



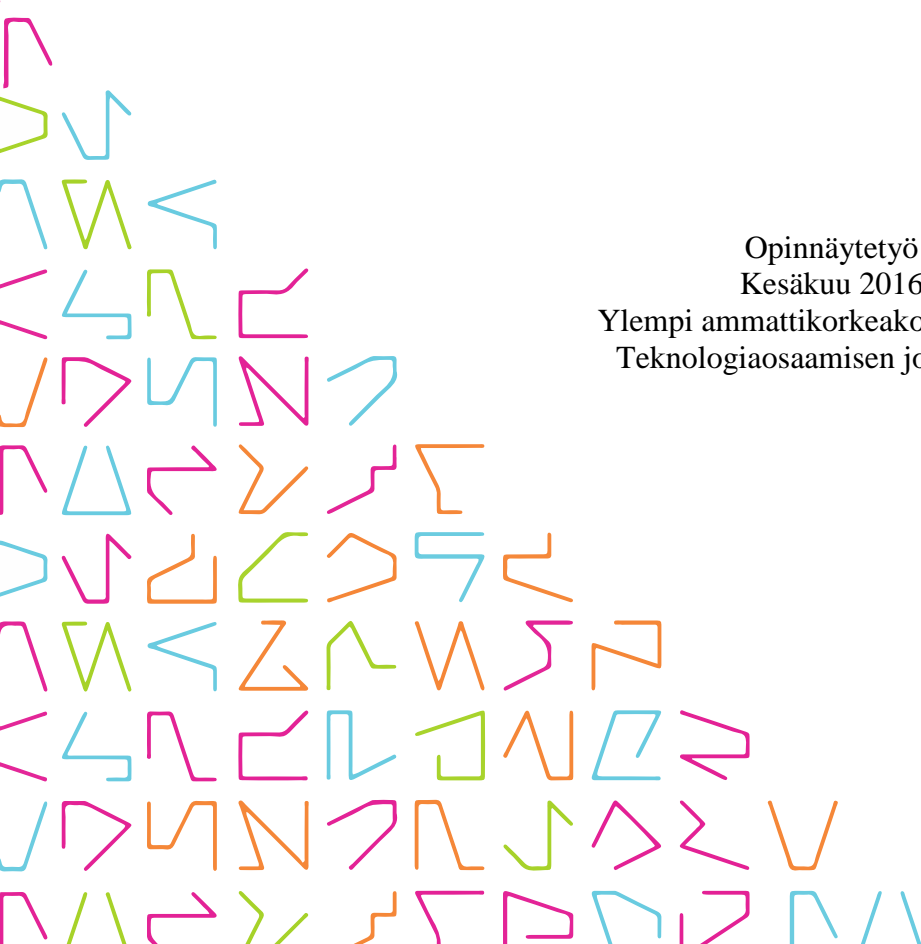
TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

## KANNOLTA KAUPAN HYLLYLLE

Sidosryhmäyhteistyön kehittäminen Metsä Groupissa

Sanna Pulkkinen

Opinnäytetyö  
Kesäkuu 2016  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto  
Teknologiaosaamisen johtaminen



## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto  
Teknologiaosaamisen johtaminen

PULKKINEN SANNA:

Kannolta kaupan hyllylle  
Sidosryhmäyhteistyön kehittäminen Metsä Groupissa

Opinnäytetyö 67 sivua, joista liitteitä 12 sivua  
Kesäkuu 2016

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten Metsä Groupin tulisi kehittää yhteistyötä järjestöjen, yhteisöjen ja muiden sidosryhmien kanssa, jotta yhteistyö tukisi liiketoimintaa mahdollisimman hyvin. Opinnäytetyö liittyy laajempaan sidosryhmäyhteistyön kehittämistä koskevaan projektiin. Tässä opinnäytetyössä keskitytään projektin tutkimukselliseen osaan, jossa tunnistetaan ja luokitellaan Metsä Groupin sidosryhmäsuhteita.

Sidosryhmäsuhteiden tunnistaminen tehtiin haastattelemalla konsernin strategisen ja operatiivisen tason avainhenkilöitä. Sidosryhmien luokitteluun käytettiin ns. nelikenttämallia. Haastattelutilanteessa haastateltavat sijoittivat tunnistamansa sidosryhmät kiinnostuksen ja vallan suhteen nelikenttään. Kiinnostuksella tarkoitetaan nelikentässä yrityksen ja sidosryhmän välistä suhdetta, jossa jompikumpi osapuoli on kiinnostunut toisesta. Valalla tarkoitetaan sidosryhmän valtaa yrityksen liiketoimintaan tai toimintaedellytyksiin. Nelikenttä rakennettiin osaksi sidosryhmämatriisia muuttamalla sidosryhmän visuaalinen sijainti numeeriseen muotoon. Näin saatiin rakennettua excel –työkalu, jonka avulla sidosryhmäkartat luotiin.

Työn tuloksena saatiin Metsä Groupin strategisen ja operatiivisen tason sidosryhmäkartat, joiden katsotaan antavan hyvän yleiskuvan konsernin sidosryhmäsuhteista. Lisäksi työn tuloksena voitiin tunnistaa Metsä Groupin sidosryhmäsuhteiden tasot. Monia Metsä Groupin sidosryhmäsuhteita leimaa kaksisuuntainen vuoropuhelu sekä vuoropuhelua vahvempi suhde, aloitteellinen yhteistyö. Näissä sidosryhmäsuhteissa konserni pystyy tunnistamaan sidosryhmien odotuksia ja tarpeita sekä mahdollisesti kehittämään toimintaansa niiden mukaisesti. Strategisen kumppanuuden piirteitä tunnistettiin erityisesti sidosryhmäsuhteessa Metsäliitto Osuuskunnan metsänomistajien kanssa.

Yhtenä työn keskeisimpänä tuloksena voidaan kuitenkin pitää havaintoja strategisen ja operatiivisen tason sidosryhmäsuhteiden yhtäläisyyksistä ja erioista. Mikäli sidosryhmäyhteistyön halutaan tukevan liiketoimintaa, tulisi konsernin sisäisten palvelujen jatkaa hyvää työtään operatiivisen tason palvelemisessa ja kehittää yhteistyötä liiketoiminta-alueiden kanssa. Samalla kun strateginen taso varmistaa liiketoiminnan toimintaedellytykset toimimalla aktiivisesti sidosryhmäyhteistyössä liiketoiminnan kannalta merkittävien sidosryhmien kanssa. Strategisen ja operatiivisen tason sidosryhmäkartat voivat parhaimmillaan myös lisätä eri osapuolten keskinäistä ymmärrystä konsernin sisäisessä vuoropuhelussa. Periaatteella yhdessä olemme enemmän.

---

Asiasanat: vastuullinen liiketoiminta, sidosryhmä, sidosryhmien tunnistaminen, sidosryhmäsuhteet, vuoropuhelu, sidosryhmäyhteistyö

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Master's Degree Programme in Strategic Leadership of Technology-based Business

PULKKINEN SANNA:

From forest to your home  
Developing stakeholder engagement in Metsä Group

Master's thesis 67 pages, appendices 12 pages  
June 2016

---

The aim of this thesis is to define how Metsä Group should develop stakeholder engagement process with for example NGOs, associations and local communities so that stakeholder engagement would support corporate business the best way. This thesis is part of an extensive stakeholder engagement development project that aims at trusted and open relations with organizations stakeholder groups. Focus of this study is on the research part of the project where Metsä Group's different stakeholder relations were identified and analyzed.

Stakeholder relations were analyzed by interviewing key personnel at operational and strategic level at Metsä Group. Different stakeholder groups were classified using stakeholders matrix and so-called 'The Power and Interest' –tool. The interviewees were asked to position relevant stakeholders according to their 'Power' and 'Interest' to Metsä Group. 'Interest' measures to what degree the stakeholder and Metsä Group are interested in each other. 'Power' measures the influence the stakeholder has over Metsä Group or its operational precondition. Visual positions of 'Power' and 'Interest' were quantified and included into a stakeholder matrix. This tool was used to create visual stakeholder relations maps.

The result of this study were stakeholder relations maps at strategic and operational level. These maps give a good overview of stakeholder relations at Metsä Group. Additionally, different levels of stakeholder relationships were identified. Many stakeholder engagement relations at Metsä Group are characterized by open dialog and even with initiative co-operation. In these stakeholder relations organization can identify stakeholder expectations and needs and possibly develop its actions accordingly. Especially in relations with Metsäliitto Osuuskunta forest owners a strong strategic partnership was recognized.

One of the key findings in this study are the differences between stakeholder groups Power-Interest positions at strategic and operational level. As the aim of stakeholder engagement is to strengthen corporate business, strategic level should provide consistent services to operational level. Strategic level should ensure steady operational pre-conditions with active stakeholder engagement. In the best case, stakeholder relations maps at strategic and operational level can increase understanding between different parties in the corporate. According to this, the best way to develop stakeholder engagement process is a strong co-operation at corporate level.

---

Key words: corporate responsibility, stakeholder, stakeholder analysis, stakeholder relationship, dialogue

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet.....	6
1.2	Tutkimuskohteen esittely .....	7
1.3	Tutkimuksen rajausta ja rakenne .....	8
2	MENETELMÄT JA TOTEUTUS .....	11
2.1	Tutkimusmenetelmä.....	11
2.2	Aineiston hankinta .....	12
2.3	Aineiston käsittely ja analysointi .....	14
3	SIDOSRYHMÄSUHTEET OSANA VASTUULLISTA LIIKETOIMINTAA .....	16
3.1	Vastuullinen liiketoiminta.....	16
3.2	Sidosryhmäteoria ja -ajattelu .....	18
3.3	Sidosryhmien tunnistaminen ja luokittelu .....	20
3.4	Sidosryhmien tarpeiden sekä odotusten tunnistaminen ja huomiointi.....	22
3.5	Sidosryhmäsuhteet ja vuoropuhelu .....	24
4	SIDOSRYHMÄSUHTEIDEN JOHTAMINEN METSÄ GROUPISSA.....	28
4.1	Yhtiö, strategia ja arvot.....	28
4.2	Aikaisemmat sidosryhmäanalyysit ja -tutkimukset .....	30
4.3	Sidosryhmäyhteistyö.....	31
4.4	Kohti sidosryhmävuoropuhelua.....	33
5	METSÄ GROUPIN SIDOSRYHMÄSUHTEET .....	34
5.1	Strategisen tason sidosryhmät.....	34
5.2	Operatiivisen tason sidosryhmät .....	37
5.3	Strategisen ja operatiivisen tason sidosryhmien vertailu .....	41
5.4	Sidosryhmäsuhteet .....	42
5.5	Sidosryhmäyhteistyön kehittäminen.....	45
6	LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI.....	47
7	PÄÄTELMÄT JA POHDINTA .....	50
7.1	Yhteenveto ja päätelmät.....	50
7.2	Tutkimuksen rajoitteet ja kritiikki .....	52
7.3	Jatkotoimenpide-ehdotukset .....	52
	LÄHTEET .....	54
	LIITTEET .....	56
	Liite 1. Haastattelulomake.....	56
	Liite 2. Strateginen liiketoiminta, sisällönanalyysi .....	59
	Liite 3. Operatiivisen liiketoiminta, sisällönanalyysi.....	61

Liite 4. Sidosryhmäsuhteet, sisällönanalyysi .....	64
Liite 5. Sidosryhmäyhteistyön kehittäminen, sisällönanalyysi .....	66

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

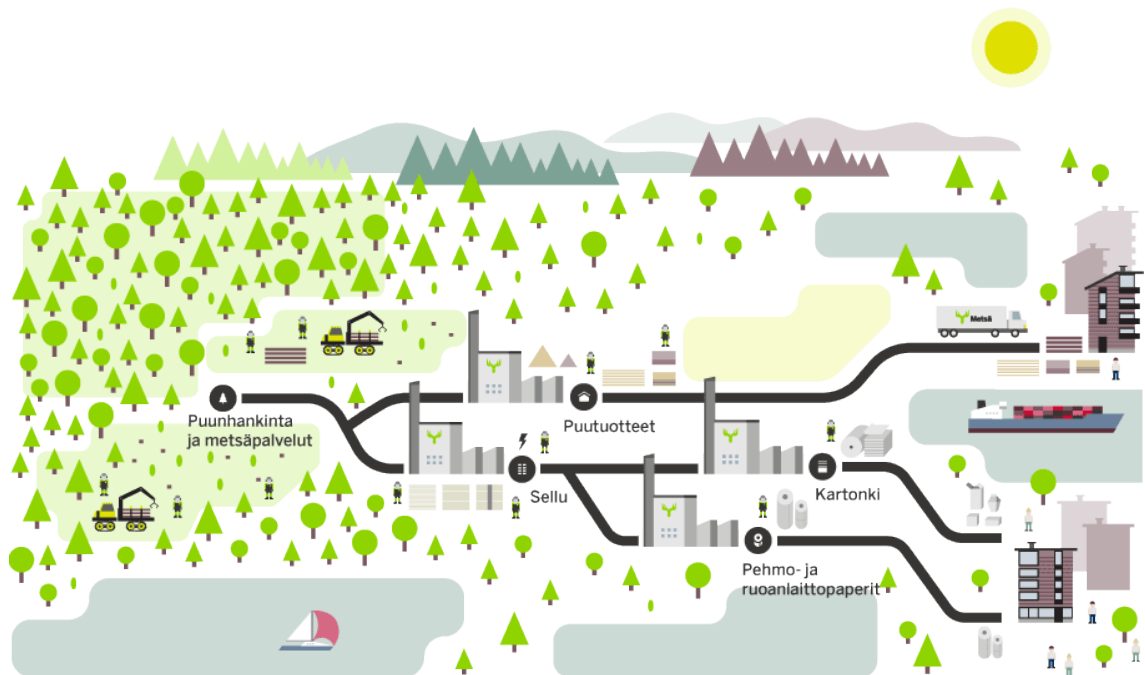
Tämä opinnäytetyö liittyy laajempaan Metsä Groupin sidosryhmäyhteistyön kehittämistä koskevaan kehitysprojektiin. Sidoryhmäprojektin päätavoitteena on kehittää sidosryhmäyhteistyötä niin, että Metsä Groupin sidosryhmäyhteistyö on tuloksellista ja liiketoimintaa tukevaa. Lisäksi kehitysprojektin tavoitteena on luoda arkinen, riittävän yksinkertainen malli ja työkalu sidosryhmäsuhteiden arvioimiseen sekä sidosryhmäyhteistyön kehittämiseen. Projektin osatavoitteina on tunnistaa tuotantolaitosten olennaiset paikalliset ja kansalliset sidosryhmät, määrittää sidosryhmäyhteistyön tavoitteet, selvittää sidosryhmien tarpeet ja odotukset sekä tuottaa konkreettinen ehdotus yhteistyön kehittämiseksi. Projektissa keskitytään järjestöihin ja yhteisöihin. Asiakkaat, työntekijät, omistajat, rahoittajat ym. taloudellisessa suhteessa olevat rajataan selvityksen ulkopuolelle.

Tämä opinnäytetyö keskittyy kuvaamaan projektin tutkimuksellista osuutta, jossa tunnistetaan ja luokitellaan sidosryhmät, arvioidaan sidosryhmäsuhteita ja sidosryhmäsuhteiden kehitystarpeita. Opinnäytetyön tavoitteena on vastata kysymykseen ”*Miten Metsä Groupin tulisi kehittää yhteistyötä järjestöjen, yhteisöjen ja muiden sidosryhmien kanssa, jotta yhteistyö tukisi liiketoimintaa mahdollisimman hyvin?*”

Tässä opinnäytetyössä kuvataan sidosryhmien tunnistaminen ja luokittelu sekä esitellään lyhyesti sidosryhmäsuhteiden arvioimiseen rakennetun nelikenttätyökalun rakentaminen ja toimintaperiaate. Tutkimustulosten esittelyssä keskitytään strategisesti ja operatiivisesti merkittävimpiin tunnistettuihin sidosryhmiin Metsä Groupin arvoketjussa. Konserni valmistaa kestävästi tuotetusta puusta erilaisia paperi-, kartonki- ja puutuotteita. Konsernin valmistamia pehmo- ja ruoanlaittopapereita myydään kauppojen hyllyillä, konsernin kartonkiin pakataan niin kosmetiikkaa, puuroa kuin savukkeita, samoin konsernin valmistamaa puutavaraa käytetään yleisesti rakentamisessa. Metsä Group konserni on vastuullinen toimija osana arvoketjua kannolta kaupan hyllylle.

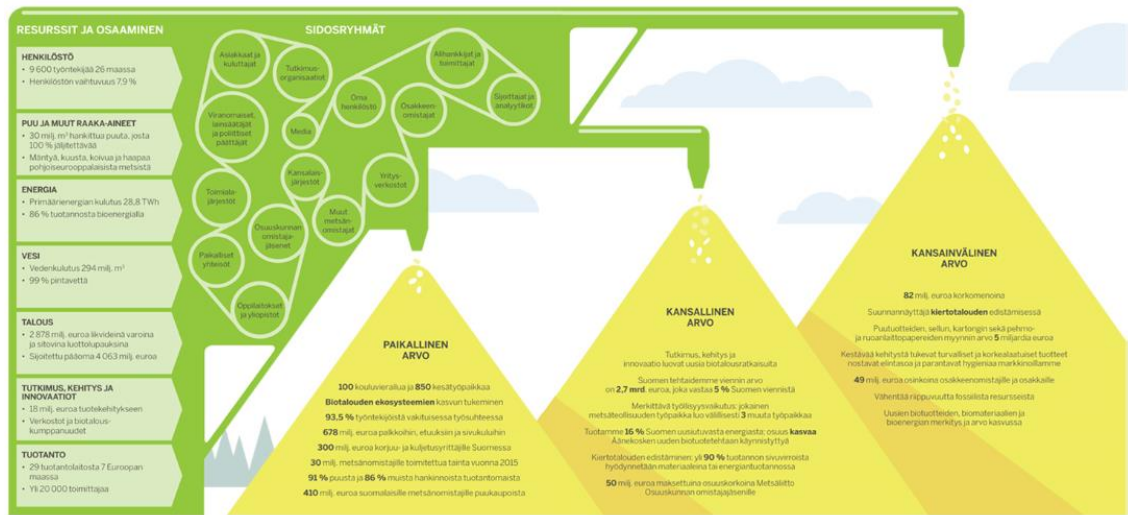
## 1.2 Tutkimuskohteen esittely

Kohdeorganisaationa toimii suomalainen metsäteollisuuskonserni Metsä Group, jonka emoyritys on Metsäliitto Osuuskunta. Metsäliitto Osuuskuntaan kuuluu noin 160 000 metsänomistajaa vuonna 2015. Metsä Group konsernin viisi liiketoiminta-aluetta ovat puunhankinta ja metsäpalvelut, sellu- ja kartonkiliiketoiminta sekä pehmo- ja ruoanlaittopaperien valmistus sekä puurakentamisen tuotteet (kuva 1).



KUVA 1. Metsä Groupin arvoketju. (Metsä Group)

Metsä Groupin liiketoiminta-alueet muodostavat vahvan arvoketjun, jonka vaiheissa hyödynnetään pohjoismaista puuta mahdollisimman tarkkaan. Myös tuotteiden valmistuksessa syntyvät sivutuotteet hyödynnetään tuotantolaitoksilla ja energiantuotannossa. Yhdessä sidosryhmiensä kanssa Metsä Groupin tuottaa yhteiskunnallista arvoa niin paikallisesti, kansallisesti kuin kansainvälisesti (kuva 2).



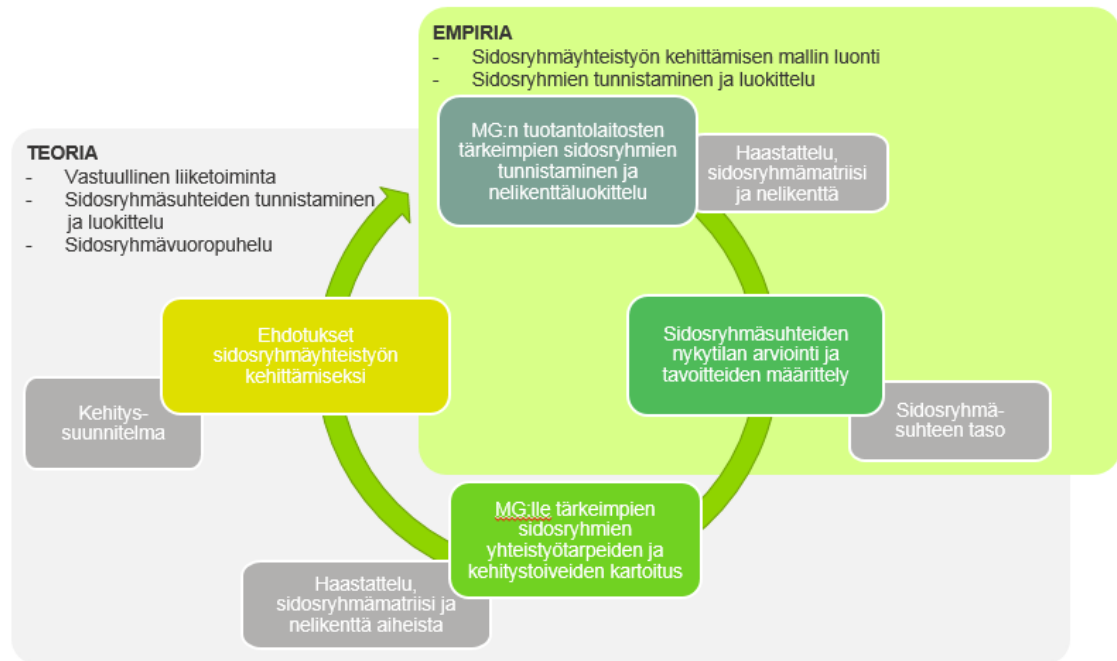
KUVA 2. Arvonluonti Metsä Groupissa (Metsä Group, Sustainability Report 2015)

### 1.3 Tutkimuksen rajaus ja rakenne

Tämä tutkimus liittyy laajempaan Metsä Groupin sidosryhmäyhteistyön kehittämistä koskevaan projektikonaisuuteen. Kuvassa 3 on esitetty projektikonaisuus lähtien sidosryhmien tunnistamisesta ja luokittelusta. Arvioimalla olemassa olevia sidosryhmäsuhteita valitaan sidosryhmät, joita haastatellaan heidän odotuksistaan ja tarpeistaan Metsä Groupin liiketoimintaa kohtaan. Haastatteluilla tähdätään avoimeen dialogiin ja pitkän linjan sidosryhmäyhteistyön kehittämiseen.

