



# Ympäristövastuun edistämisen malli pienille yrityksille

Stella Aladin

Annika Suomela

2023 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## Ympäristövastuun edistämisen malli pienille yrityksille

Stella Aladin, Annika Suomela  
Kestävän kasvun johtaminen  
Opinnäytetyö  
Helmikuu, 2023

Stella Aladin, Annika Suomela

**Ympäristövastuun edistämisen malli pienille yrityksille**

Vuosi

2023

Sivumäärä

91

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on auttaa pieniä yrityksiä yritys vastuun, erityisesti ympäristövastuun, toimissa ja toteuttamisessa. Työ sai alkunsa konsulttiyrityksen halusta laajentaa toimintaansa yritys vastuun konsultointiin sekä opiskelijoiden toiveesta mahdollistaa ympäristövastuutoimet useammalle yritykselle. Toimeksiantajayrityksen asiakkaat ovat pääosin pieniä yrityksiä, joten työllä haluttiin luoda nimenomaan pienille yrityksille soveltuva konkreettinen ja käytännöllinen työkalu niin konsulttiyrityksen omaan kuin asiakasyritysten käyttöön.

Merkittävä osa yritys vastuun tietoperustasta ja kirjallisuudesta perustuu isojen monikansallisten tai pörssiyritysten esimerkkeihin. Näillä yrityksillä on käytössään aivan erilainen määrä resursseja yritys vastuun toteuttamiseen kuin pienillä yrityksillä. Pienet yritykset ja niiden yrittäjät joutuvat tasapainoilemaan oman aikansa, tietojensa ja jaksamisensa riittävyden kanssa. Yritys- ja ympäristövastuun uutisointikaan ei yleensä ota huomioon pienyrittäjän tai yksittäisen toimijan näkökulmaa.

Opinnäytetyön lopputuloksena tuli olla ymmärrys siitä, mitkä ympäristöön liittyvät vastuullisuuden alueet pienet yritykset kokevat omassa toiminnassaan relevanteiksi ja toteuttamiskelpoisiksi, ja mitä tukea he tarvitsevat. Tämän tiedon pohjalta oli tarkoituksena luoda hyvin käytännönläheinen sekä helppokäyttöinen ympäristövastuun edistämisen malli, mitä toimeksiantajamme yritysasiakkaat voisivat hyödyntää oman liiketoimintansa suunnittelutyökaluna.

Opinnäytetyöprojektissa tutustutaan laajasti yritys vastuun tietoperustaan, käytetään hyödyksi olemassa olevia tutkimuksia ja toteutetaan oma laadullinen kyselytutkimus. Tietoperustassa perehdytään käsitykseen maailman tilasta ympäristön näkökulmasta, käydään läpi yritys vastuun kehitystä ja sen keskeisiä käsitteitä niin talouden malleista liiketoimintojen malleihin kuin raportointiin. Keskeisimmässä roolissa on kuitenkin toimeksiantajan ja pienten yritysten kanssa luotu palvelumuotoiluprosessi ja siitä saadut opit ja palautteet.

Luotu ympäristövastuun edistämisen malli tiivistyy seitsemän kohtaan. Työpaperissa määritellään aluksi yrityksen ympäristövastuun tila ja tavoite. Tämän jälkeen valitaan yrityksen liiketoimintaan soveltuvat YK:n kestävän kehityksen tavoitteet, ja perehdytään sekä kiertotalouden malleihin että neljään tapaan pienentää yrityksen hiilijalanjälkeä. Lopuksi tehdään priorisoitu toimintasuunnitelma yrityksen hiilijalanjäljen pienentämiseksi, asetetaan mittarit valituille projekteille ja luodaan malli niistä viestimiseksi.

Opinnäytetyöprosessin ja yhteiskehittämisen aikana kävi ilmi, että pienyrittäjilläkin ympäristövastuu on merkittävä pohdinnan ja kiinnostuksen aihe, ja että useat ovat jo toteuttaneet ympäristöön liittyviä toimenpiteitä. Helpot toimet koetaan usein jo toteutetuiksi, mutta uusia ideoita löytyi yhteisessä työpajassa. Ympäristövastuuseen liittyvät konseptit ovat monelle vielä melko tuntemattomia ja vaikeasti saavutettavissa. Yrittäjät kaipaavat käytännön mallia, koulutusta ja pientä tuoppausta ottaakseen käyttöön uusia toimia, sekä myös uusia ideoita ja verkostoja positiivisen kokemuksen luomiseksi.

Asiasanat: yritys vastuun, ympäristövastuu, hiilijalanjälki, pienet yritykset, kestävät liiketoimintamallit

Stella Aladin, Annika Suomela

**A (M)odel for Advancing Environmental Responsibility for Small Companies**

Year

2023

Pages

91

---

The purpose of this thesis is to help small companies in the field of corporate responsibility (CR), concentrating on environmental issues. The company that commissioned this work wanted to expand their consulting services to sustainability by creating a way to make environmental actions a part of every company's business model. The company's clients are mainly small companies. Therefore, the task was to develop an easy to implement and concrete toolbox benefiting the commissioning company and their clients.

The literature on CR often focuses on multinational and stock listed companies, that have resources on a different scale than small companies. Entrepreneurs of small companies are constantly balancing their time, knowledge, and resources to meet all the demands needed to drive the business. Additionally, reporting on corporate and environmental responsibility often ignores the viewpoint of small companies and entrepreneurs.

The aim of this thesis is to find out what the relevant and actionable areas of environmental responsibility are for small-sized companies, and what kind of support they need. Based on this, the aim is to develop a practical and easy to implement -model for advancing environmental responsibility both for the commissioning company and for their clients.

The thesis project includes a wide-ranging study of theories, exploring existing studies and doing qualitative research on the topic. The theoretical framework covers the state of the world from an environmental perspective, the development of CR and its concepts from economic models to sustainable business models and reporting. The main learnings through feedback came from the workshop with the commissioning company and their clients. Co-creation was based on service design.

The model for advancing environmental responsibility is summarized in a 7-point working paper, which is the outcome of this thesis. It starts with defining the current status of the company's environmental business model and the vision the company is heading towards. Then it helps to choose the relevant UN sustainability targets and educates on circular economy business models as well as gives guidance on four ways to reduce the company's carbon footprint. Finally, it helps to create a prioritized action plan, KPIs and ways of communicating on the chosen actions.

The joint development process taught that small companies are active in environmental issues and have implemented the most obvious actions already. Now they do not necessarily know what more they could do, and the concepts related to CR are relatively blurry and too grand scaled. Practical tools, training and nudging to act further, as well as new ideas and networks to create positive experiences around environmental responsibility, are needed.

Keywords: corporate responsibility, environmental responsibility, carbon footprint, small companies, sustainable business models

## Sisällys

1.	Johdanto.....	7
1.1.	Opinnäytetyön tausta .....	8
1.2.	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet.....	8
2.	Vastuullisuuden keskeinen tietopohja.....	9
2.1.	Maaailman tila - miksi meidän kaikkien tulisi välittää vastuullisuudesta.....	9
2.2.	Yritysvastuun historia ja nykyisyys .....	12
2.2.1.	Yritysvastuun määritelmän historia .....	12
2.2.2.	Yritysvastuu ja muuttuva toimintaympäristö .....	13
2.2.3.	Muutokset kuluttajakäyttäytymisessä .....	14
2.2.4.	Talouden ja regulaation tuomat vaatimukset.....	15
2.3.	Talouden malli.....	16
2.3.1.	Nykyinen talouden toimintamalli .....	17
2.3.2.	Kasvun tavoittelu ja irtikytkentä .....	18
2.3.3.	Uusi talouden malli: donitsi .....	20
2.3.4.	Kiertotalous .....	22
2.3.5.	Yhteenveto talousmallien eroista .....	25
2.4.	Kestävät liiketoimintamallit .....	26
2.4.1.	Liiketoiminnan kehittäminen kestävyttä edistäväksi .....	26
2.4.2.	Kestävän liiketoiminnan kehittäminen .....	29
2.5.	Yritysvastuun työkaluja ja keskeisiä raportointikäsitteitä .....	33
2.5.1.	GHG-protokolla .....	34
2.5.2.	YK:n kestävän kehityksen tavoitteet .....	35
2.5.3.	Nettopositiivisuus.....	38
2.6.	Yritysvastuun kritiikki ja haastavuus.....	39
2.6.1.	Rebound-ilmiö .....	40
2.6.2.	Tieteeseen perustuvat ilmastotavoitteet ja muut ilmastostandardit.....	42
2.6.3.	Suunnitteluongelma .....	43
2.7.	Yhteenveto .....	44
3.	Kehittämisasetelma .....	44
3.1.	Kehittämiskysymykset.....	45
3.2.	Palvelumuotoilu tutkimusmenetelmänä.....	46
3.3.	Aikaisempien tutkimusten hyödyntäminen .....	46
3.4.	Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä.....	48
3.5.	Laadullisen tutkimuksen kohdejoukko ja eettisyys .....	49
3.6.	Tulosten analysointitapa .....	50
4.	Tutkimustulosten analysointi.....	51

4.1.	Aiemmat tutkimukset .....	51
4.2.	Laadullisen tutkimuksen tulokset.....	54
	4.2.1. Vastuullisuuden nykytilanne pienissä yrityksissä .....	54
	4.2.2. Yritysvastuun työkalut ja raportointikäsitteiden tuttuus.....	55
	4.2.3. Tehdyt ja suunnitellut kestävyystoimenpiteet pienissä yrityksissä .....	56
	4.2.4. Vastuullisuuden hyödyt, haasteet ja tarpeet .....	57
4.3.	Aineiston yhteenveto ja synteesi .....	58
5.	Työkalun kehittäminen .....	61
5.1.	Työkalun ensimmäinen versio .....	62
	5.1.1. Malli hiilijalanjäljen pienentämiseen.....	63
	5.1.2. Tavoitteiden asetanta ja viestintä .....	67
5.2.	Työkalun testaus ja yhteiskehittäminen .....	70
	5.2.1. Osio 1: Vastuullisuuden kartoitus.....	71
	5.2.2. Osio 2: YK:n kestävän kehityksen tavoitteet.....	72
	5.2.3. Osiot 3-5: Kiertotalouden liiketoimintamallit, hiilijalanjäljen pienentäminen ja arvolupaus.....	72
	5.2.4. Osiot 6-9: Toimenpideideat, olennaisuus, toimenpidesuunnitelma, mittarit ja viestintä sekä loppukommentit.....	73
5.3.	Työkalun toinen versio.....	73
6.	Johtopäätökset ja pohdinta .....	74
	Lähteet .....	77
	Kuviot.....	84
	Taulukot.....	84
	Liitteet.....	86

## 1. Johdanto

Maailman väkiluku ylitti YK:n mukaan kahdeksan miljardia vuoden 2022 marraskuussa. Aikakautemme suurimmat haasteet - ilmastonmuutos ja luontokato - korostuvat Sitran tuoreessa Megatrendit 2023 -raportissa. Luonnon kantokyky on Sitran raportissa asetettu muiden kehityskulkujen keskelle, ollen kaikkien megatrendien keskiössä. (Sitra 2023.) Globaalit haasteet edellyttävät päästöjen leikkaamista ja luonnonvarojen käytön vähentämistä, mutta samalla meillä on yhä useamman ihmisen tarpeet tyydyttävänä. Maailman ylikulutuspäivä tulee vastaan jo Suomen kesäkuukausien lopussa. Käytämme siis noin seitsemässä kuukaudessa luonnonvarat, joiden pitäisi riittää koko vuodeksi. Jos kaikki eläisi kuten suomalaiset, tarvitsimme luonnonvaroja miltei neljän maapallon verran. (WWF 2022.)

