

Strateginen vuorovaikutus puhtaan siirtymän hankkeissa

Osa 3: Vastuullisuusstrategia ja sidosryhmät

12.11.2025

Samuli Patala

Esimerkkejä vastuullisuusstrategioista

Kieltäminen

Puolustava

Kestävyydellä on vähäinen merkitys yrityksen kannalta, ja strategian uudelleenarviointia vältetään.

Osittainen

Kestävä kehitys alkaa vaikuttamaan merkittävästi yrityksen strategiaan ja toimintaan. Tarkoittaa mm. kestäviä tuotelinjoja. Käytetään valikoivasti kilpailuetuna.

Sisäistetty

Kestävä kehitys on läsnä kaikilla liiketoiminnan osa-alueilla kaikissa tuotteissa ja useimmilla tai kaikilla työntekijöillä. Kestävyys on tärkein erottautumistekijä kilpailijoista.

Murroksellinen

Tätä strategiaa omaksuvat yritykset tekevät merkittäviä muutoksia ulkoiseen ympäristöön: toimialaan, toimitusketjuun, paikallisyhteisöön tai jopa laajempaan yhteiskuntaan, jossa yritys toimii.

(Valente, 2016)

Mikä on yrityksen tarkoitus?

Keskustelu

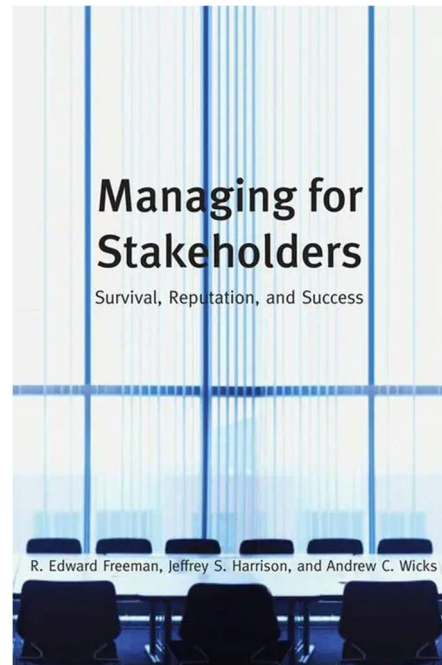
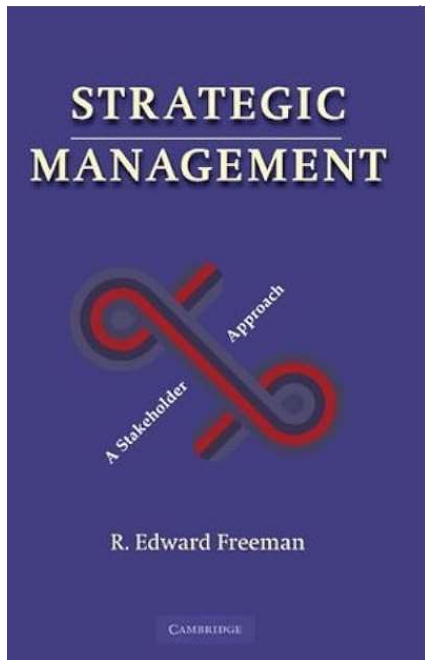
11/13/2025



Omistajat vai sidosryhmät?

- *“The business corporation is an economic institution which has a social service as well as a profit-making function”* – Prof. Merrick Dodd 1931
- *“There is one and only one social responsibility of business—to use its resources and engage in activities designed to increase its profits.”* – M. Friedman 1970
- *‘Each of our stakeholders is essential. We commit to deliver value to all of them, for the future success of our companies, our communities and our country.’* – US Business Roundtable, 2019

