

Artikkeli



VERTAISARVIOITU
KOLLEGIALT GRANSKAD
PEER-REVIEWED
www.tsv.fi/tunnus



Vastuullisuusviestinnän paineet ja haasteet

Vastuullisuusviestintää koskevat kysymykset ovat nousseet ajankohtaisiksi kaikenkokoisten yritysten arjessa. Tutkimus on aiemmin keskittynyt suurimpien kansainvälisten suuryritysten julkiseen vastuullisuusraportointiin, mutta nyt se on alkanut osoittaa kiinnostusta myös pienempien yritysten vastuullisuusviestintään. Tässä artikkelissa, jonka aineisto ja taustakirjallisuus perustuu vuoden 2021 pro gradu -tutkielmaan (Takki 2021), tarkastelemme haastattelututkimuksen keinoin vastuullisuusviestintää koskevaa ajattelua suomalaisissa keskisuurissa ja suurissa yrityksissä. Tutkimme vastuullisuusviestintään johtavia paineita ja motiiveja sekä siihen liitettyjä ongelmia ja haasteita. Esitämme, että vastuullisuusviestinnän paineet ja haasteet tuottavat yrityksille ristipainetta, joka johtaa jopa paradoksaalisiin tilanteisiin.

AVAINSANAT: vastuullisuus, vastuullisuusviestintä, yritysvastuu, organisaatioviestintä

Vastuullisuusviestintä on viime vuosien aikana kehittynyt viestinnän tutkimusalaksi, vaikka vastuullisuusviestinnän käsitteellä ei ole vakiintunutta ja täsmällistä sisältöä. Viestinnän tutkimukselle tyypillisesti vastuullisuusviestintää on lähestytty moninlaisista teoreettisista lähtökohdista, ja tutkimus on tarjonnut erilaisia kehyksiä ja typologioita. Alan tutkimus sekä Suomessa että kansainvälisesti on pitkään keskittynyt vastuullisuusviestinnän ulkoisiin tuotoksiin, erityisesti suurimpien suuryritysten harjoittamaan yritysvastuun (*corporate social responsibility*, CSR) raportointiin (esim. Malmelin 2014). Vastuullisuusviestintää koskevat kysymykset ovat kuitenkin nousseet ajankohtaisiksi myös pienten ja keskisuurten yritysten arjessa. Kansainvälisissä tutkimuksissa myös suuryrityksiä pienempien yritysten vastuullisuusviestintä on tullut kiinnostuksen kohteeksi (esim. Morsing ja Spence 2019; Simon ja Ettl 2019). Suomalaisessa yritys-elämässä uudet ajatukset vastuullisuudesta ja vastuullisuusviestinnästä kohtaavat perinteiset tavat ajatella yritysten yhteiskunnallista roolia. Paine lisääntyneeseen vastuullisuusviestintään voi tulla yritysten ulkopuolelta ja toimintaympäristön muutoksesta. Vastuullisuusviestintää koskevien pyrkimysten kohdatessa paikallisen toimintakulttuurin seurauksena voi kuitenkin olla haasteita ja ongelmia.

Yrityksiä vastuullisuusviestintään motivoivista tekijöistä ja toisaalta vastuullisuusviestinnän keskeisistä haasteista on kuitenkin vasta vähän tutkimusta. Vastuullisuusviestintää on tutkittu tavallisimmin tarkastelemalla yritysten ulkoista viestintää. Haastattelututkimuksen keinoin on kuitenkin tavoitettavissa vastuullisuusviestinnän muotoja ja niihin liittyvää ajattelua, jotka eivät ole julkisesti näkyvissä ja joita yritykset eivät itsekään aina yhdistä vastuullisuuteen. Tässä artikkelissa tarkastelemme haastattelututkimuksen avulla vastuullisuusviestintään johtavia paineita ja motiiveja sekä siihen liitettyjä ongelmia ja haasteita. Tutkimuksemme kohdistuu enimmäkseen perheomisteisiin yrityksiin Päijät-Hämeessä. Esitämme, että vastuullisuusviestinnän motiivit ja haasteet tuottavat yrityksille voimakastakin ristipainetta, jonka taustalla on ainakin osin vastuullisuuden käsitteeseen liittyvä monitulkintaisuus sekä tutkimuskirjallisuudessa että yhteiskunnallisessa keskustelussa, mikä voi tuottaa hyvin monenlaisia odotuksia ja toiveita myös vastuullisuusviestinnän sisältöjen, käytäntöjen ja vaikutusten suhteen.

Yritysvastuun ja vastuullisuusviestinnän kehitys

Organisaatioiden vastuullisuudella viitataan usein niiden toiminnan etiikkaan. Yritysvastuu ja yrityksen yhteiskuntavastuu käsitteinä perustuvat ajatukseen, jonka mukaan yritys liikevoiton tuottamisen ja lakisääteisten velvollisuuksien noudattamisen ohella pyrkii vapaaehtoisesti vaikuttamaan positiivisesti yhteiskuntaan ja ympäristöön. Tutkimuksessa vastuullisuutta tyypillisesti tarkastellaan liiketaloudellisesta näkökulmasta (Shamir 2005; Andersen, Nielsen ja Hovrig 2017). Usein odotetaan, että yritysvastuu tarjoaa organisaatiolle aineettomia hyötyjä, jotka edistävät liiketaloudellisia tavoitteita (Andersen, Nielsen ja Hovrig 2017). Etenkin brändi ja mielikuvat vaikuttavat esimerkiksi työntekijöiden sitoutumiseen ja yleisön suhtautumiseen (Du, Bhattacharya ja Sen 2010). Yritysvastuun toteuttamista tuloksellisuuden välineenä on kuitenkin pidetty ongelmallisena. Thomas ja Lamm (2012) esittävät, että vaikka yhteiskunta- ja ympäristövastuu on yhteydessä liikevoittoon, liiketoiminnan ehdoilla tehty vastuullisuus ei pitkällä aikavälillä palvele vastuullisuustavoitteita.

Yritysvastuu, yrityksen yhteiskuntavastuu, kestävä kehitys, yrityskansalaisuus ja yrityksen sosiaalinen suorituskyky ovat alati muuttuvia ja kehittyviä käsitteitä, jotka elävät yhteiskuntien mukana (Christensen ja Cheney 2011; ks. Matten, Crane ja Chapple 2003; Matten ja Crane 2005; Juholin 2004). Alexander Dahlsrud (2008) löysi jo yli vuosikymmenen sitten yritysvastuulle 37 eri määritelmää ja esitti, että tutkimuksen tulisi määritelmien sijasta keskittyä merkityksiin, joita vastuullisuudelle rakentuu sosiaalisessa todellisuudessa. Viimeaikaisessa tutkimuksessa onkin esitetty, että vastuullisuuden muotoja ja toteutumista tulisi julistusten sijasta tutkia todellisissa käytännöissä (Seifi ja Crowther 2018).

Vastuullisuusviestintä on kehittynyt sekä vastuullisuuden että yritysten ja organisaatioiden viestinnän käytäntöjen ja teorian tutkimuksen kautta viestinnän tutkimusalueeksi (ks. Golob ym. 2013). Alun perin vastuullisuusviestinnällä viitattiin vastuullisuudesta viestimiseen, erityisesti vastuullisuusraportteihin, joihin myös tutkimus keskittyi (esim. Golob ja Bartlett 2007; Haniffa 2005). Vastuullisuusviestinnän tavoitteeksi käsitettiin usein

maineenhallinta ja toiminnan legitimiteetin ansaitseminen (esim. Panwar ym. 2014; Du, Bhattacharya ja Sen 2010; Porter ja Kramer 2006; Salzmänn ym. 2005; Clark 2000; Bruhn ja Zimmermann 2017). Kuten vastuullisuuden, vastuullisuusviestinnän on usein esitetty palvelevan liiketaloudellisia tavoitteita. Vastuullisuusviestinnän päämääräksi on esitetty maineenhallinnan ja mielikuvien luominen, esimerkiksi negatiivisen imagon kääntäminen positiiviseksi (Du ym. 2010), ja pyrkimys välttää tiukempaa sääntelyä (Juholin 2004b). Vastuullisuusviestintää on kuvattu tavaksi ansaita yrityksen legitimiteetti (Panwar ym. 2014). Joskus vastuullisuusviestinnälle on tarjottu myös puhtaan altruistisia motiiveja (ks. Blenkhorn ja MacKenzie 2017, 1173).

2000-luvun aikana ajatus vastuullisuusviestinnästä on kehittynyt monin tavoin. Taus-talla ovat pyrkimykset tuoda viestintä organisaation strategian ja toiminnan keskiöön (ks. Zeffass ja Volk 2018). Viestinnän tutkimuksessa on kehittynyt ajatus viestinnästä organi-saatiota ja sen strategiaa konstituivana tekijänä, jolloin yritys käsitetään itsessään ensi kädessä viestinnällisenä kokonaisuutena (Schultz, Castelló ja Morsing 2013; Christensen ja Cheney 2011; Juholin ja Rydenfelt 2020). Viime vuosien tutkimuksessa yritysten vastuul-lisuuden onkin esitetty rakentuvan vuorovaikutuksessa yrityksen ja sen sosiaalisen ja yh-teiskunnallisen ympäristön välillä (Karmasin ja Litschka 2017, 39). Vastuullisuus mielletään tällöin osallistavana sosiaalisena prosessina, ja viestinnällä ajatellaan olevan keskeinen rooli vastuullisuuden sisältöjen rakentumisessa (Golob ym. 2013; ks. Tench ym. 2014; Allen 2016; Penttilä ja Eräranta 2021). Viestinnän kautta yritys voi hahmottaa sen vastuullisuutta koskevia odotuksia, toimeenpanna niitä ja vaikuttaa odotuksiin sidosryhmäsuhteita ra- kentamalla ja osallistamalla yhteiskunnalliseen keskusteluun.

Vastuullisuusviestinnän motiivit ja paineet

Vastuullisuusviestintää koskevassa tutkimuksessa on taajaan esitetty, että vastuulli-suusviestinnän taustalla vaikuttaa jokin paine. Empiirinen tutkimus aiheesta on kuiten-kin melko vähäistä. Keskeisessä tutkimuksessa reilun vuosikymmenen takaa Schultz ja Wehmeier (2010) erittelivät tekijöitä, joiden vuoksi yritykset instituutionalisoivat vastuul-lisuuden osaksi toimintaansa ja viestintäänsä. Instituutionalisaatiolla (*institutionalization*) Schultz ja Wehmeier (2010, 22) tarkoittavat organisaation muodostamia tulkintoja siihen kohdistuvista odotuksista, yritys vastuun määritelmistä ja instituutionaalisten normien rakentumisesta. Schultz ja Wehmeier erottelevat neljä painetta luovaa tekijää: kilpailu tai markkinat, lainsäädännölliset normit, ammatilliset normit ja julkinen paine (taulukko 1). Kilpailun synnyttämä vastuullisuus jää usein puheen tasolle, ja Schultz ja Wehmeier nimit-tävät sitä symboliseksi viestinnäksi. Vastuullisuus on tällöin muita yrityksiä jäljittelevää eli mimeettistä. Lainsäädännöllisten tai ammatillisten normien mukainen vastuullisuus puo-lestaan näyttäytyy lähinnä sääntöjen noudattamiseen liittyvänä neutraalina viestintänä. Julkiseen paineeseen vastaava vastuullisuusviestintä muodostuu dialogissa sidosryhmien kanssa. Schultz ja Wehmeier lukevat julkiseen paineeseen erityisesti aktivistien toiminnan sekä keskustelun perinteisessä mediassa (emt.).

Taulukko 1. Vastuullisuuden institutionalisaation ja viestimisen prosessit ja strategiat Schultzin ja Wehmeierin (2010, 15) mukaan.