Tämä opinnäytetyö rajautuu projektin tutkimukselliseen osuuteen keskittyen Metsä Groupin sidosryhmien tunnistamiseen ja luokitteluun. Tunnistaminen tehdään haastattelututkimuksen keinoin. Sidosryhmien luokitteluun käytetään nelikenttätökalua. Sidosryhmäsuhteiden nykytilaa peilataan teoriasidonnaisesti sidosryhmäsuhteiden tasoihin ja eritellään aineistolähtöisesti sidosryhmäsuhteille tavoitetilaa. Lisäksi työssä esitetään haastateltavien kehitysehdotukset sidosryhmäsuhteiden hoitamiseen.





KUVA 3. Projektin ja tutkimuksen suhde, tutkimuksen rajaus

Tutkimus on rajattu käsittelemään vain ei-taloudellisessa suhteessa olevia sidosryhmiä kuten järjestöjä, yhdistyksiä ja viranomaisia. Tutkimuksessa ei selvitetä asiakas- tai omistajasuhteita tai niiden hoitamista Metsä Groupissa. Tähän rajukseen päädyttiin konsernin edustajien kanssa käytyjen keskustelun perusteella. Keskusteluiden perusteella voitiin todeta, että nimenomaan ei-taloudellisessa suhteessa olevien sidosryhmien tarkempi tunteminen tuottaisi lisäarvoa myös liiketoiminnalle.

Tutkimuksen teorettinen viitekehys on rakennettu vastuullisesta liiketoiminnasta, sidosryhmäajattelusta ja -vuoropuhelusta käsin. Vastuullinen liiketoiminta nähdään kehyksenä, jonka sisälle muu toimintaympäristö nivoutuu. Sidosryhmät ovat henkilöitä tai ryhmiä, jotka voivat vaikuttaa yrityksen päämääriin tai joihin voidaan vaikuttaa yrityksen toiminnan kautta. Sidosryhmäsuhteet ja vuoropuhelu sidosryhmien kanssa nähdään luontevana osana vastuullisen yrityksen johtamista ja arvonluontia. Sidosryhmien tarpeiden tunnistaminen ei onnistu ilman yhteydenpitoa ja vuorovaikutusta sidosryhmien kanssa.



Sidosryhmävuoropuhelu ei tarkoita, että valta vastuullisen liiketoiminnan johtamisesta siirtyisi sidosryhmille. Liiketoimintaa johdetaan edelleen yrityksestä käsin, mutta sidosryhmien odotukset, tavoitteet ja arvot otetaan uudella tavalla huomioon liiketoiminnassa. Sidosryhmäajattelu johtaa lisäarvon tuottoon niin asiakkaille, työntekijöille kuin omistajillekin. Sidosryhmäajattelu on nostettu esiin uusissa SFS-EN ISO 9001:2015 ja SFS-EN ISO 14001:2015 standardeissa, jossa sidosryhmien tarpeiden ja odotusten ymmärtäminen on nostettu osaksi organisaation toimintaympäristöä. Lokakuussa 2015 vahvistetussa SFS-EN ISO 14001:2015 standardissa todetaan, että organisaation on määriteltävä ympäristöjärjestelmän kannalta oleelliset sidosryhmät ja tunnistettava näiden olennaiset tarpeet ja odotukset. Tarpeista ja odotuksista tulisi erottaa ne, joista tulee organisaatioita sitovia velvoitteita. (SFS-EN ISO 14001:2015)

Tämä opinnäytetyö noudattaa omalta osaltaan perinteistä tutkimuksellisen työn rakennetta yrittämättä osallistua varsinaiseen tieteelliseen keskusteluun tutkitusta aiheesta. Luvussa 2 on kuvattu tutkimusmenetelmä, aineiston keruu ja teoriasidonnainen sisällönanalyysi. Luvussa 3 on kuvattu tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Luvussa 4 on esitelty tarkemmin tutkimuskohteena olevaa konsernia ja sen sidosryhmäyhteistyötä. Luvussa 5 on kuvattu tutkimuksen keskeiset tulokset. Luvussa 6 arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta yleisellä tasolla ja luvussa 7 on esitetty loppupäätelmät ja jatkotutkimusehdotukset.

## 2 MENETELMÄT JA TOTEUTUS

### 2.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen päätavoitteena on selvittää, miten Metsä Groupin tulisi kehittää yhteistyötä järjestöjen, yhteisöjen ja muiden sidosryhmien kanssa, jotta yhteistyö tukisi liiketoimintaa mahdollisimman hyvin. Koska sidosryhmät ja sidosryhmäsuhteet ovat ihmisten välisiä suhteita, vastausta tutkimuskysymykseen lähestytään laadullisen tutkimuksen keinoin. Laadullinen tutkimus sisältää lukuisia erilaisia traditioita, lähestymistapoja ja aineistokeruu- ja analyysimenetelmiä ihmisen ja hänen elämänsä tutkimiseksi, joten se ei ole minkään tietyn tieteenalan tutkimusote tai vain yhdenlainen tapa tutkia (Eskola & Suoranta 2008).

Laadullisen tutkimuksen tunnusmerkkeinä voidaan Eskola & Suorannan (2008, 15) mukaan pitää mm. aineistokeruumenetelmää, harkinnanvaraista otantaa, hypoteesittomuutta, tutkijan asemaa ja narratiivisuutta. Perinteisiä laadullisen tutkimuksen aineistonhankintamenetelmiä ovat haastattelu ja havainnointi. Tässä tutkimuksessa käytetään puolistrukturoitua teemahaastattelua.

Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on usein jonkin ilmiön ymmärtäminen, ei tilastollisten yhteyksien etsiminen. Tämä mahdollistaa sen, ettei tutkimusaineiston tarvitse välttämättä olla suuri. Tämän tutkimuksen aineistoa voisi kutsua harkinnanvaraiseksi näytteeksi erotuksena tilastollisen tutkimuksen otantamenetelmään, jossa otoksen edustavuus ja riittävä koko on yksi tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavista tekijöistä. Haastatteluja on tehty ilman erikseen asetettuja lähtöolettamuksia, hypoteeseja. Tutkimuksen luonteesta (haastattelututkimus) tutkijan asema on tutkimusasetelmassa keskeinen. On lopulta haastattelijasta kiinni, mitä haastateltavista saadaan haastattelutilanteessa irti. Narratiivisuus näkyy tutkimuksessa kautta linjan. Lähtökohtaisesti jokaisen haastateltavan näkemykseen suhtaudutaan yhtä oikeana ja luotettavana tietolähteenä tutkittavasta aiheesta (sidosryhmäsuhteet).

## 2.2 Aineiston hankinta

Vastausta tutkimuskysymykseen haetaan puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla. Haastattelujen lisäksi tutkimusaineistona käytetään aikaisemmin yrityksessä tehtyjä sidosryhmäanalyysejä, kestävän kehityksen raportteja (Metsä Group Sustainability Report 2011–2015) sekä yrityksen muuta sidosryhmäsuhteita kuvaavaa aineistoa.

Haastattelu on yksi laadullisen tutkimuksen käytetyimpiä tiedonkeruumenetelmiä. Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa haastattelijä ja haastateltava keskustelevat ennalta laadittujen kysymysten ohjaamana valitusta teemasta. Haastattelutilanteelle on ominaista vuorovaikutuksellisuus, jossa haastattelijä voi joutua motivoimaan haastateltavaa ja ylläpitämään vastausmotivaatiota. Haastateltavan on voitava luottaa siihen, että annettuja tietoja käsitellään luottamuksellisesti. Puolistrukturoidussa haastattelussa ei ole vastausvaihtoehtoja valmiina ja kysymykset voidaan käydä vapaamuotoisessa järjestyksessä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 42-44)

Ennen haastattelukysymysten laadintaa perehdyttiin yrityksessä aikaisemmin tehtyihin sidosryhmäanalyyseihin ja –selvityksiin sekä vastaaviin sidosryhmätutkimuksiin. Tarkoituksena oli laatia oikeat kysymykset tämän tutkimuksen tavoitteisiin nähden. Kirjallisuusselvityksen ja tehtyjen tutkimusten perusteella sidosryhmien merkittävyyden arviointiin ja luokitteluun valittiin työkaluksi ns. nelikenttä. Kirjallisuudesta löydettiin myös muita kiinnostavia sidosryhmien tunnistamiseen ja luokitteluun käytettyjä menetelmiä ja työkaluja kuten ns. Mitchellin malli tai verkostoanalyysi. Tässä työssä päädyttiin kuitenkin käyttämään nelikenttää (kuva 6), koska samaa työkalua oli käytetty Metsä Groupin sidosryhmäanalyyseissä aikaisemmin. Lisäksi nelikentän katsottiin olevan riittävän yksiselitteinen, jotta sitä voitiin käyttää haastattelutilanteessa suoraan ja toisaalta rakentamaan työkalu osaksi sidosryhmämatriisia.

Haastattelutilanteessa haastateltavaa neuvottiin sijoittamaan sidosryhmä kiinnostuksen ja vallan suhteen mukaiseen positioon. Kiinnostuksella tarkoitetaan nelikentässä yrityksen ja sidosryhmän välistä suhdetta, jossa jompikumpi osapuoli on kiinnostunut toisesta syystä tai toisesta. Vallalla tarkoitetaan sidosryhmän valtaa yrityksen liiketoimintaan tai toimintaedellytyksiin.

Haastatteluja varten laadittiin kahdeksan kysymystä, joiden tarkoituksena on selvittää tarkemmin keitä ei-taloudellisessa suhteessa olevat operatiivisen ja strategisen tason sidosryhmät ovat ja millainen vuorovaikutussuhde yrityksellä heidän kanssaan on. Lisäksi korotettiin sidosryhmäyhteistyön kehitystarpeita haastateltavilta. Tutkimukseen valitut haastattelukysymykset on esitetty taulukossa 1 ja liitteessä 1.

TAULUKKO 1. Haastattelukysymykset, niihin liittyvä teoria ja kysymyksen tuloksen esittely tai käsittely.

HAASTATTELUKYSYMYS	TEORIA	KEINOT
1. Minkä järjestöjen, yhteisöjen tai muiden sidosryhmien kanssa tehdas on tekemisissä paikallisella ja/tai kansallisella tasolla?	Sidosryhmä, sidosryhmien tunnistaminen	Sidosryhmämatriisi
2. Mitkä näistä ovat merkittävimpiä liiketoiminnan kannalta? Millä perusteella?	Sidosryhmien luokittelu, merkittävyys liiketoiminnalle	Sidosryhmämatriisi, nelikenttä
3. Millaiset aiheet tärkeimpiä kunkin sidosryhmän kanssa?	Sidosryhmien tarpeet ja odotukset	Sisällön analyysi
4. Mihin kohtaan nelikentässä sijoittaisit kunkin tahon? Millä perusteella?	Sidosryhmien luokittelu, merkittävyys liiketoiminnalle	Sidosryhmämatriisi, nelikenttä
5. Onko sidosryhmiä, joihin meidän nykyiset suhteet eivät ole riittävällä tasolla tai joiden kanssa yhteistyötä tulisi avata?	Sidosryhmä, sidosryhmien tunnistaminen, sidosryhmäsuhteet	Sisällön analyysi
6. Miten yhteydenpito on järjestetty? Esim. säännölliset tapaamiset, kirjeet, järjestetyt tilaisuudet tms.	Sidosryhmäsuhteet ja vuoropuhelu	Sisällön analyysi
7. Onko sidosryhmäyhteistyöhön olemassa jokin mittari? Millainen? Onko tarvetta mittarille?	Sidosryhmien tarpeiden tunnistaminen, sidosryhmäsuhteet	Sisällön analyysi
8. Miten sidosryhmäyhteistyötä voisi/tulisi mielestäsi kehittää?	Sidosryhmien tarpeiden tunnistaminen, sidosryhmäsuhteet	Sisällönanalyysi

Haastateltavien valinnassa käytettiin harkinnanvaraisena otantamenetelmänä ns. eliittiotanta, jonka perusteella informanteiksi valitaan henkilöt, joilta uskotaan saatavan parhaiten tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2002, 88.). Jotta tutkimuskysymykseen sidosryhmäyhteistyön kehittämistä voitiin saada riittävän kattava ja monipuolinen näkemys, valittiin haastateltavat niin, että yrityksen kaikki viisi liiketoiminta-alaa

on edustettuina niin operatiivisella kuin strategisella tasolla. Operatiivisen tason sidosryhmäsuhteista haastateltiin seitsemään tehtaanjohtajaa. Strategisen tason sidosryhmäsuhteista haastateltiin konsernin kestävän kehityksen johtajaa, puukaupan ja metsäpalveluiden johtajaa, metsäasioiden ympäristöjohtajaa, mekaanisen puunjalostuksen ympäristöpäällikköä sekä edunvalvontajohtajaa. Haastateltavien määrä oli yhteensä 13 henkilöä.

Ennen virallisia haastatteluja, järjestettiin testihaastattelu yhden haastatteluun osallistuvan henkilön kanssa. Testihaastattelussa testattiin tutkimuskysymykset ja haastattelukäytänteet. Kahta haastattelukysymystä muutettiin testihaastattelun perusteella. Kaikki haastattelut nauhoitettiin, testihaastattelua lukuun ottamatta.

### **2.3 Aineiston käsittely ja analysointi**

Haastatteluaineisto purettiin, litteroitiin ja luokiteltiin sisällönanalyysin avulla. Haastattelujen perusteella koottiin sidosryhmämatriisi, johon tallennettiin tiedot haastattelussa esiin tulleista sidosryhmistä. Sisällönanalyysin avulla haastattelujen alkuperäisilmaisuja analysoitiin yksityiskohtaisesti ja muodostettiin tiivistämällä sidosryhmätahoja, niiden merkittävyyttä ja sijaintia nelikentässä, kuvaavat temaattiset luokat; ylä- ja pääluokat, joiden avulla sidosryhmät voitiin ryhmitellä isommiksi sidosryhmätahoiksi. Sisällönanalyysillä tuotettuja sidosryhmäluokkia käytettiin sidosryhmämatriisissa sidosryhmien luokitteluun. Lisäksi sidosryhmät luokiteltiin haastateltavan edustaman tason mukaan operatiivisen ja strategisen tason sidosryhmätahoiksi.

Nelikenttätyökalu rakennettiin osaksi sidosryhmämatriisia. Nelikentän rakentamista varten x-akselin (kiinnostus) ja y-akselin (valta) asteikoksi määriteltiin 1-12. Asteikon avulla sidosryhmän visuaalinen sijainti muutettiin numeeriseksi positioksi, jota voitiin käsitellä tilastollisin keinoin (keskiarvo, havaintoyksiköiden lukumäärä). Haastattelutilanteessa visuaalisesti nelikenttään sijoitettujen sidosryhmien positiot muutettiin sidosryhmämatriisissa numeeriseen muotoon kiinnostus ja valta -akselien numeerisen määrittelyn avulla. Näin saatiin rakennettua excel -työkalu, josta voidaan rakentaa visuaalisia piste-parvikaavioita kuvaamaan sidosryhmien sijaintia nelikentässä.

Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysi tehtiin osittain aineistolähtöisesti ja osittain teoriasidonnaisesti. Teoriasidonnainen tutkimus sijoittuu teoria- ja aineistolähtöisen tutkimuksen välimaastoon. Teoriasidonnainen tutkimus ei suoraan perustu teoriaan, mutta kytkennät siihen ovat havaittavissa. Tällöin aineistosta tehdyille löydöksille etsitään tulkintojen tueksi teoriasta selityksiä tai vahvistusta. Tutkija voi myös tehdä huomioita empirian vastaamattomuudesta aiempiin tutkimuksiin. (Eskola 2001a) Teoriasidonnaisessa sisällönanalyysissä käytettiin teoreettisen viitekehyksestä tunnistettuja työkaluja kuten nelikenttää, sidosryhmävuoropuhelua ja sidosryhmäsuhteiden tasoa. Sidoryhmämatriisin ja nelikenttätökalun rakentamisessa voidaan katsoa olevan myös osittain kvantitatiivisen dokumentoinnin piirteitä, mistä Tuomi & Sarajärvi (2009) käyttävät nimitystä sisällön erittely.

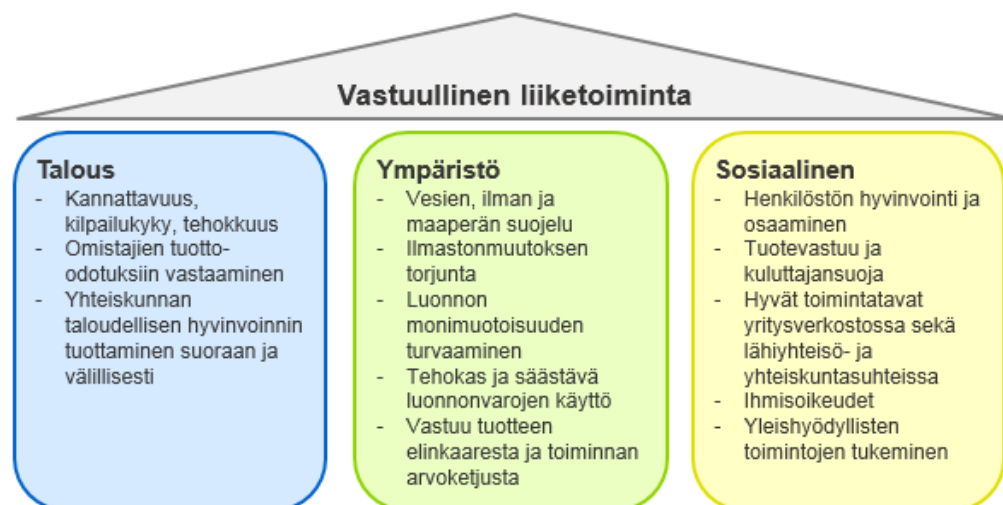
Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä aineistoa käsitellään siinä tiivistäen, eritellen sekä yhtäläisyyksiä ja eroja etsien. Sisällönanalyysin lopullinen tarkoitus on tuoda selkeyttä aineistoon, jotta siitä tehtäviä johtopäätöksiä voidaan pitää luotettavina. Analyysin lopputuloksena on sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Merkittävässä roolissa sisällönanalyysissä ovat tutkijan oma tulkinta ja looginen päättely, joita hyödyntämällä tutkija ensin pilkkoo aineiston osiin, sitten käsitteellistää sen ja lopulta rakentaa aineiston uudelleen loogiseksi kokonaisuudeksi, jonka pohjalta voidaan esittää tutkimuksen tulokset. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 105, 108)

### 3 SIDOSRYHMÄSUHTEET OSANA VASTUULLISTA LIKETOIMINTAA

#### 3.1 Vastuullinen liiketoiminta

Vastuullisella liiketoiminnalla tarkoitetaan modernin määritelmän mukaan yritystoimintaa, joka täyttää nykypäivän tarpeet vaarantamatta tulevien sukupolvien mahdollisuutta täyttää omat tarpeensa. Vastuullisen liiketoiminnan käsite pohjaa kestävän kehityksen käsitteeseen, jonka juuret ulottuvat 1980-luvun lopussa julkaistuun WCED:n (The World Commission on Environment and Development) eli ns. Brundtlandin komission vuonna 1987 julkaisemaan raporttiin ”Our Common Future” (Yhteinen tulevaisuus) (Rohweder 2004, 15). Euroopan komissio tarkensi määritelmää omassa raportissaan, jonka mukaan vastuullinen liiketoiminta sisällyttää yritystoimintaan prosessin, jolla sosiaaliset, ekologiset, eettiset ja kuluttajan oikeuksiin liittyvät kysymykset integroidaan liiketoimintaan ja yrityksen ydintoimintoihin läheisessä yhteistyössä sen sidosryhmien kanssa (Laitila 2014, 13-14).

Yleisesti vastuullisesta liiketoiminnasta käytetään keskustelussa useita toisiinsa rinnasteisia termejä. Samaa asiaa tarkoitetaan yritysvastuulla, yhteiskuntavastuulla ja vastuullisuudella, sekä lyhenteillä CR (corporate responsibility) ja CSR (corporate social responsibility) (Laitila 2014). Niskala ym. (2009) käyttävät sanaa yhteiskuntavastuu kuvatesaan yrityksen vastuullista liiketoimintaa. Niskala ym. (2009, 20) erittelevät vastuullisen liiketoiminnan sisältöä kuva 4 mukaisesti.