R. Edward Freeman – Stakeholder theory (1984-)

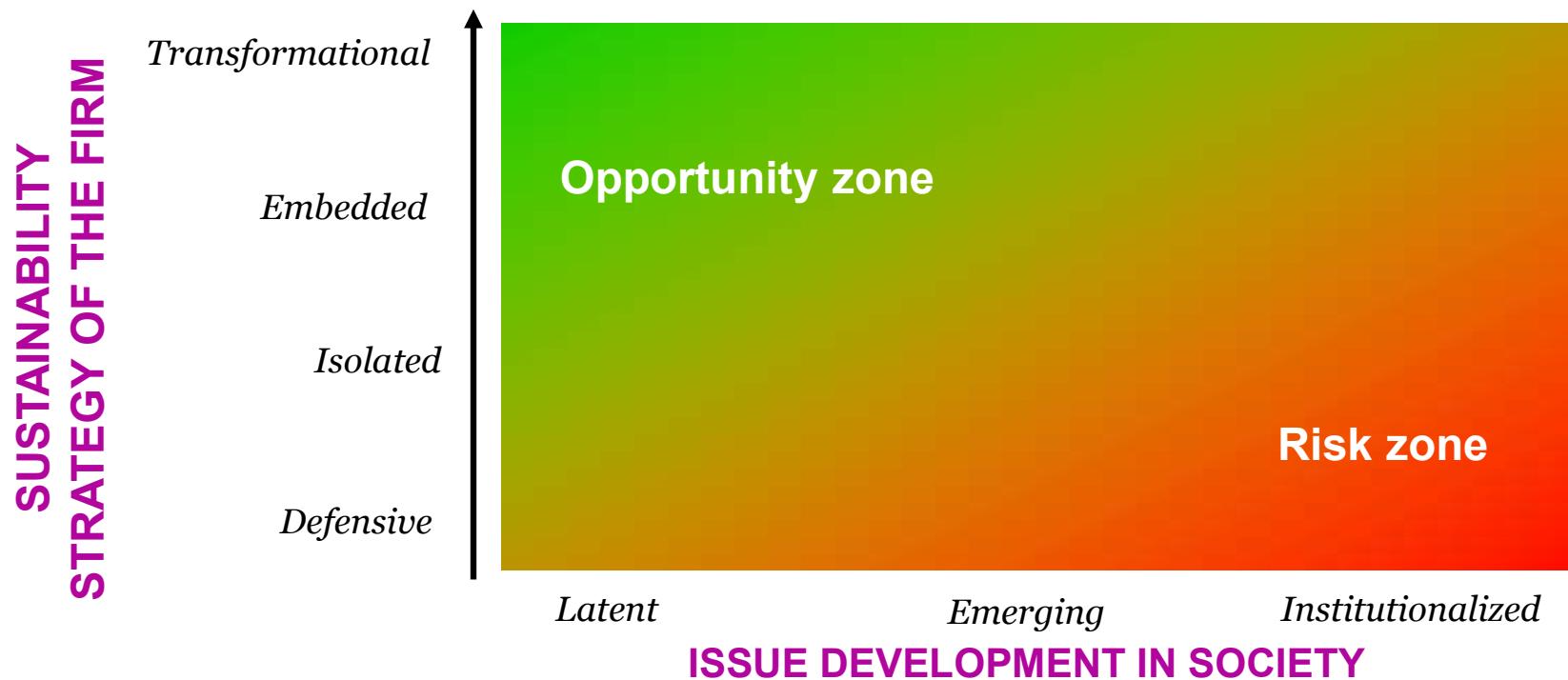


Sidosryhmät vastuullisuuden mahdollistajina

Esimerkki: vastuullisuusstrategia ja sidosryhmät



Vastuullisuusstrategiat ja kestävyyshaasteiden yhteiskunnallinen kehittyminen



Esimerkki: Volkswagen

Mitä sidosryhmiä voit tunnistaa kertomuksesta? Miten VW:n toiminta vaikutti niihin?