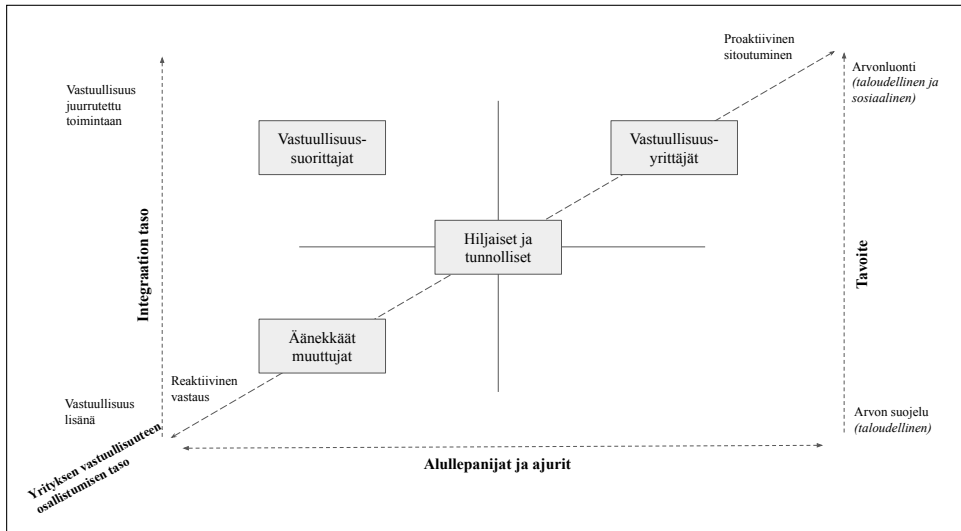
Laukaisija	Yritysvastuun institutionalisointi todennäköistä...	Yleisin viestinnän strategia	Toiminnan taso
Kilpailu (mimeettinen)	...kompleksisissa markkinaympäristöissä, ei kuitenkaan jos kilpailu liian alhaista tai kovaa (yritysvastuun toteuttaminen liian kallista). Muut yritykset jäljittelevät yhden kehittämää yritysvastuun sisältöä.	Symbolinen viestintä	Puhe
Lainsäädännölliset normit (säännelty)	...jos ympäristön suojelulle, työntekijöiden oikeuksille tai itsesääntelylle on olemassa selvät säännöt.	Neutraali/ oletettu viestintä	Päätökset ja toiminta
Ammatilliset normit (normatiivinen)	...jos organisaatio on osa ammatillista järjestöä, jossa jäseneksi pääsemiselle ja jäsenistölle on asetettu tiettyjä sääntöjä.	Neutraali/ oletettu viestintä	Päätökset ja toiminta
Julkinen paine (kognitiivinen)	...jos aktivistiorganisaatioilla ja joukkoviestinnällä on merkittävä näkyvyys julkisuudessa.	Dialoginen viestintä	Puhe, päätökset ja toiminta

Schultzin ja Wehmeierin erittely on keskeinen lähtökohta vastuullisuusviestinnän paineiden tarkastelulle. Sitä voi kuitenkin pitää myös puutteellisena. Ensinnäkin ammatilliset normit viittaavat erittelyssä lähinnä järjestöjen jäsenyyteen, eivätkä monissa yrityksissä käytössä oleviin toimialan standardeihin ja normeihin. Johnson, Redlbacher ja Schaltegger (2018) ovat esittäneet, että saksalaisten yritysten välisessä liiketoiminnassa toimivat yritykset (B2B) soveltavat erilaisia vastuullisuuden standardeja aktiivisemmin kuin kuluttajaliiketoimintaan keskittyvät yritykset (B2C) (ks. Homburg, Stiel ja Borneman 2013). Schultzin ja Wehmeierin erittely kytkeytyykin lähinnä kuluttajaliiketoimintaan, johon yritysten vastuullisuutta koskeva kirjallisuus on usein keskittynyt (ks. Han ja Childs 2016). Toiseksi nykyisessä mediaympäristössä julkinen paine muodostuu median ja aktivistien toiminnan ohella kansalaisten ja kuluttajien osallistumisesta keskusteluun esimerkiksi sosiaalisessa mediassa (Schmeltz 2017; ks. Wilska 2013). B2C-yritysten on havaittu saavan osakseen enemmän ja julkisempaa kritiikkiä kuin B2B-yritykset, minkä vuoksi kuluttajaa lähellä olevat yritykset raportoivat aktiivisemmin omasta vastuullisuudestaan (Haddock-Fraser ja Tourelle 2010). Kolmanneksi jaottelu keskittyy yritysten ulkoisiin paineisiin, jolloin vähälle huomiolle jäävät sisäiset sidosryhmät, kuten henkilöstö ja omistajat. Aiemmassa tutkimuksessa esimerkiksi perheyriyten on havaittu asettavan arvonsa ja perinteensä taloudellisen voiton edelle (Berrone, Cruz ja Gomez-Mejia 2012; López-Peréz ym. 2018; Fehre ja Weber 2019; Takki ja Rydenfelt 2021).

Sisäiset painetekijät ottavat tarkemmin huomioon Vallaster, Lindgreen ja Maon (2012), joiden tutkimus vastuullisista brändiuudistuksista ja niiden taustalla vaikuttavista tekijöistä tarjoaa toisen keskeisen näkökulman vastuullisuusviestintää ohjaaviin paineisiin. He erotivat paineelle kaksi suuntaa: markkinavetoinen paine on lähtöisin ulkoisilta sidosryhmiltä, arvovetoinen paine yrityksen sisältä. Vallaster kollegoineen (2012, 44) havaitsivat julkisesti noteerattujen yritysten kokevan ulkoista painetta, kun taas yksityisomisteisissa yrityksissä

muutos lähti ennemmin työntekijöistä itsestään. He yhdistivät nämä kaksi paineen suuntaa erilaisiin vastuullisuuden tavoitteisiin ja vastuullisuuden integraation tasoon. Vastuullisuuden tavoitteiksi he erottelivat arvon luomisen ja arvon suojelelun sen perusteella, pyrkiikö yritys vastuullisuusbrändillään vastaamaan paineisiin vai proaktiivisesti sitoutumaan uusiin tavoitteisiin. Integraation tason kohdalla tehty erottelu koski sitä, onko vastuullisuus yrityksen toiminnan ja brändin keskiössä vai pidetäänkö sitä ydintoimintojen lisänä. Asettamalla aineistossaan esiintyvät yritykset ja niiden brändiuudistukset näiden erottelujen mukaisille akseleille Vallaster kollegoineen (2012) kehittivät strategisen vastuullisuusbrändin viitekehyn (Strategic CSR Brand Framework), jossa organisaatiot luokitellaan vastuullisuusyrittäjiksi, vastuullisuussuorittajiksi, hiljaisiksi ja tunnollisiksi tai äänekkäiksi muuttujiksi (kuvio 1).

Kuvio 1. Strategisen vastuullisuusbrändin viitekehys (Vallaster ym. 2012).



Vastuullisuusyrittäjiksi Vallaster ja kumppanit (2012, 49–54) määrittivät yrityksen, jonka identiteetti rakentuu vastuullisuuden ympärille. Perustajien intohimosta, arvoista ja luonteesta välittyvä vastuullisuuden eetos heijastuu yrityksen koko kulttuuriin, ja taloudellisen voiton tekeminen jää tällaiseen kulttuuriin verrattuna taka-alalle. Vastuullisuussuorittajat he määrittivät näkyviksi brändeiksi, jotka huomioivat ympäristövastuun ja sosiaalisen vastuun mutta toimivat ennemmin sidosryhmien luoman paineen vuoksi kuin yrityksen arvojen motivoimana. Vastuullisuussuorittajien tavoitteena on vastuullisuuden integrointi yrityksen kulttuuriin ja viestintään, minkä tarkoituksena on kasvattaa myös liiketaloudellista tulosta. Äänekkäät muuttajat puolestaan sisältävät etenkin suuria ja globaaleja brändejä, jotka ovat siirtäneet viestintänsä painopisteen vastuullisuuteen vastatakseen julkiseen paineeseen ja säilyttääkseen kilpailukykynsä. Vastuullisuusbrändiä pyritään rakentamaan taloudellisista intresseistä käsin ja usein keskittyen tiettyihin tuotteisiin tai palveluihin. Hiljaiset ja tunnolliset tiedostavat tarpeen vastuulliselle tai vastuullisemmalle toiminnalle,

mutta eivät viesti siitä ulospäin esimerkiksi julkisen kritiikin pelossa. Tällöin vastuullisuusstrategian tavoite on pikemminkin suojella brändiä kuin rakentaa sitä uudelleen. Hiljaisten ja tunnollisten yritysten viestintä on harkittua ja kohdentuu tietyille sidosryhmille, eivätkä he välttämättä koe vastuullisuutta maineen kannalta merkittäväksi erottautumistekijäksi.

Vastuullisuusviestinnän haasteet ja ongelmat

Tutkimuskirjallisuus tarjoaa myös havaintoja ja näkemyksiä vastuullisuusviestintään liittyvistä haasteista ja tekijöistä, jotka tekevät aktiivisen vastuullisuusviestinnän tekemisestä yrityksille ja muille organisaatioille hankalaa. Yksi tällainen tekijä ovat resurssit, jotka asettavat rajoja vastuullisuusviestinnän toteuttamiselle. Pienten ja keski suurten yritysten vastuullisuusviestintää on pidetty vähäisenä (Morsing ja Perrini 2009; Murillo ja Lozano 2006). Morsing ja Spence (2019) ovat esittäneet, että suurten, kansainvälisten yhtiöiden vastuullisuusviestintä on eksplisiittistä siinä missä pienyrityksissä yritys vastuun viestiminen on usein implisiittistä: kansainvälisille suuryrityksille on luonteenomaista ja käytännöllistä laatia tiedotteita ja laajoja raportteja, joita myös lainsäädäntö usein edellyttää, kun taas pienissä ja keski suurissa yrityksissä viestintä keskittyy läheisiin sidosryhmiin ja henkilökohtaisten suhteiden ylläpitämiseen. Morsingin ja Spencen (2019) mukaan eksplisiittistä vastuullisuutta ajaa pääasiassa strategia, implisiittistä vastuullisuutta taas arvot. Pienet ja keski suuret yritykset saattavat olla vastuullisia mutta eivät viesti siitä ulospäin. Suuret yritykset taas panostavat ulkoiseen viestintään, mutta niiden sisäiset prosessit ja muutokset ovat hitaampia. Baumann-Paulyn ja kumppanien (2013) mukaan kookkaiden suuryritysten sekä pienten ja keski suurten yritysten viestinnän ja toiminnan välille muodostuu viestintäkuilu. Vastuullisten toimintatapojen toimeenpano vaatii enemmän resursseja suuryrityksiltä. Pienemmille yrityksille puolestaan aktiivinen viestintä vie suhteellisen paljon resursseja, eikä esimerkiksi laajoja vastuullisuusosioita ole välttämättä mahdollista toteuttaa verkkoviestinnässä (Morsing ja Spence 2019, 1926; Dincer ja Dincer 2010).

Toinen tutkimuskirjallisuudessa usein esiin tuleva vastuullisuusviestinnän haaste liittyy pelkoon viestinnän kriittisestä ja negatiivisesta vastaanotosta. Sosiaalisen median kehitys on kaventanut yritysten mahdollisuutta kontrolloida omaa vastuullisuusimagoaan. Tutkimuksessa on esitetty, että yleisö luottaa enemmän sidosryhmien arvioihin vastuullisuudesta kuin yrityksen omaan viestintään (Du ym. 2010). Vallasterin ja kumppanien (2012) hiljaisiksi ja tunnollisiksi nimittämät yritykset tyypillisesti pelkäävät vastuullisuusviestinnän saavan aktivistit ja kriitikot liikkeelle. Tutkimuksessa on tuotu taaajaan esiin, että yritykset voivat epäroidä vastuullisuutensa esittelyä siinä pelossa, että se nähdään viherpesuna (Allen 2016). Tätä viherpiilotteluksi kutsuttua viestintätyyliä on tavattu myös Suomessa (Halme ja Joutsenvirta 2013, 253). Ylipäättään äänekäs vastuullisuusviestintä voi herättää epäilyksiä sidosryhmien, erityisesti laajan yleisön joukossa (Morsing ym. 2008). Tätä on tutkimuksessa nimitetty yritys vastuun viestinnän paradokseksi: yrityksen vastuullisuudesta viestiminen usein pikemminkin herättää skeptisyyttä kuin korostaa sen yhteiskunnalle tuottamaa hyvää (Waddock ja Googins 2011).

Kolmas tutkimuskirjallisuudessa kuvattu vastuullisuusviestinnän haaste on yhteisten arvojen ja yhteisen ymmärryksen löytäminen sidosryhmien kanssa (Tench ym. 2014, 6). Yritysten tarjoama informaatio vastuullisuudesta ei välttämättä kohtaa sidosryhmien odotuksia

(Allen 2016, 13–16). Asiat, joista yritys itse haluaisi viestiä ja luoda mielikuvia, voivat poiketa kuluttajien, aktivistien tai muiden kiinnostuksen kohteista (Halme ja Joutsenvirta 2013, 247). Erityisesti kuluttajamarkkinoilla toimivien yritysten (B2C) viestintään kohdistuu moninaisia odotuksia (Haddock-Fraser ja Tourelle 2010). Sidosryhmien hajanaisuus ja moninaisuus tekevät yhtenäisen viestin esittämisestä riskialtista (Andersen, Nilsen ja Høvring 2017; ks. Colleoni 2013). Tutkimuksessa on jopa esitetty, että vastuullisuudesta kertoessa viestien sisältöjen tulisi olla räätälöityjä kullekin sidosryhmälle sopiviksi erilaiset riskit tiedostaen (Dawkins 2004). Toisaalta tutkimuskirjallisuudessa on myös huomautettu, että organisaatioiden viestinnän tavoitteena ei tarvitse olla yksimielisyys vaan pikemminkin molemminpuolinen ymmärrys sidosryhmien kanssa (Juholin ja Rydenfelt 2020; Juholin ja Rydenfelt 2021; ks. Fawkes 2012; Johnson-Cramer ym. 2003). Yhteisymmärryksenkin löytäminen kaksisuuntaisessa viestinnässä voi olla vaikeaa. Schultz ja Wehmeier (2010) väittävät, että neutraali ja vähäiseen osallistavuuteen pyrkivä viestintä on vastuullisuuden kohdalla usein paras ratkaisu, sillä se minimoi väärintymmärrysten riskin. Osallistava viestintä sidosryhmille voi vaikeuttaa legitimitietin saavuttamista, kasvattaa paineita parantaa organisaation toimintaa ja herättää epäilyksiä (Schultz ja Wehmeier 2010, 21–22).