Ympäristöpolitiikka on mielletty pehmeänä aiheena talouden ja turvallisuuden rinnalla, mikä mm. näkyy valtion määrärahojen kohdentumisessa. Sitran tuore raportti ja presidentti Niinistön uudenvuodenpuhe, joka sisälsi huolta ympäristöasioista ja luonnon monimuotoisuudesta, antavat kuitenkin aihetta uskoa, että tähän on tulossa muutosta. Ymmärrys siitä, että ympäristö asettaa reunaehdot taloudelle, on kasvamassa. (Pelli 2023.) Geopoliittiset konfliktit hankaloittavat yhteisen konsensuksen muodostamista ongelmien selättämiseksi, mutta voivat samalla toimia katalyyttina muutokselle. Tiedeyhteisö tuottaa jatkuvasti uutta tutkimustietoa aiheesta ja Yhdistyneet Kansakunnat (YK) ajaa vahvasti kestävä kehityksen agenda vaikuttaen niin poliitikkoihin, monikansallisiin yrityksiin, kansalaisjärjestöihin, pienempiin yrityksiin kuin kansalaisyhteiskuntaan.

Pyrkimys hiilineutraaliuteen on kirjattu jo monen valtion hallituksen tavoitteisiin; USA vuoteen 2050 mennessä (Milman 2021), Kiina 2060 mennessä (UN News 2021) ja Suomi kunnianhimoisesti vuoteen 2035 mennessä (Ympäristöministeriö 2019). EU on myös laatinut oman suunnitelmansa - Green Deal - tavoitellen hiilineutraaliutta 2050 (European Commission 2022). Hiilineutraalius edellyttää päästöjen ja nielujen tasapainoa, ja fossiilisten polttoaineiden vähentäminen on tässä ydinkysymyksenä.

Halu ratkaista ongelmia on ennennäkemättömän suuri. Taloustieteilijä Milton Friedmanin doktriiniin pohjautuva ajattelutapa, jonka mukaan yritysten ainoa ja tärkein tehtävä on tuottaa voittoa osakkeenomistajilleen, on vähitellen väistymässä (Lovins, Wallis, Wijkman & Fullerton 2018, 43-45). Painetta siihen tulee joka suunnasta: asiakkailta, rahoittajilta, sidosryhmiltä, yhteistyökumppaneilta. Yrityksiltä odotetaan aktiivista yhteiskunnallista toimintaa ja ratkaisujen kehittämistä kestävyyshaasteisiin. Vastuullisuus on noussut tärkeäksi osaksi monen yrityksen strategiaa, mutta sanoista vaikuttaviin tekoihin on vielä matkaa. Tässä opinnäytetyössä tutkimme yhteiskuntavastuullista johtamista yritysvastuun näkökulmasta ja käymme

läpi, mitä toimenpiteitä yhteiskunnan eri tasoilla tarvitaan, jotta ihmiset, luonto ja talous ovat tasapainossa keskenään. Yhteiskuntavastuullisuutta ajattelemme tässä työssä nimenomaan ympäristönäkökulmasta, eli siitä, miten yritykset voivat toimia kannattavalla ja kestävyttä edistävällä tavalla omaa ympäristökuormaansa, eli hiilijalanjälkeään, pienentäen.

### 1.1. Opinnäytetyön tausta

Opinnäytetyöaihe syntyi konsulttiyrityksen tarpeesta luoda vastuullisuuteen liittyvää koulutusta osaksi yrityksen nykyisiä liiketoiminnan kehittämisen palveluita. Target Partners on jo 25 vuotta toiminut konsulttiyritys, joka ohjaa yrityksiä työ- ja liike-elämän muutoksissa. Sen palveluihin kuuluvat mm. Further Educated With Companies -koulutus, joka toteutetaan yhteistyössä Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten (ELY) ja Työ- ja Elinkeinohallinnon kanssa. Sen tarjoamia polkuja ovat mm. kansainvälisen liiketoiminnan kehittämiseen ja digipalveluihin liittyvät opintopolut (Target Partners 2022).

Yhteiskunnan ja liike-elämän digitalisoituminen on näkynyt jo vuosia yritysten ja työelämän tarpeissa ja tähän haasteeseen myös Target Partners on vastannut. Nyt uutena ja nousevana tarpeena Target Partners on tunnistanut yritysvastuun. ”Yritysvastuu on näkynyt jo pitkään osana isojen pörssiyritysten toimintaa ja raportointi vaatimuksissa. Mutta myös pienille ja keskisuurille yrityksille kohdistuu entistä enemmän painetta niin lainsäädännöllisesti, kuluttajien vaatimusten ja kuin yhteiskunnallisen keskustelun myötä ottaa vastuullisuus osaksi liiketoimintaansa. Katsoimme että meidän on syytä kasvattaa myös omaa osaamistamme alalla.”, yrityksen konsultti kertoo työnannossaan. (Haastattelu 15.9.2022)

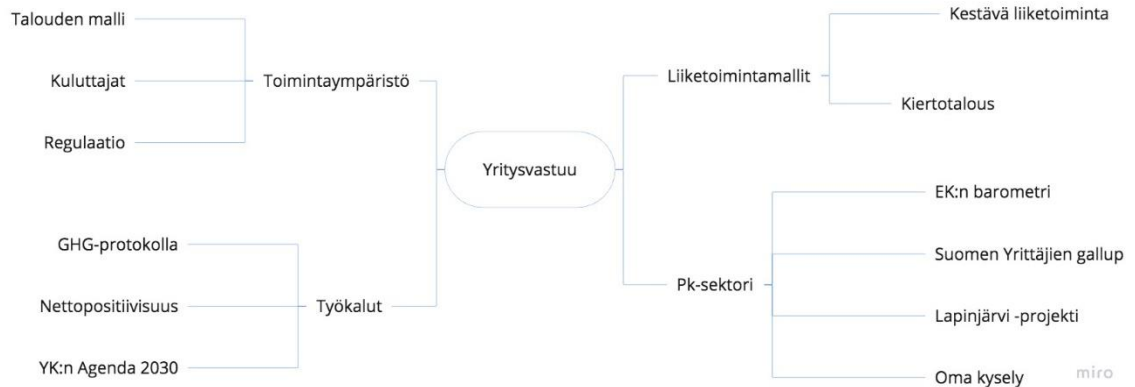
### 1.2. Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Työn tarkoituksena on selvittää, minkälainen liiketoiminta on yhteiskunnallisesti vastuullista ja kestävyttä edistävää (osio 2). Aloitamme käymällä läpi maailman tilaa, talouden mallia, vallitsevia trendejä ja kuluttajien roolia osana isompaa kontekstia, jossa yritykset toimivat. Tämän jälkeen tutkimme kestävän liiketoiminnan teorioita ja viitekehyksiä sekä toimia, joita liiketoiminnalta kestävyys siirtymässä edellytetään. Lisäksi käymme läpi, mitä työkaluja yritykset voivat vastuullisuustyössään hyödyntää.

Opinnäytetyön halutaan toimivan kuin käsikirjan, joka antaa - niin toimeksiantajayrityksen konsulteille kuin asiakkaille - tietopohjan kestävän kehityksen merkittävimmistä konsepteista ja käsitteistä. Tavoitteena on luoda toimeksiantajalle konsultointiin sopiva malli, joka mahdollistaa pieniä ja keskisuuria yrityksiä tekemään käytännön toimia kestävien, ympäristöä vähemmän kuormittavien liiketoimintamallien integroimiseksi osaksi toimintaansa. ”Tarjoamisemme koulutuksissa ja konsultointipalveluissa haetaan aina helposti käyttöön otettavia ratkaisumalleja, jotka ovat mahdollisia integroida osaksi yrityksen toimintaa. Vastuullisuuden käsittely ei saa siis jäädä ylätasoin pilvipöhinäksi, vaan sen opettamisesta pitää muodostua



konkreettinen yritysten liiketoimintaa eteenpäin vievä toimintamalli.” (Haastattelu 15.9.2022.) Mallin luomiseen tarkastelemme pk-sektorilla tehtyjä aiempia vastuullisuustutkimuksia, jonka lisäksi teemme oman kyselytutkimuksen. Tästä kokonaisuudesta muodostuu opinnäytetyön viitekehys (Kuvio 1).



Kuvio 1: Opinnäytetyön viitekehys

Kehittämisessä hyödynnämme palvelumuotoilun keinoja; tutkimuksen menetelmälliset ratkaisut on tarkemmin esitelty kolmannessa osiossa (osio 3). Kyselytutkimuksen tulokset ja aiemmat pk-sektorilla tehdyt tutkimukset käydään läpi neljännessä luvussa (osio 4). Kehitetyn työkalun ensimmäinen versio ja sen jatkokehittäminen esitellään viidennessä luvussa (osio 5). Viimeisessä luvussa (osio 6) esittelemme tekemiämme johtopäätöksiä.

## 2. Vastuullisuuden keskeinen tietopohja

### 2.1. Maailman tila - miksi meidän kaikkien tulisi välittää vastuullisuudesta

Vuonna 2015 presidentti Obama sanoi puheessaan ”Ilmastonmuutos tulee vaikuttamaan kaikkien, niin taloudellisiin kuin turvallisuuteen liittyviin kysymyksiin. Ilmastonmuutos vaikuttaa jo maanviljelykseen, ekosysteemeihin, infrastruktuuriin, niin ruuan ja veden saatavuuteen kuin terveyteemme ja turvallisuuteemme.” Samana vuonna paavi totesi että ”ihmisen aiheuttama ilmaston muutos on tieteellisesti todistettu, ja siihen vastaaminen on ihmiskunnalle moraalinen ja uskonnollinen välttämättömyys”. (Lovins et al. 2018, 21-22.)

Ilmastonmuutos ei ole uusi asia. Vuonna 1972 Rooman klubi tilasi selvityksen nimeltään Kasvun rajat (Meadows, Meadows, Randers & Behrens 1972), jossa raportin kirjoittajat totesivat että:

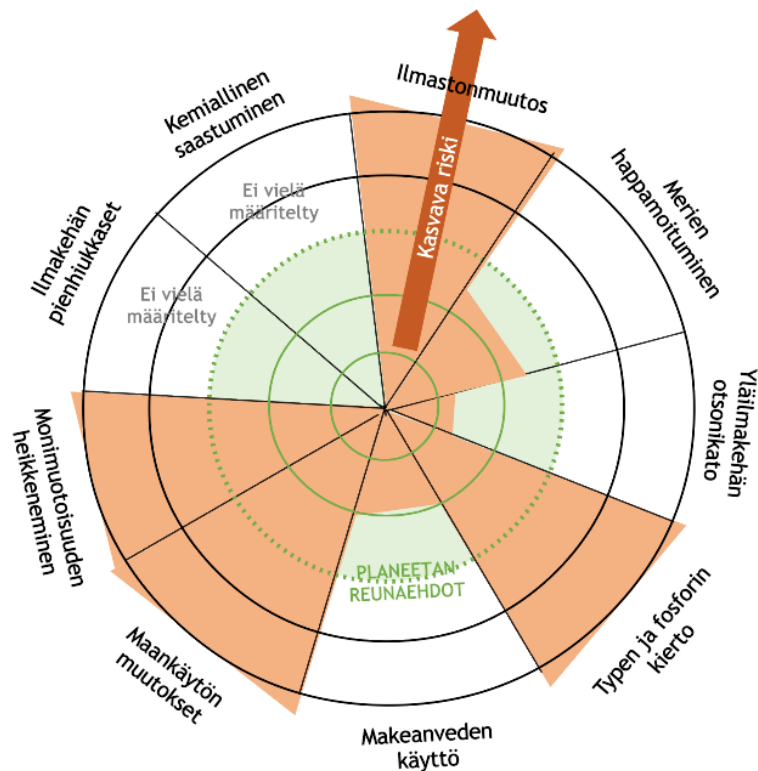
- Mikäli nykyinen populaation kasvu, teollistuminen, saastuminen, resurssien käyttö ja ruuantuotanto jatkuu samalla tahdilla, kasvun rajat saavutetaan seuraavan sadan

vuoden aikana. Sen todennäköinen seuraus on äkillinen ja kontrolloimaton väestön ja teollisen tuotannon romahdus.