Keskustelu

Sustainability in business 9: Volkswagen's diesel emissions scandal

In September 2015, the Environmental Protection Agency of the United States found that many VW cars with diesel engines had a software to detect when a car was subject to an emissions test and thereupon change the cars emission performance to improve results. The German carmaker later admitted cheating on emission tests in the United States and elsewhere around the world with millions of its cars. The scandal soon escalated to larger parts of the industry and many well-known brands. The public outcry was massive and the scandal affected almost all relevant stakeholders. Customers were shocked to learn that they might be driving illegal cars and feared a loss in value of their property. Car dealers around the world had to face angry customers and the sales of diesel cars plummeted. Employees saw a slump in bonus payments and were often embarrassed by the irresponsible behavior of their employer. Shareholders saw a plunge in stock prices immediately after the scandal became public. Over the next couple of years, Volkswagen faced several lawsuits and paid billions of dollars in compensations. Finally, the scandal was also a massive blow for the company's sustainability endeavors. It was, for example, expelled from the Dow Jones Sustainability Index (see also Chapter B.5.3) and from the UN Global Compact initiative (see also Chapter C.7.1.1) and not readmitted to the Global Compact until the year 2021. In sum, the legitimacy of the company was severely and negatively influenced in the eyes of different stakeholders.

Sources: Jung and Park (2017); Mansouri (2016)

VW:n sidosryhmät

Sustainability in business 9: Volkswagen's diesel emissions scandal

In September 2015, the **Environmental Protection Agency of the United States** found that many VW cars with diesel engines had a software to detect when a car was subject to an emissions test and thereupon change the cars emission performance to improve results. The German carmaker later admitted cheating on emission tests in the United States and elsewhere around the world with millions of its cars. The scandal soon escalated to larger parts of the industry and many well-known brands. The public outcry was massive and the scandal affected almost all relevant stakeholders. **Customers** were shocked to learn that they might be driving illegal cars and feared a loss in value of their property. **Car dealers** around the world had to face angry customers and the sales of diesel cars plummeted. **Employees** saw a slump in bonus payments and were often embarrassed by the irresponsible behavior of their employer. **Shareholders** saw a plunge in stock prices immediately after the scandal became public. Over the next couple of years, **Volkswagen** faced several lawsuits and paid billions of dollars in compensations. Finally, the scandal was also a massive blow for the company's sustainability endeavors. It was, for example, expelled from the **Dow Jones Sustainability Index** (see also Chapter B.5.3) and from the **UN Global Compact initiative** (see also Chapter C.7.1.1) and not readmitted to **the Global Compact** until the year 2021. In sum, the legitimacy of the company was severely and negatively influenced in the eyes of different stakeholders.

Sources: Jung and Park (2017); Mansouri (2016)

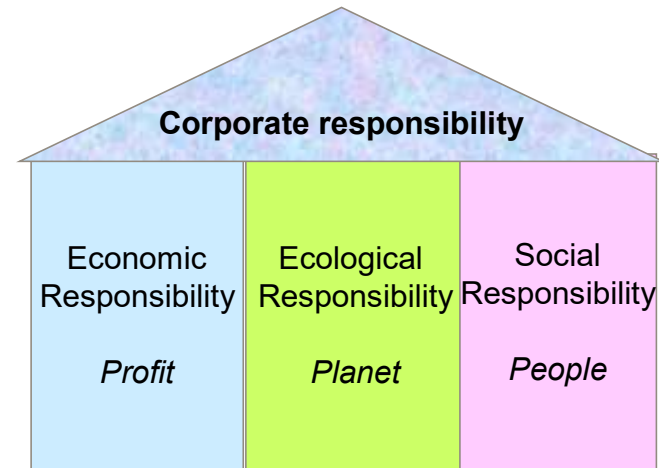
Sidosryhmääjattelu

Vastuullisuus

Useita määritelmiä, mutta yhteinen nimittäjä on se, että yrityksillä on myös jokin vastuu julkishyödykkeiden tuottamisessa