On myös väitetty, että yritysvastuu saatetaan rinnastaa maalaisjärjen (*common sense*) kaltaiseen diskurssiin, jolloin siitä ei edes tarvitsisi viestiä: eettinen toiminta on ikään kuin kaikkien jakama itsestäänselvyys (Weder 2017). Tutkimuskirjallisuudessa on esitetty, että vastuullisuudesta on tullut niin kiinteä osa yritysten mainetta, että vastuullisuudella on enää vaikea erottautua tai kilpailla (Peloza ym. 2012). Neljäs haaste voikin olla se, ettei vastuullisuusviestintää pidetä tarpeellisena. Toisaalta yritysten on vaikea myös kokonaan välttää vastuullisuudesta viestimistä. Walter (2014, 62–63) esittää, että vastuullisuusviestintä alkaa heti, kun yritys päättää toimia vastuullisemmin: vaikka yritys ei tarkoituksellisesti viestisi ulospäin, välittää sekin sidosryhmille jonkinlaisen viestin.

Seuraavassa analyysissa tutkimme näiden näkökohtien ja arvioiden valossa vastuullisuusviestinnän roolia suurissa ja keskisuurissa suomalaisyrityksissä sekä yritysten edustajien käsityksiä vastuullisuusviestintään johtavista paineista ja sen haasteista. Analyysissa kysymyksemme ovat:

1. Mitä yritykset pitävät vastuullisuusviestinnän paineina tai vastuullisuusviestintää lisäävinä tekijöinä?
2. Mikä vastuullisuusviestinnässä koetaan haasteelliseksi tai ongelmalliseksi?

Aineisto ja menetelmät

Lähestyimme tutkimuksen kysymyksiä haastattelututkimuksen keinoin. Aineistomme koostuu 14:stä noin 30–60 minuutin kestoisesta teemahaastattelusta, jotka toteutettiin lokamarraskuussa 2020 (taulukko 2). Haastateltavista seitsemän edusti keskisuurta ja seitsemän suurta yritystä. Pienellä tai keskisuurella yrityksellä viitataan Suomessa yritykseen, jonka vuosittainen liikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa ja jossa henkilöstöä on alle 250 (Tilastokeskus 2020). Lähes kaikki haastateltavat yritykset olivat ainakin osittain perheomaisia. Yhtä lukuun ottamatta haastatellut yritykset eivät olleet listautuneet pörssiin. Aineis-

tonkeruu kohdistui suurten ohella keskisuuriin yrityksiin, sillä niissä on useimmiten viestinnällisiä resursseja, joita pienyrityksillä ei ole. Haastateltavaksi valittiin yrityksiä erilaisilta toimialoilta. Valtaosa yrityksistä toimi teollisuudessa ja yritysten välisillä markkinoilla (B2B). Osa yrityksistä puolestaan tarjosi kuluttajatuotteita ja -palveluja (B2C). Kaiken kaikkiaan haastatelluista 13 yrityksestä 11 oli perheomisteisia käyttäen Perheyrittäjien liiton (2020) määrittämää. Muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta haastateltavat olivat korkean johtotason henkilöitä, joilla oli laaja ymmärrys yrityksen toiminnasta sekä pitkä historia sen palveluksessa. Eräs haastateltava (H11) koki yrityksessä aiemmin työskennelleen nykyisen hallituksen jäsenen sisällyttämisen hyödylliseksi, sillä tämä osasi täydentää tietoja koko yrityksen elinkaaren ajalta. Tämän vuoksi yhtä yritystä edustaa aineistossa kaksi haastateltavaa, mikä huomioitiin analyysivaiheessa mm. samansuuntaisten vastausten mahdollisena selityksenä. Haastateltavien valinnalla ei nähdäksemme ollut tältä osin merkittävää vaikutusta analyysin tuloksiin.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina, joissa runkokysymysten lisäksi esitettiin jatkokysymyksiä vastausten pohjalta. Haastattelut aloitettiin taustoittavilla kysymyksillä haastateltavan tehtävistä ja asemasta yrityksestä, työnkuvasta ja urasta, minkä jälkeen haastattelun teemoina olivat vastuullisuusviestinnän merkitys, vastuullisuuden ilmentymät viestinnässä sekä yrityksen toimintaan kytkeytyvät, vastuullisuusviestinnälle ja vastuullisuudelle merkittävät tekijät. Koronaviruspandemian vuoksi haastattelut toteutettiin etäyhteyksin, mikä teki toteutuksesta joustavampaa ja kenties madalsi kynnystä osallistumiselle. Toisaalta erityisesti puhelinhaastatteluissa jatkokysymysten tuli olla melko lyhyitä. Suuryritysten edustajien haastattelut olivat monesti kestoiltaan pidempiä kuin keskisuurten yritysten edustajien haastattelut. Tällä voi osaltaan olla vaikutusta aineiston tulkinnaan. Aineiston rajallisuuden vuoksi tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä koskemaan suomalaisia yrityksiä. 14 haastattelua antoi kuitenkin riittävästi aineistoa tutkia vastuullisuusviestintään liitettyjä näkemyksiä ja merkityksiä erilaisissa ja erikokoisissa yrityksissä. Tuloksia voidaan pitää luotettavina analyysin tutkimuskysymyksiin nähden: laadullisella tutkimuksella emme pyri tulosten yleistettävyyteen. Aineistolähtöisessä analyysissä ja tulkinnaassa löysimme vastaavuuksia edellä esitellyn keskeisen teorian kanssa.

Taulukko 2. Haastateltavat aikajärjestyksessä.

Tunnus	Koko	Omistuspohja	Markkina	Positio
H1	Keskisuuri	Perheyritys	B2B	Markkinointiammattilainen
H2	Suuri	Perheyritys	B2B	Hallituksen jäsen
H3	Keskisuuri	Perheyritys	B2B	Johtoryhmän jäsen
H4	Keskisuuri	Perheyritys	B2B	Johtoryhmän jäsen
H5	Keskisuuri	Yksityinen yritys	B2B	Johtoryhmän jäsen
H6	Suuri	Perheyritys	B2C	Johtoryhmän jäsen
H7	Suuri	Perheyritys	B2B	Hallituksen jäsen
H8	Keskisuuri	Yksityinen yritys	B2B	Johtoryhmän jäsen
H9	Keskisuuri	Perheyritys	B2C	Johtoryhmän jäsen
H10	Suuri	Perheyritys	B2B	Johtoryhmän jäsen
H11	Suuri	Perheyritys	B2B	Johtoryhmän jäsen
H12	Keskisuuri	Perheyritys	B2B	Johtoryhmän jäsen
H13	Suuri	Perheyritys	B2B	Johtoryhmän jäsen
H14	Suuri	Perheyritys	B2B	Hallituksen jäsen

Aineiston analyysi suoritettiin laadullisen ja teoriaohjaavan sisällönanalyysin menetelmän. Analyysi suoritettiin aineistolähtöisesti, mutta sen sisältöjä peilattiin koko ajan aiemmassa tutkimuksessa esiintyviin teemoihin ja edellä esiteltyyn teoriapohjaan käyttämällä hyväksi Schultzin ja Wehmeierin (2010) erottelua vastuullisuusviestinnän institutionalisaation prosesseista, Vallasterin ja kumppanien (2012) erottelua vastuullisuusviestintää koskevien uudistusten taustatekijöistä sekä edellä eriteltyjä tutkimuskirjallisuudessa esitetyjä arvioita vastuullisuusviestinnän ongelmista ja tekijöistä, joiden vuoksi yritykset saattavat jättää vastuullisuusviestinnän toteuttamatta. Analyysi aloitettiin anonymisoimalla aineisto, litteroimalla nauhoitetut haastattelut ja tekemällä muistiinpanoja. Tutkimuskysymysten kannalta relevantimmat kohdat eriteltiin sitaateiksi, jotka kirjoitettiin pelkistettyyn muotoon ja koodattiin käyttämällä Atlas.ti-ohjelmistoa. Koodatusta aineistosta muodostettiin kategorioita ja alakategorioita, jotka yhdisteltiin temaattisesti (taulukko 3).

Taulukko 3. Esimerkkejä analyysin kategorisoinnista.

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alakategoriat	Pääkategoria
"[toimitusjohtaja] olisit silleen et hän ei tiiä markkinoinnista et hän ei ole paras vastaamaan."	Toimitusjohtaja ei tiedä markkinoinnista eikä siksi kokenut olevansa hyvä vastaaja haastatteluun.	Viestinnän organisointi, vastuullisuusviestinnän merkitys	Vastuullisuusviestinnän asema
"näähän eri vihreät järjestöt ni nehän ei niinkun, nehän ei lopeta tot hommaa ennenkö, ne niinku pääsee tavoitteeseensa, et niille ei mikään väliratkaisu käy."	Vihreät järjestöt eivät lopeta painostamista pääsemättä tavoitteeseensa, väliratkaisu ei käy	Aktivistijärjestöt, kriittiset näkemykset ja navigointi	Vastuullisuusviestinnän haasteet
"nykypäivänä niin yritetään tottakai että pysytään niiden sertifikaattien arvosina. Et saada pidetty ne meidän ISO- ja OHSAS -sertifikaatit itellämme."	Toiminta pyritään pitämään nykyisten sertifikaattien veroisena.	Sertifikaatit, muodolliset osoitukset vastuullisuudesta	Vastuullisuusviestinnän motiivit

Esittelemme seuraavassa keskeiset havaintomme ja analyysin tulokset tutkimuskysymystemme mukaisesti keskittyen ensin vastuullisuusviestinnän paineisiin ja motiiveihin, sitten haasteisiin ja ongelmiin. Analyysimme taustaksi esitämme ensin havaintoja viestinnän ja vastuullisuuden roolista ja asemasta aineiston erilaisissa yrityksissä.

Vastuullisuusviestinnän asema

Aineiston analyysin pohjaksi muodostimme käsityksen vastuullisuusviestinnän asemasta tutkituissa yrityksissä. Tarkastelimme viestinnän ja vastuullisuustyön roolia suhteessa yritysjohdossa sekä selvitimme niille annettuja resursseja, edellytyksiä ja valmiuksia (ks. Takki ja Rydenfelt 2021). Aineiston perusteella viestintätoiminnon asema ja resurssit vaihtelivat paljon (taulukko 4). Vaikka suuremmissa yrityksissä oli odotetusti viestintään enemmän resursseja, harvassa niistäkään viestinnän ajateltiin olevan toiminnan keskiössä. Suurista yrityksistä kahdessa oli kokopäiväisesti työskentelevä viestintäpäällikkö, ja yhdessä HR-johtaja vastasi myös viestinnästä. Viidessä yrityksessä viestinnästä vastuussa oli konsernitasolla markkinointia täysipäiväisesti tekevä henkilö. Kahdessa suuressa yrityksessä markkinoinnista vastaava henkilö oli myös mukana johtoryhmässä. Näiden johtajien vastuisiin kuului myös esimerkiksi henkilöstöjohtaminen tai liiketoiminnan kehittäminen. Kahden muun suuren yrityksen viestintää ja markkinointia teki toimitusjohtaja tai markkinointipäällikkö sivutoimenaan. Suurista yrityksistä monilla oli useampi tytäryhtiö, joissa markkinointia tehtiin myynnin ehdoilla, mutta konsernitasolla tällaista ammattilaista ei ollut. Ulkoinen viestintä nähtiin usein markkinointina siinä missä viestinnän ammattilaiset keskittyivät organisaation sisäiseen viestintään. Keskisuurissa yrityksissä viestintä oli ennen kaikkea tukifunktio ja yhdistettiin enemmän markkinointiin kuin sidosryhmätööhön tai sisäiseen viestintään. Monissa yrityksissä viestintä-funktio oli resurssisysteistä ulkoistettu tai hoidettiin muun työn ohessa.

Taulukko 4. Viestinnästä ja vastuullisuudesta vastaavat toimijat haastatelluissa yrityksissä.