KUVA 4. Yrityksen vastuullisen liiketoiminnan (yhteiskuntavastuun) rakentuminen (Niskala, Pajunen & Tarna-Mani, 2009, 20)



Niskala ym. (2009, 20) noudattavat jaottelussaan tyypillistä vastuullisen liiketoiminnan jaottelua kolmeen osa-alueeseen: talous, ympäristö ja sosiaalinen. Taloudellinen vastuu tarkoittaa, että yrityksellä on kuitenkin aina velvollisuus pyrkiä tuottamaan voittoa omistajilleen. Liiketoiminnan on oltava myös taloudellisesti kannattavaa ollakseen vastuullista. Ympäristövastuulla tarkoitetaan yrityksen vastuuta sen ympäristölle aiheuttamista haitoista ja kuormituksesta sekä ekologisesti kestävien toimintatapojen tavoittelua. Perinteisiä ympäristövastuun kysymyksiä ovat esimerkiksi päästöt, jätteiden hyötykäyttö, veden kulutus ja materiaalien uusiokäyttö. Ympäristövastuun piiriin nostetaan myös kuvan 4 mukaisesti luonnon monimuotoisuuden turvaaminen ja/tai vastuu tuotteen elinkaaresta ja toiminnan arvoketjusta, mitkä edustavat uudempaa ympäristövastuu ajattelua. Sosiaalinen vastuu sisältää yrityksen vastuut sen vaikutuspiirissä olevia ihmisiä ja ihmisryhmiä kohtaan. Sen osa-alueita ovat muiden muassa työhyvinvointi, paikallisyhteisöjen tukeminen, yhdenvertaisuus sekä hyvät toimintatavat yritysverkostossa, lähiyhteisö- ja yhteiskuntasuhteissa. (Niskala ym. 2009, 20)

Edellisestä poiketen Carroll (1995, 49-51) jaottelee vastuullisen liiketoiminnan neljän eri osa-alueeseen: taloudellinen, laillinen, eettinen ja vapaaehtoinen tai hyväntekeväisyyteen liittyvä osa-alue. Carroll (1995, 49-51) pitää taloudellista vastuuta kaiken perustana, koska yritykset ovat taloudellisia yksiköjä, joiden tehtävä on tuottaa hyödykkeitä yhteiskunnalle sekä tehdä voittoa kasvaakseen ja kehittyäkseen. Yrityksille on kuitenkin asetettu yhteiskunnassa rajoitteita, joiden puitteissa ne toimivat. Ensimmäinen näistä rajoitteista on laki; yrityksen on tuotettava hyödykkeitä lain sallimissa puitteissa. Laki voidaan nähdä vähimmäisvaatimuksena sille, mikä on yhteiskunnan silmissä oikein ja väärin yritystoiminnassa. Toinen rajoitteista liittyy yhteiskunnan odotuksiin yrityksen yhteiskuntavastuuta kohtaan. Yhteiskunnan odotukset oikeasta ja väärästä ylittävät usein lain vaatimukset. (Carroll 1995, 49-51) Sosiaalinen toimiluvan lunastamisen tarve lienee esimerkki tästä eettisen vastuun jalkautumisesta yritysten arkeen.

Yhtenä vastuullisen liiketoiminnan näkökulmana esittelen vielä MacLaganin (1999, 44) esittämän ajatuksen, jonka mukaan vastuulliseen liiketoimintaan voidaan ottaa kahdenlainen näkökulma: toiminnan tulosta painottava näkökulma ja prosessinäkökulma. MacLaganin (1999, 44) mukaan perinteiset vastuullisen liiketoiminnan mallit (esim. Carroll 1995) keskittyvät siihen, mitä vastuullisen toiminnan tuloksena saavutetaan. MacLaganin (1999, 44) prosessinäkökulmassa vastuullisen liiketoiminnan määritellään yrityksessä prosessiksi, jossa toimijoiden moraalit ja arvot tuodaan esiin ja jonka avulla sidosryhmien

odotukset ja kiinnostuksen kohteet tuodaan osaksi yrityksen hallintoa. MacLaganin (1999, 44) painottaa, että dialogi on välttämätön vastuullisen liiketoiminnan määrittelyssä ja tässä prosessissa tulisi olla mukana ainakin yrityksen henkilökunta, mikäli ulkoisia sidosryhmiä ei ole käytettävissä tai haluta käyttää. MacLaganin näkemys tuo siten vuorovaikutuksen elementin vastuulliseen liiketoimintaan, mihin myös sidosryhmävuoropuhelu liittyy läheisesti. Tässä MacLaganin ajatus linkittyy myöhemmin esiteltävään Niskala ym. (2009, 79) ajatukseen avoimesta dialogista (2.3 Sidosryhmävuoropuhelu).

### 3.2 Sidosryhmäteoria ja -ajattelu

R.E. Freeman (1984) nosti teoksellaan ”*Strategic Management – A stakeholder approach*” sidosryhmän käsitteen suuren maailmaan tietouteen ja samalla sidosryhmäteorian yhdeksi strategisen johtamisen perustaksi. Teoksen myötä sidosryhmistä on kirjoitettu runsaasti ja käsitettä on sovellettu lukuisten liikkeenjohdollisten ilmiöiden yhteydessä. Näsin (1995, 19-24) mukaan Freeman (1984) on paikantanut sidosryhmäkäsitteen juuret aina 1960-luvun alkuun, jolloin käsite sidosryhmä (stakeholder concept) esiintyi Stanford Research Institute’n muistiossa. Suomeen sidosryhmäteoria rantautui Harvion (2009) mukaan Ruotsista johtamisen näkökulmaksi 1970-luvun jälkeen ja sai lähes valitsevan roolin yliopistoissa johtamisen opettamisessa. Akateemisen tutkimusten lisäksi sitä käytettiin paljon myös käytännön työssä yritysten suunnittelussa.

Useimmiten kirjallisuudessa puhutaan rintarinnan sidosryhmänäkökulmasta (stakeholder thinking or approach), sidosryhmäteoriasta, sidosryhmäjohtamisesta, sidosryhmänäkökulmasta tai –ajattelusta. Esittelen tässä sidosryhmäajattelua ja –teoriaa sen mukaisesti, miten niitä on kirjallisuudessa käsitelty.

*Sidosryhmäteoria* (stakeholder theory) tarjoaa organisaatioteoriana tavan tarkastella, ketkä oikeasti ovat organisaation tai yrityksen toiminnassa mukana, sekä keinot keskeisten sidosryhmien tunnistamiseksi, analysoimiseksi ja ymmärtämiseksi (Yläranta 2006, 17). Sidosryhmäteoria perustuu Freemanin (1984, 246) ajatukseen, jonka mukaan organisaatioiden täytyy toimia aktiivisesti sidosryhmiensä kanssa. Freemanin (1995, 35) mukaan ainut tapa menestyksen ylläpitämiseen ja luomiseen on juuri sidosryhmien huomiointi. Perinteisessä mielessä sidosryhmäteoriassa näkökulmana ovat siis yritykset. Teo-

rian mukaan yritykset ovat olemassa juuri yrityksen ja sidosryhmien välisen vuorovaikutuksen, liiketoimien ja vaihdannan kautta. Pitkällä aikavälillä yritysten tulee toimia niin, että keskeisimpien sidosryhmien tarpeet tulee tyydytetyksi. (Näsi 1995, 24). Sidosryhmäteoriassa voidaan nähdä kytkentää myös arvonluontiin (value creation). Sidosryhmäteorian mukaan yrityksen toiminnan tarkoitus on toimia sidosryhmien etujen koordinoijana.

Mitchell ym.(1995, 855) erottavat toisistaan käsitteet sidosryhmäajattelu ja sidosryhmäteoria. Mitchell ym. (1995, 855) tarkentavat, että sidosryhmäteoria pyrkii vastaamaan systemaattisella tavalla sidosryhmäajattelun peruskysymyksiin eli siihen, ketä yrityksen sidosryhmät ovat, mitkä niiden sidokset yritykseen ovat ja kenen sidosryhmien odotuksia yritysten tulisi huomioida.

*Sidosryhmäajattelu* (stakeholder thinking, approach) voidaan nähdä välineenä tarkastella yritystä ja sen ympäristöä (Mitchell ym. 1995, 855). Sidosryhmäajattelu syntyi alun perin yritysten tarpeesta ymmärtää yhä nopeammin muuttuvaa ja monimutkaisempaa liiketoimintaympäristöä ja reagoida siihen. Muutokset sekä yrityksen sisäisessä että ulkoisessa toimintaympäristössä herättivät tarpeen katsoa yrityksen johtamista laajemmin kuin perinteisten tavarantoimittajien, asiakkaiden, omistajien ja henkilöstön kautta. Ulkoisten ryhmien, kuten median, valtion, kilpailijoiden ja kansalaisaktiivisuuden rooli kasvoi, joten johtajat tarvitsivat uuden mallin eri yrityksen toimintaan vaikuttavien ryhmien tarpeiden ja vaatimusten hallinnoimiseen ja ymmärtämiseen. (Freeman 1984, 24, 26-27) Näin sidosryhmäajattelu antaa johdolle tavan/käsityksen ympärillä olevien sidosryhmien, niin yksilöiden kuin ryhmienkin, ymmärtämiseksi, analysoimiseksi ja kuvailemiseksi (Carroll 1995, 47). Carroll (1995, 47) tunnistaa sidosryhmäajattelun taustalta oletuksen yrityksen yhteiskuntavastuusta ja vastuullisesta liiketoiminnasta.

Sidosryhmäajattelu edustaa liiketoiminnan ja etiikan yhdistävää näkökulmaa. Kujalan & Kuvajan (2002, 70-75) mukaan sidosryhmäajattelu on perinteisesti nähnyt johtajan tai yrityksen keskeiseksi toimijaksi ja sidosryhmäsuhteita on pyritty johtamaan tai hallitsemaan. Postmoderni etiikka tuo sidosryhmäsuhteiden tarkasteluun vuorovaikutuksellisuuden, joka ei kulje vain yrityksestä tai johtajasta sidosryhmien suuntaan, vaan pyrkii myös vastaanottamaan, käsittelemään ja ymmärtämään sidosryhmien viestejä. Tarkoituksena on ottaa sidosryhmät uudella tavalla huomioon liiketoiminnan suunnittelussa ja päätöksenteossa. Valta yritystoimintaa koskevista päätöksistä on edelleen yritysjohdolla, mutta

sidosryhmien arvot, odotukset ja tarpeet otetaan huomioon päätöksenteon kriteereinä. (Kujala & Kuvaja 2002, 70-75)

Sidosryhmäteoria ja -ajattelu vastaavat pitkälti samoihin kysymyksiin, vaikka kirjallisuudessa käsitteet saatetaan erottaa toisistaan. Selkeimmin sidosryhmäteoria- ja ajattelu vastaavat kysymyksiin: Mitä ovat sidosryhmät? Miten niitä voidaan luokitella? Miksi organisaatioiden tulee huomioida sidosryhmät? Mitkä sidosryhmät tulee huomioida?

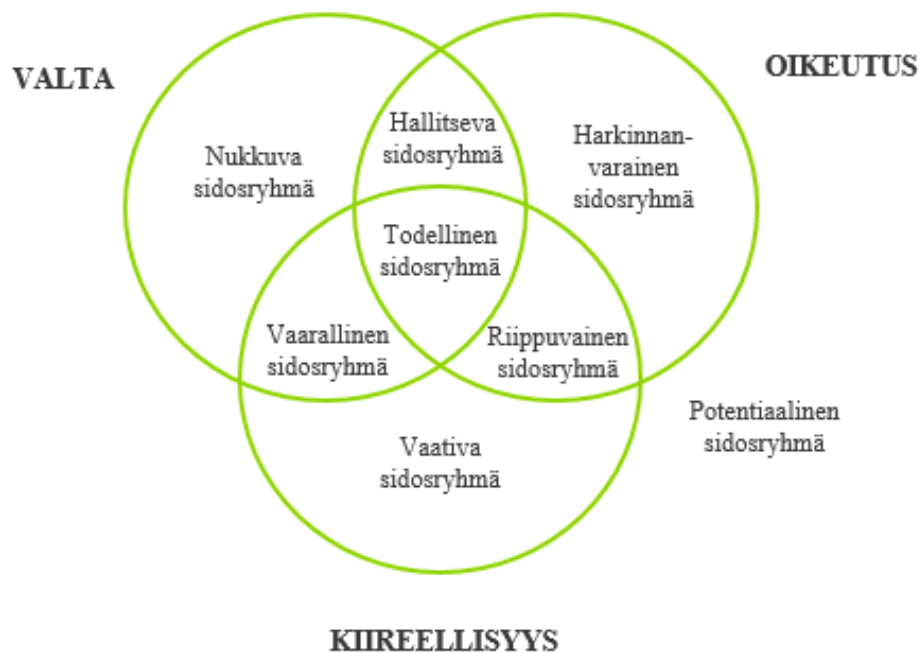
### 3.3 Sidosryhmien tunnistaminen ja luokittelu

Olennaisin käsite sidosryhmäteoriassa on käsite sidosryhmä. Mitä sidosryhmät sitten ovat? Freemanin (1984, 46) käsitys sidosryhmistä on yksi suosituimmista ja käytetyimmistä. Ylärannan (2007) suomennoksen mukaan Freemanin (1984, 46) sidosryhmäkäsityksen mukaan ”sidosryhmä on ryhmä tai yksilö, joka voi vaikuttaa organisaation päämäärien saavuttamiseen tai johon organisaation päämäärien saavuttaminen voi vaikuttaa” (Yläranta 2007). Clarksonin (1995, 106-107) mukaan sidosryhmä on yksilö tai ryhmä, joka on sijoittanut yritykseen joko henkistä, taloudellista tai materiaalista pääomaa, ja jolla on siten jotain voitettavaa tai hävittävää riippuen yrityksen toiminnasta.

Tyypillisiä yritysten ja muidenkin organisaatioiden sidosryhmiä ovat omistajat, työntekijät, asiakkaat, toimittajat ja alihankkijat, luotonantajat, valtio/hallitus, yhteisöt, media, liitot, kuluttajaryhmät ja ympäristöjärjestöt (Näsi 1995, 22). Ne voivat olla siis yksilöitä, ryhmiä, organisaatioita tai instituutioita, yhteisöjä, ja jopa luonnonympäristö voidaan nähdä sidosryhmänä (Mitchell ym. 1997, 855).

Yrityksellä on määritelmän mukaisesti useampia sidosryhmiä, joiden merkitys organisaatiolle voivat poiketa merkittävästi toisistaan. Eri sidosryhmien merkityksen konkretisointiseksi ja erilaisten sidosryhmätarpeiden esiintuomiseksi voidaan käyttää erilaisia sidosryhmien jaottelutapoja. Sidosryhmät voidaan luokitella esimerkiksi primaarisiin ja sekundaarisiin sen mukaan, ovatko ne sidoksissa yritykseen suorasti (kuten työntekijät, asiakkaat, osakkeenomistajat tai alihankkijat) vai epäsuorasti (kuten julkinen sektori tai kansalaisjärjestöt) (Clarkson 1995, 106-107). Mitchell ym. (1997, 872-879) nostavat sidosryhmien luokittelun pohjaksi vallan, oikeutuksen ja kiireellisyyden.

Mitchell ym. (1997, 872-879) luokittelussa (kuva 5) sidosryhmän tärkeys perustuu sidosryhmien ominaisuuksien arviointiin. Tärkeyteen vaikuttavia ominaisuuksia ovat sidosryhmän valta, oikeutus ja kiireellisyys. Vallalla tarkoitetaan sidosryhmän kykyä saada suhteen toinen osapuoli tekemään jotain, mitä se ei muutoin olisi tehnyt. Oikeutuksella viitataan yleiseen käsitykseen tekojen hyvydestä, oikeudesta ja tarkoituksenmukaisuudesta kulloisessakin sosiaalisessa järjestelmässä. Kiireellisyys ominaisuutena tarkoittaa sidosryhmän vaativan välittömästi huomiota. Sidoryhmän tärkeys yrityksen kannalta kasvaa näiden dynaamisten ominaisuuksien kumuloituessa sekä kunkin ominaisuuden voimistuessa. (Mitchell ym. 1997, 872-879)

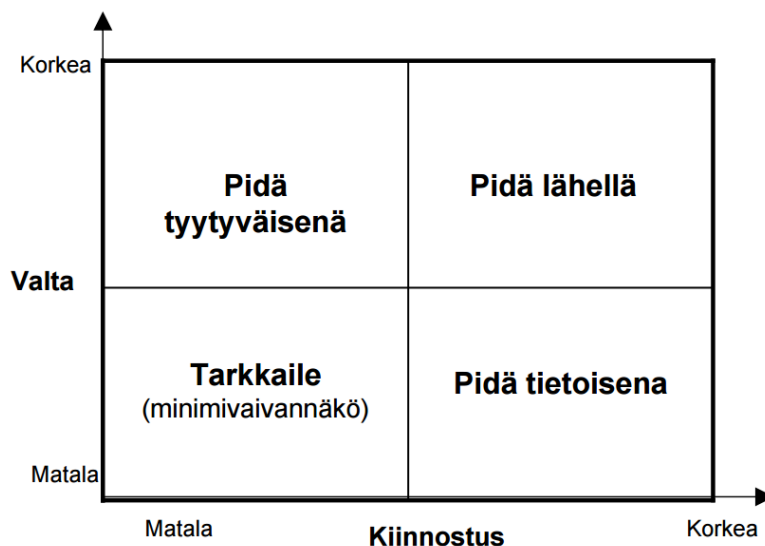


KUVA 5. Mitchellin malli (Mitchell ym.1997, suom. Myllykangas 2009)

Clarksonin (1995, 107) yrityksen tulisi kiinnittää huomioita vain sidosryhmiin, joilla on suora vaikutus (Oikeutus kuvassa 5) yrityksen olemassaoloon. Mitchellin ym. (1997, 872-879) mielestä yrityksen pitää huomioida myös valtaa tai kiireellisyyttä omaavat sidosryhmät, jotta yritys voisi täyttää oikeutettujen sidosryhmien tarpeet.

Yksinkertainen ja paljon käytetty sidosryhmien luokittelutyökalu on ns. nelikenttämalli (kuva 6) (Hovland 2005). Nelikenttämallissa sidosryhmät asemoidaan nelikenttään huomioiden sidosryhmien valta ja kiinnostus liiketoimintaan nähden. Näin tunnistetaan neljä eri sidosryhmäyhteistyön muotoa:

- Tarkkaile: Sidoryhmällä on verrattain vähän valtaa ja kiinnostusta
- Pidä tietoisena: Sidoryhmällä korkea kiinnostus, mutta vain vähän valtaa
- Pidä tyytyväisenä: Onnistuminen edellyttää, että sidoryhmä, joilla on paljon valtaa, mutta vähän kiinnostusta, pidetään tyytyväisinä
- Pidä lähellä: Tärkeimmillä sidoryhmillä on paljon sekä kiinnostusta että valtaa



KUVA 6. Nelikenttämalli (Hovland 2005)

Huomionarvoista on, että sidosryhmät ja sidosryhmäsuhteet eivät ole pysyviä tai muuttumattomia. Yrityksen edustajilla on sidosryhmien luokittelussa ratkaiseva rooli, koska heidän havainnointinsa perusteella eri sidosryhmät jaetaan eri luokkiin.

### 3.4 Sidoryhmien tarpeiden sekä odotusten tunnistaminen ja huomiointi

Miksi organisaatioiden tulee huomioida sidoryhmät? Mitkä sidoryhmät tulee huomioida? Ylärannan (2007) mukaan tarve sidoryhmien tunnistamiselle ja ymmärtämiselle on strateginen. Sidoryhmäjohtamisen yhtenä päätehtävänä onkin seurata sidoryhmien odotuksia ja vaateita sekä pyrkiä vastaamaan niihin (Yläranta 2006, 17). Näsi (1995, 25)

puhuu tässä yhteydessä sidosryhmien tulkintatehtävästä, eli yrityksen on kyettävä tulkitsemaan sidosryhmien maailmaan. Sidosryhmien tarpeiden ja odotusten tunnistamine kytkeytyy myös arvонуontiin. Freemanin (1995, 35-37) mukaan sidosryhmien huomioon ottaminen on ainoa tapa jatkuvasti luoda arvoa yritykselle. Niskala ym. (2009, 63-66) mukaan sidosryhmien kuunteleminen taas tukee yrityksen riskien hallinnassa ja konfliktien estämisessä sekä auttaa parempien päätösten tekemisessä. Näin vältetään myös manneriskit (Kujala & Kuvaja 2002, 83-85).