- Tämä romahdus ei kuitenkaan ole välttämätön, vaan pystymme vaikuttamaan näihin trendeihin ja luomaan ekologisen ja taloudellisen tasapainon, joka on kestävä pitkälle tulevaisuuteen. Pystymme luomaan tasapainon, jossa jokaisen ihmisen perustarpeet täyttyvät ja jokainen pystyy toteuttamaan oman potentiaalinsa.
- Mitä nopeammin ihmiskunta alkaa tavoittelemaan tasapainoa, sitä suurempi on todennäköisyys sen onnistumisessa. (Meadows et al. 1972, 24.)

Maaailmanjärjestyksen toimintamalli on eksponentiaalinen väestön ja pääoman kasvu, jota seuraa romahdus (Meadows et al. 1972, 142). NASAn rahoittama HANDY- tutkimus tutki historiassa tapahtuneita sivilisaatioiden romahduksia ja niiden syitä. Se osoitti, että kaksi tekijää myötävaikuttivat lähes kaikkiin romahduksiin. Ne olivat eriarvoinen yhteiskunta ja resurssien loppuminen ylikulutuksen vuoksi, tai kummatkin. Tiedeyhteisö katsoo ihmiskunnan ja planeettamme jo lähteneen holoseenista, geologisesti stabiililta aikakaudelta, jossa ihmiset kehittyivät metsästäjäkeräilijöistä avaruusmatkailijoiksi (Lovins et al. 2018, 1-4).

Holoseeni, nykyinen geologinen aikakausi, on ylläpitänyt ihmiskunnan pysyminen planeetan rajojen (Kuvio 2) sisäpuolella. Näillä tarkoitetaan professori Johan Rockströmin ja hänen tutkimusryhmänsä tekemää työtä, jossa he määrittelivät yhdeksän ihmiskunnalle välttämätöntä elämää ylläpitävää planetaarista järjestelmää. Näiden rajojen sisällä pysyminen takaisi turvallisen toimintaympäristön ihmiselle ja planeetalle. Nämä rajat ovat 1) ilmastonmuutos, 2) valtamerien happamoituminen, 3) otsonikato stratosfäärissä, 4) typen ja fosforin kiertokulku eli biogeokemialliset kierrot, 5) makean veden kulutus, 6) muutokset maankäytössä, 7) luonnon monimuotoisuus, 8) ilmakehän aerosolien määrä ja 9) kemiallinen saastuminen.



Kuvio 2: Planeetan rajat ja niiden ylittyminen (mukailen Sykli 2021)

Ilmastomuutosta mitataan hiilidioksidin määrällä ilmakehässä (turvallinen maksimimäärä 350 ppm), mutta siihen kuuluu myös metaanin ja typen määrä ilmakehässä. Valtameren happamoitumiseen vaikuttaa ilmakehän hiilidioksidin määrä, joka sulautuu veteen muodostaen hiilihappoa ja pienentäen veden PH-pitoisuutta. Tämä vaikuttaa suoraan korallien, äyriäisten ja planktonin elinmahdollisuuksiin. Otsonekato viittaa maata auringon ultraviolettisäteilyltä suojaavaan otsonikerroksen vähenemiseen. Tämä on ainoa planetaarinen raja, jossa valtioiden yhteinen sopimus CFC-kaasujen käytönrajoittamisesta on johtanut haluttuihin tuloksiin, ja ihmiskunta on palannut turvallisten rajojen sisäpuolelle. Typen ja fosforin, joita käytetään maatalouden lannoitteissa, mutta joista vain pieni osa menee tarkoitettuun hyötykäyttöön, määrässä olemme ylittäneet turvallisena pidetyn typen määrän luonnon kiertokulussa. Makean veden liiallinen käyttö voi vahingoittaa luonnon vedenkiertoa ja ekosysteemejä. Joillain alueilla tämä on jo arkipäivää (Väntönen 2022). Maankäytön muutoksilla viitataan luonnontilassa olevien alueiden muuttamiseen ihmiskunnan käyttöä varten, oli kyseessä sitten maanviljely, teollisuus tai asuminen. Luonnon monimuotoisuudella viitataan ekosysteemeissä elävien lajien määrään. Lajien kirjo takaa ekosysteemien kestävyuden, resilienssin ja kyvyn ylläpitää elämää. Ilmakehän aerosolien määrälle ei ole määritelty vielä turvallista rajaa, mutta tiedetään että savu, pöly ja ilmansaasteet voivat vahingoittaa eläviä organismeja ja muuttaa sääjärjestelmiä. Myös kemialliselta saastumiselta puuttuu määritelty raja. Tällä viitataan esimerkiksi

raskasmetallien kertymiseen, jolloin niiden vaikutukset saattavat olla peruuttamattomia. (Raworth 2017, 159-161.)

Tutkimusryhmä totesi ihmiskunnan jo ylittäneen turvalliset rajat ilmastonmuutoksessa, luonnon monimuotoisuudessa, maankäytön muutoksissa ja biogeokemiallisissa rajoissa. Holoseenista poistumisen seuraukset voivat olla haitallisia, jopa katastrofaalisia, isossa osassa maailmaa. Planetaaristen rajojen sisällä pysyminen tai niihin paluu mahdollistaisi ihmiskunnan paluun holoseenin tapaiseen vakaaseen olotilaan. (Lovins et al. 2018, 17-18.) Tieteentekijöiden tutkimusten perusteella holoseenin tapaiset suotuisat elinolosuhteet voisivat jatkua vielä 50.000 vuotta eteenpäin maan kiertoradan muuttumattomuuden vuoksi (Raworth 2017, 29).

## 2.2. Yritysvastuun historia ja nykyisyys

Yhteiskuntavastuullinen johtaminen, yritysten yhteiskuntavastuu, yritysvastuu, kestävyys, kestävä kasvu, kolmoistilinpäätös - yritysvastuulla on monta nimeä. Yhteiskuntavastuullisesta johtamisesta on tullut joka yritykselle lähes hygieniä-asia tai uusi normaali (Koipijärvi & Kuvaja 2020), jonka tulee näkyä raportoinnissa ja toiminnassa. Yritysvastuu ei ole uusi asia. Me suomalaiset voimme tutustua yritysvastuun historiaan vierailemalla monissa Suomen ruu-keissa, jotka ovat oman aikansa esimerkkejä yritysvastuusta ajalta ennen hyvinvointiyhteiskuntaa ja sen tuomaa turvaa ja mahdollisuuksia. Yritysten yhteiskuntavastuu on historiansa saatossa saanut monta määritelmää. Se on liikkunut kauas siitä ajatuksesta, että yritysten tehtävä on ainoastaan tuottaa ja maksimoida voittonsa. Nyt puhutaan yritysten tarkoituksesta tuottaa jaettava arvoa (Latapí Agudelo, Jóhansdóttir & Davidsdóttir 2019, 1) tai Koipijärven ja Kuvajan termein yhteistä arvoa (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 43). Koipijärvi ja Kuvaja toteavat yrityksen olemassaolon perustana olevan sen mahdollisuus vaikuttaa kestävämmän kulutuksen kierteen katkaisemiseen tuottamalla kestäviä tuotteita, palveluita ja ratkaisuja (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 22).

### 2.2.1. Yritysvastuun määritelmän historia

Strategian ja hallinnon professori McGuire määritteli jo vuonna 1963, että yrityksen vastuu ylittää lain ja talouden vaatimukset. Yritysten tulisi olla kiinnostuneita politiikasta, yhteisönsä sosiaalisesta hyvinvoinnista sekä työntekijöidensä koulutuksesta ja onnesta. Yritys saa oikeutuksen toimintaansa yhteisöltä, jossa se toimii, ja sen tarkoituksena on palvella rakentavasti yhteiskunnan tarpeita. Ensimmäinen yhtenäinen yritysvastuun määritelmä syntyi vuonna 1979: ”Yrityksen sosiaalinen vastuu pitää sisällään taloudelliset, lailliset, eettiset ja harkinnanvaraiset odotukset, joita yhteiskunnalla on organisaatiolle siinä ajassa”. Tässä ajattelussa taloudellinen ja sosiaalinen aspekti eivät ole joko/tai -valintoja, vaan kiinteä osa yrityksen yritysvastuuta. 1980-luvulla yritysvastuu nostettiin osaksi yrityksen päätöksentekoprosessia, jolla vaikutettiin yrityksen suuntaan ja toimintaan. Tällöin siirryttiin konseptista sen

tuomiseen käytäntöön ja luotiin malleja ja metodeja, joilla arvioida vastuullisuutta. (Latapi Agudelo et al. 2019, 5-7.)

John Elkington esitteli 1994 kolmen pilarin mallin (triple bottom line) yritysvastuun viitekehystenä, jossa katsotaan yrityksen sosiaalista, ekologista ja taloudellista toimintaa yhtenä kokonaisuutena (Elkington 1998; Latapi Agudelo et al. 2019, 8-9). Tai kuten tähän usein viitataan: tulos, ihmiset ja planeetta. Ajatus, että yrityksellä on velvollisuus huolehtia työntekijöistään, yhteisöstään ja ympäristöstä, vaikutti merkittävästi yritysvastuun kehittymiseen (Lovins et al. 2018, 135). Elkington nosti esiin myös pitkäaikaisen yhteistyön eri sidosryhmien sekä julkisen ja yksityisen sektorin välillä parhaan tuloksen aikaansaamiseksi (Latapi Agudelo et al. 2019, 8-9). Ympäristövastuu oli yrityksille tuttua lähinnä erilaisten ympäristönsuojelutoimenpiteiden myötä, samoin kuin taloudellinen vastuu yrityksen kannattavuuden ja kilpailukyvyyn muodossa. Sosiaalinen vastuu saatiin tutummaksi liittämällä työturvallisuus osaksi sosiaalista kokonaisuutta. (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 23.) Vähitellen vuosituhannen alussa alettiin yrityksen tulokunto yhdistää yhä selkeämmin kolmen pilarin malliin (Lovins et al. 2018, 135).

2000-luvun alussa yritysvastuu alettiin nähdä osana yrityksen strategiasta toimintaa. Porterin ja Kramerin mallissa vuodelta 2011 yrityksen tuli uudelleenarvioida oman arvoketjunsä positiiviset ja negatiiviset vaikutukset yhteiskuntaan, ja keskittyä niihin, jotka tuovat merkittäväntä arvoa (Porter & Kramer 2011; Latapi Agudelo et al. 2019, 10). Tässä yhteisen arvon mallissa siirryttiin haittavaikutuksista miettimään uusia liiketoimintamahdollisuuksia tuotteiden ja markkinoiden arvotuksella, arvoketjun tarkastelulla ja uudelleen suunnittelulla, sekä hyödyntämällä paikallisia yhteisöjä ja yhteenliittymiä (Koipijärvi ja Kuvaja 2020, 43). Toimimalla aktiivisesti yhteiskunnallisissa asioissa yritys luo arvoa koko arvoketjunsä jäsenille (Tynkkynen & Berninger 2017, 19-20).

Vastuullisuus on strategiaa sen luodessa yritykselle arvoa: joko suoraa lisäarvoa vaikka pienentyneiden tuotantokulujen muodossa tai epäsuoraa arvoa esimerkiksi imagohyötyjen ja työntekijöiden sitoutumisen myötä (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 25). Strateginen yritysvastuun integrointi tarkoittaa koko yrityksen kattavaa muutosprosessia, jossa yritysvastuusta tulee jatkuvaisen toiminnan ja rutiinien lisäksi osa päätöksentekoa, osaamista ja yrityskulttuuria (Siltaloppi, Rajala & Hietala 2020, 2). Yritysvastuu konkretisoituu tekojen ja sidosryhmäviestinnän kautta (Liappis, Pentikäinen & Vanhala 2019, 10).