Tunniste	Yrityksen koko	Viestinnästä vastaavaksi kuvattu toimija	Vastuullisuusyksyksistä vastaavaksi kuvattu toimija
H1	Keskisuuri	Markkinoinnin assistentti	Yritysjohdossa
H2	Keskisuuri	Ei viestintä- tai markkinointi-ammattilaista (yritysjohdossa vastaa)	Yrityksen hallitus
H3	Keskisuuri	Ei viestintä- tai markkinointi-ammattilaista (yritysjohdossa vastaa)	Yritysjohdossa
H4	Keskisuuri	Markkinointi ulkoistettu, ei viestintäammattilaista	Yritysjohdossa
H5	Keskisuuri	Myyntijohtaja vastaa markkinoinnista ja viestinnästä	Yritysjohdossa
H6	Suuri	Viestintäpäällikkö	Vastuullisuusjohtaja. Viestintäjohtaja osallistuu vastuullisuustyöhön
H7	Suuri	Viestintäpäällikkö	Vastuullisuusjohtaja. Viestintäpäällikkö osallistuu vastuullisuustyöhön
H8	Suuri	Markkinointiviestintäpäällikkö	Yritysjohdossa
H9	Keskisuuri	Ei viestintä- tai markkinointi-ammattilaista (yritysjohdossa vastaa)	Yritysjohdossa
H10	Suuri	Markkinointipäällikkö	Vastuullisuusjohtaja. Vastuullisuustyöryhmä, jossa mukana markkinointipäällikkö
H11	Suuri	HR-päällikkö	Yritysjohdossa
H12	Suuri	Toimitusjohtaja	Yritysjohdossa
H13	Suuri	Markkinointipäällikkö	Talousyksikkö ja yritysjohdossa
H14	Keskisuuri	Markkinointi- ja kehitysjohtaja	Yritysjohdossa ja operatiiviset johtajat

Viestinnän ja vastuullisuuden välinen yhteys ei ollut suoraviivainen. Suurissa yrityksissä vastuullisuudesta oli vastuussa tietty johtaja tai yritysjohto, ja viestintäpäällikkö keskittyi useimmiten sisäiseen viestintään. Keskisuurissa ja joissakin suurissa yrityksissä viestintätoiminto liittyi markkinointiin, joka oli usein ulkoistettu. Yritysjohto kuvattiin tällöin vastuullisuudesta vastaavaksi toimijaksi. Tämä ei kuitenkaan välttämättä tarkoittanut, että sen merkitys olisi ollut keskeinen yrityksen strategialle tai ydintoiminnalle. Kaikissa yrityksissä viestinnästä ja vastuullisuudesta vastasi tai linjasi eri toimija. Vastuullisuudesta ja viestinnästä vastaavien toimijoiden ei useinkaan kuvattu toimivan yhteistyössä. Yritysten oma käsitys viestinnästä useimmiten rajautui viestintätoiminnon aseman mukaan: viestintää pidettiin yleensä lähinnä sisäisenä HR-toimintona tai ulkoisena markkinointina (Takki ja Rydenfelt 2021, 16–18).

Haastateltaville ei esitetty määritelmää vastuullisuusviestinnän käsitteestä, vaan haastattelun tarkoituksena oli hahmottaa, mitä merkityksiä ja sisältöjä vastuullisuusviestintään liitetään. Haastateltavat kytkivät vastuullisuusviestinnän käsitteen pitkälti julkisiin raportteihin, asiakirjoihin ja eettisiin ohjeisiin. Näihin perustuva vastuullisuusviestintä oli haastateltavien mukaan vähäistä. Haastattelututkimuksen keinoin tuli kuitenkin esiin paljon viestintää, joka tapahtuu sisäisesti, henkilökohtaisesti tai erilaisissa verkostoissa ja jota tutkimuksessa voidaan tarkastella vastuullisuusviestinnän käsitteen alla. Yrityksen vastuullisuutta rakentavaa ja sitä koskevia odotuksia muovaavaa viestintää ei yleensä suoraan kytketty vastuullisuusviestinnän käsitteeseen, vaan nämä viestinnän tavat tulivat esiin vastauksissa haastattelukysymyksiin. Vaikka näitä viestinnän tapoja koskevat huomiot eivät aineistossamme korostu, otamme ne huomioon tarkastellessamme vastuullisuusviestintään kytkettyjä paineita ja haasteita.

Vastuullisuusviestinnän paineet ja motiivit

Vastuullisuusviestintää kuvatessaan haastateltavat viittasivat lähes poikkeuksetta ulkoiseen viestintään, joka pyrkii vastaamaan organisaation ulkopuolisten sidosryhmien odotuksiin. Yritysten asiakkaat olivat useimmin mainittu syy vastuullisuuden näkyvyyden lisäämiselle. Asiakkaista lähtöisin olevien paineiden kuvauksissa oli selkeä ero kuluttajamarkkinoilla toimivien (B2C) ja yritysasiakkaille tuotteita ja palveluita toimittavien (B2B) yritysten välillä. Aineiston 13 yrityksestä kaksi toimi tunnistettavasti kuluttajamarkkinoilla. Muut yritykset toimivat teollisuudenaloilla, ja yksittäiset tuotteet tai palvelut olivat asiakkaalle erittäin suuria investointeja. Kuluttajaliiketoiminnassa toimivien yritysten edustajien mukaan asiakkaat eivät sitoudu tiettyyn yritykseen, vaan saattavat muuttaa ostokäyttäytymistään usein ja nopeasti. Näiden yritysten edustajat suhtautuivat epäileväisesti siihen, voisiko vastuullisuusviestinnällä olla vaikutuksia kuluttajan ratkaisuihin.

Toistuvasti brändin viestiä rakentavaa markkinointia on siellä [verkossa] huomattavan paljon vaikeampi tehdä kun viistoist kaksnyt vuotta sitte näissä perinteis jakelukanavissa että kuluttajasta on tullut ja tulee vielä entistä vaikeammin hallittava kohde. [...] Tämä vastuullisuusshan on vain yksi kriteeri ostopäätökseen vaikuttamiseen, toiselle se on voimakas ja toiselle se ei oo vielä yhtään mitään. (H6)

Yritysten välisessä liiketoiminnassa vastuullisuuden ja läpinäkyvän viestinnän merkitys puolestaan korostui asiakasyritysten odotusten vuoksi. Yritykset olivat osa laajempaa toimitusketjua, jolloin niiden oli linjattava toimintansa vastaamaan asiakasyritysten vaatimuksia. Asiakasyrityksiä kuvattiin pitkäaikaisiksi kumppaneiksi, joiden kanssa oli tehty yhteistyötä jo vuosikymmeniä. Suurimpien asiakasyritysten kuvattiin ostopäätöksellään liittävän maineensa ja brändinsä toimittajayritykseen. Yhden haastateltavan (H12) esittämän kiteytyksen mukaan yrityksen sitoutuessa toimintansa kautta toiseen nähdään nämä yritykset viestinnällisesti yhtenä kokonaisuutena.

B2B-markkinoilla toimivat yritykset kytkivät asiakkaiden suunnalta tulevan paineen toimialalla vallitsevaan sääntelyyn ja normistoon. Näiden yritysten edustajat toivat toistuvasti esiin erilaiset sertifikaatit ja standardit keskeisenä tapana sekä saavuttaa vastuullisuuden riittävä taso että viestiä siitä asiakkaille. Jotkut haastateltavat kuvasivat kansainvälisten sertifikaattien sisältöä ohjenuorana yrityksen omalle vastuullisuudelle ja vastuullisuusviestinnälle, vaikka varsinaista sertifiointia ei olisi tehtykään. Viestinnän merkitys kytkettiin läpinäkyvyyteen, joka kuvattiin osana yrityksen vastuullisuutta.

Sekä B2C- että B2B-markkinoilla toimivien yritysten edustajat kuvasivat laajempaa yleisten asenteiden ja julkisen keskustelun muutosta paineena, joka ohjaa vastuullisuusviestintään.

[...] ajatus et siitä [vastuullisuudesta] pitää ylipäänsä viestiä enemmän ni varmaan tulee nyt kuitenkin ehkä niistä lähtökohdista et asia on ehkä vaan enemmän myös julkisessa keskustelussa esillä, sekä asiakkaisissa että eri sidosryhmissä, mediassa ja muualla niin, tietenki myös siihen niinku tiedontarpeeseen vastaaminen niin, on sen viestinnän yks tehtävä tässä. (H8)

Eräs haastateltava (H9) kertoi havainneensa ihmisten olevan kulutuksestaan niin tietoisia, että sanoja oli pystyttävä perustelemaan teoilla. Toisaalta tavalliset kuluttajat tai yksityiset ihmiset eivät haastateltavien silmissä olleet kovinkaan merkittävä kannustin vastuullisuusviestinnälle. Kuluttajien vastuullisuutta koskevan tietämyksen ei odotettu vaikuttavan ostopäätöksiin.

[...] ihan selvästi lisääntyny sellanen ajattelu niinku asiakkaisissa [...] ei se oo vielä mitään valtavirran ajattelua [...] seki on niinku semmosta valhetta, jos yrittää väittää, että kaikki silleen miettii. Ei kaikki välitä, siis suurin osa ihmisistä ei siitä [vastuullisuudesta] nyt vielä piittaa juuri millään tavalla [...] (H9)

Myös aktivistien ja järjestöjen suunnalta tuleva julkisuuden paine esiintyi haastateluissa. Eräs haastateltava (H6) kertoi, että aktivistijärjestöt ovat keskeisimpiä yritystä kriittisesti tarkastelevista tahoista. Vastauksesta välittyi odotus, että aktivistijärjestöt jatkavat yrityksen painostamista niin kauan, kun yritys ei viesti heidän toivomallaan tavalla. Haastateltava kuitenkin koki vastakkainasettelun jatkuvan, eikä pitänyt välttämättömänä mukauttaa yrityksen viestintää näihin vaateisiin ainakaan kaikilta osin.

Osa haastateltavista toi esiin tärkeänä vastuullisuusviestinnän kohteena ja sidosryhmänä sijoittajat, joita kestävät ratkaisut kiinnostavat jatkuvasti enemmän:

[...] oikeesti nyt niinkun [ne jotka] toimii tällä [...] alueella niil on hirveen hyvät mahdollisuudet kasvaa koska [...] se on varmasti nyt se alue missä niinkun tullaan investoimaan lähivuosisikymmeninä todella paljon ja sitä kautta on tärkeetä et sä [...] viestit myös oikein sitä eteenpäin.
(H12)

Toinen haastateltava kertoi suurten julkisten sijoittajien olevan keskeinen ympäristö-vastuullisuutta puskeva taho. Hän kuitenkin kuvasi tämän paineen suodattuvan ja kenties jossakin määrin liudentuvan silloin, kun kyse oli oman yrityksen sijasta asiakasyrityksen sijoittajista.

Kuluttaja- ja yritysasiakkaiden, aktivistien ja sijoittajien suunnasta syntyvä paineen kuvauksissa vastuullisuusviestinnän merkitys liitettiin kilpailuun ja sitä kautta lopulta yrityksen taloudelliseen hyötyyn. Vastuullisuus nähtiin kilpailuetuna, jonka hyödyntämättä jättäminen saattoi olla pahimmillaan kohtalokasta.

No ei ole muuta vaihtoehtoa jos meinaa kilpailussa pärjätä ja erilaistua muista toimijoista markkinalla, eli täytyy olla hyvin linjakkaita päätöksiä ja johdonmukaista toimintaa, että saavuttaa jotakin semmosta mitä kukaan muu ei oo koskaan ennen saavuttanu. Eli jos et tee historiaa, olet pian historiaa. (H10)

Yksi haastateltava (H12) kuvasi vastuullisuusviestinnän motiiviksi yrityksen huonon maineen parantamisen sidosryhmien silmissä. Useissa haastatteluissa tuli kuitenkin esille, että abstraktille tasolle jäävää mainehyötyä ei pidetty riittävänä motiivina vastuullisuudelle ja vastuullisuusviestinnälle. Osa haastateltavista korosti vastuullisuuden olevan houkuttelevaa vain, jos sen seurauksena yritys koki saavansa siitä selvästi liiketoiminnallista etua. Haastateltavat vaikuttivat ajoittain turhautuneilta siihen, ettei kannattavuuteen liittyviä näkökulmia julkisessa keskustelussa aina muisteta tai ymmärretä.

[...] näis teemoissa ja asioissa on oikeestaan vaan yks ja ainut semmonen voittava ratkaisu, ja sen voittavan ratkaisun täytyy olla sellanen, et se yritys, ketä se kestäväen kehityksen edesauttaminen [...] kiinnostaa, ni se kiinnostaa vain ja ainoastaan siin tapaukses, et se kokee se yritys myös jollain tavalla niinku tienaavansa siinä, tai säästää kuluissa tai sitten siin tulee jotain tuottolisäarvoa [...]. Eli pelkkä peeärrä ei enää pure niin sanotusti. (H9)

Toinen haastateltava puolestaan kertoi uskovansa, etteivät myöskään yritysasiakkaat olisi kiinnostuneita esimerkiksi kestävämmistä tuotteista, elleivät he samalla säästäisi kuluissa.