Tarve sidosryhmien huomioimiseen voidaan nähdä myös sidosryhmien yritykseen kohdistuvien potentiaalisten vaikutuksen kautta. Freeman (1984, 92-93) jakaa potentiaaliset vaikutukset taloudellisiin, teknologisiin, yhteiskunnallisiin, poliittisiin tai hallinnollisiin vaikutuksiin. Taloudellisia vaikutuksia voi olla esim. asiakkailla tai raaka-ainetoimittajilla, joiden osto- tai myyntikäyttäytyminen voi vaikuttaa yrityksen tulokseen. Teknologinen vaikutus voi olla esim. kilpailijalla, joka innovatiivisella tuotekehityksellä valtaa markkinat ennen muita. Yhteiskunnallinen vaikutus tarkoittaa yleisen mielipiteen muuttumista yritykselle negatiiviseksi tai yleistä imagohaittaa. Poliittisilla tai hallinnollisilla päätöksillä saatetaan suoraan estää tai hankaloittaa yrityksen toimintaa. (Freeman 1984, 92-93)

Carrollin (1995, 49-50) mukaan sidosryhmien merkityksen kasvamisen yhtenä tekijänä on ollut vastuullisuusajatuksen kehittyminen. Yritysten ja organisaatioiden ei nähdä olevan enää itsenäisiä, ympäristöstään erillisiä yksiköitä, vaan ne ovat vastuullisia ympäristölleen ja yhteiskunnalleen (Carroll 1995, 49-50). Myös Näsi (1995, 31) tunnistaa kehityksestä vastuullisuus näkökulman. Yhteiskunta ja sen erilaiset intressiryhmät ovat samaan aikaan tulleet yhä tietoisemmiksi ja vaativimmiksi suhteissaan yrityksiin (Näsi 1995, 31). Samaa aikaan myös globalisaatio ja yritysten kansainvälistyminen on vienyt yritykset toimimaan yhä erilaisemmissa ympäristöissä ja verkostoissa moninaisten intressejä omaavien ryhmien, kulttuurien, ala-kulttuurien, organisaatioiden ja muiden instituutioiden kanssa. Toisaalta yritys, ympäristö ja sen toimijat nähdään yhä enenemissä määrin yritysten tai muiden organisaatioiden voimavarana, ei vain ulkopuolisina, ilman vuorovaikutusta olevina toimijoina. (Näsi 1995, 30)

Haasteeksi on kuitenkin noussut, millä perusteella sidosryhmien vaatimukset tulisi huomioida ja toisaalta priorisoidaan. Boesso & Kumaran (2009, 74-76) tutkimusten mukaan

johtajat keskittyvät niihin sidosryhmiin, joilla he katsovat olevan eniten valtaa ja oikeutusta yrityksen toimintaan. Eli niihin tahoihin, jotka Mitchellin mallin (kuva 5) mukaisesti asettuisivat hallitseviin sidosryhmiin. Tutkimuksen mukaan nimenomaan valta on vaikuttavampi tekijä eli mitä suurempi sidosryhmän vallan katsotaan oleva yrityksen toimintaedellytyksiin, sitä todennäköisemmin johtajat ovat sidosryhmän kanssa vuoropuhelussa (stakeholder engagement). (Boesso & Kumar, 2009, 74-76)

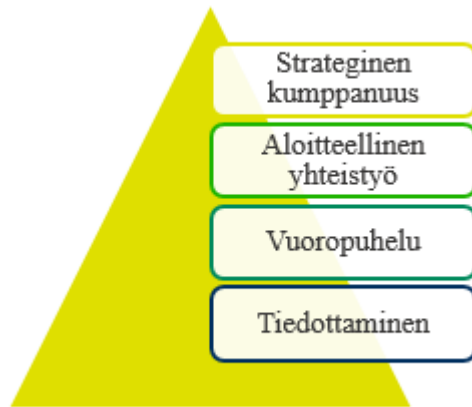
Yrity maailmassa haasteeksi saattaa muodostua myös sidosryhmien näkemysten aito arvostus ja kuuntelu, joita Kujala & Kuvaja peräänkuuluttavat vastuullisen liiketoiminnan ja välittävän johtamisen kontekstissa (Kujala & Kuvaja 2002, 130-135). Yrity maailmassa kiusauksena on itse määritellä sidosryhmien tarpeet ja odotukset kysymättä niitä sidosryhmiltä ilman aitoa vuoropuhelua. Sidoryhmien tarpeiden tunnistaminen, arviointi ja aito huomiointi edellyttää kuitenkin vuorovaikutuksellista otetta. Viime kädessä vuorovaikutuksen tavoitteena on luoda arvoa yritykselle ja sen sidosryhmille. Vastuullinen yritys huomioi sidosryhmiensä arvot, odotukset ja näkemykset ja tiedostaa, että sidosryhmillä on annettavaa yrityksille niin liikeideaa, toiminta-ajatusta sekä toiminnan arvoja, etiikkaa ja moraalialia pohdittaessa. Vastuullinen yritys sitoutuu pitkäjänteiseen, vuorovaikutteiseen yhteistyöhön sidosryhmiensä kanssa. (Kujala & Kuvaja, 2002, 70-75)

### **3.5 Sidoryhmäsuhteet ja vuoropuhelu**

Sidosryhmäsuhteiden ylläpidosta käytetään kirjallisuudessa usein termiä sidoryhmäjohtaminen. Boesson & Kumar (2009, 65-66) pitävät kuitenkin termiä sidoryhmäjohtaminen vanhentuneena ja liian yrityskeskeisenä. Heidän näkemyksen mukaan yritys voi johtaa suhteitaan sidoryhmiin, mutteivat itse sidoryhmää. Sidoryhmäjohtaminen on monimutkainen strateginen tehtävien kokonaisuus, prosessi, johon sisältyy niin sidoryhmien tunnistamista, merkityksen arviointia, suhteiden johtamista, neuvottelua ja sopimusten tekoa yrityksen liiketoimintaan taloudellisesti vaikuttavien sidoryhmien kanssa (Boesso & Kumar 2009, 65-66). Johtamisen sijaan kirjallisuudessa käytettäisiin enemmän käsitettä vuoropuhelu (dialogue), jonka katsotaan paremmin kuvaavan sidoryhmäyhteistyön monipuolista kenttää ja korostavan samalla ihmisten välistä vuorovaikutuksellista suhdetta. Ylärannan (2006) mukaan keskeisin tavoite sidoryhmäjohtamisessa on nimenomaan vuorovaikutuksen ylläpitäminen ja sidoryhmien sitouttaminen vuorovaikutteiseen prosessiin yrityksen johdon kanssa. (Yläranta 2006)



Yrityksen ja sen sidosryhmien välinen suhde voi olla luonteeltaan monen tasoista. Rohweder (2004, 205-207) esittää, että sidosryhmäsuhteen erilaisia tasoja ovat tiedottaminen, vuoropuhelu, aloitteellinen yhteistyö ja strateginen kumppanuus (Kuva 7).



KUVA 7. Yrityksen sidosryhmäsuhteiden tasot (Rohweder 2004, 207)

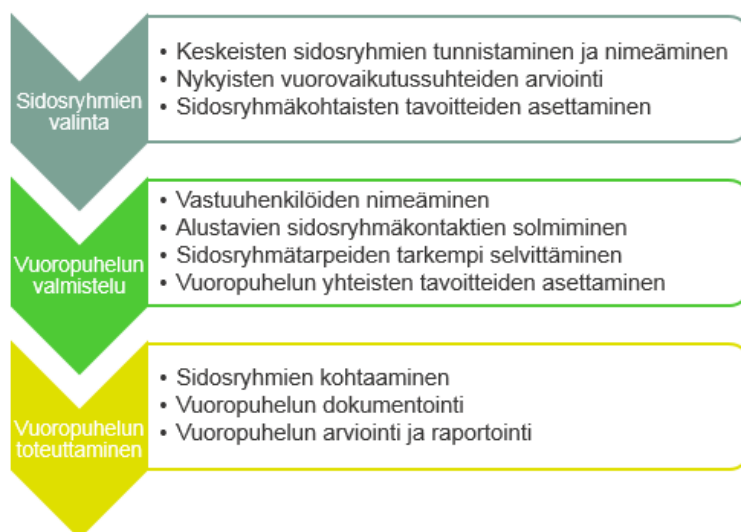
Alimmalla tasolla vuorovaikutus koostuu pelkästä yksisuuntaisesta tiedottamisesta. Tällöin informaatio jää pakostakin yksipuoleiseksi. Kaksisuuntainen vuoropuhelu puolestaan mahdollistaa jonkinasteisen sidosryhmädialogin, jolloin yritys pystyy tunnistamaan sidosryhmien odotuksia ja tarpeita ja mahdollisesti kehittämään toimintaansa niiden mukaisesti. Rohwederin kuvaamat sidosryhmäsuhteen tasot eivät ota kantaa dialogin tasoon, mutta tuo esiin, miten sidosryhmädialogi voi avata yritys ja sidosryhmän välille aloitteellista yhteistyötä. Vuorovaikutteisen dialogin pohjalta suhde voi parhaimmillaan kehittyä strategiseksi kumppanuudeksi. Aloitteellinen yhteistyö on aktiivista vuorovaikuttamista ja siinä yrityksen side sidosryhmään on tavanomaista vuoropuhelua vahvempi. Strateginen kumppanuus on intensiivisin sidosryhmäsuhteen muoto. Kumppanuudelle on tyypillistä, että yritys ja sen sidosryhmä toimivat yhteistyössä tavalla, joka hyödyttää molempia osapuolia. (Rohweder 2004, 206-207)

Strateginen kumppanuus voidaan nähdä kahden tai useamman yrityksen välisenä toimintamallina, jossa osapuolet tekevät toisiaan täydentäviä, molempia hyödyttäviä toimenpiteitä. Ståhl määrittää strategisen kumppanuuden tarkoittavan tietopääoman yhdistämistä siten, että molemmat kumppanit saavuttavat merkittävää strategista etua itselleen (Ståhl ym. 2000, s 93-94). Kumppanuudessa kummallakin osapuolella on tasavahvat roolit. (Ståhl ym. 2000, s 93-94.)

Sidosryhmäsuhteet voivat olla aktiivisia tai passiivisia. *Aktiivisessa sidosryhmäsuhteessa* yritys käy vuoropuhelua sidosryhmien kanssa. Sidosryhmältä halutaan tietoa, näkemyksiä ja palautetta ja vuoropuhelua suunnitellaan sidosryhmää motivoivaksi. *Passiivinen sidosryhmäsuhde* on tiedon välittämistä, joka voi olla henkilökohtaista tai tapahtua erilaisien kanavien avulla. Tällaisissa tilanteissa yritys ei kuitenkaan oma-aloitteisesti hae tai hanki tietoa sidosryhmältä. (Kujala & Kuvaja 2002, 130-135)

Sidosryhmävuoropuhelu voidaan nähdä osana yrityksen strategiaa ja vastuullisten toimintatapojen määrittämistä. Vastuullisen liiketoiminnan kehittämiseen liittyvässä vuoropuhelussa yritys konsultoi sidosryhmiään vastuullisuusnäkökohdista, mutta käy sidosryhmävuoropuhelua myös muun liiketoiminnan yhteydessä. Vuoropuhelu ei ole vain yksi kertaluonteinen, irrallinen tapahtuma, vaan olennainen osa sidosryhmänäkemyksen mukaista organisaation johtamista. Vuorovaikutus yrityksen ja sidosryhmien syntyä aidosta pyrkimyksestä kuunnella ja arvostaa myös toisenlaisia käsityksiä liiketoiminnan toteuttamistavoista. (Kujala & Kuvaja 2002, 130-135)

Kujala & Kuvaja kuvaavat sidosryhmävuoropuhelun etenemistä kuvassa 8 esitetyn prosessin mukaisesti. Sidosryhmävuoropuheluprosessi käynnistyy yrityksen keskeisten sidosryhmien tunnistamisella ja nimeämisellä (kuva 8). Sidosryhmien tunnistamiseen voidaan käyttää erilaisia menetelmiä, kuten kappaleessa 2.2.2 Sidosryhmien tunnistaminen ja luokittelu on kuvattu. Tunnistamisen yhteydessä arvioidaan nykyisten sidosryhmäsuhteiden ja vuorovaikutuksen toimivuus ja asetetaan sidosryhmäkohtaiset tavoitteet. (Kujala & Kuvaja 2002, 130-140)



KUVA 8. Sidosryhmävuoropuhelun eteneminen (Kujala & Kuvaja 2002, 133)

Seuraavassa vaiheessa valmistellaan sidosryhmävuoropuhelua nimeämällä vastuuhenkilö ja ottamalla yhteyttä sidosryhmiin. Kujalan & Kuvajan mukaan tässä vaiheessa selvitetään myös sidosryhmien tarpeet ja odotukset. Tärkeätä on, että vuoropuhelulle asetetaan yhteiset tavoitteet sidosryhmien kanssa. Vuoropuhelun toteutuessa sidosryhmien kohtaaminen voi tapahtua monella eri tavalla. Vuoropuhelu on hyvä dokumentoida, jotta sitä voidaan arvioida ja raportoida. (Kujala & Kuvaja 2002, 130-140)

Kuvan 8 mukaisen prosessin tavoitteena on *avoin dialogi*. Prosessin aloitteen tekijä ja sidosryhmä suunnittelevat ja päättävät prosessin tavoitteet tällöin yhdessä. Avoimen dialogin prosessi vaatii aikaa, pitkäjänteisyyttä ja avointa mieltä. Niskala ym. (2009, 79) käyttää termiä *rajattu dialogi* tilanteesta, jossa prosessin aloitteentekijä, on päättänyt tavoitteet ja siihen liittyvät mahdolliset rajaukset jo ennen prosessin aloittamista. (Niskala ym. 2009, 79)

## 4 SIDOSRYHMÄSUHTEIDEN JOHTAMINEN METSÄ GROUPISSA

### 4.1 Yhtiö, strategia ja arvot

Metsä Group muodostuu Metsäliitto Osuuskunnasta, siihen kuuluvista Metsä Forestista ja Metsä Woodista sekä osuuskunnan tytäryhtiöistä Metsä Tissuesta, Metsä Boardista ja Metsä Fibrestä. Metsäliitto Osuuskunta on Metsä Groupin emoyritys. Metsäliitto osuuskuntaan kuuluu noin 116 000 metsänomistajaa vuonna 2015. Konsernilla on toimintaa noin 30 maassa ja tuotantoa Suomessa ja Euroopassa. Tuotantolaitokset on suunnitelmallisten investointien ansiosta alan kärkeä, olipa mittarina ympäristösuorituskyky, energia-tehokkuus tai kannattavuus. Konsernin päämarkkina-alueena on Eurooppa, kasvua haetaan erityisesti Pohjois-Amerikan ja Aasian markkinoilta. (Metsä Group)

Omistustausta ja liiketoimintarakenne erottavat Metsä Groupin kilpailijoista ja vahvistavat toiminnan pitkäjänteisyyttä. Osuuskunnan omistajajäsenten kautta Metsä Groupilla on käytettävissään merkittävä varanto ensiluokkaista puuraaka-ainetta, mikä antaa vakaan ja pitkä-jänteisen perustan oman toiminnan ja tuotantolaitosten kehittämiseen. Emoyritys Metsäliitto Osuuskunnan hallintoelimet ovat edustajisto, hallintoneuvosto, hallitus ja pääjohtaja. Metsä Groupin johtoryhmä avustaa pääjohtajaa liiketoiminnan suunnittelussa ja operatiivisessa johtamisessa sekä valmistelee hallitukselle annettavia esityksiä. (Metsä Group)

Metsä Group on vastuullinen metsäteollisuuskonserni, jonka liiketoiminnan ytimessä ovat pehmo- ja ruoanlaittopaperit, kartonki, sellu, puutuotteet sekä puunhankinta ja metsäpalvelut. Strategiansa mukaisesti Metsä Group keskittää toimintansa, investoinnit ja voimavaransa alueille, joissa heillä on selkeää kilpailuetua ja joiden kasvunäkymät ovat hyvät. Metsä Groupin liikevaihto vuonna 2015 oli 5,0 miljardia euroa, ja se työllistää noin 9 600 henkilöä (kuva 9.) (Metsä Group)

METSÄ GROUP	2015	2014	2013
Liikevaihto, milj. euroa	5 016	4 970	4 932
Liiketulos ilman kertaeriä, milj. euroa	537	418	342
Sijoitetun pääoman tuotto, %	13,7	11,1	8,9
Sijoitetun pääoman tuotto, ilman kertaeriä	13,6	11,4	9,1
Oman pääoman tuotto, %	15,9	13,0	9,9
Oman pääoma tuotto, ilman kertaeriä	15,8	13,4	10,3
Omavaraisuusaste, %	43,2	37,9	38,1
Nettovelkaantumisaste, %	25	46	76
Korolliset nettovelat, milj. euroa	610	938	1 486
Investoinnit, milj. euroa	491,6	143	207
Henkilöstö kauden lopussa, jatkuva keskiarvo	9 599	10 410	10 741

KUVA 9. Metsä Groupin liikelatouden avainluvut vuonna 2013-2015 (Metsä Group)

Konsernin tuotteiden pääraaka-aine on uusiutuva puu pohjoisen kestävästi hoidetuista metsistä. Sen korkealaatuisissa tuotteissa yhdistyvät uusiutuva raaka-aine, asiakaslähtöisyys, kestävä kehitys sekä innovatiivisuus. Tuotteet on kehitetty yritysasiakkaiden ja kuluttajien tarpeita vastaaviksi, edistämään ihmisten ja ympäristön hyvinvointia. Tuotteet ovat ekologisia, turvallisia ja kierrätettäviä, ja ne voidaan elinkaarensa lopussa hyödyntää esimerkiksi polttamalla. (Metsä Group)

Liiketoiminta perustuu uusiutuvaan puuraaka-aineeseen, jota kasvatetaan, hankitaan ja jalostetaan vastuullisesti. Konserni tuntee käyttämänsä puun alkuperän ja hankkii valtaosan käyttämästään puusta suomalaisilta omistajajäseniltämme. Metsä Groupin liiketoiminta-alueet muodostavat vahvan arvoketjun, jonka eri vaiheissa hyödynnetään puu mahdollisimman tarkkaan selluna, puutuotteina, paperina, kartonkina, valmiina lopputuotteina tai bioenergiana. (Metsä Group)

Metsä Groupin arvot – vastuullinen tulokseteko, luotettavuus, yhteistyö ja uudistuminen – yhdistävät kaikkia työntekijöitä. Arvot luovat yhteisen pohjan, johon koko henkilöstö voi perustaa työntekonsa työtehtävästä tai toimintamaasta riippumatta. Arvot ohjaavat päätöksentekoa kaikilla tasoilla ja kertovat, miten Metsä Group toimii konsernin sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa. (Metsä Group)

Kaiken tekemisen punainen lanka on toiminnan jatkuva parantaminen ja kehittäminen. Tämä koskee niin tuotteita, tuotantoprosesseja kuin toimintatapoja. Tavoite on, että jokainen Metsä Groupin työntekijä pohtii luontevana osana omaa työtään, miten oman tai tiimin työn voisi tehdä entistä paremmin. (Metsä Group)



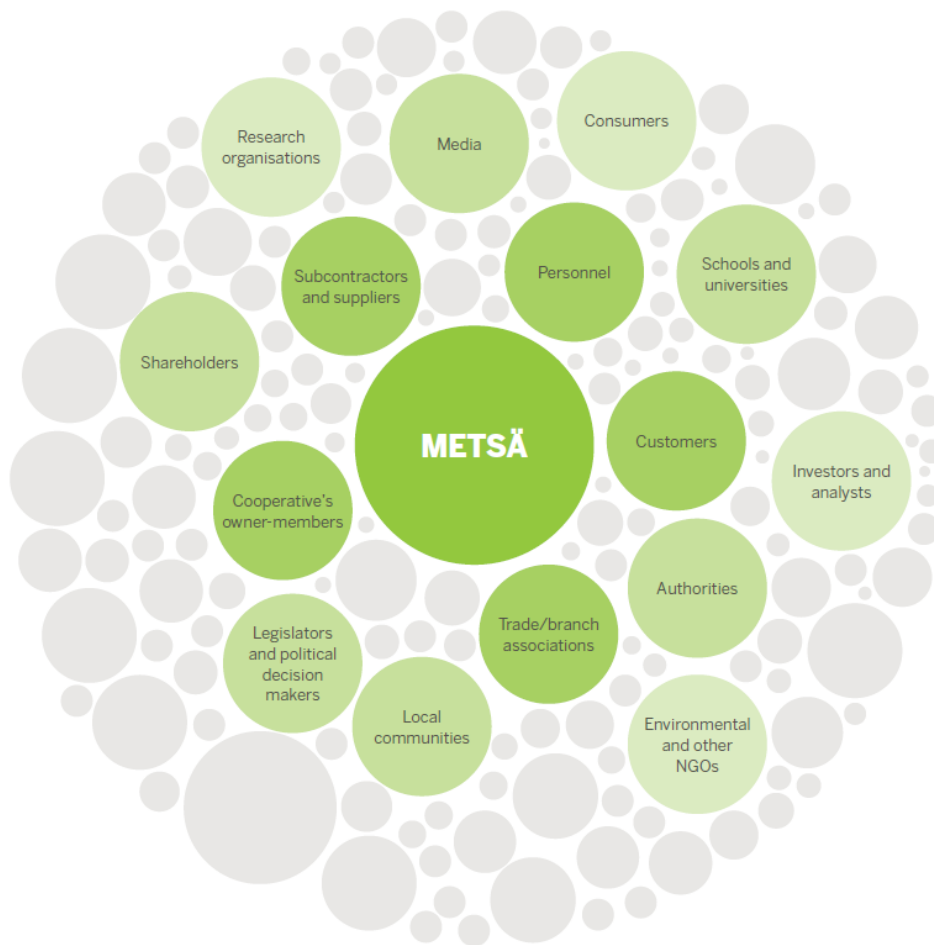
Kuva 10. Metsä Groupin arvot (Metsä Group)

## 4.2 Aikaisemmat sidosryhmäanalyysit ja -tutkimukset

Metsä Group toteutti vuonna 2010 ns. nelikenttä -analyysinä sidosryhmätutkimuksen, jonka tarkoituksena oli kartoittaa Metsä Groupin eri sidosryhmiä ja luokitella ne nelikentän avulla. Tutkimuksessa kartoitettiin myös sidosryhmien odotuksia koskien konsernin yhteiskunta- ja ympäristövastuuasioita. Erityisesti haluttiin tietää, missä konsernin koettiin menestyneen ja toimineen hyvin ja missä toiminnan suurimmat haasteet mahdollisesti ovat. Kartoituksen avulla saatiin tarkempi kuva avainsidosryhmistä, joilla on sekä paljon vaikutusvaltaa että kiinnostusta konsernin toimintaan kohtaan ja voitiin jaotella ne primaarisiin ja sekundaarisiin sidosryhmiin. Tärkeimpinä sisäisinä sidosryhminä pidettiin omaa henkilöstöä, omistajajäseniä ja omistajia, tärkeimpinä ulkoisina sidosryhminä pidettiin asiakkaita.