Vastuullisuus:

- Kytkeytyy **kestävään kehitykseen**
- **Sidosryhmien määrittämä**

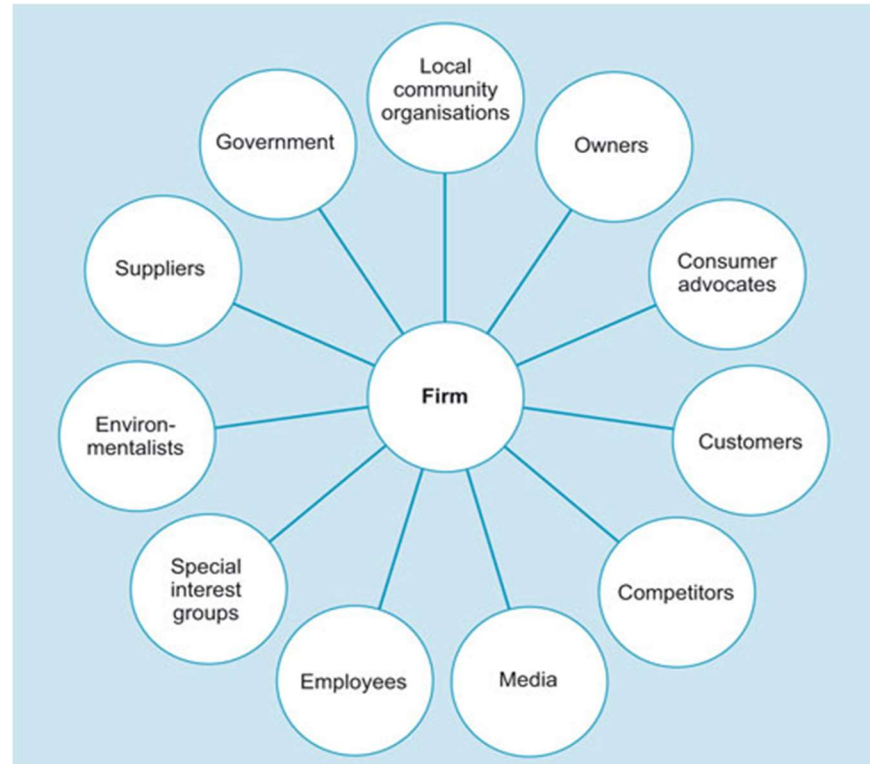


“A concept whereby companies integrate **social** and **environmental** concerns in their **business** operations and in their interaction with their **stakeholders** on a **voluntary** basis.”
(The most cited definition; EC 2006)

The responsibility of enterprises for their impacts on society (EC 2011)

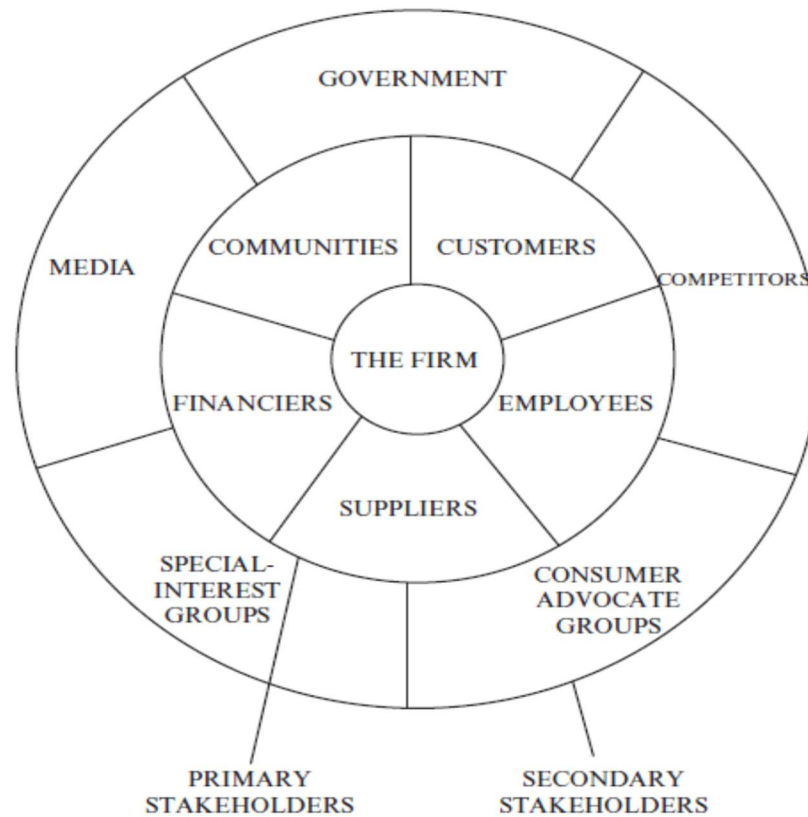
Ketkä ovat sidosryhmiä?