### 2.2.2. Yritysvastuu ja muuttuva toimintaympäristö

Yritysten rooli on pysynyt melko stabiilina: tuottaa tuotteita ja palveluja, joita ihmiset tarvitsevat ja haluavat. Nykyisin puhutaan yhä enemmän voiton maksimoinnin sijaan siitä, että yritys on vastuussa kaikille sidosryhmilleen (Geyer 2022, 100). Jo 1970-luvulla syntyi yritysvastuun pioneiryhtiä kuten Patagonia, The Body Shop, Ben & Jerry's (nykyisin osa Unileveria), sekä 3M:n Pollution Prevention Pays (3P) -ohjelma (Geyer 2022, 24; Koipijärvi & Kuvaja

2020, 71). Viimeistään 1990-luvun globalisaatio toi maailmanlaajuisesti toimiville yrityksille uudenlaisia haasteita maineriskien muodossa niin kotimaassa kuin muissa toimintamaissa. Yhdysvalloissa presidentti Roland Reagan kehotti talouselämää ottamaan johtoaseman sosiaalisen vastuun eteenpäin viemisessä 80-luvulla, ja 90-luvulla presidentti Clinton edisti yrityskansalaisuuden käsitettä. YK:n pääsihteeri Kofi Annan ehdotti 1999 puheessaan, että YK luo globaalin yritysvastuun arvot ja periaatteet, mikä tuo humaaniutta talouteen. Tältä pohjalta syntyi UN Global Compact vuonna 2000 ja vuotta myöhemmin Euroopan Unionin ensimmäinen vihreä kirja COM (2001) 366 eurooppalaisesta yritysvastuun viitekehyksestä. (Latapi Agudelo et al. 2019, 7, 9.)

Nyt, yli 20 vuotta myöhemmin, yritysten sidosryhmät ovat entistä aktiivisempia ja paremmin informoituja. Yhä useampi kuluttaja tekee eettisiä valintoja, kansalaisjärjestöt ovat asiantuntevampia, työntekijät odottavat yrityksiltä vastuullisuutta ja hankintaketjuun kohdistuvat vaatimuksia, jotka kaikki yhdessä lisäävät yritysvastuun merkitystä entisestään. (Latapi Agudelo et al. 2019, 20.) Lisäksi mielipidevaikuttajien rooli on lisääntynyt informaatioyhteiskunnassa. Greta Thunberg on aloittanut ilmastolakot, Elokapina on tullut tutuksi niin Lontoossa kuin Helsingissä, ja yritysten toiminta on yhä tarkemman suurennuslasin alla.

1970-luvun öljykriisi oli yritysvastuuta edistävä tapahtuma, jollaiseksi voi myös muodostua kokemamme Covid-pandemia ja vuoden 2022 alussa Venäjän hyökkäyksestä alkanut sota Ukrainassa. Pandemian aiheuttama elämänmuutos antoi kuluttajille mahdollisuuden uudelleenarvioida kulutustaan ja sen vaikutuksia, ei vain oman toimintansa, vaan yhteiskunnan ja ympäristön kannalta. Lisäksi globaalien toimitusketjujen haasteet ja siinä nähdyt riskit saivat yhteiskunnat ja kuluttajat kiinnostumaan paikallisista tuotteista ja tuotannosta, hidastaen globalisaatiota ainakin hetkeksi. (He & Harris 2020, 177, 180.) Ukrainan sodan myötä alkanut energiahinnan nousu, inflaation kiihtyminen ja korkojen nousu ovat saaneet yhä useamman suomalaisenkin miettimään kulutustottumuksiaan. Esimerkiksi sähkönkulutus on nousseiden sähköhintojen ja energiansäästökampanjoiden ja -kehotusten myötä jo kääntynyt laskuun (Pietarinen 2022).

### 2.2.3. Muutokset kuluttajakäyttäytymisessä

“Ihmiset eivät tarvitse valtavia autoja, vaan kunnioitusta. Ihmiset eivät tarvitse vaatehuoneellisia vaatteita, heidän pitää tuntea itsensä viehättäviksi. He tarvitsevat jännitystä, vaihtelua ja kauneutta. Ihmiset tarvitsevat identiteettiä, yhteisöä, haasteita, tunnustusta, rakkautta ja iloa. Jos yritämme täyttää nämä tarpeet tavaroilla, yritämme ratkaista ongelmaa väärin ja luomme loppumattoman tarpeen väärille asioille. Psykologinen tyhjyys on yksi merkittävimmistä asioista materialismin kasvun takana. Yhteiskunta, joka pystyy käsittelemään immateriaalisia tarpeita ja löytää niihin ratkaisuja, tarvitsisi merkittävästi vähemmän

materiaa ja energiaa, ja tuottaisi enemmän hyvinvointia,” Dana Meadows kirjoitti. (Meadows, Meadows & Randers 1993/2016.)

Kuluttaminen on meille ihmisille harvoin itse tarkoitus, vaan kulutamme täyttääksemme jostain tarvetta. Kuluttaminen on kompleksi tapahtuma, joka koostuu enemmän opituista tavoista ja rutiineista kuin vain tuotteen ostamisesta ja käyttämisestä. Ymmärtääksemme kuluttamista oikein, tulee meidän ottaa huomioon siihen liittyvät sosiaaliset, kulttuurilliset ja rakenteelliset asiat/kontekstit. (Giulio, Fischer, Schäfer & Blättel-Mink 2014, 47, 50.) Nyky-yhteiskunnassa lähes jokaiseen tapahtumaan liittyy kuluttaminen. Olemme tottuneet elämään maailmassa, joka toimii kulutuksesta. Mikäli lopetamme kuluttamisen, myös yritysten tuotanto loppuu ja talous sakkaa. Kuluttaminen on siis yhteiskuntamme toimivuuden kannalta välttämätöntä. Tapamme kuluttaa on usein meitä enemmän määrittävä tekijä, kuin se mitä teemme, opiskelemme tai mistä tulemme. (Solomon, Askegaard & Bamossy 2019, 13.)

Kestävä kuluttaminen on näkyvässä yhä selvemmin niin kyselytutkimuksissa, LOHAS-kuluttajissa, lisääntyvässä ympäristöystävällisten ja eettisten tuotteiden lanseerauksissa sekä kuluttaja-aktivismissa (Solomon et al. 2019, 196-197). Kestävä kuluttajakäyttäytyminen tarkoittaa tietoista kestävästä kuluttamisesta ja kestävästä elämäntavan valintaa luonnon säilyttämiseksi ja oman hiilijalanjäljen pienentämiseksi tulevaisuuden elämän edellytysten säilyttämiseksi. 80 % Yhdysvaltojen ja Ison-Britannian kansalaisista oli valmiita tekemään muutoksia elämäntyyliinsä pysäyttääkseen ilmastonmuutoksen. He käyttäisivät vähemmän muovia, söisivät vähemmän teollisesti tuotettua lihaa ja vaihtaisivat vihreään energiaan. Kaksi kolmasosaa kuluttajista ovat valmiita vaihtamaan tuntemattomaan arvo-ohjattuun yritykseen ja 70 % sanoo olevansa valmis maksamaan enemmän kestävästä tuotteista. Google on raportoinut, että hakusanaa kestävä/vastuullinen käytettiin vuonna 2020 kymmenen kertaa enemmän kuin 2015. (Polman & Whitman 2021, 126, 371.) Sitran motivaatioprofiilien mukaan noin 33 % suomalaisista kuluttajista ovat elämäntavaltaan ja kuluttamiseltaan tavoitteellisesti kestäviä. Näihin ihmisiin kuuluvat LOHAS-kuluttajat, eli hyvinvoinnin ja luonnon vaalijat, sekä universalistiseen arvomaailmaan nojaava tinkimätön arkivihreä. Samalla se tarkoittaa, että vielä 67 % suomalaisista tulisi ohjata kestävämmän kuluttajakäyttäytymisen tielle. (Sitra 2021.)

#### 2.2.4. Talouden ja regulaation tuomat vaatimukset

Ilmastonmuutoksen ja ilmastonlämpenemisen arvioidaan vaikuttavan jopa kolmen miljardin ihmisen asuinpaikkaan, tehden niistä asuinkelvottomia joko lämpenemisen tai vedenpinnan nousun myötä. Applen pääjohtajan Tim Cookin sanoin: ”Panokset ovat korkealla eikä epäonnistuminen ole vaihtoehto. Jos et ole kehittänyt suunnitelmaa ilmastonmuutosta varten, olet epäonnistunut työssäsi.” Mikäli yritys on vastuullisuudessa jälkijunassa, nähdään se nykyään riskinä. Nyt yritysten pitää todistaa kuluttajilleen ja työntekijöilleen, että ne välittävät. Myös

muut sidosryhmät vaativat entistä suurempaa läpinäkyvyyttä. (Polman & Winston 2021, 40, 43.)

Kauppa ja sijoittajat ovat myös alkaneet vaatia toimia, kuten ESG (Environmental, Social, Governance) -mittareiden ja vastuullisuusriskien julkaisua ja raportointia. BlackRock-sijoitusyhtiö on vaatinut kaikilta yrityksiltä SASB mukaista raportointia, ja sen seurauksena raportointi kasvoi 363 % vuonna 2021 (Polman & Whitman 2021, 192). Norjan valtion öljyrahasto, maailman suurin sijoitusyhtiö, ilmoitti vuonna 2017 lopettavansa kaiken fossiiliseen energiaan sijoittamisen (Sheffield 2018). PwC konsulttiyritys arvioi, että vastuullinen sijoittaminen tulee olemaan yli puolet maailmanlaajuisista pääomista vuoteen 2025 mennessä (Polman & Whitman 2021, 360). Yhdysvalloissa esimerkiksi Walmart pyysi 60.000-90.000 tavarantoimittajaansa mittaamaan hiilijalanjälkensä ja raportoimaan sen Carbon Disclosure -projektiin pakottaen läpi ison muutoksen, johon valtion toimenpiteet eivät olleet kyenneet. (Lovins et al. 2018, 152.)

Lisäksi EU Green Deal ajaa lainsäädäntöä kohti kestävämpää kehitystä. Tähän liittyy EU:ssa uusia periaatteita ja asetuksia, joilla ohjataan tuotantoa ja kulutusta kestäväan suuntaan lähes kaikilla toimialoilla, niin maankäytöstä tekstiiliteollisuuteen kuin teknologiasta rakentamiseen. Aloitteet pitävät sisällään kierrätysmateriaalin käyttöasteen nostamista (sekoitelevollisuus), kiertotalouden liiketoimintamalleihin siirtymisen tukemista, kertakäyttöhyödykkeiden rajoittamista, suunnitellun ennen aikaisen vanhenemisen kieltämistä, myymättä jääneiden tuotteiden tuhoamisesta sakottamista, sekä kestävien tuotteiden ja tuotesuunnittelun palkitsemista insentiivien kautta. Lisäksi kiristetään vaatimuksia koskien ympäristömerkkejä, tuoteselosteita ja kuluttajille annettavaa tietoa. EU:lla on myös pk-sektoria koskeva hanke (SME Strategy), joka on luotu teollisuutta varten ja tähtää kiertotalouteen siirtymisen vauhdittamiseen koulutuksen ja neuvonnan sekä yritysten välisen yhteistyön ja tiedon välityksen tehostamisen kautta. (European Unioni 2020, 6-9.)