Myös yritysten sisäisen paineen merkitys vastuullisuudelle ja vastuullisuusviestinnälle tuli haastatteluissa esille. Työntekijöiden kuvattiin olevan entistä valveutuneempia työnantajayrityksensä toiminnan suhteen. Vastuullisuus nähtiin työnantajamielikuvan rakentamisessa oleellisena tekijänä, mitä se ei vielä 2000-luvun alussa ollut. Moni kuvasi vastuullisuuden ja yrityksen tarkoituksen nousseen työmarkkinoilla keskeiseksi valintakriteeriksi etenkin nuorten työnhakijoiden keskuudessa:

[...] rekrytointitilanteessa tulee semmosta viestiä, et tänä päivänä ennen kaikkee nuorempi sukupolvi pitää, jos ei nyt niinkun kriittisenä asiana, mut se on niinkun olemassa olevana asiana muitten joukossa, et mitä tää firma oikeen tekee ja miten tää firma vaikuttaa maailmaan muulla tavalla kun keräämällä omistajilleen rahaa. Tähän on semmonen issue mitä ei ollu olemassakaan viistoist vuotta sitten tai kolkytä vuotta sitten. (H13)

Sisäistä painetta edustivat myös yrityksen johdon ja keskeisten toimijoiden omat arvot. Esimerkiksi aito huoli ympäristöstä ja resurssien riittävydestä oli saanut erään yrityksen valitsemaan ekologisempia energiatuotannon keinoja, vaikka kustannukset olivat samalla kasvaneet huomattavasti. Haastateltava kuvasi toiminnan muuttuneen, koska se oli eettisesti oikein:

[...] ei se ollu mitään markkinointia vaan [...] sillen jo tiedettiin et kylhän täs jotain täytyy tehdä porukalla et ei me voida selkä suorana tota öljyä tossa niinku polttaa [...] et kyl täs täytyy tehdä vähän jotaki muitaki ratkasuita myöhempiäki sukupolvia ajatellen. (H9)

Myös uudet ihmiset saattoivat synnyttää muutospaineita. Jos esimerkiksi yrityksen hallitukseen tai johtoryhmään palkattiin ihmisiä julkisesti noteeratuista yhtiöistä, saattoi se vaikuttaa yrityksen omaan vastuullisuusviestintään tai saada sisällyttämään vastuullisuuden osaksi yrityksen strategiaa. Yrityksen sukupolvenvaihdosta kuvaava haastateltava toi esiin myös uusien omistajien luoman paineen toiminnan kehittämistä kestävämmäksi.

Näitä löydöksiä voidaan tarkastella vasten Schultzin ja Wehmeierin (2010) vastuullisuuden institutionalisoimista koskevaa jaottelua, jossa erotetaan kilpailuun, lainsäädännöllisiin normeihin, ammatillisiin normeihin ja julkiseen keskusteluun liittyvät vastuullisuuden laukaisijat (taulukko 5). Ulkoisista sidosryhmistä syntyväksi kuvattu paine vastuullisuusviestintään liittyy kilpailuun sekä julkisen keskustelun kuten kuluttajien ja aktivistien toimintaan. B2B-yrityksille keskeinen tapa viestiä vastuullisuudesta alan yleisten normien kuten sertifikaattien avulla puolestaan olisi luontevasti sijoitettavissa ammatillisten normien alle. Toisin kuin Schultzin ja Wehmeierin jaottelussa, myös julkisesta keskustelusta ja normeista syntyvä paine liitettiin kuitenkin useimmiten pohjimmiltaan kilpailuetuun ja taloudelliseen tulokseen. Haastatteluaineistossa esiin tuli myös – joskin heikommin – jaottelussa vähälle huomiolle jäävä sisäisten sidosryhmien merkitys, erityisesti yritysjohdon ja henkilöstön luomat paineet. Osin sisäisenä sidosryhmänä esiintyivät aineistossa myös sijoittajat.

Taulukko 5. Haastateltavien esiin nostamat vastuullisuusviestinnän motiivit verrattuna Schultzin ja Wehmeierin (2010) vastuullisuuden institutionalisaation laukaisijoihin. Sisäiset sidosryhmät on lisätty omaksi ryhmäkseen. Samat yritykset voivat esiintyä useamman laukaisijatekijän kohdalla.

Laukaisija	Vastaavat yritykset
Kilpailu - kilpailuetu markkinoilla - asiakkaiden vaatimukset - resurssitehokkuus	H4, H5, H7, H13, H12, H10
Lainsäädännölliset normit - säädökset ja viranomaisohjeet	H1, H2, H3
Ammatilliset normit - toimialan normit - sertifikaatit	H1, H2, H8, H10
Julkinen paine - julkinen keskustelu - yleinen mielipide - aktivistit ja järjestöt	H6, H11, H8, H9
Sisäiset sidosryhmät - yritysjohto - henkilöstö - sijoittajat	H7, H12, H14

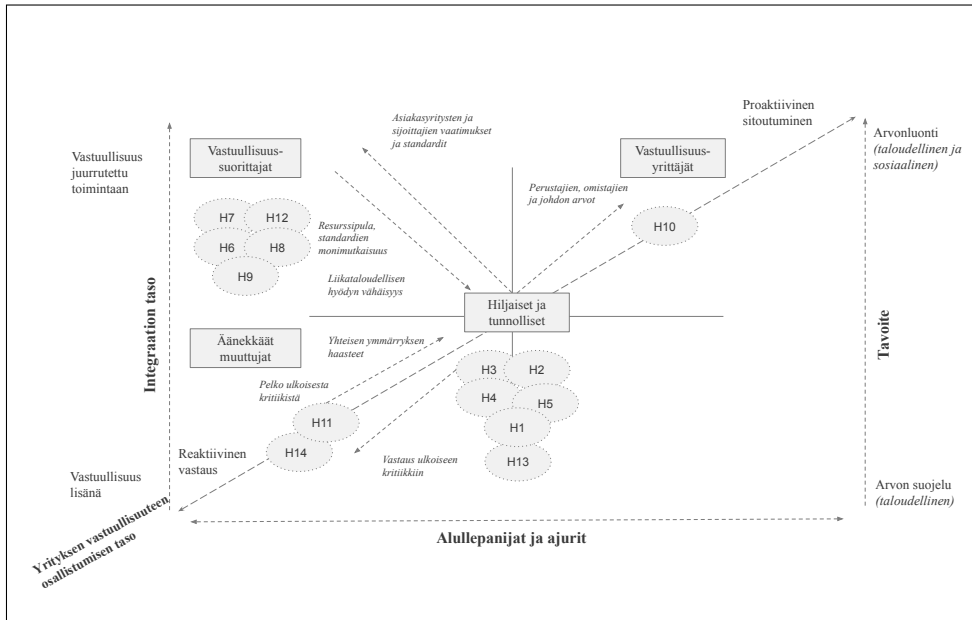
Aineiston perusteella yrityksiä on hankalaa yhdistää suoraviivaisesti tiettyihin vastuullisuuden laukaisijoihin. Useimpien haastateltavien vastauksissa esiintyi useita vastuullisuusviestintään liittyviä motiiveja ja paineita. Tekijät esiintyivät myös yhdessä: esimerkiksi ammatillisten normien ja julkisen paineen merkitys yhdistettiin usein kilpailuun ja liiketoiminnan tuloksellisuuteen.

Löydöksiä voidaan verrata myös Vallasterin tutkimusryhmän (2012) strategiseen vastuullisuusbrändien viitekehukseen, joka erottelee yritysten vastuullisuusviestinnän motiiveja ja tavoitteita sekä asemaa yrityksen toiminnassa. Tällöin myös yrityksen sisäisten paineiden merkitys erottuu selkeämmin: Vallaster ja kumppanit (2012, 44) ovat väittäneet yritysten tekemän vastuullisuusviestintää usein sisäisistä motiiveista lähtien. Aineiston valossa heidän esittämänsä melko suoraviivaista rajanvetoa markkinavetoisen ja yrityksen arvoihin perustuvien paineiden välille on monesti vaikea tehdä. Yrityksen sisältä ja usein sen johdosta syntyvä arvopohjainen paine voi olla myös markkinapainetta, joka liittyy pyrkimykseen pärjätä kilpailussa asiantuntevasta henkilöstöstä ja sijoittajista. Toisaalta aineistosta ilmeni, että vastuullisuus ja vastuullisuusviestintä liitettiin usein niiden johtoon ja omistajiin sekä henkilökohtaisiin suhteisiin ja pitkäaikaisiin kumppanuuksiin, joita pidettiin arvossa. Perheomisteisissa yrityksissä henkilöityminen ja henkilökohtaisuus yhdistettiin usein juuri yrityksen omistuspohjaan. Tämän lisäksi perheomisteisissa yrityksissä toimivat haastateltavat kuvasivat toimintaa ohjaavien arvojen ja tavoitteiden olevan peräisin suvusta ja aiempien sukupolvien tai alkuperäisen omistajan henkilökohtaisesta arvomaailmasta. Vastuullisuus nostettiin yrityksen brändin ja arvojen keskiöön erityisesti silloin, kun sen katsottiin linkittyvän vahvasti

liiketulokseen. Esimerkiksi kuluttajamarkkinoilla toimivat yritykset tunnistivat vastuullisuusmielikuvan vaikuttavan suoraan paitsi markkina-asemaan, myös työntekijöiden motivaatioon.

Haastateltavien edustamat yritykset ovat yhdistettävissä vastuullisuusbrändien viitekehyksen tarjoamiin kuvauksiin sijoittamalla vastuullisuusviestinnän muotoutumiseen vaikuttaneita painetekijöitä viitekehykseen (kuvio 2).

Kuvio 2. Haastateltavat sekä aineistossa esiintyneiden laukaisijoiden ja haasteiden vaikutus sijoitettuna Vallasterin ym (2012, 49) strategisten vastuullisuusbrändien viitekehykseen.



Suuri osa B2B-markkinoilla toimivista yrityksistä on tulkittavissa hiljaisiksi ja tunnellisiksi. Haastateltaville yhteistä on vastuullisuuden tunnistaminen ja tunnustaminen tärkeäksi osaksi toimintaa. Sitä ei viestinnällisesti kuitenkaan korostettu kuin tarvittaessa. Näkemykset vastuullisuusviestinnän merkityksestä yrityksessä jakautuivat näidenkin haastateltavien parissa. Osa kertoi sen olevan kehityksen kohde, kun taas jotkut haastateltavat eivät kokeneet vastuullisuusviestintää hyödylliseksi. Vastuullisuus-suorittajiksi tulkitut yritykset ovat puolestaan selvästi ottaneet vastuullisuuden osaksi strategiaansa ja arvojaan, ja niiden päämääränä on turvata toiminnan jatkuvuus. Nämä yritykset olivat muuttaneet tarkoituksensa tai toimintatapansa vastuullisemmiksi. Muutos kytkettiin toimintaympäristön muuttuneisiin vaatimuksiin. B2B-yrityksellä nämä paineet tulivat usein asiakasyrityksiltä tai alan standardeista. On kuitenkin huomattava, että myös kuluttajamarkkinoilla toimivat yritykset kuuluvat tähän luokkaan. Toisin kuin Vallasterin ja kumppanien (2012) kuvauksessa, vastuullisuus-suorittajat eivät kuitenkaan keskittäneet vastuullisuusviestintää tiettyyn tuotteeseen tai palveluun vaan kuvasivat vastuullisuutta koko yrityksen toimintaa ja viestintää kantavana teemana.

Yhden haastateltavan edustaman yrityksen voi katsoa lukeutuvan vastuullisuusyrittäjäksi. Yritys pyrki johtamaan kaikkea toimintaansa vastuullisuuden kautta, joskin taustalla vaikuttivat yritysjohton arvojen lisäksi myös asiakkaiden kasvaneet vaatimukset. Yrittäjämäistä toiminnasta teki erityisesti proaktiivisuus: toimitusjohtaja edellä yritys kannusti ja jopa vaati ulkoisia sidosryhmiä tekemään vastuullisuutensa eteen enemmän. Toinen yritys taas näytti kuuluvan pikemminkin äänekkäisiin muuttujiin. Haastateltava kuvasi yrityksen lähteneen kehittämään vastuullisuusviestintäänsä voimakkaasti kääntääkseen imagonsa negatiivisesta positiivisemmaksi: paine viestintään tuli lähtökohtaisesti ulkoisten sidosryhmien kritiikistä. Yrityksen tavoitteet kytkeytyivät kuitenkin myyntiin ja kasvuun, toisin kuin Vallasterin ja kumppanien (2012, 50) näkemyksessä äänekkäistä muuttujista. Samojen haastateltavien lausumat tarjoaisivat mahdollisuuden toisenlaisiin tulkintoihin eri tekijöiden valossa. Vaikka Vallasterin ja kumppanien (2012) esittämä kehys auttaa jäsentämään erilaisten yritysten toimintamalleja, sitä ei voida pitää tarkkarajaisena luokitteluna: käytännön toiminnassaan yritykset usein yhdistävät sen eri luokkien piirteitä.