“Any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the firm’s objectives” Freeman 1984



Primääriset ja sekundääriset

(Freeman et al 2008)



Sidosryhmääjattelun kehittymiseen vaikuttaneita trendejä

- **Markkinoiden ja politiikan liberalisaatio**
- **Ympäristö- ja yhteiskuntavastuun arvojen nousu**
- **Informaatioteknologioiden kehitys**

Tehtävä ja keskustelu

- Mitä keskeisiä sidosryhmiä tunnistat Fosen Vind –projektista?
- Mitä intressejä näet keskeisillä sidosryhmillä?

- <https://www.business-humanrights.org/en/latest-news/norway-europes-largest-onshore-wind-farm-continues-operations-despite-supreme-court-ruling-that-found-permits-violate-indigenous-s%C3%A1mi-rights-incl-company-responses/>

Sidosryhmätyön mahdollisuuksia

- **Konfliktien ehkäiseminen ja ratkaiseminen**
- **Yhteiskunnallisten trendien ennakointi**
- **Markkinoiden hyväksynnän lisääminen**
- **Yhteistyö toimialan sisällä vastuullisen toiminnan edistämiseksi**
- **Toimialojen välinen yhteistyö (esim. kiertotalouden mahdollisuudet).**
- **Yhteistyö muiden sektoreiden kanssa innovaatiotoiminnassa**



Sidosryhmäjohtamisen pääperiaatteet

1. Sidosryhmien intressit lähentyvät pitkällä aikavälillä
 - Arvonluonti liittyy eri sidosryhmien intressien yhdistämiseen
 - Esim. Arvon luonti asiakkaille taloudellisesti kannattavilla tuotteilla
2. Pyrkimys löytää ratkaisuja, jotka täyttävät usean sidosryhmän tarpeet samanaikaisesti



Sidosryhmäjohtamisen pääperiaatteet

3. Kaikki toiminta palvelee sidosryhmien tarpeita. Yhden sidosryhmien intressejä ei tule jatkuvasti uhrata toisten kustannuksella
 - Jos yrityksen päämäärä häivenee tai palvelee vain johdon tarpeita, yrityksen olemassaolo on uhattuna
 - Kompromissitilanteet ovat väistämättömiä, mutta niissä tulisi löytää ratkaisuja/innovaatioita laajempaan sidosryhmien tarpeiden palvelemiseen
4. Yrityksen olemassa olon tarkoitus tulisi johtaa sidosryhmien tarpeista
 - Yrityksen tarkoitus (“purpose” vrt. missio) liittyy siihen, miten yritys voi palvella yhteiskuntaa / miksi se on olemassa