### 2.3. Talouden malli

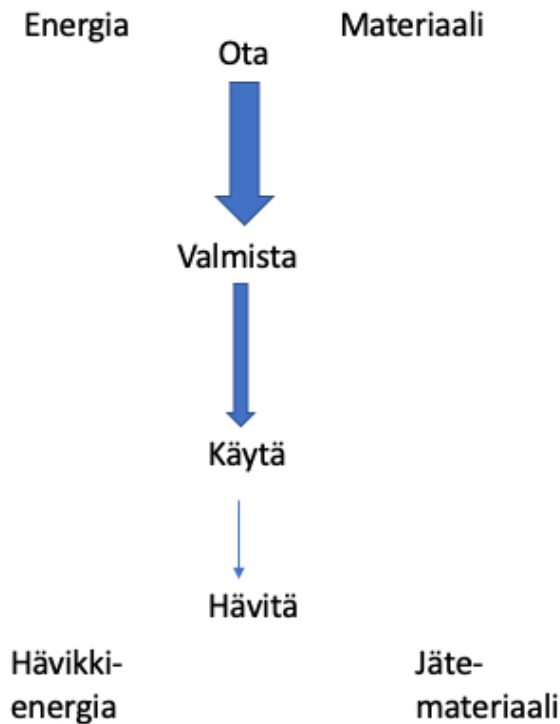
50 vuotta Kasvun rajat teoksen jälkeen, planeetan rajat ja ymmärryksemme niistä ovat entistä selkeämpiä. Kuparin määrä malmissa on vähentynyt kymmenen vuoden aikana 25 prosentilla. Vain yhdeksän prosenttia kaikesta mitä tuotamme, käytetään uudestaan. Viidennes elektroniikkajätteestä kierrätetään ja jopa 40 % ruuasta hukataan matkalla maatilalta ruokapöytään. (Polman & Whitman 2021, 368.) Olemme käyttäneet enemmän betonia viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana kuin koko muun historiamme aikana. 90 % kaikesta öljystä on käytetty vuoden 1958 jälkeen ja puolet vuoden 1984 jälkeen. Nykyisen talousmallimme ympäristövaikutuksista 75 % aiheutuu raaka-aineiden tuotannosta. Suurin osa näistä raaka-aineista poistuu yhden käyttökerran jälkeen, Euroopassa jopa 95 %. Jos ekologiset kulut laskettaisiin mukaan liiketoiminnan kuluihin, juuri mikään teollisuuden ala ei olisi voitollinen.



Taloutemme ei myöskään ole työvoimaintensiivinen, sillä se luo vain 25 % työpaikoista, joita sivu- ja jätevirtojen käyttö toisi. (Lovins et al. 2018, 1-2, 84-85.)

### 2.3.1. Nykyinen talouden toimintamalli

Nykyinen lineaariseksi kutsuttu talousmallimme (Kuvio 3) kuvaa, miten teollisuuden hankintaketjut on suunniteltu ja hienosäädetty raaka-aineiden hankintaan luonnosta ja niiden muuttamiseksi uusiksi tuotteiksi, kunnes heitämme ne pois roskana (Geyer 2022, 68). Lineaaritaloudessa tyypillisiä tehottomuuksia ovat lyhytnäköisyys, ei-vastuulliset materiaalit, lyhyet elinkaaret, tavaroiden alhainen käyttöaste, kierrättämisen hankaluus tai mahdottomuus, jätteen syntyminen sekä asiakassuhteet, joista ei saada kaikkea irti. Käyttöön otetuista materiaaleista alle 10 % palautuu tällä hetkellä kiertoon. (Sitra 2022, 36-37.)



Kuvio 3: Nykyinen talousmalli (mukaillen Raworth 2017, 116.)

Koko tapamme toimia on muuttunut luonnonrajojen vastaan taisteluksi hyödyntäessämme aina uutta teknologiaa sen sijaan, että olisimme oppineet elämään niiden rajojen sisällä. Tätä on vahvistanut käsityksemme omasta pienudestamme verrattuna planeetan ja sen resurssien valtavuuteen. Valaanpyynti oli esimerkki ihmisen uskosta ikuisen kasvuun rajallisen resurssien maailmassa. Yksi valaslaji toisensa jälkeen katosi, kun valaanpyytäjät uuden teknologian

avulla päätyivät aina hakemaan seuraavaa saalista. (Meadows et al. 1972, 150-151.) Tämä kierre saatiin loppumaan vasta kun valaanpyynnille asetettiin rajoitukset.

Nykyisessä talousmallissamme markkinan ajatellaan toimivan, kun omia etujaan tavoittelevat ihmiset luovat markkinoille ja kuluttajille tehokkaimman ratkaisun tiettyyn ongelmaan tai tarpeeseen. Sen katsotaan tuottavan suurinta hyötyä suurimmalle osalle ihmisiä. Valtaosa ihmisistä ei toimi pelkkää omaa etuaan ajatellen, vaan ottaa huomioon muut ja hakee elämäänsä merkitystä muustakin kuin rahasta. (Lovins et al. 2018, 54.) Nykyinen talousmallimme olettaa, että ihminen pystyy koko ajan toimimaan täydellä tiedolla ja ennakoimaan tulevaa ja tätä kautta tekemään järkeviä taloudellisia päätöksiä. Tätä omia etujaan ajavan, kaikkea rahan ja oman hyötynsä kautta ajattelevan ihmisen mallia on alettu haastaa. Harvardin yliopiston tutkimuksissa, ihmisissä esiintyvät hankkimisen ja puolustamisen piirteet, ovat yhteenso-pivat nykyisen taloudenmallin oletukseen ihmisen toiminnasta. Mutta ihmisten halu luoda yhteys muihin ja ymmärtää maailmaa eivät sovi ”Järkevä taloudellinen ihminen” -ajatteluun. (Polman & Winston 2021, 109; Raworth 2017, 53-55.)

Ihmisen hyvinvoinnilla on tietysti materiaaliset ulottuvuutensa, lähtien perustarpeiden tyydyttämisestä ruoalla, vaatetuksella ja suojalla, mutta sillä on myös elintärkeitä sosiaalisia ja psykologisia ulottuvuuksia. Nykyisessä yhteiskunnassa käytämme materiaa entistä enemmän sosiaaliin ja psykologisiin tarkoituksiin. Tavaralla voimme ilmaista itseämme, identiteettiämme, sosiaalista asemaamme, yhteenkuuluvuutta ja elämän tarkoitusta. Tämä tavaralla tapahtuva sosiaalinen vuoropuhelu on tapa osallistua yhteiskunnan elämänmenoon, mutta voi olla haitallinen yleiselle hyvinvoinnille, varsinkin maapallon resurssien tullessa vastaan. Hyvä elämä on kykyämme menestyä ekologisten resurssien ja maapallon väestön asettamien rajojen sisällä ja näiden resurssien jakamisesta nykyisten ja tulevien sukupolvien kanssa. Hyvällä elämällä on siten väistämättä moraalinen sisältö. (Jackson 2011, 58, 61, 67-77, 167.)

Useat isot yrityksetkin ovat alkaneet haastaa nykyistä ajattelua ja talouden mallia. Walmartin pääjohtaja tukee ajatusta sanoen ”me emme ole täällä, jos emme pidä huolta niistä asioista, jotka mahdollistavat olemassaolomme: työntekijät, asiakkaat, tavarantoimittajat ja tämä planeetta”. Salesforcen pääjohtaja julisti, että nykyisenlainen kapitalismi, jossa kiinnostaa vain tuloksen ja osakkeenarvon maksimoiminen, on tullut tiensä päähän. 56 % Edelman Trustin kyselyn vastaajista oli samaa mieltä ”kapitalismi nykymuodossaan aiheuttaa enemmän pahaa kuin hyvää” -väittämän kanssa. (Polman & Whitman 2021, 384.) Mistä siis uudenlainen toimintamalli talouteen?

### 2.3.2. Kasvun tavoittelu ja irtikytkentä

Nykyistä talousmalliamme ohjaa ajatus bruttokansantuotteen (BKT) kasvusta. Mutta jo BKT:n keksijä varoitti, että se on mittarina vajavainen (Raworth 2017, 24). BKT mittaa kaiken tuotannon ja kuluttamisen positiivisena asiana: terveydenhoitokulujen nousun,

uudelleenrakentamisen luonnonkatastrofin jälkeen ja sodan (Polman & Whitman 2021, 373). BKT on puhtaasti taloudellinen mittari, joka on kehitetty aikana, jolloin luonnonvarojen rajallisuutta ei ymmärretty. Taloudellinen menestyminen ei ota huomioon ympäristön tilaa ja ihmisten hyvinvointia, eikä näin huomioi pitkän tähtäimen vaikutuksia (Braungart & McDonough 2019, 32). Huonotkin asiat kasvattavat BKT:tä, mutta ”asiat, jotka tekevät elämästä elämisen arvoista” eivät siellä näy, kuten Robert F. Kennedy sanoi. Olemme tottuneet ajatukseen, että meillä menee hyvin, kun BKT kasvaa, vaikka se mittaa vain sitä vauhtia, jolla raha ja tavara kulkee taloudessa. Taloutemme palvelee kulutusta, ei elämää. (Polman & Whitman 2021, 373.)

Tätä BKT:n kasvun ja hyvinvoinnin tavoittelun kaavaa, voidaan kyseenalaistaa kolmesta syystä: (1) sen luoma suurten tuloerojen aiheuttama eriarvoisuus, joka luo yhteiskunnallisia jännitteitä, (2) tieto siitä, että tietyn rajan ylittäessä jatkuva talouskasvu ei enää edistä onnellisuutta, ja (3) resurssien rajallisuus. Resurssien liikkakäyttö johtuu nykyisin pikemminkin korkeasta elintasosta kuin väestön kasvusta. Nykyaikaiset taloudet ovat kuitenkin rakennettu niin, että niiden vakaus riippuu jatkuvasta kasvusta. Kun kasvu hyytyy, markkinat hermostuvat. Emme ole tottuneet ajatukseen nolllakasvusta, mutta nykyiseen tapaan jatkaminen ei kuitenkaan ole kestävä vaihtoehto. Hyvinvoinnin jakamiseen täytyy löytää uusia keinoja. ”Tämän päivän hyvinvoinnilla ei ole mitään merkitystä, jos se nakertaa huomisen hyvinvoinnin perustoja”, ekonomisti ja kestävä kehityksen professori Tim Jackson toteaa. (Jackson 2011, 27-29, 56.)

Taloudellinen vakaus on tärkeää ihmisten hyvinvoinnille, ja talouskasvua tarvitaan, jotta tulo-tasoa voidaan kasvattaa tai nykyinen taso säilyttää. Mutta kasvussa on kaksi ongelmaa:

1. Kasvu ei nyky muodossaan ole kestävällä pohjalla. Rajusti kasvava resurssien käyttö ja ympäristökuormitus lisäävät eriarvoisuutta.
2. Talouden supistuminen (degrowth) on nykyoloissa epävakaa kehityssuunta, sillä kulutuskysynnän lasku johtaa työttömyyden kasvuun, kilpailukyvyyn rapautumiseen ja taantumakierteeseen. (Jackson 2011, 77, 83, 86, 87.)

Kasvun muodostamaan ongelmaan on tarjottu ratkaisuksi irtikytöntä, joka tarkoittaa ympäristöhaittojen kytkemisestä irti talouskasvusta. Suhteellinen irtikytöntä tarkoittaa ekologisten panosten vähentämistä tuotettua yksikköä kohti, eli saadaan enemmän aikaan vähemmällä, toisin sanoen parannetaan tehokkuutta. Ongelmana on tässä se, että vaikka tehokkuustoimenpiteet pienentävät resurssivaikutuksia suhteessa bruttokansantuotteeseen, se ei vähennä niiden kokonaismäärää. Absoluuttisella irtikytöntällä viitataan resurssivaikutusten pienentämiseen tuotannon määrästä ja kasvusta riippumatta. Absoluuttista irtikytöntä tarvitaan, jotta taloudellinen toiminta pystytään pitämään ekologian asettamissa rajoissa. (Jackson 2011, 89-93.)

Kuten jo aiemmin totesimme, ihminen on tottunut luottamaan teknologiseen läpimurtoon, jolla ongelmia ratkaistaan ja talouskasvu jatkuu. Innovaatiot voi olla hyvinvointimme kannalta tärkeitä, esimerkiksi lääketieteessä ne ovat pidentäneet elinikää. Uutuuksien tavoittelua ei silti voi pitää täysin neutraalina tai positiivisena, sillä se myös ruokkii jatkuvaa kulutuskysyntää. Kulutuksen sanomaa levitetään kaikkialla ja ihmisiä rohkaistaan hakemaan merkitystä elämäänsä materiaalsen tavarahan haalimisen kautta. Muutoksen aikaansaaminen kuluttamisen kulttuuriin ei onnistu pelkällä kepillä, vaan siihen tarvitaan myös kannusteita ja uusia, uskottavia vaihtoehtoja kulutuskeskeiselle elämänmenolle. Ihmisille täytyy tarjota mahdollisuuksia kukoistaa vähemmän materialistisilla tavoilla. (Jackson 2011, 121, 210-211.)