Vastuullisuusviestinnän haasteet ja ongelmat

Vallasterin ja kumppanien (2012) esittämään viitekehukseen voidaan sijoittaa myös vastuullisuusviestinnän haasteet ja ongelmat tekijöinä, jotka työntävät yrityksiä kohti hiljaisten ja tunnollisten yritysten ryhmää (kuvio 2). Monet haastateltavat kytkivät vastuullisuusviestinnän muodollisuuksiin ja hallinnollisiin toimintoihin. Usein haastateltavat tarkoittivat vastuullisuusviestinnällä ulkoista kirjallista viestintää kuten nettisivuja, muodollisia raportteja, ohjeita ja sopimuksia. Näihin keskittymisen pelättiin jopa vievän huomiota sidosryhmien todellisten odotusten täyttämislä.

[...] mejän alal on katteet suht koht tiukoilla, et me ei pystytä pitää niinku hirveet orkesteria, vaikka hoitamassa mejän vastuullisuusasioita tai hoitamassa nyt mitä ikinä vaan niinku tukifunktioita [...]. Jos me lähetään yrittää niinkun hirveen hienoo tota ja hirveen hienoo tätä, ni sit sul helposti niinku fokus niist sun asiakkaista ja henkilöstöstä, mitkä on kuitenkin ne tärkeimmät sidosryhmät [...] ne katoaa. (H11)

Vastuullisuusviestintä oli monelle haastateltaville ennemminkin taakka kuin mahdollisuus, mikä heikensi pyrkimystä vastuullisuuden integrointiin osaksi liiketoimintaa. Esimerkiksi eettiset ohjeet kuvattiin usein muodollisena pakkona. Eräs haastateltava (H3) kertoi yrityksen johdon lainanneen eettiset ohjeensa toiselta yritykseltä lähinnä siksi, että ne täytyi olla jossain saatavilla.

[Entinen HR-päällikkö] anto sille mejän omistajalle tehtäväks, et pitäis tällai tehdä, että hän on nähny et [eräällä pörssi-yhtiöllä] on hyvä. Sit nappas sen [...] code of conductin ja sano, et [...] modaa vähän näit lauseita ni tää sopii [yritykselle] että, tällai tarvii olla. Et kyl tollanen kirjallinen, okei se on hyvä et on selkäranka, mut enemmän se on sitä, että kaikilla tasoilla noudatetaan ja toimitaan vastuullisesti, ni kyl se sieltä lähtee [...]. (H3)

Yksi yrityksistä toimi yrityskaupan seurauksena suuremman emoyhtiön alaisuudessa. Vastuullisuuteen liittyvien muodollisuuksien määrä oli tämän vuoksi lisääntynyt, mutta tämä ei näkynyt juurikaan organisaation toiminnan tasolla: ”sanotaan nyt rehellisyyden nimissä, että moni näistä säännöksistä on tullu tälleen vaan paperilla, eikä niinkään integroitunut osaksi päivittäistä toimintaa” (H5).

Huoli ulkopuolelta tulevasta kritiikistä nousi esiin haastatteluissa keskeisenä vastuullisuusviestinnän haasteena. Eräs haastateltava (H6) kertoi liikkeellä olevan paljon vääriä käsityksiä, joiden vuoksi vastuullisuusviestintä voi kohdata voimakasta ja aiheetontakin kritiikkiä. Osa haastateltavista kuvasi erilaisten virheellisten käsitysten korjaamisen keskeiseksi osaksi vastuullisuusviestintää.

[...] just se että kuinka sä [...] tässä kaikessa huutomyrskyssä tulet kuulluksi, ja [...] täähän on myöski sellanen aihe, koko tää [...] kestävä kehitys ja kaikki tää näin, et täshän niinku pystyy repimään niinku semmosta populistista ajattelua vaikka kuinka ja paljo. Et tää on täynnä sellasia elementtejä, että täst täytyy vaan toivoa että kaikki sekä mejän asiakkaat että kaikki muutki ihmiset yleisesti niinku universaalisti ni [...] et olis sellasta medialukutaitoa [...]. (H9)

Toinen haastateltava kuvaili vastuullisuuskeskustelun olevan monimutkaista ja haastavaa juuri siksi, että negatiivisesti yrityksen toimintaan suhtautuvat toimijat pääsevät helposti esille ja saavat näkyvyyttä.

Tää on niinku sen verran iso ja monimutkanen kokonaisuus, et sitten se lippua liehuttava populistisi, joka on jostain lukuun että [alaan liittyvä toiminta] on pahasta, ja pistää sen jälkeen niinkun silmät ja korvat kiinni, niin [...] se niinkun saa sitä näkyvyyttä ja julkisuutta paljo enemmän kuin se, joka osaa sitten sen kokonaisuuden nähdä ja toimia sen mukaan ja ymmärtää sitten vielä yhteiskunnan realiteetit [...]. (H13)

Haastateltavat eivät esittäneet, että proaktiivinen ja ennakoiva viestintä olisi varma tapa ehkäistä negatiivista julkisuutta. Pikemminkin monelle yritykselle vastuullisuusviestintä oli jatkuvaa tasapainoilua kertomisen ja kertomatta jättämisen välillä. Pelko ulkoisten sidosryhmien kritiikistä ja yhteisymmärryksen löytämisen haasteet näyttivät vähentävän halua viestiä muutoksista äänekkäästi. Eräs haastateltava (H3) kertoi esimerkin tilanteesta, jossa sidosryhmien reaktio kriisitilanteesta kertomiseen oli ollut odotettua negatiivisempi. Tämä oli saanut haastateltavan pohtimaan, olisiko asiasta ollut parempi jättää kertomatta.

Se on aina hiuksenhieno juttu, et miten avoin ja miten ettei se käänny itteä vastaan [...]. [Toimitusjohtaja] mietti että pitäskö mejän avoimesti kertoa, et [...] käytännössä joudutaan sulkee tehdas mut pystytään hoitaa [...]. Seki on niin hienovarasta että ymmärretääks se kentässä niin, et me keulitaan ja elvistellään sillä, et me pystytään tekee näin [...], vai onks se vaan avoimuutta siitä, ettei lähe kaikennäkösiä huhuja liikkumaan siitä. Niin välttämättä toi ei niin positiiviseks otettu, koska jos katto niitä tykkäyksiä tai muuta, ni se jäi itseasias tosi alhaseks LinkedInissä. (H3)

Toisen haastateltavan edustamassa yrityksessä oli vuosia aiemmin tehty uudistus, jonka myötä yritys siirtyi fossiilisia raaka-aineita hyödyntävistä tuotteista uusiutuvaan energiaan perustuviin ratkaisuihin. Vastuullisuusviestintää tarvittiin muun muassa yrityksen uuden tarkoituksen ja tarinan esiin tuomisessa. Mielikuvien kääntäminen osoittautui kuitenkin haastavaksi: ”varsinkin kun meillä on tää tausta vähän erityyppisessä toiminnassa, niin tota osittain siellä painaa vielä vanhat muistot, ja [...] vanhempi sukupolvi muistaa meitä siitä paljon paremmin kun näistä uusista tuotteista ja teknologioista” (H12). Haastateltavat tunnistivat myös riskit, jotka liittyvät viherpesun vaikutelmaan. Riskejä pidettiin yleisesti melko suurina, ja viherpesusyytöksiä pyrittiin välttelemään tarkoin.

Aiemmassa tutkimuksessa on esitetty ajatuksia sidosryhmien moninaistumisesta (Du ym. 2010; Tench ym. 2014). Tällainen kehitys ei kuitenkaan erottunut aineistosta. Osa yrityksistä toimi melko kaukana loppukuluttajasta, jolloin niihin ei kohdistunut merkittävää julkista painetta (vrt. Haddock-Fraser ja Tourelle 2010). Pikemminkin monien haastateltavien kuvauksissa tulivat esiin yhteisten näkemysten ja yhteisymmärryksen saavuttamisen ongelmat, jotka ovat jo saaneet huomiota tutkimuksessa (esim. Halme ja Joutsenvirta 2013, 247; Allen 2016). Odotetulla tavalla yhtenä haasteellisena sidosryhmänä pidettiin aktivisteja ja järjestöjä, joiden tyyliä käydä keskustelua kuvattiin ehdottomaksi ja kärjistäväksi.

[...] nää niinku eri vihreet järjestöt, ni nehän ei lopeta tota hommaa ennenkö ne niinku pääsee tavoitteeseensa, et niille ei mikään väli ratkasu käy [...], vaikka he yrittävät olla vastuullisia ni se on erittäin vastuutonta, niinkun semmost populismii [...] Ja sit ku siin on viel semmonen, et me oikeesti tehdään ympäristön kannalta hyviä tuotteita, niin sitä on raskast seurata sitä keskusteluu, ku se on viel niin ehdotonta tavallaan, et siin ei oo mitään vaihtoehtoo oikeesti. (H11)

Haasteellisena sidosryhmänä koettiin kuitenkin myös journalistinen media, joka kytkettiin vahvaan vihreään agendaan ja jonka kuvattiin nostavan yrityksiä esiin pelkästään negatiivisessa valossa. Eräs haastateltava (H6) kertoi toimittajien kaivavan esiin negatiivisen puolen, sillä se houkutteli lukijoita enemmän. Myös sosiaalisen median koettiin vaikuttaneen julkisen keskustelun muutokseen ja tuottavan uusia riskejä. Kun jokainen yksilö saattoi julkistaa mielipiteensä, oli julkisuuskuvan hallitseminen mahdotonta ja kriisejä syntyi helpommin.

[...] voi sanoa että ero on kuin yöllä ja päivällä tän sosiaalisen median levittäytymisen myötä, jos mä vertaan jotain 90-lukua, eihän tämmöstä teilausmentaliteettia silloin ollu. [...]. Nythän se on päivittäistä ja jokainen kuluttaja on oman mediansa hallitsija, eli ne tulee niin mahdotoman niinku suodattamatta läpi tän päivän viestinnässä, ja sitä on mahdoton hallita, koska kaikil meil on mielipiteitä [...]. (H6)

Keskustelun mustavalkoinen sävy ja median ”vihreytyminen” herätti monessa haastateltavassa huolta. Tilalle esitettiin paluuta maltillisuuteen ja ”maalaisjärkeen”.

Hieman yllättäen myös julkinen hallinto koettiin haastavaksi sidosryhmäksi etenkin pienempien yritysten keskuudessa. Huolta aiheutti sääntelyn ja raportointivelvollisuuden lisääntyminen Suomessa ja Euroopan unionissa. Mitä enemmän vastuullisuudesta pitäisi erilaisten standardien mukaan viestiä, sitä vaikeammaksi yritykset kokivat toimintansa käy-

vän. Yksi haastateltava (H2) kuvasi tilanteen epäreiluksi pieniä yrityksiä kohtaan. Toisaalta sääntöjen pitäisi koskea kaikkia, ja siksi niiden noudattamista tulisi valvoa. Julkisen hallinnon haasteellisuus sidosryhmän kytkeytyi näin rajattujen resurssien haasteeseen.

Vastuullisuusviestintä kuvattiin myös turhaksi ja tarpeettomaksi etenkin suhteessa käytettävissä oleviin resursseihin ja yrityksen toimintaan. Haastateltavista moni esitti vastuullisuuden itsestäänselvytenä, joka toteutuu arkisessa toiminnassa ja joka ei vaatisi viestimistä (vrt. Weder 2017). Eräs haastateltava (H14) kuvasi laajasti tämänkaltaista haastetta vertailemalla keskenään yrityksen sisäistä ja ulkoisten sidosryhmien näkökulmaa:

[...] tavallaan se vertailtavuus et jos sä katot sit taas ulkosten sidosryhmien näkökulmast ni niidenhän täytyy saada joku peili, jonka avulla ne sitte näkee sen yrityksen ja ehk se vastuullisuus on sit se peili, kun me nyt puetaan se vastuullisuuden alle niin sit se ympäristöjärjestöt ja asiakkaat [...] voi kattoo et noilla noi on tehty noin ja noin et se antaa niinku helppouden ja turvallisuuden sille niinku toisille, mut taas niinku sen tuotteen näkökulmasta se on sitä perustekemistä, et tavallaan siin on mun mielest ehkä se haaste. Ja mä oon edelleenki sitä mieltä et se ei sais olla puettu jonku kauniin sanan alle. Mut mä ymmärrän toki, niinhän sen pitää sit luokitella ja itteki olin sitä työtä tekemässä, mut mä haastaisin koko sen asian [...] mut se onki sit jo pitkä tie [...]. (H14)

Yrityksen näkökulmasta tuotteen kehittämisessä ja sen valmistamisessa oli kyse arkisesta ja normaalista tekemisestä. Ulospäin vastuullisuudelle oli kuitenkin kehystettävä oma erillinen ikkuna tai ”peili”, jonka tarpeen haastateltava ymmärsi mutta toisaalta pyrki kyseenalaistamaan. Jotkut haastateltavat viittasivat myös vastuullisuuden käsitteeseen ongelmallisena ilmaisuna, joka viittaa pikemminkin vastuun taakkaan kuin positiiviseen onnistumiseen. Monet haastateltavat kuvasivat myös, miten vastuullisuusviestinnän käsite on kokenut inflaation vastuullisuuspuheen yleistyttyä.