Sidosryhmäjohtamisen pääperiaatteet

5. Vapaaehtoisuus ja proaktiivisuus – sidosryhmäsuhteiden aktiivinen johtaminen riippumatta regulaatiosta
 - Jos ratkaisu sidosryhmähaasteeseen tulee vasta julkiselta hallinnolta, tämä voidaan nähdä puutteellisena johtamisena
 - Sidosryhmien tarpeiden täyttäminen pitäisi ymmärtää yrityksen kaikilla tasoilla
6. Intensiivinen vuorovaikutus kaikkien tärkeiden sidosryhmien kanssa, vaikka ne eivät olisi ystävällisiä
 - Kriittiset sidosryhmät voivat olla erityisen tärkeitä oppimisen kannalta. Ne edustavat täyttämättömiä markkinoiden tarpeita

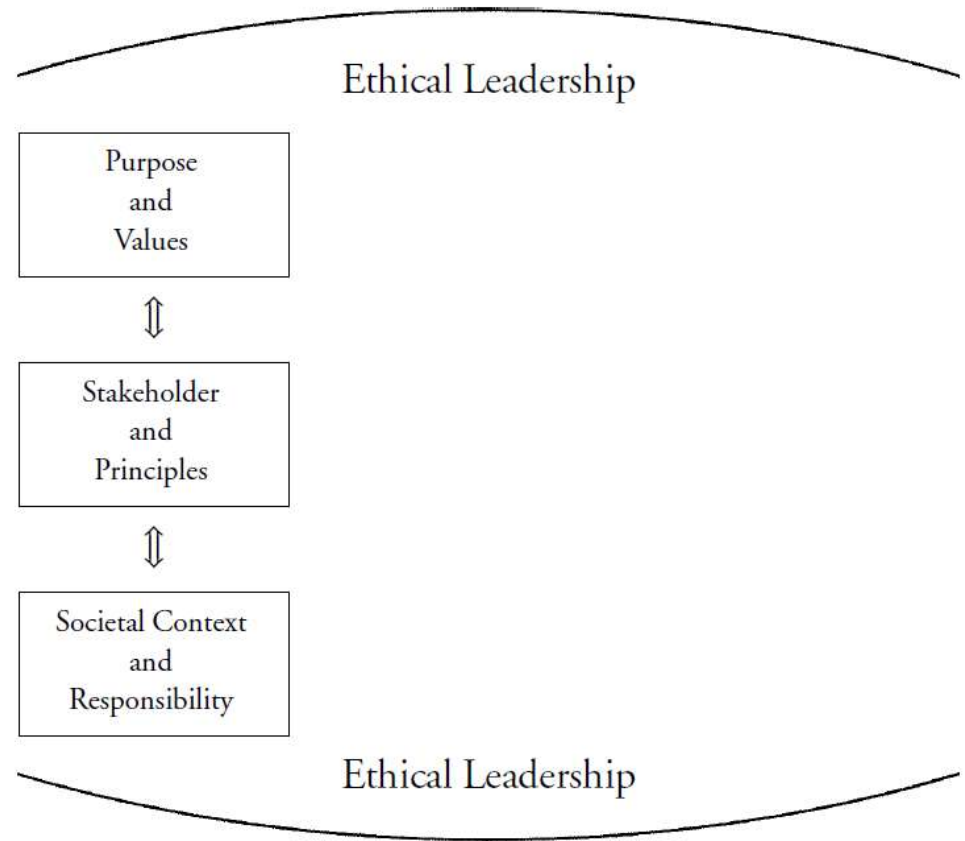
Sidosryhmäjohtamisen pääperiaatteet

7. Sidosryhmien takana on oikeita ihmisiä
 - Päätöksenteon psykologia on monimutkaista, ja siihen vaikuttaa moni asia
 - Jos lähtökohdaksi asetetaan kaikkien oman edun tavoittelu, tästä voi syntyä itseään ruokkiva kehä
8. Ota oppia markkinoinnista – on parempi yli-investoida sidosryhmiin, kuten asiakkaisiin
 - Markkinoinnissa tyypillisesti yli-investoidaan (raha, aika, huomio, ym.) asiakastarpeiden ymmärtämiseen
 - Samaa ajatusta voi käyttää myös vuorovaikutuksessa keskeisten sidosryhmien kanssa