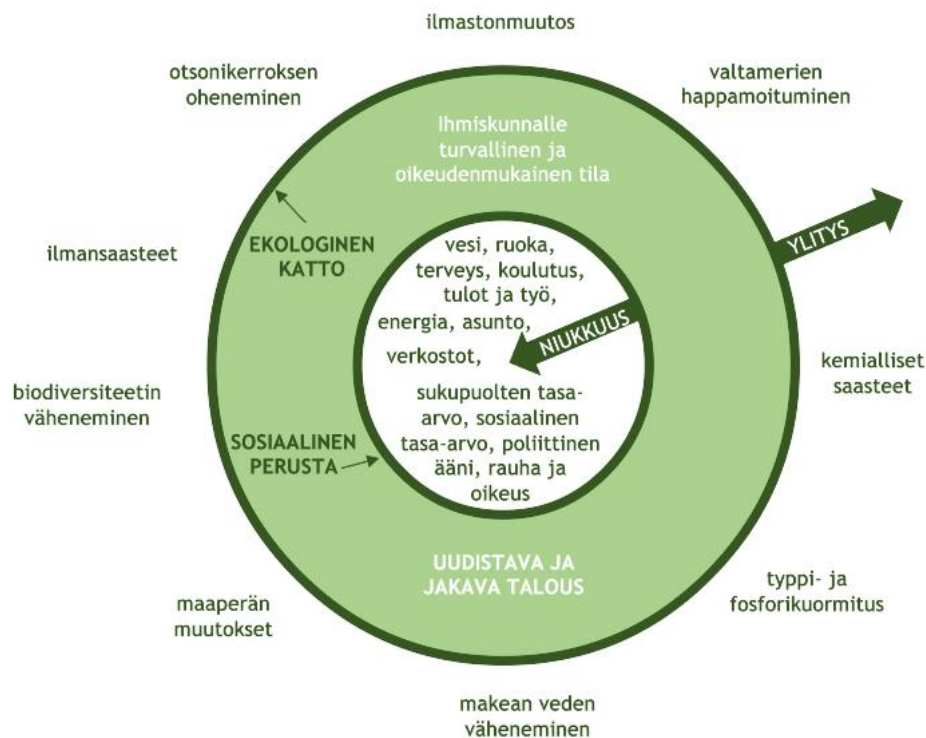
### 2.3.3. Uusi talouden malli: donitsi

Uuden talouden mallin pitää pystyä:

1. saavuttamaan menestyvä elämä maapallon ekologisten rajojen sisällä
2. tuottaa yleistä hyvinvointia kaikille ihmiselle
3. saada aikaan riittävää tasa-arvoa sosiaalisen vakauden ja turvallisuuden luomiseksi (Lovins et al. 2018, 56.)

Talouden pitäisi ottaa huomioon, että ihmiset haluavat enemmän kuin rahan hankkimista, he haluavat kokea kuuluvansa johonkin. Yhteiskunnissa, jotka perustuvat tasa-arvoisuuteen, ihmiset elävät pidempään, voivat paremmin ja heillä on enemmän mahdollisuuksia muuttaa elämänsä taustastaan huolimatta. Talousmallin ei tulisi tavoitella pelkkää kestävyyttä, vaan elvyttävyyttä. Tässä mallissa vastuullisuus olisi lopputulos, ei tavoite. (Lovins et al. 2018, 24, 60.)

Yksi merkittäväksi noussut uuden talouden malli on Kate Raworthin kehittämä donitsiksi nimetty uudenlaisen elvyttävän, jakavan talouden malli (Kuvio 4). Sen tarkoituksena on tarjota kaikille yhteiskunnan jäsenille heidän perustarpeensa, ottaen samaan aikaan huomioon planeetan rajalliset resurssit. Planeetan rajat ja ihmisten sosiaalisten ja fysiologisten tarpeiden, kuten ruoka, koulutus ja asuminen, tyydyttäminen on donitsin kehä, se optimaalinen tila, jossa voidaan taata luonnon ja planeetan elinkelpoisuus sekä ihmisten hyvinvointi. Donitsin sisäosassa on ihmisten perustarpeet: ruoka, juomavesi, sanitaatio, energian saatavuus, minimitulot ja työllistyminen, informaation saatavuus ja sosiaaliset tukiverkostot. Donitsin ulkokehässä on Rockströmin määrittelemät planetaariset rajat. Nykyisellä talouden mallilla emme pysy donitsimallin määrittelemässä optimaalisessa tilassa. Ylitämme planetaarisia rajoja pysymättä samalla ruokkimaan koko planeetan väestöä, antamaan kaikille pääsyä terveydenhoidon pariin (edes kehittyneissä maissa) tai tarjoamaan kaikille mahdollisuutta koulutukseen.



Kuvio 4: Donitsimallin suomenenos (mukaillen Raworth 2017)

Donitsimallissa siirrytään ikuisen kasvun tavoittelusta tasapainon etsimiseen. Donitsimallin mukainen talous riippuu pitkälti viidestä asiasta: väestönkehityksestä, hyvinvoinnin jakautumisesta, hyvän elämän tavoittelusta, teknologiasta ja hallinnosta. Väestönkehitys on jo hidastunut merkittävästi, jossa merkittävässä roolissa on naisten aseman parantaminen. Vauraus on nykyisessä talousmallissa jakautunut hyvin epätasaisesti, esimerkiksi 10 % suurimmista saastuttajista aiheuttavat 45 % kaikista hiilidioksidipäästöistä. Kaupungistuminen on ajanut hyvän elämän tavoittelun entistä kuluttamiskeskeiseksi, joten keskiluokan kasvulla on merkittävä vaikutus siihen, miten pystymme elämään planeetan rajojen sisällä. Silti kaupungistuminen ja uudet teknologiat voivat myös vastata ihmisten elämän tarpeisiin ja toteuttaa ne pienemmillä resursseilla kuin aikaisemmin. Ja viimeisenä hallinnon, kaikilla tasoilla paikallisesta maailman laajuisiin, pitää pystyä vastaamaan maailman kestävyysasteisiin. (Raworth 2017, 26-35.)

Tämän tapainen uusi talouden malli tarkoittaisi resurssitehokkuuden yhdistämistä järjestelmän muutoksiin, kuten:

1. materiaalin kiertämiseen järjestelmässä
2. materiaalien korvaamiseen, erityisesti uusiutuvan materiaalin käytön lisäämisellä
3. teknologisiin innovaatioihin, ja

4. verotuksen muuttamiseen niin, että huonojen vaihtoehtojen hinnat pysyvät ylhäällä (Lovins et al. 2018, 78-79).

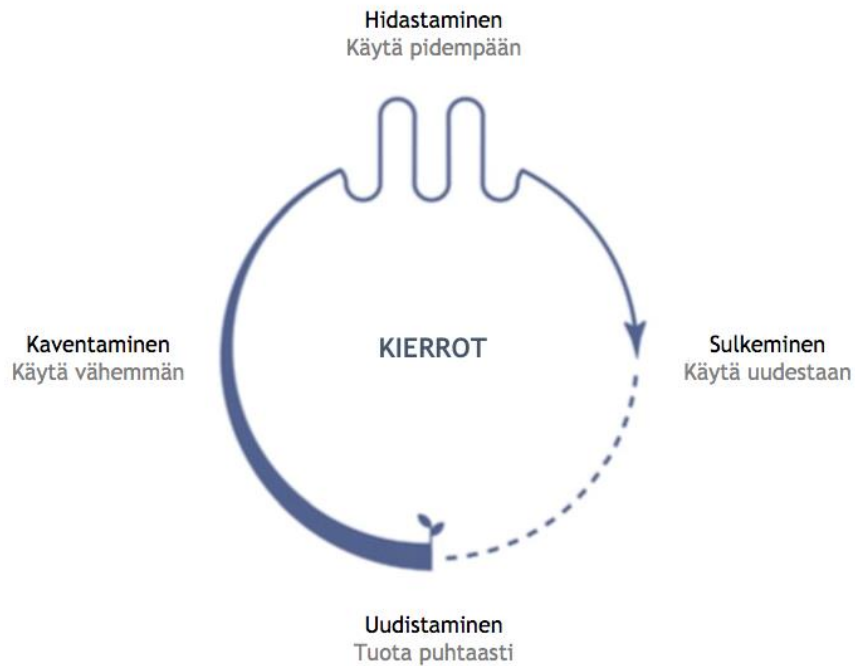
#### 2.3.4. Kiertotalous

Kiertotalous tarjoaa keinot puuttua nykyisen talousmallin tehottomuuksiin ja arvon menettämiseen ketjussa muuttaen ne lisäarvoksi. Tämä tapahtuu kääntämällä lineaariset resurssivirrat kiertäviksi ja siirtymällä pois ota-käytä-hävitä- toimintamallista. Kiertotaloudessa vähennetään luonnonvarojen käyttöä, ehkäistään jätteen syntymistä sekä optimoidaan materiaalien käyttöä ja kierrätettävyyttä. Tavoitteena on lisätä hyvinvointia, luoda kestävyyttä edistävää liiketoimintaa sekä vähentää ympäristökuormitusta ja hiilidioksidipäästöjä. Keskeisenä tavoitteena on myös uusien työpaikkojen luominen. (Ellen MacArthur Foundation 2015; Webster 2017, 86.)

Kiertotalous on suljettujen materiaalikierrojen mukainen tuotannon ja kulutuksen talousmalli, joka tähtää luonnonvarojen käytön irtikytkentään taloudellisesta kasvusta. Painopisteet ovat ekologisessa suunnittelussa sekä tuotannossa, korostaen tuotteiden pitkäikäisyyttä, turvallisuutta ja uudistettavuutta, sekä jätepolitiikassa, jossa hävikki muuttuu ongelmasta raaka-aineeksi. Kuluttaja muuttuu käyttäjästä yhä monipuolisemmaksi ja aktiivisemmaksi toimijaksi, ja yrityksille tarjoutuu uudenlaisia liiketoimintamalleja ja ansaintamahdollisuuksia. (Webster 2017, 46-47, 113; Sitra 2022, 4-5.)

Ellen MacArthur Foundation, joka on yksi maailman johtavista kiertotalouden asiantuntijaorganisaatioista, on luetellut kiertotalouden kolme pääperiaatetta: (1) jätteet ja päästöt on suunniteltu pois, (2) materiaalit pidetään kierrossa niiden korkein arvo säilyttäen, (3) luonnon ekosysteemejä vahvistetaan (esim. valmistamalla hiilinegatiivisia tuotteita). Käytännössä tämä tarkoittaa mm. sitä, että materiaalien ja raaka-aineiden kierrättäminen on vaihtoehto vasta silloin, kuin tuotetta ei enää voida korjata, huoltaa, päivittää tai myydä uudelleen sellaisenaan. (Ellen MacArthur Foundation 2022.)

Tuotannon kierron osalta voidaan soveltaa neljää strategiaa (Kuvio 5): kaventamista, hidastamista, sulkemista ja uudistamista. Kaventaminen viittaa resurssien käytettävään määrään (materiaali- ja energiatehokkuus), hidastaminen laatuun ja suunnitteluun (pitkäkestoiset tuotteet), sulkeminen kierrätykseen (jätteistä tulee raaka-aineita) ja uudistaminen ekosysteemien vahvistamiseen (myrkyttömyys, uusiutuva energia). (Konietzko, Baldassare, Brown, Bocken & Hultink 2020.)