Keväällä 2014 tehdyssä Metsä Groupin sidosryhmäanalyysissä tunnistettiin konsernitaso sidosryhmät ja luokiteltu ne alustavasti rajoitettuun ja laajempaan sidosryhmäkenttään. Rajoitettuun sidosryhmäkenttään katsottiin kuuluvan henkilöstö, asiakkaat, palvelutuottajat, omistajat sekä kauppajärjestöt (kuva 11). Laajennettuun sidosryhmäkenttään

media, koulut ja yliopistot, viranomaiset, paikallisyhteisöt, poliittiset päätöksentekijät, tutkimusorganisaatiot, kuluttajat, ympäristöjärjestöt sekä sijoittajat ja analytiikat.



KUVA 11. Metsä Groupin tunnistetut sidosryhmät (Metsä Group, Sustainability Report 2014)

### 4.3 Sidosryhmäyhteistyö

Metsä Groupin pitkän linjan tavoitteena on ollut rakentaa systemaattista ja avointa vuoropuhelua tärkeimpien sidosryhmien kanssa. Avoimen vuoropuhelun tavoitteena on ymmärtää paremmin sidosryhmien odotuksia konsernin toimintaa kohtaan. Metsä Groupin sidosryhmäyhteistyö painottuu konsernin arvojen mukaisesti yhteistyöhön asiakkaiden kanssa, vastuulliseen liiketoimintaan ja yhteistyöhön erilaisten järjestöjen kanssa sekä uudistumisen nimissä tapahtuvaan edunvalvontaan Suomessa ja Euroopassa. (Metsä Group)

Liiketoiminta-alueet sekä myynti ja markkinointi vastaavat yhteistyöstä omien asiakkaidensa kanssa. Yhteistoiminnasta järjestön kanssa sekä edunvalvonnasta vastaa konsernin Kestävän kehitys ja edunvalvonta yksikkö. Paikallistason sidosryhmäyhteistyöstä vastaavat tehtaot.

Metsä Group osallistuu aktiivisesti vastuullista yritystoimintaa edistävän the World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) -organisaation toimintaan ja on jäsenenä WBCSD:n Forest Solutions Groupin (FSG) järjestössä. Forest Solution Groupin tavoitteena on globaalien yhteistyön avulla edistää kestävästä metsäntaloutta ja laajentaa vastuullisten metsäpohjaisten tuotteiden markkinoita. Ryhmän työohjelma painottuu esimerkiksi kestävästä metsänhoidon parhaiden käytäntöjen kuten sertifiointin edistämiseen. Forest Solutions Groupin tärkeänä tapana toimia on avoin dialogi avainsidosryhmien kanssa. Lisäksi WBCSD:n Forest Solutions Group tukee maailmanlaajuisista ilmastonmuutoksen vastaista taistelua auttamalla kestävästä kehityksen mukaisten metsätuoteinnovaatioiden kehityksessä. (Metsä Group)

Metsä Group osallistuu muun muassa seuraavien järjestöjen toimintaan:

- Maailman kestävästä kehityksen yritysneuvosto (World Business Council for Sustainable Development, WBCSD) ja sen toimialaryhmä Forest Solutions Group
- Euroopan paperiteollisuuden liitto (Confederation of European Paper Industries, CEPI)
- Euroopan puutuoteteollisuuden keskusjärjestö (European Confederation of Wood-working Industries, CEI-Bois)
- Metsäteollisuus ry
- Elinkeinoelämän keskusliitto EK
- YK:n Global Compact -aloitteen pohjoismainen verkosto
- Metsien sertifiointijärjestöt: Forest Stewardship Council (FSC) ja Programme for the Endorsement of Forest Certification (PEFC)

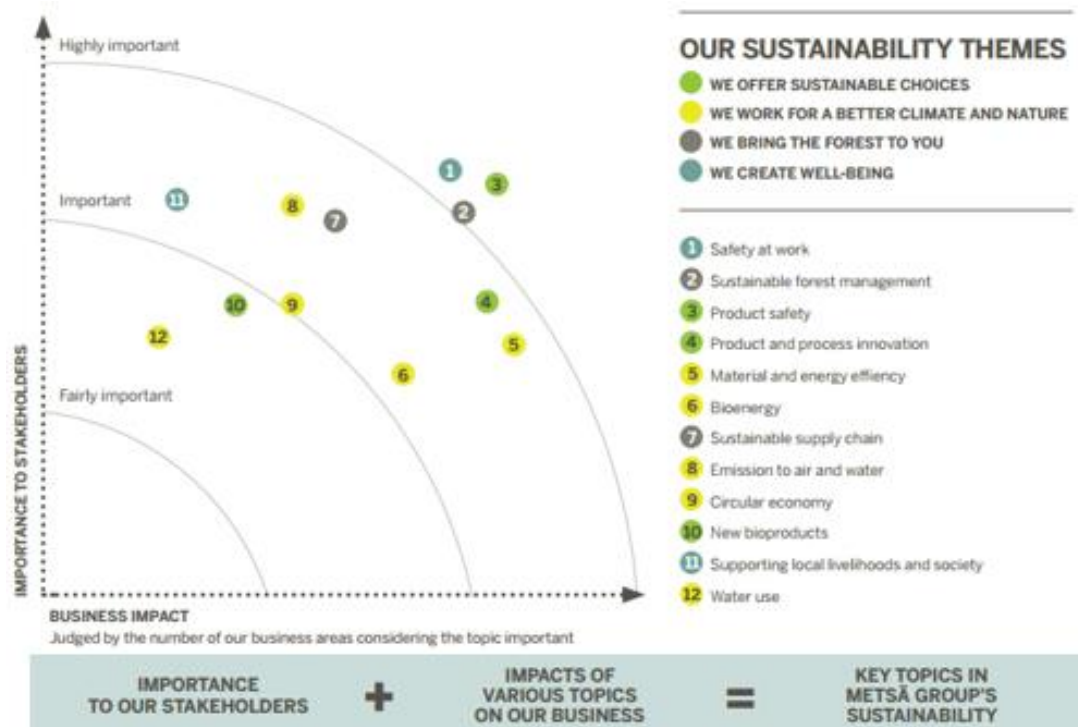
Lisäksi Metsä Group tai sen toimialat ovat useiden alakohtaisten järjestöjen jäseniä. Tällaisia ovat muun muassa Euroopan pehmpaperintuottajien järjestö (European Tissue Symposium, ETS) ja Euroopan ympäristöystävällisten pakkausten tuottajien järjestö (European Organization of Packaging and the Environment, European). (Metsä Group)



#### 4.4 Kohti sidosryhmävuoropuhelua

Metsä Groupin vuoden 2011 Kestävän kehityksen raportissa todetaan, että konserni haluaa luoda luotettavan ja avoimen suhteen sidosryhmiinsä. Samassa raportissa todetaan, että yrityksen tavoitteena on panostaa tulevinä vuosina sidosryhmäyhteistyön kehittämiseen sekä sidosryhmäsuhteiden vahvistamiseen tärkeimpien sidosryhmiensä kanssa avoimen dialogin keinoin (Sustainability Report 2011). Työ sidosryhmäsuhteiden kehittämässä ja avoimen dialogin rakentamisessa jatkuu yhä.

Vuoden 2014 Kestävän kehityksen raportissa on kuvattu olennaisuusanalyysi, jossa on Kujalan & Kuvajan (2002) näkemyksen mukaiseksi konsultoitu sidosryhmiä vastuullisuusnäkökohdista. Olennaisuusanalyysin tulokset on esitetty kuvassa 12. Olennaisuusanalyysin voidaan katsoa olevan osa systemaattisesti rakennettua ja rakennettavaa sidosryhmävuoropuhelua.



KUVA 12. Olennaisuusanalyysin tulokset (Metsä Group Sustainability Report 2014)

## 5 METSÄ GROUPIN SIDOSRYHMÄSUHTEET

### 5.1 Strategisen tason sidosryhmät

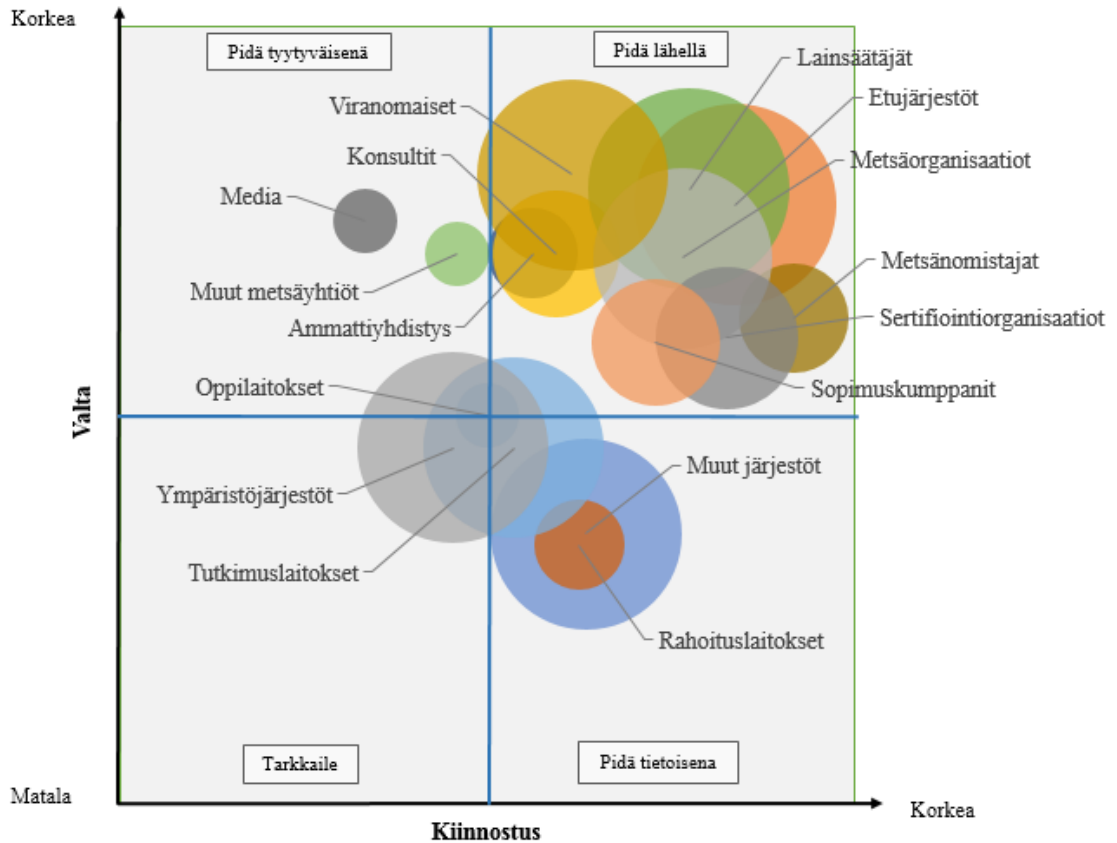
Strategisen tason sidosryhmiä kuvaavat sidosryhmäkartat koostettiin haastattelukysymysten 1, 2 ja 4 tulosten perusteella.

1. Minkä järjestöjen, yhteisöjen tai muiden sidosryhmien kanssa olet työssäsi tekemisissä paikallisella ja/tai kansallisella tasolla?
2. Mitkä näistä ovat merkittävimpiä liiketoiminnan kannalta? Millä perusteella?
4. Mihin kohtaan nelikentässä sijoittaisit kunkin tahon? Millä perusteella?

Haastattelutilanteessa haastateltava nimesi ensin yleisesti liiketoiminnan sidosryhmät (kysymys 1), määritteli niistä tärkeimmät (kysymys 2) ja sijoitti merkittävimmät sidosryhmät nelikenttään (kysymys 4). Haastattelutilanteessa tunnistetut merkittävimmät sidosryhmät ja niiden sijainti (positio) nelikentässä koottiin tutkimusta varten rakennettuun sidosryhmämatriisiin. Sisällönanalyysillä tuotettuja sidosryhmäluokkia käytettiin sidosryhmämatriisissa sidosryhmien luokitteluun. Otteita strategisen tason sidosryhmien ryhmittelystä on esitetty liitteessä 2.

Sidosryhmämatriisityökalun avulla laskettiin kunkin sidosryhmätahon keskimääräinen sijainti nelikentässä. Näin saatiin rakennettua yleisesti strategisen tason kuvaava sidosryhmäkartta (kuva 13). Sidosryhmätahoa kuvaavan pallon koko kuvastaa montaako yksittäistä sidosryhmähavaintoa sidosryhmämatriisiin on kirjattu haastattelujen perusteella. Esimerkkinä muut metsäyhtiöt, joita strategisen tason haastatteluissa tuli esiin vain yksi, jolloin muut metsäyhtiöt positio nelikentässä on suoraan haastateltavan vastaus (kuva 13). Viranomaisia tuli esiin useampia yksikköä ja niiden sijainti on laskettu haastateltavien esittämien positioiden keskiarvona.

### Metsä Groupin strategisen tason sidosryhmät



KUVA 13. Strategisen tason sidosryhmät

Strategisen tason määrällisesti suurimpina sidosryhmätahoina nousee esiin lainsäätäjät, etujärjestöt, viranomaiset ja metsäorganisaatiot sekä ympäristöjärjestöt, tutkimuslaitokset ja muut järjestöt. Kiinnostuksen ja vallan suhteeseen korkeimpaan asemaan sijoittuvat lainsäätäjät, viranomaiset, etujärjestöt sekä metsäorganisaatiot. Näillä tahoilla on sekä kiinnostusta että valtaa strategisen liiketoiminnan kannalta.

Lainsäätäjillä tarkoitetaan tässä suomalaisia ministeriöitä ja eduskuntaa sekä EU komissiota ja parlamentin jäseniä (MEPit). Lainsäätäjien ja viranomaisten valta kohdistuu lainsäädännöllisen regulaation kautta suoraan operatiiviseen liiketoimintaan ja sitä kautta lainsäätäjät ja viranomaiset ovat merkittäviä sidosryhmiä myös strategisen liiketoiminnan kannalta. Etujärjestöillä tarkoitetaan kestävän metsätalouden ja metsäteollisuuden etujärjestöjä Suomessa (esim. Metsäteollisuus ry) ja Euroopassa (esim. The Confederation of European Paper Industries). Etujärjestöt ovat edunvalvonnan kannalta merkittävässä asemassa, kuten yksi haastateltavista toteaa:

*”Etujärjestöt ovat tärkeitä. Niiden avulla saadaan lisää vaikuttavuutta. Edunvalvonnassa suuntaus mennyt kuitenkin myös siihen, että yhä enemmän on asioita, joissa meidän on tehtävä itse vaikuttamista. Koko ajan selkiytyy missä asioissa meidän kannattaa tehdä aktiivista vaikuttamista itse ja missä etujärjestöjen kautta.”*

Metsäyhtiölle kestävä metsätalous, puunhankinta ja puukauppa ovat pitkällä tähtäimellä elinehto, ”Meillä tarvitaan puuta joka päivä.”: kuten yksi haastateltavista toteaa. Strategisen liiketoiminnan sidosryhmäkartassa olevilla metsäorganisaatioilla tarkoitetaan tässä Metsähallitusta, Suomen metsäkeskusta, MTK:ta (Maa- ja metsätaloustuottajain Keskusliitto MTK ry), Metsänhoitoyhdisty ry:tä ja muita tuottajaliittoja, joiden kanssa tehdään puukauppaa. Metsäorganisaatiot ja yksityiset metsäomistajat ovat strategiselle liiketoiminnalle merkittävä sidosryhmä niin metsäntutkimuksen, kestävän metsätalouden edistämisen kuin puukaupan näkökulmasta. Suomalaisen metsän talouskäyttöön liittyy paljon historiaa ja tunteita.

*”Puukaupan ympärillä liikkuu rahaa, valtaa ja tunteita. Kuka sanoo, koska puukauppaa tehdään, onko hintataso oikea ja onko katkonta hyvää. Firman tulee olla kilpailukykyinen puusta maksaja pitkässä juoksussa.”*

Erityispiirteenä metsäteollisuuden strategisen liiketoiminnan sidosryhmäverkostossa on sertifiointiorganisaatiot, joilla tässä tarkoitetaan erityisesti metsäsertifiointijärjestelmiä PEFC (Programme for the Endorsement of Forest Certification schemes) ja FSC (Forest Stewardship Council). PEFC ja FSC ovat kansainvälisiä metsäsertifiointijärjestelmiä, jotka edistävät ekologisesti, sosiaalisesti ja taloudellisesti kestävä metsätaloutta kaikkialla maailmassa. Sertifiointi viestiin kuluttajalle, että paperi-, kartonki- tai puutuotteiden puuraaka-aine on peräisin kestävästi hoidetusta metsästä. Edunvalvonnan kannalta sertifiointijärjestelmien seuranta ja kehittämiseen osallistuminen on strategisen liiketoiminnan kannalta merkittävää.

*”Se on tärkeää, että PEFC ja FSC standardit ovat sellaisia, että me voimme niitä ylläpitää ja käyttää. Se että PEFC ja FSC järjestelminä ovat uskottavia ja hyväksyttäviä lopputuotemarkkinoilla. Että on mahdollisuus myydä sertifioituja tuotteita, on uskottavaa viestintää asiakaskuntaan päin, että kuitu ja lankku tulee kestävästi hoidetusta metsästä. Sertifiointikriteerien pitää olla myös sellaiset, että ne on lainausmerkeissä myytävissä*

*metsänomistajille. Että tässä pyöritään markkinoiden hyväksynnän ja metsänomistajapäässä standardien käyttökelpoisuuden rajamaastossa.”*

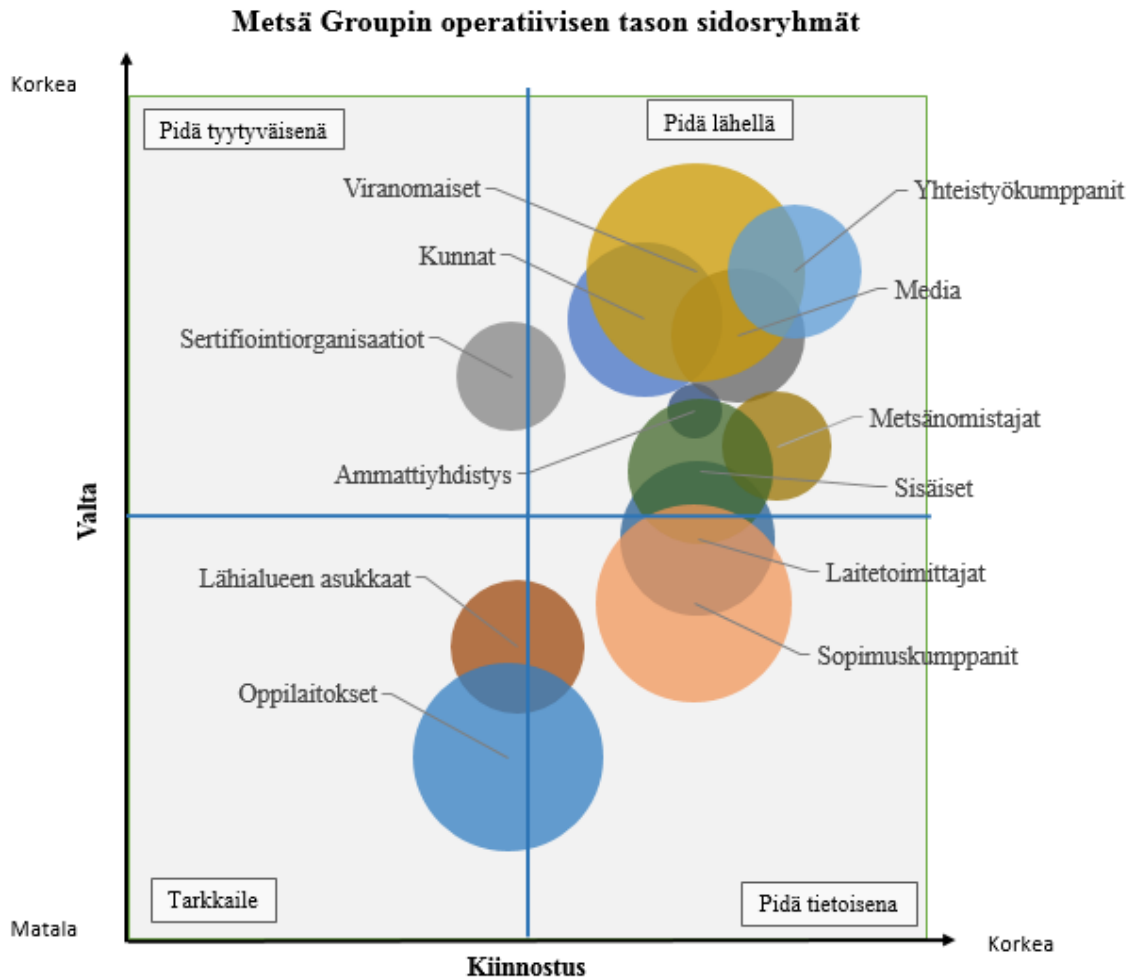
Metsien käyttö ja puunhankinta kiinnostaa myös ympäristöjärjestöjä ja tutkimuslaitoksia. Ympäristöjärjestöt ja tutkimuslaitokset sijoittuvat strategisen liiketoiminnan näkökulmasta vallan ja kiinnostuksen suhteen sidosryhmäkartan keskivaiheille (kuva 13). Haastatteluissa tuli esiin ympäristöjärjestöistä mm. Suomen luonnonsuojeluliitto, WWF Suomi sekä Greenpeace, tutkimuslaitoksista Luonnonvarakeskus Luke, SYKE (Suomen ympäristökeskus) ja Metsäntutkimuslaitos Metla. Sidoryhmätasoon muut järjestöt on tässä ryhmitelty mm. Sitra, WBCSD (World Business Council for Sustainable Development) ja FIBS. Muut järjestöt näyttävät liiketoiminnan kannalta hieman kiinnostavammilta kuin ympäristöjärjestöt tai tutkimuslaitokset, mutta järjestöillä ei katsota olevan niin paljon valtaa kuin vaikka ympäristöjärjestöillä.