Haastateltavat liittivät vastuullisuusviestintään myös mittaamisen haasteen: kuinka osoittaa yrityksen vastuullisuus mahdollisimman universaalilla tavalla? Yhteinen ja jopa kansainvälinen tapa mitata ja puntaroida yritysten todellista vastuullisuutta koettiin viestinnällisesti tarpeelliseksi, jotta vastuullisuusviestintä olisi yhdenmukaista ja aidosti helpotaisi asiakkaita ja kuluttajia tekemään valintoja eikä perustuisi pelkkiin mielikuviin. Yritysten todellinen vertailu koettiin kuitenkin haastavaksi ja kyseenalaiseksikin. Haastateltavat kuvasivat vaikeaksi hahmottaa esimerkiksi sen, mikä on vastuullisuutta ja mikä kulujen säästämistä: ”sama tekeminen voidaan sitte jossain arvioinnissa laskea vastuullisuusustyökse ja jossain muussa arvioinnissa se on jotain ihan muuta, silti se duuni tehdään vaan kerran” (H13).

Johtopäätökset

Aineistomme suomalaisyrityksissä selkeää käsitystä vastuullisuusviestintää koskevista tarpeista, käytännöstä sekä riittävästä tasosta ei vielä ollut syntynyt. Taustalla saattoi olla vastuullisuuden ja sen viestimiseen liittyvien paineiden moninaisuus, johon tutkimuksemme keskittyi. Aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa esitetyt havainnot ja teoreettiset hypoteesit saivat osaltaan vahvistusta. Schultzin ja Wehmeierin (2010) vastuullisuuden institutionalii-

soimisen paineiden jaottelu kilpailun, lainsäädännöllisten normien, ammatillisten normien ja julkisen keskustelun paineiden välillä oli erotettavissa myös aineistossamme, etenkin jos B2B-yritykselle keskeiset toimialan normit ja sertifikaatit lasketaan ammatillisiin normeihin. Näihin tuloksiin voi vaikuttaa se, että aineiston haastateltavat toimivat suurimmaksi osaksi B2B-yrityksissä, joista moni oli edelleen perheomisteisia. Toisaalta myös julkisen keskustelun sekä normien synnyttämä paine oli monien yritysten kohdalla peräisin juuri kilpailusta, jonka vaatimuksiin vastuullisuusviestinnällä pyrittiin vastaamaan.

Toisin kuin Schultzin ja Wehmeierin jaottelussa, haastatteluaineistosta nousi esiin myös sisäisten sidosryhmien luoma paine vastuullisuusviestinnälle. Nämä paineet saivat hieman vähemmän painoarvoa. Yritysten sisäinen pyrkimys vastuullisuuteen tuli haastatteluaineistossa monin tavoin esille, mutta tämä ei aina heijastunut viestintään. Vastuullisuusviestintä myös miellettiin tyypillisesti ulkoisille sidosryhmille suunnattuna viestintänä. Vallasterin ja kumppanien (2012) laatimaa kehystä mukaillen valtaosa haastateltavien edustamista yrityksistä voitiin luokitella hiljaisiksi ja tunnollisiksi: vastuullisuutta pidettiin yrityksen toiminnalle tärkeänä, mutta sitä ei viestinnällisesti korostettu. B2C-markkinoilla toimivat yritykset olivat kuitenkin vastuullisuussuorittajia, jotka olivat ottaneet vastuullisuuden osaksi strategiaansa ja arvojaan myös julkilausutulla tavalla.

Vastuullisuusviestinnän haasteita koskevat havaintomme noudattivat pääosin tutkimuskirjallisuudessa esitettyjä näkemyksiä vastuullisuusviestintää rajoittavista tekijöistä, mutta tarjosivat niihin myös paljon uutta. Kirjallisuudessa vastuullisuusviestinnän rajoitteina on mainittu sen tarvitsemat resurssit (Baumann-Pauly ym. 2013). Aineistossamme monet etenkin pienempien yritysten edustajista pitivät vastuullisuusviestinnän keskeisenä ongelmana sen vaatimia resursseja, joita ei ole käytettävissä. Toinen tutkimuskirjallisuudessa esitetty haaste on pelko kritiikistä ja vastuullisuus- tai viherpesusta (Allen 2016; Halme ja Joutsenvirta 2013, 253). Tästä aineistossamme oli paljon viitteitä. Haastateltavat toivat usein esiin, että vastuullisuutta koskevalla viestinnällä oli taipumus kääntyä negatiiviseksi sekä journalistisessa että sosiaalisessa mediassa. Kolmas tekijä ovat vaikeudet saavuttaa yhteistä ymmärrystä sidosryhmien kanssa (Tench ym. 2014; Allen 2016). Kriittisten aktivistien ja järjestöjen lisäksi haastavina sidosryhminä kuvattiin erityisesti media ja hieman yllättäen julkinen hallinto. Mediakentän muutosta ja keskustelun kärjistymistä pidettiin keskeisenä tekijänä, joka hankaloitti sidosryhmien kanssa käytävää keskustelua ja yhteisen ymmärryksen löytämistä. Neljänneksi kirjallisuudessa on tuotu esiin vastuullisuuden ja etiikan eräänlainen itsestäänselvyys (Peloza ym. 2012; Weder 2017). Myös aineistossamme vastuullisuusviestinnän tarpeellisuus – ja käsite – kyseenalaistettiin eri tavoin. Näiden tekijöiden lisäksi havaitsimme, että monet haastateltavista mainitsivat haasteena erityisesti vastuullisuuden mittareiden ja yhteisten pelisääntöjen puutteen. Haastateltavat jopa toivoivat yhdenmukaisten mittareiden syntymistä, mikä yksinkertaistaisi viestintää ja siirtäisi sen painopisteen pois pelkkien mielikuvien luomisesta. Samalla monet haastateltavat kokivat, että julkisen hallinnon vastuullisuusmittareita koskevat odotukset ovat epärealistisia, ja pelkäsivät liiallisen sääntelyn johtavan kilpailukyvyn tyrehtymiseen.

Tutkimuskirjallisuudessa on esitetty ajatus vastuullisuusviestinnän paradoksista: mitä enemmän yritys viestii yritysvastuustaan, sen epäileväisempiä sidosryhmät usein ovat (Morsing ym. 2008; Waddock ja Googins 2011; ks. Hoffmann 2018). Vastuullisuusviestinnän laukaisijat ja haasteet ovat aineistomme valossa monesti vastakkaisia ja tuottavat yrityk-

sille muitakin paradoksaalisia tilanteita ja ristipainetta. Vastuullisuusviestintä on vapaaehtoista, mutta se vaikuttaa usein väistämättömältä – etenkin, kun viestimättä jättäminenkin mielletään viestiksi. Yritysten usein odotetaan kertovan vastuullisuudestaan, mutta ne saavat tuolloin helposti osakseen kritiikkiä. Vastuullisuuden tulisi toteutua ennen kaikkea yrityksen perustoiminnoissa, mutta ydintoimintojen suhde viestintään ja vastuullisuusviestintään voi olla epämääräinen. Vastuullisuusviestinnällä tavoitellaan usein liiketoiminnallista etua, mutta pelkkää voittoa tavoittelevaa vastuullisuutta on myös perustellusti kritisoitu. Vastuullisuusviestinnän pelätään vievän huomiota sidosryhmille aidosti tärkeästä toiminnasta – jopa itse vastuullisuudesta. Mukautuminen nykyaikaiseen vastuullisuusviestintään tarkoittaa lähes väistämättä jonkinasteista muutosta aiempaan, mutta sen sisällön ja tarpeen hahmottaminen on hankalaa. Vastuullisuutta toivotaan mitattavan ja seurattavan yhdenmukaisesti, mutta tarkka ja pakottava sääntely ei houkuttele yrityksiä.

Ristipaineen taustalla lienee vastuullisuuden käsitteeseen liittyvä monitulkintaisuus sekä tutkimuskirjallisuudessa että yhteiskunnallisessa keskustelussa, mikä tuottaa hyvin monenlaisia odotuksia ja toiveita myös vastuullisuusviestinnän sisältöjen, käytäntöjen ja seurausten suhteen. Jos vastuullisuusviestintää koskevat odotukset ja käytännöt nykyisestä vakiintuisivat, viestintä saattaisi muuttua helpommaksi ja ennakoitavammaksi sekä organisaatioille että sidosryhmille. Toisaalta viestinnän käytäntöjen selkeä vakiintuminen ei liene todennäköistä tai edes perusteltua. Standardimuotoiset laajat vastuullisuusraportit ovat työläisiä, ja niiden informaatioarvo sidosryhmille voi osoittautua vähäiseksi. On jokseenkin mahdotonta etukäteen sanoa, mistä kaikesta yrityksen tulisi viestiä, mistä sidosryhmien olisi syytä olla tietoisia ja millä erilaisin tavoin viestintää tulisi toteuttaa. Vastuullisuusviestinnän sisältö ja merkitys määrittyy pikemminkin koko ajan yritysten ja sidosryhmien välisessä vuorovaikutuksessa, jossa motiivien ja haasteiden jatkuva ristiaallokko lienee väistämätön. Samalla vastuullisuusviestintään liittyvien ristipaineiden tunnistaminen ja hahmottaminen tarjoaa myös mahdollisuuden yritysten ja muiden organisaatioiden toiminnan kehittämiseksi.

Kirjallisuus

- Allen, Myria. 2016. *Strategic Communication for Sustainable Organizations: Theory and Practice*. Cham: Springer International Publishing.
- Andersen, Sophie Esmann, Anne Ellerup Nielsen ja Christiane Marie Høvring. 2017. "Communicative dilemmas in CSR: towards an integrative model of CSR communication." Teoksessa *Handbook of Integrated CSR Communication*, toimittaneet Sandra Diehl, Matthias Karmasin, Barbara Mueller, Ralf Terlutter ja Franzisca Weder, 51–70. Cham: Springer International Publishing.
- Baumann-pauly, Dorothee, Christopher Wickert, Laura J. Spence ja Andreas Georg Scherer. 2013. "Organizing Corporate Social Responsibility in Small and Large Firms: Size Matters." *Journal of Business Ethics* 115 (4): 693–705. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1974194>.
- Berrone, Pascual, Cristina Cruz ja Luis Gomez-Mejia. 2012. "Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research." *Family business review* 25 (3): 258–279. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>.
- Blenkhorn, David ja Herb MacKenzie. 2017. "Categorizing Corporate Social Responsibility (CSR) Initiatives in B2B Markets: The Why, When and How." *The Journal of business ja industrial marketing* 32 (8): 1172–1181. <https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2016-0036>.
- Bruhn, Manfred ja Anja Zimmermann. 2017. "Integrated CSR Communications." Teoksessa *Handbook of Integrated CSR Communication*, toimittaneet Sandra Diehl, Matthias Karmasin, Barbara Mueller, Ralf Terlutter ja Franzisca Weder, 3–21. Cham: Springer International Publishing.