Kuvio 5: Kiertojen neljä strategiaa (mukaillen Konietzko et al. 2020)

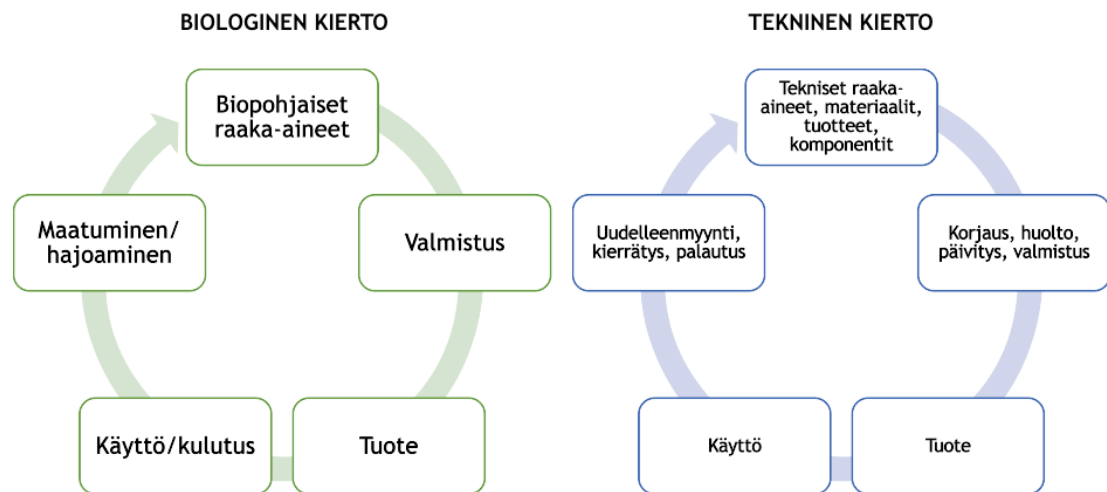
Näiden lisäksi kiertojen strategioita ovat kiertojen tehostaminen (käyttöasteen parantaminen) ja aineettomuus (tuote palveluna) (Geissdoerfer, Vladimirova, & Evans, 2018). Alla olevassa taulukossa on esitelty kiertotalouden liiketoimintamallit alamalleineen sekä hyödyt liiketoiminnalle (Taulukko 1).

Liiketoimintamalli	Alamalli	Liiketoimintahyödyt
Kiertävät raaka-aineet	Kestävä suunnittelu (esim. Cradle to Cradle) ja kiertotalouden mukaiset materiaalit	Materiaali- ja energiatehokkuus parantaa kannattavuutta tuottamalla vähemmällä enemmän. Pienempi energiankulutus, pienemmät päästöt, vähemmän tuotantoketjujen riskejä. Parempi resilienssi.
Jakamisalustat	Jakaminen	Mahdollisuus veloittaa käyttömaksuja ja myydä lisäpalveluita. Suuremmat myyntikatteet.
Tuote palveluna	Tuote tai suorituskyky palveluna	Kasvua ja uutta liiketoimintaa: pitkät asiakassuhteet, tasainen kassavirta. Suuremmat myyntikatteet.
Elinkaaren pidentäminen	Korjaus ja huolto, päivitys, uudelleenmyynti, uudelleenvalmistus	Mahdollisuus myydä käytettyjä tuotteita ja materiaaleja. Huolto- ja korjauspalveluiden sekä varaosien kasvava myynti.

Resurssien talteenotto	Kierrätys, upcycling, palautus	Pienemmät jätehuollon kustannukset. Pienemmät materiaalien ja raaka-aineiden hankintakustannukset. Lisätuloja sivuvirtojen myynnistä.
------------------------	--------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Taulukko 1: Kiertotalouden toimintamallit ja alamallit (mukaillen Sitra 2022, 48-49.)

Kehdosta kehtoon (cradle to cradle) on suunnittelufilosofia, jonka mukaan kaikki materiaali, myös jäte, on ravintoa ja tulisi kiertää joko biologisessa tai teknisessä kierrossa (kuvio 6). Suunnittelun tavoitteena on positiivisen vaikutuksen luominen, ja siinä suositaan uusiutuvaa energiaa ja kunnioitetaan monimuotoisuutta. Esimerkkejä innovaatioista, jossa jäte parantaa luonnon tilaa, ovat elintarvikepakkaukset, jotka hävittäessä maatuivat ja samalla ravitsevat maaperää. (Braungart & McDonough 2019, 91-92; Braungart & McDonough 2013, 14.)



Kuvio 6: Kiertotalouden biologiset ja tekniset kierrot

Tuotesuunnittelulla on keskeinen merkitys liiketoimintamallissa, sillä nykyisessä mallissa se on vastuussa jopa 80 prosentista tuotteiden elinkaaren aikaisista ympäristövaikutuksista (Euroopan Unioni 2020, 6.). Kestävä suunnittelu huomioi materiaalivalinnoissaan ja käytettävyydessään tuotteen seuraavan käyttövaiheen, jotta se elinkaarensa lopussa voi muuttua uudeksi, laadukkaaksi tuotteeksi. Tätä voidaan kutsua termillä *Upcycle*. Se edellyttää laadukkaiden ja uusiutuvien raaka-aineiden käyttöä ja turvallisempia vaihtoehtoja haitallisille kemikaaleille ja sidosaineille. Lisäksi tulee välttää monimutkaisia materiaaliyhdisteitä, jotka heikentävät kierrätysmahdollisuuksia. Tuotesuunnittelussa innovatiivisuutta osoittaa se, että pakkaus on monikäyttöinen, kuten esim. hillopurkki, joka tyhjentyyssään muuttuu juomalasiksi. (Braungart & McDonough 2013; Braungart & McDonough 2019, 90-102, 122.) Kestävän suunnittelun ansiosta voidaan vahvistaa ja pidentää tuotteen elinkaarta ja ehkäistä jätteen syntymistä.

Hyödykkeiden käyttästä ja materiaalitehokkuutta parannetaan myymällä palveluita ja suorituskykyä tuotteiden sijaan, mikä on yksi kiertotalouden liiketoimintamalleista. Palvelun



myynnin ideana on säilyttää omistajuus tuotteeseen, jolloin siihen liittyvät riskit jäävät palveluntarjoajan vastuulle, jolloin palvelua tarjoavalla taholla on myös taloudellinen tarve ja kannuste huolehtia tuotteen laadusta ja ylläpidosta. Tätä toimintamallia tukevat muuttuvan toimintaympäristön trendit, kuten jakamistalous ja muutokset kulutustottumuksissa kohti yhteiskäyttöä. Uudet teknologiat ja datan parempi saatavuus edistävät siirtymää. (Webster 2017, 89-92, 110.) Verkkosivustot, kuten majoituspalvelualustana tunnettu AirBnB, autonvuokraukseen keskittynyt GoMore tai kuljetuspalveluita tarjoava Uber, auttavat palveluntarjoajia ja käyttäjiä löytämään toisensa. Luotettavuutta parannetaan vertaisarvioiden kautta. Myös omien aurinkopaneeleiden tuottaman ylijäämäenergian myymistä sähköyhtiölle voidaan ajatella yhtenä jakamistalouden muotona (Webster 2017, 117).

Ajurina muutokselle voi myös toimia raaka-ainehintojen suuri vaihtelu ja/tai nousu sekä raaka-aineiden heikko saatavuus (Webster 2017, 110), erityisesti nyt Covid-19 ja Ukrainan sodan aiheuttamien markkinahäiriöiden aikana. Teknisessä kierrossa olevat laadukkaat materiaalit muuttuvat arvokkaaksi raaka-aineeksi valmistajalle, jolloin kiertotalouteen siirtymisestä tulee houkuttelevaa. Tuote palveluna -liiketoimintamallissa omistajuus säilyy palveluntarjoajalla, joka voi hyödyntää olemassa olevia raaka-aineita ja materiaaleja uusien tuotteiden valmistuksessa ja tuotekehityksessä. (Braungart & McDonough 2019, 98-99.) Vaihtoehtoisesti tuotteita voidaan myydä takaisinosto-oikeudella, jolloin tuotteesta luopuminen on tehty ostajalle helpoksi ja kannattavaksi. Palveluntarjoaja toimii vastuullisesti (imagohyöty) ja saa laadukkaita raaka-aineita takaisin tuotantoon. (Braungart & McDonough 2013, 161-162.) Tämä auttaa varmistamaan arvokkaiden raaka-aineiden saatavuutta tulevaisuudessa (Webster 2017, 93). Nämä konseptit edesauttavat myös asiakkaan sitouttamista yritykseen.

On tärkeää huomata, että kiertotalouden suunnitteluun tarvitaan systeemijattelua, eli kokonaiskuvan hahmottamista eri tahojen välillä. Tämä edellyttää paitsi yhdessä tekemisen käytäntöjä yrityksen sisällä myös kumppaniverkoston ja sidosryhmien mukaan ottamista kehittämiseen. Arvoketjun osapuolia tulee myös uudelleenarvioida. Asiakasymmärrys ja asiakassuhteeseen panostaminen on keskeistä, sillä yrityksen ja asiakkaan välinen suhde muuttuu interaktiiviseksi ja dynaamiseksi kiertotaloudessa. (Parida & Wincent 2019.)

### 2.3.5. Yhteenveto talousmallien eroista

Kiertotalous ja sen hyödyt yhteiskunnalle -tutkimus perehtyi kansantalouksien pärjäämiseen, niiden ollessa 25 % energiatehokkaampia suosissaan uusiutuvaa energiaa, käyttäessään 50 % vähemmän fossiilisia polttopaineita ja hyödyntäessään tehokkaammin materiaaleja. Tulokset olivat merkittäviä: talouden siirtäminen kohti kiertotaloutta parantaisi kilpailukykyä, kasvat-taisi työpaikkojen määrää ja vähentäisi kasvihuonekaasuja. Jos kaikki kolme keinoa (energia-tehokkuus, uusiutuva energia ja tehokkaampi materiaalikierto) omaksuttaisiin samanaikaisesti, hiilidioksidipäästöt vähenisivät 65-70 % ja Suomeen syntyisi 75.000 uutta työpaikkaa.

(Lovins et al. 2018, 87.) Nykyisen ja uuden kiertotalouteen perustuvan talousmallin pääpiirteitä verrataan alla olevassa taulukossa (Taulukko 2).

Nykyinen talousmalli	Uusi kiertotalouteen perustuva talousmalli
Bruttokansantuotteet kasvu: jatkuva taloudellisen kasvun tavoite	Bruttokansantuotteen kasvusta irtautuminen, työvoimavaltaisuus
Lyhytkatseisuus	Pitkäjänteisyys
Voiton maksimointi	Pitkän aikavälin toimintaedellytysten varmistaminen
Osakkeenomistajan arvo	Kaikkien sidosryhmien arvo
Luonnonvarojen rajaton käyttö	Ekosysteemien toimivuus ja luonnonvarojen rajallisuuden ymmärtäminen
Lineaarinen tuotanto	Kiertotalous
Lyhyen käyttöiän tuotteet	Pitkäkestoiset palvelut ja tuotteet
Rahassa mitattu tehokkuus	Hyvinvointi ja tasapaino

Taulukko 2: Nykyinen talousmalli vs uusi talouden malli (mukaihen Lovins et al. 2018, 319)

Kiertotalous on siis tapa, jolla voimme siirtyä kohti kestävämpää, työllistävämpää ja hyvinvointia luovaa taloutta nykyisen lyhytnäköisen ja käytä-heitä pois - talouden sijaan.

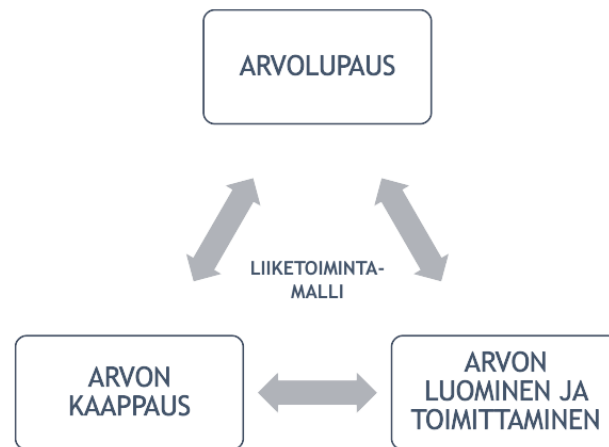
#### 2.4. Kestävät liiketoimintamallit

Vastuullisuuteen ja kestävyteen tähtäävän yritystoiminnan siirtymää varten on tärkeää tehdä tutkimusta ja tunnistaa, millainen toiminta luo muutosta ja millaisia toimenpiteitä tarvitaan. Erilaiset luokitukset ja viitekehykset auttavat hahmottamaan, miten liiketoimintaa voi kehittää ja millaista vaikuttavuutta erilaiset toimenpiteet mahdollistavat. Tässä luvussa käydään näitä asioita läpi.