## **5.2 Operatiivisen tason sidoryhmät**

Operatiivisen tason sidoryhmäkarta muodostettiin vastaavalla menetelmällä kuin strategisen tason sidoryhmäkartat (kuva 14). Oteita operatiivisen tason sidoryhmien ryhmittelystä on esitetty liitteessä 3.

Operatiivisen tason määrällisesti suurimpina sidoryhmätahoina nousee esiin viranomaiset, sopimuskumppanit ja laitetoimittajat sekä oppilaitokset. Kiinnostuksen ja vallan suhteen korkeimpaan asemaan asettuvat viranomaiset, joilla on sekä kiinnostusta että valtaa operatiiviseen liiketoimintaan. Viranomaisilla tässä tarkoitetaan ympäristöviranomaisia (AVI, ELY-keskus), palo- ja pelastusviranomaisia sekä työsuojeluviranomaisia. Eri viranomaisten merkitys liiketoiminnalle ja toimintaedellytyksille vaihtelee liiketoiminta-alueen ja viranomaisen toimivallan mukaan, kuten yksi haasteltava tuo esiin:

*”Valtamielessä viranomaiset sijoittuvat erikohtaan, esim. työsuojeluviranomainen voi pysäyttää sahan, mutta paloviranomainen ei sitä tee. Valtamielessä (palo- tai ympäristöviranomainen) antaa suosituksia tai sitten määräyksiä, joissa on päivämäärä ja sitten, jos ei ole tehty, tulee uhkasakko, mutta sitten työsuojeluviranomainen uhkasakon lisäksi, jos ei ole tehty, voi pysäyttää toiminnan. Siinä on pieni ero.”*



KUVA 14. Operatiivisen tason sidosryhmät

Operatiivisen liiketoiminnan kannalta merkittävimmiksi sidosryhmätahoiksi haastateltavat nimeävät viranomaiset, yhteistyökumppanit, kunnat, media, sisäiset sidosryhmät sekä oppilaitokset. Viranomaisten merkittävään asemaan vaikuttaa toimintaan kohdistuvat lainsäädännölliset vaatimukset ja viranomaisen valta, kuten edellisestä haastateltavan kommentista käy ilmi.

Kuten viranomaisilla myös yhteistyökumppaneilla voi olla suora vaikutus toimintaedellytyksiin. Yhteistyökumppaneilla tässä tarkoitetaan operatiivisen toiminnan kannalta merkittäviä yhteistyöyrityksiä kuten energiayhtiöitä, jätevedenpuhdistusyhtiöitä tai tehdasintegraatin yhteistyökumppaneita. Tehdasintegraatilla tarkoitetaan samalla tehdas-kiinteistöllä toimivia yrityksiä, joiden kanssa on tehtaan toiminnan kannalta merkittävää yhteistoimintaa. Esimerkiksi juuri jätevedenpuhdistamon toiminta on operatiivisen toiminnan kannalta kriittinen ja mahdolliset puhdistamon ongelmat voivat pahimmillaan pysäyttää tuotannon, kuten yksi haastateltavista toteaa.

*”Energiayhtiö ja putsari tosi tärkeitä, että toimivat. Putsari pystyy pysäyttämään meidän tehtaan.”*

Yhteistyö liiketoimintapaikkakunnan kunnan kanssa vaihtelee toiminnan kokoluokan ja tuotantotoiminnan mukaan. Toisille yhteistyö kunnan tai kaupungin kanssa lähentelee yhteistyötä ja toisille taas yhteydet kuntaan eivät ole liiketoiminnan kannalta mitenkään oleellisia.

*”Me ollaan aika merkittävä työllistäjä ja meillä on todella hyvä välit kaupungin kanssa, mikä tässä korostaa meidän asemaa. Jos puhutaan esim. jäteveden käsittelystä niin tuo Puhdistamo Oy on yhtiöitetty, jossa me ollaan vähemmistöosakkaana, käsittelee meidän tehtaan jätevedet ja kaupungin jätevedet. Se on yksi tällainen, jossa tehdään konkreettista yhteistyötä.”*

*”Jos miettii kuntaa tai kaupunkia, niiden kanssa meillä ei ole mitään säännönmukaista, rakennusvalvontaan on yhteys, mutta ei ole säännöllisiä tapaamisia sovittu.”*

Sama tilanne on paikallisen median suhteen. Toisille paikallismedia toimii tärkeänä tiedotusväylänä lähiasukkaille ja opiskelijoille sekä julkisuuskuvan rakentajana. Toisille taas media ei näyttäyty mitenkään merkittävänä sidosryhmätahona.

*”Tärkeä yhteistyökumppani on paikallislehti. Liittyy tähän paikalliseen viestintään, siinä on myöskin meidän juttuja, joita me on tuotu tämän lehden kautta. Meillä on ensikuussa sellainen mediatapahtumakin.”*

*”1,5 vuoden aikana ei yhtään yhteydenottoa. Meillä mediaohjeistus menee niin, että kaikki menee tuon konserniviestinnän kautta, jos joku ottaa yhteyttä.”*

Metsä Groupin sisäiset konsernipalvelut muodostavat yhden merkittävän sidosryhmätahon operatiiviselle liiketoiminnalle. Erityisesti haastateltavat mainitsevat viestinnän, oston ja puunhankinnan sekä kestävän kehityksen asiantuntijapalvelut liiketoiminnalle. Kestävän kehityksen henkilöstö palvelee operatiivista liiketoimintaa niin ympäristöluvitussasiassa kuin jätteiden ja sivutuotteiden jatkokäyttöön liittyvissä asioissa. Erityisesti mainitaan kestävän kehityksen henkilöstön verkostot viranomaisiin ja lainsäätäjiin:

*”Tämä on ihan todellista hyötyä. He (Kestävän kehityksen ja edunvalvonnan Tuotanto ja ympäristövastuu tiimin asiantuntijat) ovat yhteydessä ministeriöön ja muihin päättäviin elimiin, että saataisiin tämä maaliin, että tämä täyttäisi nämä ympäristökriteerit, nämä kestään kehityksen ja sitten tämän sivutuoteajattelun tämän kiertotalouden.”*

Sidosryhmäkartan sertifiointiorganisaatiot tarkoittavat operatiivisella tasolla esimerkiksi toimintajärjestelmien ja painelaitteistojen auditoijia. Ne sijoittuvat operatiivisen tason sidosryhmäkartassa kiinnostuksen osalta keskivaiheille ja vallan osalta keskitason yläpuolelle.

Oppilaitosyhteistyön merkitys operatiiviselle liiketoiminnalle näyttäytyy eri merkityksessä Suomessa ja esimerkiksi Saksassa. Suomessa oppilaitosyhteistyö painottuu koulu- ja alan opiskelijoiden vierailuihin tehtaalla, kun taas Saksassa oppilaitosyhteistyö on tiivistä yhteistoimintaa kehittyneen oppisopimuskoulutuksen myötä.

*”Saksassa 15–16-vuotiaita 3-vuotiseen oppisopimuskoulukseen. Meidän tulee olla koko ajan näkyvillä kouluissa, jotta koululla tiedetään, että olemme potentiaalinen oppisopimuspaikka ja työnantaja. Käytämme aikaa ja rahaa projektien tekemiseen koululasten kanssa esim. paperinvalmistusta käsin. Saadaan työntekijöitä pitkässä juoksussa, työpaikka varma koulutuksen jälkeen. Meillä on 3-5 vuoden suunnitelmat, ketä eläköityy ja paljonko tarvitaan sisään.”*

Suomessa oppilaitosyhteistyö nähdään mahdollisuutena antaa realistinen kuva alasta ja toisaalta saada tulevaisuuden työntekijöitä.

*”Yhteiskunnallinen vastuu meitä jossain määrin kiinnostaa. Sehän on aina palvelus nuorelle, jos se päättää hakee alalle tai yhtäläillä, jos sahalla käynti tekee sen, että en ikinä hakeudu tuonne, ei tule väärää uravalintaa. Ei mene yhteiskunnan varoja hukkaan. Se on ihan yhtä tärkeää, että saa alalle jonkun kuin, se ettei varmaan lähde. Sekin tietysti, että nuoret ei välttämättä miellä sitä niin, että on mielikuva sahatyöstä, mutta siellä sitten on muutakin työtä kuin se sahaaminen, kun siellä on niitä sähkömiehiä, metallimiehiä ja konttorissakin väkeä, että se on kanssa yksi lisäarvo tähän, että se on hyvä tulla esiin, ettei se ole pelkkää sahaamista.”*



### 5.3 Strategisen ja operatiivisen tason sidosryhmien vertailu

Strategisen ja operatiivisen tason sidosryhmäkartat kuvastavat haastateltavien näkemystä konsernin sidosryhmäverkostosta. Sidoryhmäkartoissa näkyy vahvasti kunkin haastateltavan työtehtävän ja vastuiden vaikutus sidosryhmien sijoittumiseen nelikentässä.

Strategisen tason sidosryhminä kiinnostuksen ja vallan suhteen korkeimmassa asemassa ovat etujärjestöt, lainsäätäjät, metsänomistajat ja –organisaatiot sekä viranomaiset ja sertifiointilaitokset. Operatiivisen tason sidosryhmäkartalla ei lainsäätäjiä, etujärjestöjä tai metsäorganisaatioita näy. Operatiivisen tason sidosryhmät painottuvat tuotantolaitoksen arkipäivään liittyviin sidosryhmätahoihin. Kuntayhteistyö, lähikunnan asukkaat ja konsernin sisäiset sidosryhmät ovat ominaisia sidosryhmiä operatiiviselle tasolle. Myös yhteistyökumppanien (esim. tehdasintegraatin yhteistyökumppanit) merkitys operatiiviselle toiminnalle on ilmeinen. Operatiivisen toiminnan yhteistyökumppaneilla on toki strategisesti suuri merkitys liiketoiminnalle ja tuloksen tekemiselle, mutta niiden olemassa olo tai sidosryhmäsuhteen merkitys arjessa ei tule esiin strategisen tason avainhenkilöiden haastatteluissa. Samoin laitetoimittajien merkitys operatiiviselle toiminnalle on sidosryhmäkarttojen perusteella erilainen. Strategisen liiketoiminnan sidosryhmiksi tunnistetut tutkimuslaitokset puuttuvat operatiivisen liiketoiminnan sidosryhmistä, mutta haastatteluissa tuli ilmi, että tutkimus- ja kehitystyötä tehdään suoraan laitetoimittajien kanssa osana tuotannon kehittämistä.

*”Laitetoimittajat sijoittuu tähän oikealle alas (nelikentässä). Laitteitten tekniikka ja niiden kehittäminen ja tällaiset kehitysjutut, vaikka toi linja onkin uusi, niin ollaan siitä kovasti kiinnostuneita.”*

Tulosten mukaan näkyvä ero strategisen ja operatiivisen sidosryhmäsuhteiden välillä on ympäristöjärjestöjen ja muiden järjestöjen puuttuminen operatiivisen tason sidosryhmäkartalta. Ympäristöjärjestöt eivät haastateltavien mukaan näy tuotantolaitosten arjessa, kun taas strategisella tasolla erityisesti metsien käyttöön liittyvissä kysymyksissä sidosryhmävuoropuhelu ympäristöjärjestöjen kanssa on aktiivista.

Mielenkiintoista on myös, että ne sidosryhmätahot, jotka löytyvät molempien tasojen sidosryhmäkartoista, sijaitsevat lähes samassa kohdassa nelikenttää. Muutamia eroja toki löytyy. Media sijoittuu operatiivisen tason sidosryhmäkartassa kiinnostuksen suhteen

korkeampaan asemaan kuin strategisen tason sidosryhmäkartassa. Sertifiointilaitokset, sopimuskumppanit ja oppilaitokset taas asettuvat vallan suhteen korkeampaan asemaan strategisen tason sidosryhmäkartoissa kuin operatiivisen tason sidosryhmäkartoissa.

#### 5.4 Sidoryhmäsuhteet

Metsä Groupin sidoryhmäsuhteita ja niiden tasoa kartoitettiin haastattelukysymysten 3 ja 6 avulla.

3. Millaiset aiheet tärkeimpiä kunkin sidoryhmän kanssa?
6. Miten yhteydenpito on järjestetty? Esim. säännölliset tapaamiset, kirjeet, järjestetyt tilaisuudet tms.

Haastatteluaineistoa on analysoitu teoriasidonnaisesti peilaten vastauksia sidoryhmävuoropuhelun ja sidoryhmäsuhteita kuvaavaan teoriaan. Keskusteltujen aiheiden perusteella tehtiin tulkintaa sidoryhmävuoropuhelun syistä ja sidoryhmäsuhteiden tasosta. Liitteessä 4 on esitetty otteita sidoryhmäsuhteiden sisällönanalyysistä.

Haastatteluissa nousi esiin asiakkaiden kanssa käytävät keskustelut liittyen tuotteeseen ja tuotantoon, vaikka asiakaspinta olikin rajattu tutkimuksen ulkopuolelle. Rajauksesta huolimatta on kommentti huomioitu tässä sidoryhmävuoropuhelua kuvaavana asiana.

*”Uusien asiakkaiden kanssa puunalkuperä saattaa tulla esiin. Muuten kokoluokka, laatu, toimituserät, toimitusvarmuus, erikoisdimenssiot ym. tuotteeseen ja toimittamiseen, logistiikkaketjuun liittyvät asiat tärkeimpiä.”*

Muuten aiheet kytkeytyivät vahvasti metsäteollisuuden vastuullisen liiketoiminnan keskeisiin kysymyksiin kuten, metsien käyttöön, kestävään metsätalouteen, puun saatavuuteen, bioenergiaan ja kiertotalouteen. Käsiteltyjen aiheiden perusteella sidoryhmäyhteistyöstä voidaan löytää tunnusmerkkejä mm. Niskala ym. (2009, 63-66) mukaisesti sidoryhmävuoropuhelusta, joka tukee yrityksen riskien hallintaa ja konfliktien estämisessä sekä auttaa parempien päätösten tekemisessä (taulukko 2).

TAULUKKO 2. Mitä aiheista voidaan päätellä vuorovaikutuksen syistä?

<b>PELKISTETTY ILMAISU</b>	<b>YLÄLUOKKA</b>	<b>PÄÄLUOKKA</b>
uusien asiakkaiden kanssa puun al- kuperä saattaa tulla esiin, muuten tuotteeseen ja logistiikkaketjuun liittyvät asiat	ympäristövastuu tuotteen laatu	vastuullinen liiketoiminta, (Carroll, Niskala, Ylämaa)
kiinnostus uutta tuotantolinjaa kohtaan, tekninen kehitys	tekninen kehitys tuotteen laatu	liiketoiminnan jatkuvuus, strateginen (Ylämaa)
kouluilta työntekijöitä, oikeat hen- kilöt oppisopimuskoulutukseen ja työntekijöiksi	tulevaisuuden tekijät, sosiaalinen vastuu	liiketoiminnan jatkuvuus, strateginen (Ylämaa)
lähialueyhteistyössä viestiminen on kertomista toimista, näkymistä ja näkemysten kuuntelua	sosiaalinen vastuu	vastuullinen liiketoiminta, (Carroll, Niskala)
puun saatavuus, bioenergia, il- masto- ja energia-asiat, kiertota- lous, biotalous ja uusiutuvan raaka-aineen edistäminen, ruoka- kontaktiateriaalit	ympäristövastuu	liiketoiminnan jatkuvuus, strateginen, vastuullinen liiketoiminta, (Carroll, Nis- kala, Ylämaa)

Liiketoiminnan jatkuvuuteen ja strategiseen liiketoimintaan liittyvien aiheiden, kuten laitetoimittajan kanssa tehdyn tuotantolinjan teknisen kehityksen tai oppilaitosyhteistyön katsotaan kytkeytyvän Ylämäen (2007) mukaisesti yrityksen strategiseen tarpeeseen. Oppilaitosyhteistyössä erityisesti oppisopimuskoulutuksessa on myös sosiaalisen vastuun piirteitä, joista väistämättä tulee mieleen Carrollin (Carroll 1995, 49-50) esittämä ajatus, että yritysten ja organisaatioiden ei nähdä olevan enää itsenäisiä, ympäristöstään erillisiä yksiköitä, vaan ne ovat vastuullisia ympäristölleen ja yhteiskunnalleen. Toki tässäkin on nähtävissä yhteys strategiaan ja liiketoiminnan jatkuvuuteen pitkällä tähtäimellä.

Tarkasteltaessa sidosryhmävuoropuhelua voidaan sidosryhmäsuhteista tunnistaa Rohwederin jaottelun mukaisesti erilaisia tasoja (kuva 15). Perinteisen oppilaitosyhteistyön (ei oppisopimuskoulutus) ja alan opiskelijoiden vierailujen katsotaan tämän haastattelun perusteella sijoittuvan sidosryhmäsuhteen alimmalla tasolle, jolloin suhdetta leimaa yksisuuntainen tiedottaminen. Samalla tasolle katsotaan sijoittuvan myös lähialueen asukkaat ja median.



KUVA 15. Metsä Groupin sidosryhmäsuhteiden tasot.

Kaksisuuntainen vuoropuhelu leimaa monia Metsä Groupin sidosryhmäsuhteita. Esimerkiksi järjestökenttä, tutkimuslaitokset, sopimuskumppanit (kuten siivouspalvelu) tai yhteistyö sertifiointiorganisaatioiden kanssa. Näitä sidosryhmäsuhteita leimaan jonkinasteisen sidosryhmädialogi, jolloin konserni pystyy tunnistamaan sidosryhmien odotuksia ja tarpeita ja mahdollisesti kehittämään toimintaansa niiden mukaisesti.

Kuntayhteistyö asettuu paikkakunnasta ja toimialasta riippuen joko vuoropuhelutasoon tai aloitteellisen yhteistyön tasoon. Tavanomaista vuoropuhelua vahvempi suhde, aloitteellinen yhteistyö, katsotaan olevan esimerkiksi metsäorganisaatioiden sekä viranomaisten ja lainsäätäjien kanssa. Myös konsernin sisäiset sidosryhmät operatiiviselle toiminnalle katsotaan sijoittuvan tähän aloitteellisen yhteistyötasoon. Sisäisten sidosryhmien tavoitteena on tukea liiketoimintaa parhaalla mahdollisella tavalla.

Järjestelmällistä ja pitkän tähtäimen sidosryhmäyhteistyötä tehdään haastattelujen mukaan metsänomistajien, etujärjestöjen, laitetoimittajien, strategisten yhteistyökumppanien ja avainkonsulttien kanssa. Näissä sidosryhmäsuhteissa voidaan tunnistaa olevan yritysten välistä toimintaa, joka hyödyttää molempia osapuolia. Sidosryhmäsuhteen tason voidaan sanoa olevan strategista kumppanuutta erityisesti yhteistyökumppaneiden ja laitetoimittajien sekä Metsäliitto Osuuskuntaan kuuluvien metsäomistajien kanssa.

## 5.5 Sidosryhmäyhteistyön kehittäminen

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on ollut selvittää, miten Metsä Groupin tulisi kehittää sidosryhmäyhteistyötä järjestöjen ja yhteisöjen kanssa, jotta yhteistyö tukisi liiketoimintaa mahdollisimman hyvin. Vastausta tähän kartoitettiin haastattelun kysymyksillä 5, 7 ja 8.

5. Onko sidosryhmiä, joihin meidän nykyiset suhteet eivät ole riittävällä tasolla tai joiden kanssa yhteistyötä tulisi avata?
7. Onko sidosryhmäyhteistyöhön olemassa jokin mittari? Millainen? Onko tarvetta mittarille?
8. Miten sidosryhmäyhteistyötä voisi/tulisi mielestäsi kehittää?

Kehittämistä koskevien kysymysten tulokset analysoitiin aineistolähtöisesti yhtäläisyyksiä ja eroja etsien. Otteita sidosryhmäyhteistyön kehittämisen sisällönanalyysistä on esitetty liitteessä 5.

Kysyttäessä tunnistamattomista sidosryhmistä (kysymys 5) operatiivisen liiketoimintaa edustavat haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että he toimivat omassa työssä jo kaikkien niiden tahojen kanssa riittävällä tasolla yhteistyössä, joiden kanssa operatiivisen liiketoiminnan kannalta katsottuna on tarpeen. He eivät nähneet lisäarvoa syvemmillä kuntayhteistyöllä tai yhteistoiminnasta järjestökentällä, vaan nojaavat tässä vahvasti konsernin sidosryhmäyhteistyöhön.