Sidosryhmäjohtamisen pääperiaatteet

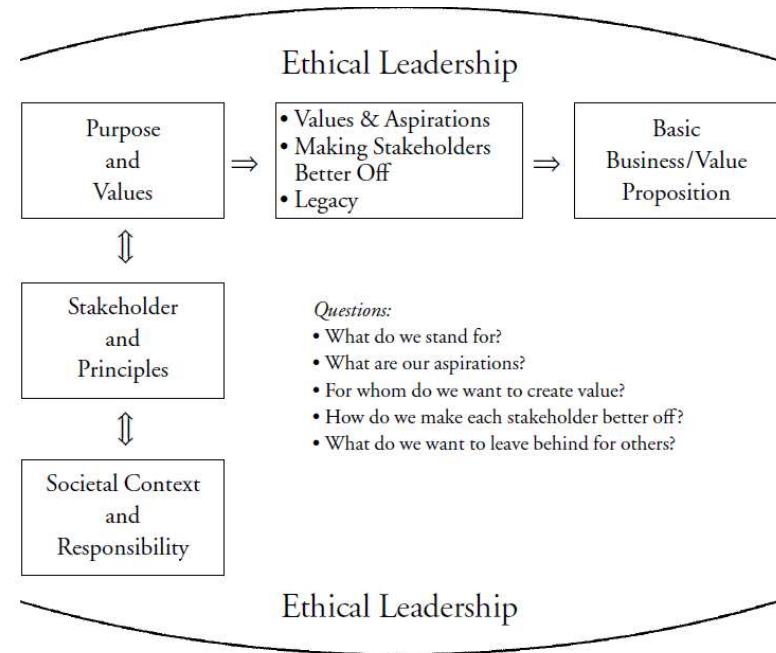
9. Vuorovaikutus kaikkien primääristen ja sekundääristen sidosryhmien kanssa
 - Joskus sidosryhmien erityispiirteet (esim. Legitimiteetti, toimintatavat) saattavat rajoittaa johdon huomiota niiden tarpeisiin. Sidosryhmäajatteluun kuuluu tarpeiden huomioiminen vaikka sidosryhmän legitimiteetti olisi kyseenalainen. Ns. “Manageriaalinen legitimiteetti”
10. Toiminnan jatkuva parantaminen sidosryhmien palvelemiseksi
 - Sidosryhmien tarpeet muuttuvat ja uusi tilanne voi vaatia uusia vuorovaikutuksen tapoja