- Carroll, Archie. 1991. "The pyramid of corporate social responsibility: Towards the moral management of organizational stakeholders." *Business Horizons*, 34 (4): 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-g](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-g).
- Clark, Cynthia E. 2000. "Differences between public relations and corporate social responsibility: An analysis." *Public Relations Review* 26 (3): 363–380. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(00\)00053-9](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(00)00053-9).
- Christensen, Lars Thøger ja George Cheney. 2011. "Interrogating the Communicative Dimensions of Corporate Social Responsibility." Teoksessa *The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility*, toimittaneet Øyvind Ihlen, Jennifer Bartlett ja Steve May, 491–504. West Sussex: Wiley-Blackwell.
- Colleoni, Elanor. 2013. "CSR communication strategies for organizational legitimacy in social media." *Corporate Communications* 18 (2): 228–248. <https://doi.org/10.1108/13563281311319508>.
- Dahlsrud, Alexander. 2008. "How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions." *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 15 (1): 1–13. <https://doi.org/10.1002/csr.132>.
- Dawkins, Jenny. 2004. "Corporate responsibility: The communication challenge." *Journal of Communication Management* 9 (2): 108–119. <https://doi.org/10.1108/13632540510621362>.
- Dincer, Caner ja Banu Dincer. 2010. "An investigation of Turkish small and medium-sized enterprises online CSR communication." *Social responsibility journal* 6 (2): 197–207. <https://doi.org/10.1108/1747111011051711>.
- Du, Shuili, C. B. Bhattacharya ja Sankar Sen. 2010. "Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication." *International Journal of Management Reviews* 12 (1): 8–19. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00276.x>.
- Elkington, John. 1997. *Cannibals with forks: the triple bottom line for 21st century business*. New Society Publishers.
- Euroopan komissio. 2011. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of Regions: A renewed strategy 2011–14 for Corporate Social Responsibility. Luettu 30.6.2021. <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:EN:PDF>.
- Fawkes, Johanna. 2012. "Interpreting ethics: Public relations and strong hermeneutics." *Public Relations Inquiry* 1 (2): 117–140. <https://doi.org/10.1177/2046147X12437023>
- Fehre, Kerstin ja Florian Weber. 2019. "Why some are more equal: Family firm heterogeneity and the effect on management's attention to CSR." *Business ethics (Oxford)* 28 (3): 321–334. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/beer.12225>.
- Godemann, Jasmin ja Gerd Michelsen. 2011. *Sustainability communication: interdisciplinary perspectives and theoretical foundation*. New York: Springer.
- Golob, Urša ja Jennifer Bartlett. 2007. "Communicating about corporate social responsibility: A comparative study of CSR reporting in Australia and Slovenia." *Public relations review* 33 (1): 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2006.11.001>.
- Golob, Urša, Klement Podnar, Wim Elving, Anne Ellerup Nielsen, Christa Thomsen ja Friederike Schultz. 2013. "CSR communication: quo vadis?" *Corporate Communications: An International Journal* 18 (2): 176–192. <https://doi.org/10.1108/13563281311319472>.
- Haddock-Fraser, Janet Elaine ja Marielle Tourelle. 2010. "Corporate motivations for environmental sustainable development: exploring the role of consumers in stakeholder engagement." *Business strategy and the environment* 19 (8): 527–542. <https://doi.org/10.1002/bse.663>.
- Halme, Minna ja Maria Joutsenvirta. 2013. "Yritysten vastuuviestintä." Teoksessa *Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa*, toimittaneet Minna Halme, Maria Joutsenvirta, Mikko Jalas ja Jukka Mäkinen, 249–260. Helsinki: Gaudeamus.
- Han, Sang-Lin ja Simon Sang Hoon Childs. 2016. "Corporate social responsibility in B2B relationships: Examining the effects of multifaceted supplier CSR on business customers trust." *Journal of Global Scholars of Marketing Science* 26 (1): 19–35. <https://doi.org/10.1080/21639159.2015.116778>.
- Haniffa, Roszaini. 2005. "The impact of culture and governance on corporate social reporting." *Journal of Accounting and Public Policy* 24 (5): 391–430. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2005.06.001>.
- Hoffmann, Jochen. 2018. Talking into (non)existence: Denying or constituting paradoxes of Corporate Social Responsibility. *Human Relations* 71(5): 668–691. <https://doi.org/10.1177/0018726717721306>.
- Homburg, Christian, Marcel Stierl ja Torsten Bornemann. 2013. "Corporate Social Responsibility in Business-to-Business Markets: How Organizational Customers Account for Supplier Corporate Social Responsibility Engagement." *Journal of marketing* 6 (77): 54–72. <https://doi.org/10.1509/jm.12.0089>.
- Johnson, Matthew, Friederike Redlbacher ja Stefan Schaltegger. "Stakeholder Engagement for Corporate Sustainability: A Comparative Analysis of B2C and B2B Companies." *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 25 (4): 659–673. <https://doi.org/10.1002/csr.1484>.

- Johnson-Cramer, Michael, Shawn Berman ja James Post. 2003. "Rethinking the concept of 'stakeholder management'". Teoksessa *Unfolding stakeholder thinking: Relationships, communication, reporting and performance*, toimittaneet Jörg Andriof, Sandra Waddock, Bryan Husted ja Sandra Sutherland Rahman, 145–161. Sheffield: Greenleaf.
- Juholin, Elisa. 2004. "For business or the good of all? A Finnish approach to corporate social responsibility." *Corporate Governance* 4 (3): 20–31. <https://doi.org/10.1108/14720700410547477>.
- Juholin, Elisa. 2004b. "Cosmopolis: Yhteiskuntavastuusta yrityskansalaisuuteen." Helsinki: Inforviestintä.
- Juholin, Elisa ja Henrik Rydenfelt. 2021. "Viestinnän mittaaminen ja strateginen viestintä: Tavoitteellisuutta, ketteryyttä vai hapuulua pimeässä?" *Hallinnon tutkimus* 40 (5): 304–325.
- Juholin, Elisa ja Henrik Rydenfelt. 2020. "Strateginen viestintä ja organisaation tavoitteet: Mihin viestinnällä pyritään?" *Media & viestintä* 43 (1): 79–99. <https://doi.org/10.23983/mv.91081>.
- Karmasin, Matthias ja Michael Litschka. 2017. "CSR as an Economic, Ethical, and Communicative Concept." Teoksessa *Handbook of Integrated CSR Communication*, toimittaneet Sandra Diehl, Matthias Karmasin, Barbara Mueller, Ralf Terlutter ja Franzisca Weder, 37–50. Cham: Springer International Publishing.
- López-Pérez, María, Iguácel Melero-Polo, Rosario Vázquez-Carrasco ja Jesús Cambra-Fierro. 2018. "Sustainability and Business Outcomes in the Context of SMEs: Comparing Family Firms Vs. Non-Family Firms." *Sustainability (Basel, Sveitsi)* 10 (11): 4080–. <https://doi.org/10.3390/su10114080>.
- Malmelin, Karoliina. 2011. *Arvojen markkinat: Oikeuttavat arvomaailmat suomalaisten suuryritysten yritys vastuupuheessa*. Helsingin yliopisto.
- Matten, Dirk, Andrew Crane ja Wendy Chapple. 2003. "Behind the mask: Revealing the true face of corporate citizenship". *Journal of Business Ethics*, 45(1): 109–120. <https://doi.org/10.1023/A:1024128730308>.
- Matten, Dirk ja Andrew Crane. 2005. "Corporate Citizenship: Toward an Extended Theoretical Conceptualization." *Academy of Management Review*, 30(1): 166–179. <https://doi.org/10.5465/AMR.2005.15281448>.
- Morsing, Mette ja Francesco Perrini. 2009. "CSR in SMEs: do SMEs matter for the CSR agenda?" *Business ethics (Oxford)* 18 (1): 1–6. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2009.01544.x>.
- Morsing, Mette ja Laura Spence. 2019. "Corporate social responsibility (CSR) communication and small and medium sized enterprises: The governmentality dilemma of explicit and implicit CSR communication." *Human Relations* 72 (12): 1920–1947. <https://doi.org/10.1177/0018726718804306>.
- Morsing, Mette, Majken Schultz ja Kasper Ulf Nielsen. 2008. "The 'Catch 22' of communicating CSR: Findings from a Danish study." *Journal of Marketing Communications*, 14 (2), 97–111. <https://doi.org/10.1080/13527260701856608>.
- Murillo, David ja Josep M. Lozano. 2006. "SMEs and CSR: An Approach to CSR in their Own Words." *Journal of Business Ethics* 67 (3): 227–240. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9181-7>.
- Panwar, Rajat, Karen Paul, Erlend Nybakk, Eric Hansen ja Derek Thompson. 2013. "The Legitimacy of CSR Actions of Publicly Traded Companies Versus Family-Owned Companies." *Journal of Business Ethics* 125 (3): 481–496. <https://www.jstor.org/stable/24702291>.
- Pelozo, John, Moritz Loock, James Cerruti ja Michael Muyot. 2012. "Sustainability: How Stakeholder Perceptions Differ from Corporate Reality." *California management review* 55 (1): 74–97. <https://doi.org/10.1525/cmr.2012.55.1.74>.
- Penttilä, Visa ja Kirsi Eräranta. 2021. "Vastuullisuusviestintä – vastuullista viestintää?" *ProComma Academic* 2021: 13–27. <https://doi.org/10.31885/2021.00001>
- Perheyritysten liitto. 2020. "Mikä on perheyritys ja millainen se on?" Luettu 6.11.2020. <https://perheyritys.fi/tietoa-meista/ukk>.
- Porter, Michael E. ja Mark R. Kramer. 2006. "Strategy & society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility." *Harvard Business Review* 84 (12): 78–92.
- Schultz, Friederike, Itziar Castelló ja Mette Morsing. 2013. "The Construction of Corporate Social Responsibility in Network Societies: A Communication View." *Journal of Business Ethics* 115 (4): 681–692. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1826-8>.
- Schultz, Friederike ja Stefan Wehmeier. 2010. "Institutionalization of corporate social responsibility within corporate communications: Combining institutional, sensemaking and communication perspectives." *Corporate communications* 15 (1): 9–29. <https://doi.org/10.1108/13563281011016813>.
- Shamir, Ronen. 2005. "Mind the Gap: The Commodification of Corporate Social Responsibility." *Symbolic Interaction* 28 (2): 229–253. <https://doi.org/10.1525/si.2005.28.2.229>.
- Simon, Jelena ja Kerstin Ettl. 2019. "Entrepreneurs' views on corporate social responsibility communication in SMEs - insights from Germany." *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management* 23 (4): 425–445. <https://doi.org/10.1504/IJEIFM.2017.10018303>.

- Schmeltz, Line. 2017. "Getting CSR communication fit: A study of strategically fitting cause, consumers and company in corporate CSR communication." *Public Relations Inquiry* 6 (1): 47–72. <https://doi.org/10.1177/2046147X16666731>.
- Steger, Ulrich, Oliver Salzmann ja Aileen Ionescu-somers. 2005. "The Business Case for Corporate Sustainability: Literature Review and Research Options." *European Management Journal* 23 (1): 27–36. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2004.12.007>.
- Takki, Laura. 2021. "Vastuullisuus ei ole mikään elämän erillinen saareke: Analyysi yritysten vastuullisuusviestinnästä Päijät-Hämeessä". Helsingin yliopisto.
- Takki, Laura ja Henrik Rydenfelt. 2022. "Vastuullisuuspuhetta ja arjen viestintätekoja: Vastuullisuusviestinnän merkitys suomalaisyrityksissä." *Yritysetiikka* 2022 (1): 6–29.
- Tench, Ralph, William Sun ja Brian Jones. 2014. "Introduction: CSR Communication as an Emerging Field of Study." Teoksessa *Communicating Corporate Social Responsibility: Perspectives and Practice*, toimittaneet Ralph Tench, William Sun ja Brian Jones, 6:3–21. Emerald Group Publishing Limited.
- Thomas, Tom E ja Eric Lamm. 2012. "Legitimacy and organizational sustainability." *Journal of Business Ethics*, 110(2): 191–203. <https://doi.org/doi:10.1007/s10551-012-1421-4>.
- Tilastokeskus. "PK-yritys määritelmä." Luettu 16.11.2020. https://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html.
- Vallaster, Christine, Adam Lindgreen ja François Maon. 2012. "Strategically Leveraging Corporate Social Responsibility: A Corporate Branding Perspective." *California management review* 54 (3): 34–60. <https://doi.org/10.1525/cmr.2012.54.3.34>.
- Waddock, Sandra ja Bradley Googins. 2011. "The paradoxes of communicating corporate social responsibility". The handbook of communication and corporate social responsibility, toimittaneet Øyvind Ihlen, Jennifer Bartlett ja Steve May, 23–43. Wiley-Blackwell.
- Walter, Bernd Lorentz. 2014. "Corporate social responsibility communication: towards a phase model of strategic planning." Teoksessa *Communicating Corporate Social Responsibility: Perspectives and Practice*, toimittaneet Ralph Tench, William Sun ja Brian Jones, 59–80. Bingley: Emerald.
- Weder, Franzisca. 2017. "CSR as a common sense issue? A theoretical exploration of public discourses, common sense and framing of corporate social responsibility." Teoksessa *Handbook of Integrated CSR Communication*, toimittaneet Sandra Diehl, Matthias Karmasin, Barbara Mueller, Ralf Terlutter ja Franzisca Weder, 23–36. Cham: Springer International Publishing.
- Wilska, Terhi-Anna. 2013. "Vastuullisuus yksityisen kuluttajan näkökulmasta." Teoksessa *Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa*, toimittaneet Minna Halme, Mikko Jalas, Maria Joutsenvirta ja Jukka Mäkinen, 179–199. Helsinki: Gaudeamus.
- Zerfass, Ansgar ja Sophia Volk. 2018. "How communication departments contribute to corporate success: The communications contributions framework." *Journal of communication management* 22 (4): 397–415. <https://doi.org/10.1108/JCOM-12-2017-0146>.