*”Group voisi olla yhteydessä muihin (kuin tehtaan) sidosryhmiin, meidän tulee keskittyä tähän operatiiviseen toimintaan, ihan ajankäytöllisesti, en näe lisäarvoa, että tehdas toimisi jossain järjestöissä tehtaan, tämä on juuri se mitä me kaivataan Groupilta.”*

Mahdolliset tunnistamattomat sidosryhmät ovat strategiselle liiketoiminnalle ja siinä erityisesti edunvalvonnan kannalta sen sijaan relevantti kysymys. Oikeiden tahojen seuraaminen, vuoropuhelun avaaminen oikeisiin sidosryhmiin ja hyvän viestinnän merkitys näyttäytyy edunvalvonnan kannalta hyvinkin kriittisenä tekijänä. Edunvalvonta-asioiden parissa työskentelevät haastateltavat nostavat Yhdysvallat, Ruotsin ja Saksan alueiksi, joissa erityisesti pitäisi voida tarkemmin kartoittaa sidosryhmäkenttää.

Keskeisenä kehitystarpeena haastateltavat nostavat esiin konsernin sisäisen sidosryhmäyhteistyön kehittämisen. Operatiivisen liiketoiminnan edustajat ovat olleet yleisesti hyvin tyytyväisiä yhteistyöhön konsernin sisäisten tukitoimintojen kanssa. Tukitoimintojen toivotaan säilyvän ja kehittyvän. Erityisesti tuodaan esiin, että yhteistä konsernitasoista yhteistyön tulisi kehittää työturvallisuusasioissa.

Strategisen tahon edustajat perään kuulittavat sidosryhmäyhteistyön kehityskohteina mm. sisäisen koordinaation lisäämistä, vastuiden selkeyttämistä ja sidosryhmäkohtaista tavoitteiden asetantaa.

*”Sisäisen koordinaation lisäämistä, että todella tiedämme, mikä taho vie mitäkin asioita mihinkin eteenpäin, sisäisiä valmisteluryhmiä on, mutta voisimmeko sisäisesti tsemptata vielä jotenkin, että sidosryhmäyhteistyö vielä terävöityisi.”*

Konsernissa ei ole käytössä erityisiä sidosryhmäyhteistyön seuraamiseen kehitettyjä mittareita, eikä niiden tarpeellisuudesta oltu täysin yksimielisiä. Toisaalta nähtiin jonkinlaisena lisäarvoa esimerkiksi vierailijaryhmien määrän seurantaan, jolloin laatujärjestelmäauditoinneissa voisi osoittaa jotain konkreettista sidosryhmäyhteistyöstä. Toisaalta suoriutusperusteiset mittarit nähtiin huonoina ja kaivattiin sidosryhmäyhteistyön vaikuttavuuteen kytkeytyvää tai toisaalta muihin liiketoiminnan mittareihin sidottua mittaria. Laadullinen tutkimus nähtiin myös yhtenä keinona mitata sidosryhmäyhteistyötä. *”Jossain vaiheessa tulisi tehdä esim. haastattelu keskeisille sidosryhmille, minkälainen toimija olemme heidän suuntaan.”* : toteaa yksi haastatelluista osuvasti.

## 6 LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI

Luotettavuuden arviointi on keskeinen osa tieteellistä tutkimusta, sillä tutkimukselle on asetettu tiettyjä normeja ja arvoja, joihin sen tulisi pyrkiä. Vaikkei tämä opinnäytetyön tavoitteena ole ollut tehdä tieteellistä tutkimusta, on työssä pyritty noudattamaan joitain tieteelliselle tutkimukselle ominaisia piirteitä tutkimuskysymyksen asetannassa, teorian operationalisoinnissa haastattelukysymyksiksi, haastattelukäytännöissä sekä tutkimustulosten käsittelyssä. Samoja tieteellisen tutkimuksen otetta noudatetaan työn luotettavuuden arvioinnissa.

Perinteisesti tilastollisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Eskolan & Suorannan (2008, 13-15) mukaan laadullisen tutkimuksen pätevyyden ja luotettavuuden arviointiin voidaan kuitenkin soveltaa samoja periaatteita. Validiteetti saa usein laadullisesta tutkimuksesta puhuttaessa enemmän huomiota kuin reliabiliteetti. Lyhyesti sanottuna validiteetissa on kyse siitä, onko tutkimus pätevä; onko se perusteellisesti tehty, ovatko saadut tulokset ja tehdyt päätelmät "oikeita". Tutkimuksessa voi ilmetä virheitä esimerkiksi siinä, että tutkija näkee suhteita tai periaatteita virheellisesti, ei näe niitä tai kysyy vääriä kysymyksiä. Validiteettiin liittyy keskeisesti kysymys siitä, millaisena sosiaalinen todellisuus nähdään ja millainen käsitys kielestä tutkijoilla on. (KvaliMOTV)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa esimerkiksi pyrkimällä tulosten analysoimisessa tekemään perusteltuja ja aukikirjoitettuja kategorisointeja ja koodauksia. Haastatteluissa esitestaus ja harjoittelu lisäävät yleensä luotettavuutta. Myös haastattelujen videoimisen ja nauhoittamisen voidaan ajatella lisäävän luotettavuutta, sillä tallenteiden avulla muutkin kuin tilanteessa läsnä ollut tutkija voivat analysoida aineistoa ja vertailla havaintojaan. Tutkimusta tehdessä on hyvä myös ottaa huomioon, että tutkimukseen osallistuvat eivät välttämättä puhu kaikissa tilanteissa yhdenmukaisesti, eli kielenkäyttö ja puhutavat ovat tilannesidonnaisia. Toisaalta kertomus voi olla hyvinkin rehellinen ja todellinen, vaikkei se muiden silmissä ja korvissa siltä kuulostaisi: kuka voi väittää, ettei toisen subjektiivinen kokemus olisi tosi? (KvaliMOT)

Tämän työn luotettavuutta lisäävinä tekijöinä voidaan mainita ainakin haastatteluharjoitus, jossa voitiin testata, mittaavatko suunnitellut kysymykset sitä, mitä niiden oli ajateltu

mittaavan (validiteetti). Samalla voitiin testata haastattelukäytänteet ja työkalujen toimivuus (reliabiliteetti). Kaikki haastattelut nauhoitettiin. Tutkimuksen luotettavuuden osalta pohdintaa tuotti erityisesti haastattelujen vuorovaikutuksellinen tilanne, haastattelijan vaikutus haastattelutilanteeseen ja haastateltavan vastauksiin sekä tulosten käsittelyn vaikutukset tuloksiin.

Haastattelutilanteessa haastattelijan on jossain määrin aktivoitava haastateltavaa sekä tehtävä haastattelutilanteessa pieniä yhteenvetoja ja koonteja haastateltavan vastauksista. Tämän tutkimuksen osalta voidaan sanoa, että haastattelijan ote haastatteluun parani projektin aikana. Mitä useampi haastattelu oli tehtynä, sitä paremmin haastattelijalla osasi pidättäytyä roolissaan ja antaa haastattelijan vastata omassa tahdissaan omien käsitystensä mukaan, pitäytyen mahdollisimman vähäiseen ohjaamiseen. Tässä mielessä voidaan todeta, että tutkija on tunnistanut oman subjektiivisen vaikutuksensa haastattelutilanteeseen ja pyrkinyt hallitsemaan sitä.

Tulosten käsittely, analysointi ja erilaiset työssä tehdyt luokittelut on pyritty kirjoittamaan perustellusti ja ymmärrettävästi niin, että lukija saa käsityksen, miten ja miksi mitään on tehty. Tuloksien ja päätelmien osalta on syytä muistaa, että tutkimustulokset ovat haastateltaviensa näköiset, ikään kuin heidän todellisuutensa toisinto. Mikäli työssä olisi haastateltu toisia henkilöitä, näyttäisi tulokset todennäköisesti hieman erilaisilta. Esimerkiksi liiketoimintojen tuotantojohtajien näkökulma sidosryhmäsuhteista saattaisi asettua operatiivisen ja strategisen liiketoiminnan sidosryhmämaailmojen välimaastoon.

Tutkimuksessa on käytetyn nelikenttätyökalun rakentamisessa ja tutkimustulosten käsittelyssä on käytetty kvantitatiivisen dokumentoinnin keinoja. Sisällönanalyysin ja nelikenttätyökalun avulla yksittäisten sidosryhmien sijainti nelikentässä on muutettu keskiarvon avulla kunkin sidosryhmätason kesimääräiseksi sijainniksi. Ennen lopullista päätöstä toimia näin, testattiin keskiarvolaskennan vaikutusta yksittäisen sidosryhmän sijaintiin nelikentässä vertaamalla yksittäisten sidosryhmien ja ryhmiteltyjen sidosryhmätahojen sijaintia. Testin perusteella voitiin havaita, että keskiarvon ja pisteparvikaavion ympyrän koon avulla kukin sidosryhmätahon yksittäinen sidosryhmä sijoittui pisteparvikaavion ympyrän sisään.



Tämän havainnon myötä tehtiin päätös, käyttää sidosryhmien ryhmittelyä ja yksittäisten havaintojen (sidosryhmien) keskiarvoa sidosryhmäkartan rakentamiseen. Mikäli sidosryhmätahon sisällä on ollut vain yksi havainto (yksi ihminen nimennyt yhden sidosryhmän, jota muut eivät ole nimenneet), edustaa kyseinen sidosryhmätason yksittäinen havainto yhtä kokemusta ja on siinä mielessä luotettava kuvaus sidosryhmätahosta ja sen sijainnista. Mikäli sidosryhmätaho sisältää useampia havaintoyksiköitä, katsotaan havainnon lisäävän tutkimuksen edustavuutta Metsä Groupin sidosryhmätahoista ja niiden sijainnista nelikentässä. Lisäksi, mikäli otantatutkimuksen harkinnanvarainen näyte olisi suurempi, saataisiin lisää havaintoyksiköitä ja kenties uusia sidosryhmätahoja. Kyse on kuitenkin otantatutkimuksesta, joka antaa yhden kuvan tilanteesta. Tutkimusta voitaneen kuitenkin yleistää riittävällä tasolla ja käyttää yrityksen sidosryhmäyhteistyön kehittämisessä ja resurssien kohdentamisessa.

## 7 PÄÄTELMÄT JA POHDINTA

### 7.1 Yhteenveto ja päätelmät

Työn tavoitteena on ollut selvittää, miten Metsä Groupin sidosryhmäyhteistyötä tulisi kehittää, jotta sidosryhmäyhteistyö tukisi liiketoimintaa parhaalla mahdollisella tavalla. Tässä työssä on tunnistettu ja luokiteltu konsernin sidosryhmiä haastatteleamalla konsernin strategisen ja operatiivisen tason avainhenkilöitä. Työn edetessä on voitu todeta, että työssä rakennettu sidosryhmätyökalu toimii oivallisesti sidosryhmien luokitteluun ja sidosryhmäsuhteiden visualisointiin. Lisäksi haastattelu on hyvä tapa saada sidosryhmäsuhteista.

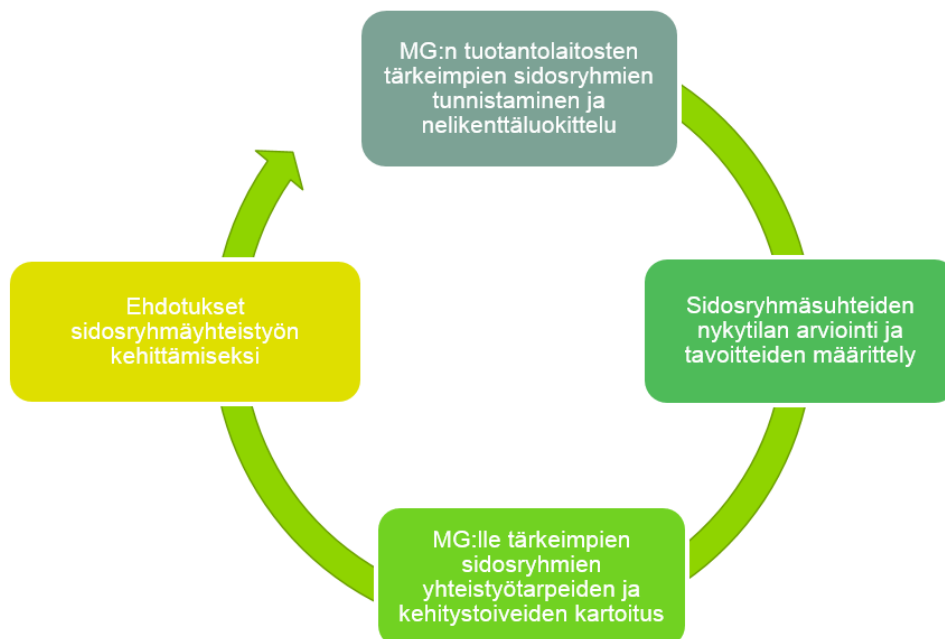
Sidosryhmäkartat antavat yleisen kuvan Metsä Groupin sidosryhmätahoista operatiivisella ja strategisella tasolla. Sidosryhmäkartoista käy hyvin toteen Boesson & Kumatin (2009, 74-76) havainto, jonka mukaan johtajat keskittyvät niihin sidosryhmiin, joilla johtajat katsovat olevan selkeää valtaa yrityksen toimintaedellytyksiin. Työn yhtenä keskeisimpänä tuloksena pidän havaintoa strategisen ja operatiivisen tason sidosryhmäsuhteiden erioista. Asian tiedostaminen ja näkeminen visuaalisena esityksenä saattaa auttaa konsernin sisäisessä vuoropuhelussa. Sidosryhmäkartat vahvistavat osittain itsestään selvääkin asiaa, että mikäli sidosryhmäyhteistyössä halutaan tukea liiketoimintaa ja varmistaa toimintaedellytykset, tulisi tehtäviä palvelia sisäisesti mahdollisimman hyvin, samalla kun strategisen liiketoiminnan avainhenkilöt tekevät juuri sitä, mitä heidän toimenkuvaansa kuuluukin. Periaatteella yhdessä olemme enemmän.

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että operatiivinen taho on yhteistyössä niiden sidosryhmien kanssa, jotka heidän toiminnalleen oleellisia, eikä kysymys tunnistamattomista sidosryhmistä ei ole relevantti operatiivisella tasolla. Sen sijaan strategisella tasolla, varsinkin edunvalvonnassa tuntemattomat sidosryhmät ovat hyvinkin relevantti kysymys. Jo Euroopan tasolla on useampia tahoja, joiden toimintaa ja asioihin vaikuttamista tulisi voida seurata. Tuntemattomien tahojen määrä kasvaa siirryttäessä eurooppalaisesta näkökulmasta erilaisen regulaation ja vastuullisen liiketoiminnan kannalta uudelleenlaiselle alueelle, kuten Yhdysvaltoihin. Yhdysvalloissa vastuullinen liiketoiminta on pitkään painotunut vastuullisen liiketoiminnan sosiaaliseen puoleen (corporate social responsibility) ja siinä suoraan hyväntekeväisyyteen. Energiatehokkuudella, veden käytön tehokkuudella

tai tuotteen kierrätettävyydellä ei Yhdysvaltain markkinoilla ole samanlaista merkitystä kuin Euroopassa. Kun taas Euroopassa painottuu vastuullisuus koko arvoketjussa kannolta kaupan hyllylle, pelkän hyväntekeväisyyden jäädessä vähemmälle. Tämä tuo suomalaiselle metsäteollisuusyritykselle uudenlaisia haasteita uusilla markkinoilla ja kysymys oikeiden tahojen tuntemisesta, vuoropuhelusta heidän kanssaan ja vastuullisen liiketoiminnan edistämisestä uudella markkina-alueella on täysin relevantti.

Sidosryhmäsuhteiden tason arviointi (kuva 15) voinee osaltaan toimia apuna arvioitaessa sidosryhmäsuhteiden nykytilaa ja tavoitteiden määrittelyssä. Onko kenties sidosryhmiä, joiden kanssa suhdetta haluttaisiin kehittää vuoropuhelusta kohti aloitteellista kumppanuutta? On hyvä kuitenkin huomata, että tässä työssä sidosryhmät on ryhmitelty isoimmiksi kokonaisuuksiksi, sidosryhmätahoiksi. Sidosryhmäsuhteiden arviointia on syytä tehdä herkemällä otteella, sidosryhmäkohtaisesti.

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että Metsä Groupin sidosryhmäyhteistyön kehittämistä koskevassa kehitysprojektissa kehitelty sidosryhmäyhteistyön malli vastaa osaltaan haastateltavien peräänkuuluttamaan sidosryhmäyhteistyön kehitystarpeeseen (kuva 16).



KUVA 16. Sidosryhmäyhteistyön kehittämisen malli

Sidosryhmäyhteistyön kehittämisen mallissa voidaan tunnistaa MacLaganin (1999, 44) vastuullisen liiketoiminnan ja sidosryhmäyhteistyön prosessinäkökulmaa. Sidosryhmäyhteistyön kehittämisen mallin tavoitteena on tuoda sidosryhmien odotukset ja tarpeet osaksi yrityksen toimintaa avoimen dialogin kautta. Tällöin voidaan vastata myös uusissa SFS-EN ISO 9001:2015 ja SFS-EN ISO 14001:2015 standardien velvoitteisiin koskien sidosryhmien tarpeiden ja odotusten ymmärtämistä.

## **7.2 Tutkimuksen rajoitteet ja kritiikki**

Tutkimus on otostutkimus, eikä kuvaa yleisesti Metsä Groupin sidosryhmäsuhteita. Tutkimus antaa kuitenkin kelvollisen läpileikkauksen siitä kentästä, missä suomalainen metsäyhtiö toimii kannolta kaupan hyllylle.

Jo ensimmäisiä tehdastason haastatteluja tehtäessä saatiin huomata, ettei tutkimuksen rajausta keskittyä pääasiassa ei-taloudellisessa suhteessa olevien sidosryhmien kuten järjestöjen, paikallisyhteisöjen ja viranomaisuhteiden tarkasteluun, ollut järkevä. Operatiivisessa toiminnassa tehtaanjohtajien aika menee pääasiassa nimenomaan asiakaspinnan hoitamiseen, ei viranomaisyhteistyöhön. Järjestö- ja viranomaisuhteiden osuus työstä korostuu vasta Kestävän kehityksen yksikön arjessa sekä muussa strategisessa liiketoiminnassa. Tutkimuksen rajausta ei kuitenkaan enää tässä vaiheessa muutettu, koska osa strategisen tason edustajien haastatteluista oli jo tehty. Katsottiin, että tutkimuksen rajausten muuttaminen tässä vaiheessa olisi heikentänyt tutkimuksen luotettavuutta. Kommentit ja tiedot asiakaspinnasta on haastatteluissa kirjattu ylös, mutta aineiston käsitelystä asiakkaita ei huomioitu, kuin sidosryhmävuoropuhelua kuvaavina kommentteina.

## **7.3 Jatkotoimenpide-ehdotukset**

Laajemman kuvan ja ymmärryksen saaminen sidosryhmäsuhteista edellyttäisi tutkimushaastattelun jatkamista, jotta kaikki tehtaanjohtajat tulisi haastateltua niin Suomessa kuin muualla Euroopassa. Lisää syvyyttä saataisiin haastatteleamalla myös liiketoimintojen toimitusjohtajat ja tuotantojohtajat. Tutkimuksen rajausta kannattaisi muuttaa niin, ettei mitään sidosryhmätahoja (asiakkaat, henkilökunta) rajattaisi tutkimuksen ulkopuolelle. Näin saataisiin paremmin esiin asiakkaiden merkitys niin operatiivisesti kuin strategisesti.

Haastattelututkimuksessa tuli esiin useampia ehdotuksia sidosryhmäyhteistyön kehittämiseksi Metsä Groupissa. Näitä ehdotuksia tulisi arvioida strategisen ja operatiivisen liiketoiminnan kannalta ja päättää, mitä ehdotuksista lähdetään viemään eteenpäin ja miten. Arviointi työssä tarvitaan yhtiön sisäistä avointa dialogia operatiivisen ja strategisen liikejohdon välillä. Erityisesti ehdotusta työturvallisuuden konsernitason kehittämisestä sekä valittujen sidosryhmien haastattelu heidän odotuksista ja tarpeista Metsä Groupin liiketoimintaa kohtaan kannattaisi harkita.

## LÄHTEET

- Boesso, G. & Kumar, K. 2009. An investigation of stakeholder prioritization and engagement: Who or what really counts. *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 5 Iss: 1, pp.62 - 80
- Carroll, A. 1995. Stakeholder thinking in tree models of management morality: A perspective with strategic implications. Teoksessa Näsi, J. (toim.) 1995. *Understanding stakeholder thinking*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Clarkson, M. B. E. 1995. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20 (1), 92–117.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Freeman, R. E. 1984. *Stakeholder Management: A Strategic Approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. E. 1995. Stakeholder thinking: the state of the art. Teoksessa Näsi, J. (toim.) 1995. *Understanding stakeholder thinking*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Harvio, S. 2009. Sidosryhmäyhteistyö ja –johtaminen osana strategista laatujohtamista. Kyselytutkimus Oulun yliopiston yksiköiden sidosryhmäyhteistyöstä. Oulun yliopisto.
- Hovland, I. 2005. *Successful Communication: A Toolkit for Researchers and Civil Society Organisations*. Toolkits. Viitattu 18.4.2016. <https://www.odi.org/publications/5257-stakeholder-analysis>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001: *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Helsinki University Press.
- Korhonen, A. 2014. Arvoa luovat sidosryhmäsuhteet yhteiskuntavastuun kontekstissa – case Lähtipiola. Pro gradu –tutkielma. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu, Vastuullinen liiketoiminta.
- Kujala, J & Kuvaja, S. 2002. *Välittävä johtaminen – Sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kirittäjinä*. Helsinki: Talentum.
- Laitila, E. 2014. Vastuullisen liiketoiminnan synnyttämän sidosryhmäarvon ulottuvuudet. Pro gradu –tutkielma. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu.
- Leviäkangas, R. 2010. Ammattikorkeakoulun yhteiskuntavastuu sidosryhmävuorovaikutuksen näkökulmasta. Pro gradu –tutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppatieteellinen tiedekunta, Tietojohtaminen.
- Maclagan, P. 1999. Corporate social responsibility as a participative process. *Business ethics: A European Review* 8 (1), 43-49.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J. 1997. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22 (4), 853–886.