Sidosryhmät ja eettinen johtaminen



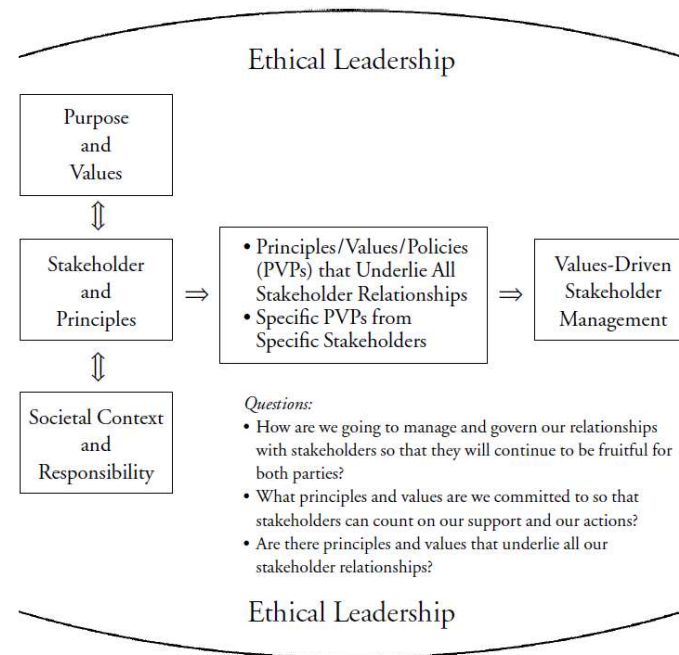
Yrityksen tarkoitus ja arvot

- Mitä arvoja yritys edustaa?
- Mihin yritys pyrkii?
- Kennelle luodaan arvoa ja miten voidaan parantaa sidosryhmien hyvinvointia?
- Mitä halutaan jättää jälkeen?



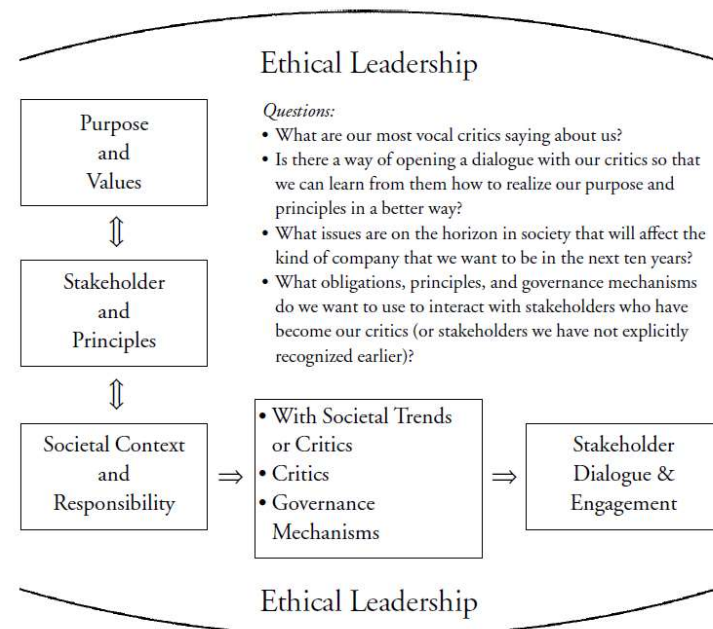
Sidosryhmät ja periaatteet

- Miten voidaan johtaa sidosryhmäsuhteita niin, että ne tuovat arvoa molemmille osapuolille?
- Mitkä ovat yrityksen pääperiaatteet ja – arvot, joilla voidaan rakentaa sidosryhmien luottamusta?
- Onko jotain sellaisia arvoja/periaatteita, jotka ohjaavat kaikkea sidosryhmätyötä?



Yhteiskunnallinen konteksti ja vastuullisuus

- Mitä äänekkäimmät kriitikot sanovat yrityksestä?
- Voidaanko näiden kanssa ryhtyä dialogiin ja oppia heiltä, jotta?
- Mitkä yhteiskunnalliset trendit/aiheet vaikuttavat toimintaan seuraavan 10 vuoden aikana?
- Millä periaatteilla voidaan olla vuorovaikutuksessa myös kriittisen sidosryhmien kanssa?



Keskustelu

Mitkä ovat mielestäsi organisaatiosi tärkeimmät sidosryhmät?

Minkälaisissa tilanteissa sidosryhmäyhteistyö on erityisen tärkeää?
Esimerkkejä?

Q&A

Yhteenveto

- **Sidosryhmäajattelu on kehittynyt vaiheittain 1900-luvun aikana. Nykyään sidosryhmäajattelu liiketoiminnan johtamisen ytimessä on valtavirtaa**
- **Sidosryhmä on mikä tahansa taho johon yrityksen toiminta vaikuttaa tai mihin yrityksen toiminta voi vaikuttaa**
- **Sidosryhmäjohtamisessa on tärkeää huomioida kaikki sidosryhmät, vaikka ne eivät aina olisi ystävällisiä**