Myllykangas, P. 2009. Sidosryhmäsuhteet liiketoiminnan arvon luomisessa.. Tampere: Tampereen yliopisto. Väitöskirja

Niskala, M, Pajunen, T. & Tarna-Mani, K. 2003. Yhteiskuntavastuu raportointi. Raportointi- ja laskentaperiaatteet. Jyväskylä: KHT-Media Oy.

Näsi, J 1995. What is stakeholder thinking? A snapshot of a social theory of the firm. Teoksessa Näsi, J. (toim.) 1995. Understanding stakeholder thinking. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Rantanen, M. 2012. Osuustoiminnallisen yrityksen yhteiskuntavastuu: Metsä Groupi sidosryhmäodotusten ristipaineessa. Pro gradu –tutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppatieteellinen tiedekunta, Strateginen johtaminen.

Rohweder, L. 2004. Yritysvastuu – kestävä kehitystä organisaatiotasolla. Porvoo: WSOY.

Saastamoinen, Laura. 2005. Sidosryhmävuoropuhelu vastuullisen liiketoiminnan väliin. Vuoropuhelu yritysten ja kansalaisjärjestöjen välillä. Pro gradu –tutkielma. Jyväskylän yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta

SFS-EN ISO 14001, 2015. Ympäristöjärjestelmän. Vaatimukset ja niiden soveltamisohjeita. Vahvistettu 2015-10-05. 3. painos. Suomen Standardisoimisliitto SFS ry.

Ståhl, Pirjo & Laento, Kari (2000): Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan; WSOY

Suoranta, Juha 2001: Populaarikulttuurin tuotteiden analyysi: kohti kriittistä elokuvaalähtöistä aikalaisanalyysia. Teoksessa Juhani Aaltola & Raine Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II - näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus, 188-210.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi, 5. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Yläranta, M. 2006. Between two worlds: Stakeholder management in a knowledge intensive governmental organisation. Turun kauppar korkeakoulun julkaisuja. Sarja A-7:2006. Väitöskirja,

Yläranta, M. 2007. Sidosryhmäjohtaminen tietointensivisessä valtion hallinnon organisaatiossa. (5.3.2007). <http://slideplayer.biz/slide/2031374/>

Muut painetut lähteet:

Metsä Group. Sustainability report. 2011 – 2015.

Metsä Group. Vuosikertomus. 2011 – 2015

WWW-sivut:

KvaliMOTV. Viitattu 23.4.2016.

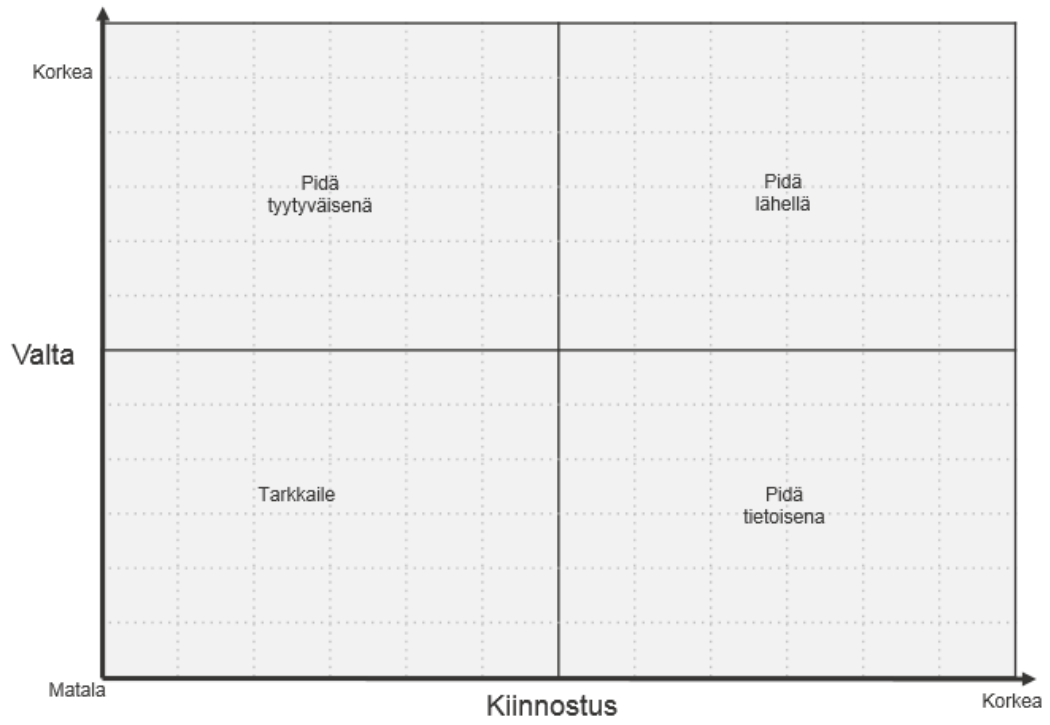
Metsä Group. Viitattu 10.2.2016 ja 25.2.2016. [www.metsagroup.com](http://www.metsagroup.com)

GRI. G4 Sustainability reporting guidelines. Viitattu 25.2.2016. <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>





## Nelikenttä



1		11	
2		12	
3		13	
4		14	
5		15	
6		16	
7		17	
8		18	
9		19	
10		20	



## Liite 2. Strateginen liiketoiminta, sisällönanalyysi

**STRATEGINEN****Sidosryhmät**

1. Minkä järjestöjen, yhteisöjen tai muiden sidosryhmien kanssa olet työssäsi tekemisissä paikallisella ja/tai kansallisella tasolla?
2. Mitkä näistä ovat merkittävimpiä liiketoiminnan kannalta? Millä perusteella?
4. Mihin kohtaan nelikentässä (seuraava sivu) sijoittaisit kunkin tahon? Millä perusteella?

## Tunnistetut sidosryhmät

<b>Pelkistetty ilmaisu/alaluokka</b>	<b>Yläluokka</b>	<b>Päälouokka</b>
Metsäoppilaitokset paikallisella tasolla, tärkeää löytää hyvät tekijä	alan opiskelijat koululaiset	oppilaitosyhteistyö
hyvät ja toimivat lupaehdot ja tulkinnat	valvovat viranomaiset, luvittavat viranomaiset	viranomaiset
tehokasta edunvalvontaa	etujärjestö edunvalvojana	etujärjestöt
edunvalvonnan työmäärä ja -kenttä suuri, hallinnollinen apu, poliittisen realiteetin tunteminen, kartoittaa muiden sidosryhmien näkemykset	edunvalvonnan konsultit	konsultit
puukaupan ympärillä liikkuu raha, valtaa, tunteita, kuka sanoo, koska puukauppaa tehdään, onko hintataso oikea ja onko katkenta hyvää	puukauppa	metsäorganisaatio metsänomistajat
sertifiointikriteerien tulee olla sellaiset, että niitä voidaan käyttää viestinnässä ja kaupallisessa toiminnassa myydä asiakkaille, ovat uskottavia ja luotettavia argumentteja markkinoilla	sertifiointijärjestelmät PEFC ja FSC	sertifiointijärjestelmät

Mitkä merkittäviä, miksi.

<b>Pelkistetty ilmaisu/alaluokka</b>	<b>Yläluokka</b>	<b>Pääloukka</b>
erityisen tärkeää on, että lainsäädäntö on toimivaa	regulaatio	lainsäätäjät, suora vaikutus liiketoimintaan
puukaupan ympärillä liikkuu raha	puunhankinta	suora vaikutus liiketoimintaan
firman tulee olla kilpailukykyinen puusta maksaja pitkässä juoksussa,	puukauppa	suora vaikutus liiketoimintaan
Metsäoppilaitokset paikallisella tasolla, tärkeä löytää hyvät tekijä	tarvitaan monien eri alojen osaajia tulevaisuudessa	tulevaisuuden tekijät

## Liite 3. Operatiivisen liiketoiminta, sisällönanalyysi

**Sidosryhmien ryhmittely**

1. Minkä järjestöjen, yhteisöjen tai muiden sidosryhmien kanssa olet työssäsi tekemisissä paikallisella ja/tai kansallisella tasolla?
2. Mitkä näistä ovat merkittävimpiä liiketoiminnan kannalta? Millä perusteella?
4. Mihin kohtaan nelikentässä (seuraava sivu) sijoittaisit kunkin tahon? Millä perusteella?

## Tunnistetut sidosryhmät

<b>Pelkistetty ilmaisu/alaluokka</b>	<b>Yläluokka</b>	<b>Päälouokka</b>
kaikki viranomaiset, työsuojelumielessä aluehallintoviranomainen (AVI), paloviranomainen, ympäristöasioissa ja lupa-asioissa ELY-keskus	valvovat viranomaiset, luvittavat viranomaiset	viranomainen
rakennusvalvontaan	valvova viranomainen	viranomainen
alan opiskelijaryhmiä alan korkeakouluista, paikalliset 9-luokkalaiset	alan opiskelijat koululaiset	oppilaitosyhteistyö
hankintoihin liittyvistä konsernisopimuksista ja Group tason hyötyjä tulee kestävän kehityksen puolelle	MG hankinta MG kestävä kehitys	MG sisäinen
meillä on todella hyvä välit kaupungin kanssa	yhteistyö kaupungin kanssa	kaupunki
jäteveden käsittelystä niin tuo <i>Puhdistamo Oy</i> käsittelee meidän tehtaan jätevedet ja sitten kaupungin jätevedet.	Puhdistamo Oy	yhteistyökumppanit
meillä on oma kunnossapito, mutta osa on ulkoistettu esim. siivous ja vartiointi, sisäinen logistiikka tehdasalueella	palvelutuottajia	sopimuskumppani
meillä on energiantuotanto yhtiöitetty	<i>Energia Oy</i>	yhteistyökumppani
erityisesti viime vuosina yhteistyötä tiivistetty kunnossapidossa	MG osto	MG sisäinen
paikallisesti kaupunkiin aika tiivis yhteistyö	yhteistyö kaupungin kanssa	kaupunki

tärkeä yhteistyökumppani on paikallislehden kanssa	paikallislehti	media
luonnonsuojelujärjestöt ei näy	luonnonsuojelujärjestöt	ympäristöjärjestöt
Olemme kahden kylän välissä, kaksi paikallisyhteisöä, joiden pormestarien kanssa tulee keskustella	yhteistyö kaupungin kanssa	kaupunki
7-8 luokkaliset 3 viikon harjoittelu konttorissa tai tehtaalla	koululaiset	oppilaitosyhteistyö
linjatoimittajathan käyttävät tätä referenssinä	linjatoimittajat	laitetoimittajat
paikallismedia yhteistyössä groupin viestintän kanssa	paikallismedia MG viestintä	media MG sisäinen
olisihan se mukava istua kaffella ja jutella mukavia, mutta ei meillä ole oikein kellään aikaa	niiden kanssa olla tekemisissä, jotka ovat oleellisia	ei tunnistamattomia

Mitkä merkittäviä, miksi.

<b>Pelkistetty ilmaisu/alaluokka</b>	<b>Yläluokka</b>	<b>Päälouokka</b>
koska jos ne eivät täyty, niin sitten ei ole edellytyksiä liiketoiminnalle	regulaatio	suora vaikutus liiketoimintaan
linjatoimittajathan käyttävät tätä referenssinä	referenssi	tekninen kehitys
noi viranomaiset ja asiakkaat ja tuota puunhankinta, se on tuota mun mielestä riittävä	regulaatio asiakkaat puunhankinta	suora vaikutus liiketoimintaan
He ovat yhteydessä ministeriöön ja muihin päättäviin elimiin, että saataisiin tämä maaliin	sisäinen yhteistyö	suora vaikutus liiketoimintaan
käsittelee meidän tehtaan jätevedet ja sitten kaupungin jätevedet.	tehdas pysähtyy jos puhdistamo ei toimi	suora vaikutus liiketoimintaan
me ollaan aika merkittävä työllistäjä	yhteistyö kaupungin kanssa	yhteistyö paikallisyhteisön kanssa, julkisuuskuva
tiedotetaan paikallismediassa synergia tehtaan ja yhdyskuntien välillä tietoa kansalle positiiviset uutiset	paikallismedia	yhteistyö paikallisyhteisön kanssa, julkisuuskuva

oikeat henkilöt koulutukseen ja työntekijöiksi tarvitaan monien eri alojen osaajia tulevaisuudessa	tarvitaan monien eri alojen osaajia tulevaisuudessa	tulevaisuuden tekijät
--	---	-----------------------

Millä perusteella sijoittuu nelikentässä?

<b>Pelkistetty ilmaisu/alaluokka</b>	<b>Yläluokka</b>	<b>Päälouokka</b>
työsuojeluviranomainen uhkasakon lisäksi, jos ei ole tehty, voi pysäyttää toiminnan	regulaatio	suora vaikutus liiketoimintaan
ettei mene yhteiskunnan varoja hukkaan, se on ihan yhtä tärkeää, että saa alalle jonkun kuin, se ettei varmaan lähde	tulevaisuuden tekijät	kiinnostus, tulevaisuuden tekijät
meitä kiinnostaa hankinnat, se tulee niin kuin valmiina, niin se on siellä, ei tarvi miettiä	tärkeä sisäinen yhteistyökumppani	suora vaikutus liiketoimintaan
hankkii meille riittävän määrän puuta ja meidän haluamia tai että ne puut katkotaan meidän haluamiin mittoihin ja läpimittajakaumat ja tällaiset ovat oikein	raaka-aineen saatavuus	suora vaikutus liiketoimintaan
asiakaspinta tärkeimpiä noista	asiakas	suora vaikutus liiketoimintaan
laitteitten tekniikka ja niiden kehittäminen ja tällaiset kehitysjutut	tekninen kehitys	kiinnostus, tekninen kehitys
putsari pystyy pysäyttämään meidän tehtaan	tärkeä yhteistyökumppani	suora vaikutus liiketoimintaan
kaupunki yhteistyö tärkeää...paikallisen toiminnan kannalta, jonkinlaisena symbioosina	yhteistyö paikallisyhteisön kanssa	kiinnostus, yhteistyö paikallisyhteisön kanssa
paikallismediaa kiinnostaa meidän tehtaan toiminta	yhteistyö paikallisyhteisön kanssa	kiinnostus, julkisuuskuva

## Liite 4. Sidosryhmäsuhteet, sisällönanalyysi

**Sidosryhmäsuhteet**

3. Millaiset aiheet tärkeimpiä kunkin sidosryhmän kanssa?
6. Miten yhteydenpito on järjestetty? Esim. säännölliset tapaamiset, kirjeet, järjestetyt tilaisuudet tms.

Aiheet (Mitä aiheista voidaan päätellä vuorovaikutuksen syiksi tai tavoitteiksi)

<b>Pelkistetty ilmaisu/alaluokka</b>	<b>Yläluokka</b>	<b>Päälouokka</b>
uusien asiakkaiden kanssa puun al- kuperä saattaa tulla esiin, muuten tuotteeseen ja logistiikkaketjuun liittyvät asiat	ympäristövastuu tuotteen laatu	vastuullinen liiketoiminta, (Carroll, Niskala, Ylämaa)
kiinnostus uutta tuotantolinjaa kohtaan, tekninen kehitys	tekninen kehitys tuotteen laatu	liiketoiminnan jatkuvuus, strateginen (Ylämaa)
kouluilta työntekijöitä, oikeat hen- kilöt oppisopimuskoulutukseen ja työntekijöiksi	tulevaisuuden tekijät, sosiaalinen vastuu	liiketoiminnan jatkuvuus, strateginen (Ylämaa)
lähialueyhteistyössä viestiminen on kertomista toimista, näkymistä ja näkemysten kuuntelua	sosiaalinen vastuu	vastuullinen liiketoiminta, (Carroll, Niskala)
puun saatavuus, bioenergia, il- masto- ja energia-asiat, kiertotalous, biotalous ja uusiutuvan raaka-aineen edistäminen, ruoka- kontaktiateriaalit	ympäristövastuu	liiketoiminnan jatkuvuus, strateginen, vastuullinen liiketoiminta, (Carroll, Nis- kala, Ylämaa)



## Yhteydenpito, vuorovaikutuksen taso

Pelkistetty ilmaisu/alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
( <u>sisäinen taho</u> ) kertoo faktat, että näin ja näin, se on hyvin lähellä viranomaispuolta, hän hyvä saamaan ihmiset tuntemaan, että hommat sujuu	aktiivinen ote, yhteisten asioiden hoitaminen	aloitteellinen yhteistyö
<u>viranomaiselta</u> tulee yhteydenotto, joko soittamalla tai kirjeellä, että milloin tava-taan tai että me tullaan tuolloin	viranomaisen pyynnöstä	vuoropuhelu
<u>viranomaisen</u> käyttää asiantuntijana, he sel-keästi kunnioittavat meidän osaamista ja sitä kautta luodaan luottamus pohjaa yrityk-selle	konsernin asiantuntijat tietolähteenä viranomai-sille	aloitteellinen yhteistyö
<u>palo- ja pelastusviranomaiset</u> osittain val-voo ja osittain tehdään yhteistyötä tai val-mentaudutaan tuleviin uhkiin ja pyritään luomaan käytänteitä	yhteistyö viranomaisen kanssa	aloitteellinen yhteistyö
nää <u>laitetoimittajat</u> ovat sellaisia, joita me kutsutaan	yhteistyö laitetoimitta-jien kanssa	strateginen kumppanuus
pidetään oppitunteja, projekteja <u>kouluilla</u> , näyttelyitä	oppilaistoyhteistyö Sak-sassa	aloitteellinen yhteistyö
uutisia, yleisötilaisuuksia	viestintä, tiedottaminen	tiedottaminen
<u>metsäomistajien ja jäsenten</u> kanssa erilaisia tilaisuuksia, kirjeitä, viestilehti, metsä-verkko ja sähköiset palvelut, monilla eri ta-soilla tehdään	yhteistoiminta metsän-omistajien kanssa	aloitteellinen yhteistyö

## Liite 5. Sidosryhmäyhteistyön kehittäminen, sisällönanalyysi

**Sidosryhmäyhteistyön kehittäminen**

5. Onko sidosryhmiä, joihin meidän nykyiset suhteet eivät ole riittävällä tasolla tai joiden kanssa yhteistyötä tulisi avata?
7. Onko sidosryhmäyhteistyöhön olemassa jokin mittari? Millainen? Onko tarvetta mittarille?
8. Miten sidosryhmäyhteistyötä voisi/tulisi mielestäsi kehittää?

## Keskeiset kehitystarpeet

Pelkistetty ilmaisu	Yläluokka	Pääluokka
työturvallisuutta voisi miettiä group tasolla voisi olla jotain best practice käytäntöjä	sisäinen yhteistyö	sisäinen kehittäminen
en näe lisäarvoa, että tehdas toimisi jossain järjestöissä tehtaana, tämä on juuri se mitä me kaivataan groupilta	sisäinen yhteistyö	
vastuunjako, tietoisuuden parantamista, kuka kehenkin yhteydessä, lisä tietoa meille itsellemme, kuka tekee, millaisia tavoitteita	prosessin kehittäminen	
sisäisen koordinaationi lisäämistä, että todella tiedämme, mikä taho vie mitäkin asioita mihinkin eteenpäin, sisäisiä valmisteluryhmiä on, mutta voisimmeko sisäisesti tsempata vielä jotenkin, että sidosryhmäyhteistyö vielä terävöityisi	prosessin kehittäminen	
priorisoida rimpsu meidän näkökulmasta, miettiä liiketoiminnan kannalta oleelliset asiat ja katsoa kenelle se kuuluu, vaikuttavuuden arviointi yhteistyösuhteessa	prosessin kehittäminen	
tulisi olla kuvattuna tapa, miten suhdetta hoidetaan, matriisitasolla vastuut, vastuuhenkilön mietittävä, miten suhdetta hoidetaan ja millä tasolla	prosessin kehittäminen	

näkyvyyttä suomalaiselle yritykselle johtajien muodossa, kaikki arvostavat johtajien läsnäoloa		
korkeakoulujen täydennyskoulutusyhteistyössä me voisimme olla esillä tai luennoimassa näissä ammatillista osaamista täydentävissä koulutusohjelmissa	asiantuntijuuden ja- kaminen	asiantuntijuuden kehittäminen
näkyvyyttä ammattilehdissä voisi hoitaa keskitetymmin	asiantuntijuuden ja- kaminen	
maakuntaliitoista voi tulla meille tärkeiksi kumppaneiksi	maakuntaliittojen tu- leva merkitys	uudet tahot
USAn markkinoilla saattaa olla tahoja, joiden kanssa tulisi yhteistyötä avata	edunvalvonta	
Saksan ja Ruotsin osalta edunvalvonnan tehostaminen	edunvalvonta	
meidän ei tulisi jäädä poteroihin väistelemään luoteja, meidän tulisi nousta pois poteroista ja yrittää avata yhteistyötä aikaisemmin haastavina pidettyjenkin tahojen kanssa	ympäristöjärjestöt	
meidän tulisi miettiä, voisiko metsän käyttöön tai metsässä viihtyvien joukkoon avata dialogia, tuoda esiin metsien moninaiskäyttöä ja talousmetsien virkistyskäyttöä	metsien käyttö	