##### 2.4.1. Liiketoiminnan kehittäminen kestävyttä edistäväksi

Liiketoimintamalli muodostuu niistä tavoista ja toiminnoista, joilla organisaatio luo, välittää ja vangitsee arvoa toteuttaessaan arvolupaustaan (Kuvio 7). Liiketoimintamallin tulee mukautua

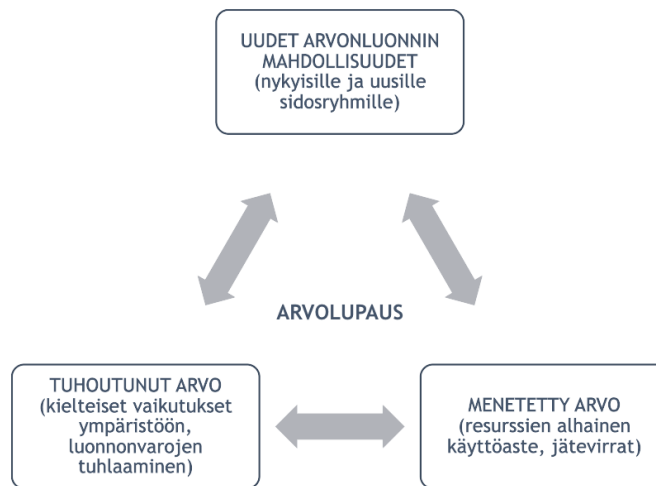
organisaation kykyjen, resurssien ja strategian mukaan. (Geissdoerfer, Vladimirova ja Evans 2018.)



Kuvio 7: Liiketoimintamallin osatekijät (Geissdoerfer et al. 2018)

Kestävät liiketoimintamallit pyrkivät luomaan taloudellista, sosiaalista ja ekologista arvoa laajasti eri sidosryhmille. Perinteisesti arvoa on luotu asiakkaita ja osakkeenomistajia ajatellen, mutta kestävyuden kontekstissa perspektiivi on holistisempi: on huomioitava myös muut sidosryhmät, kuten työntekijät, toimittajat, yhteistyökumppanit, ympäristö ja yhteiskunta. (Bocken, Short, Rana & Evans 2013.)

Liiketoimintamallin kehittäminen kestävyyttä edistäväksi toteutuu innovaatioilla, jotka (a) lisäävät positiivisia ja/tai (b) vähentävät negatiivisia vaikutuksia ympäristöön ja/tai yhteiskuntaan. Muutoksen tulee tapahtua yrityksen ja sen koko arvoketjun ydintoiminnoissa. (Bocken, Short, Rana & Evans 2014.) Kehittämisen lähtökohtana on arvolupauksen uudelleenmäärittely, jonka voi toteuttaa esimerkiksi alla olevan kuvion (Kuvio 8) tavalla: arvioimalla (1) uusia arvonluonnin mahdollisuuksia, (2) tilanteita, joissa arvoa menetetään ja (3) toimintoja, joissa arvoa tuhotaan, sekä miettiä keinoja näiden korjaamiseen. (Bocken et al. 2013.)



Kuvio 8: Arvolupauksen uudelleenmäärittely liiketoiminnan kehittämiseksi (mukaihen Bocken et al. 2013)

Liiketoimintamalli-innovaatioita tarvitaan kestävän kehityksen eteenpäin viemisessä, ja yrityksillä on käytössään resursseja kestävien tuotanto- ja toimintatapojen edistämiseen. Yritysten rooli yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisemisessa on keskeinen. Liiketoimintamallin uudelleenmuotoilu on usein yrityksille kannattavampaa kuin pelkät tuote- ja prosessi-innovaatiot. Kestävät liiketoimintamallit parantavat myös yritysten resilienssiä ja riskienhallintakykyä. (Geissdoerfer et al. 2018, 401-402.)

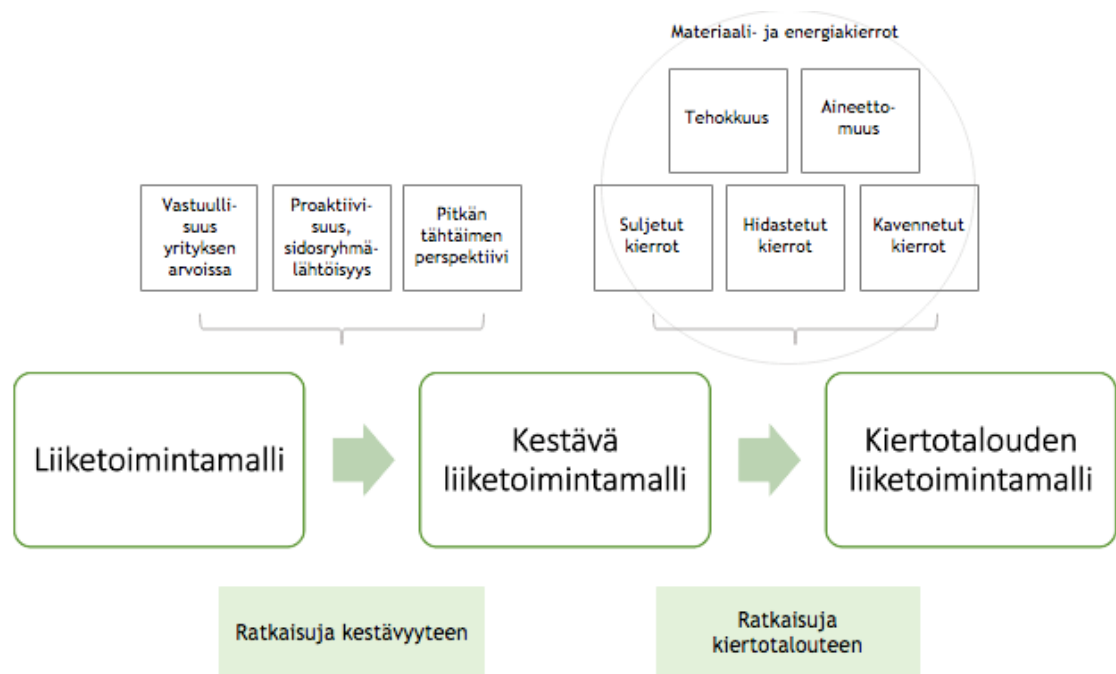
Liiketoimintamallien muuttaminen ja vastuullisuuden vieminen käytäntöön onnistuu Liappis et al. (2019, 188-228) esittelemän viisivaiheisen mallin mukaan:

1. **Sitoutuminen.** Kehittyminen edellyttää sitoutumista ja asian omaksumista, joka heijastuu yrityksen arvoissa. Sitoutumista voidaan edistää tavoiteasetannan kautta, esim. ohjaamalla henkilöstön tavoitteita ja päätöksentekoa vastuullisuuden perustuen.
2. **Kartoittaminen.** Arvioidaan yritystoiminnan ympäristöön, ihmisiin ja yhteiskuntaan kohdistuvia vaikutuksia, sekä riskejä ja mahdollisuuksia, joihin mm. globaalit megatrendit vaikuttavat unohtamatta yrityksen eri sidosryhmiä kartoituksessa.
3. **Tavoitteiden asettaminen ja toimenpiteiden laatiminen.** Päätetään mikä on oman yritystoiminnan kannalta olennaisinta. Tavoitteet tulee kohdistaa niihin asioihin, joilla on eniten vaikutusta, ja niiden tulee olla helposti mitattavissa ja seurattavissa. Lisäksi laaditaan yhteiset pelisäännöt.
4. **Mittaaminen ja seuranta.** Mittarit valitaan sen mukaan, mitä halutaan kehittää ja johtaa. Parhaiten toimivat määrälliset mittarit, jotka pysyvät vertailukelpoisina vuodesta toiseen.

5. **Korjaavat toimenpiteet ja jatkuva kehittäminen.** Virheisiin puututaan selvittämällä tapahtuman syyt ja luomalla toimenpiteet asian korjaamiseksi. Korjaavia toimenpiteitä tarvitaan myös, jos tavoitteista jäädään jälkeen. Joskus voi olla syytä pohtia tavoitteita ja mittareita uudelleen.

#### 2.4.2. Kestävän liiketoiminnan kehittäminen

Kestävä liiketoiminta perustuu proaktiivisuuteen ja sidosryhmälähtöisyyteen ja heijastuu yrityksen arvoissa. Se on Geissdoerfer et al. (2018, 402-404) mukaan liiketoimintamalli, jolla yritys luo rahallista ja ei-rahallista arvoa pitkällä tähtäimellä laajasti eri sidosryhmille. Arvon luominen on aina kaksisuuntaista, eli molempia osapuolia hyödyttävää. Kiertotalouteen perustuva liiketoimintamalli on kestävyttä edistävä (Kuvio 9).



Kuvio 9: Liiketoimintamallin kehittäminen kestävyttä edistäväksi ja kiertotalouden mukaiseksi (mukaillen Geissdoerfer et al. 2018)

Bocken et al. (2014) luoma viitekehys yhdistää eri toimenpiteiden ja liiketoiminnan muotojen aikaansaaman vaikuttavuuden, sillä yksittäiset toimet ovat osoittautuneet riittämättömiksi pitkän tähtäimen kestävyystavoitteita ajatellen. Kestävyttä edistävät toimenpiteet on mallissa (Taulukko 3) ryhmitelty kolmeen kategoriaan: teknologisiin, sosiaalisiin ja organisatorisiin innovaatioihin. Teknologisten innovaatioiden fokus on kestävässä tuotantoprosesseissa, kuten materiaali- ja energiatehokkuudessa, hävikin eliminoinnissa sekä uusiutuvien luonnonvarojen käytössä. Sosiaaliset innovaatiot ohjaavat kulutuskäyttäytymistä tarjoamalla tuotteita palveluina, ja edistävät sidosryhmien hyvinvointia aktiivisen vaikuttamisen keinoin.

Organisatoriset innovaatiot pyrkivät laajempaan, järjestelmän muutokseen kehittämällä skaalautuvia ratkaisuja sidosryhmien kanssa sekä määrittelemällä liiketoiminnan tarkoitusta uudelleen. (Bocken et al. 2014.) Innovaatiot ovat yleensä vahvasti kytköksissä toisiinsa ja vaikuttavat toisiinsa. Uudet materiaalivalinnat voivat esim. muuttaa tuotantoprosesseja, luoda uusia toimintatapoja sekä edellyttää uudenlaista johtamista. Sertifiointiprosessit voivat edistää työntekijöiden oppimista. Yrityksen sisäisillä muutoksilla voi myös olla vaikutusta sidosryhmiin, joten vaikutukset eivät välttämättä rajoitu vain organisaatioon sisään. (Klewitz & Hansen 2014.)

Teknologiset innovaatiot	Sosiaaliset innovaatiot	Organisatoriset innovaatiot
<p><b>MATERIAALI- JA ENERGIA-TEHOKKUUS</b></p> <p>Optimoidaan resurssien käyttö, tehdään vähemmällä enemmän</p>	<p><b>TUOTE PALVELUNA</b></p> <p>Tarjotaan omistajuuden sijaan tuotteita palveluna, millä parannetaan niiden käyttöastetta ja varmistetaan materiaalien uusiokäyttö</p>	<p><b>LIIKETOIMINNAN TARKOITUKSEN UUELLEENMÄÄRITTELY</b></p> <p>Sosiaalisten ja ekologisten hyötyjen priorisoiminen (esim. nettopositiivisuuteen tähtääminen)</p>
<p><b>JÄTTEET HYÖTYKÄYTTÖÖN</b></p> <p>Eliminoidaan hävikki ja muutetaan se arvokkaaksi raaka-aineeksi ohjaamalla jätevirrat muuhun tuotantoon (esim. kiertotalous, Cradle-2-Cradle)</p>	<p><b>SIDOSRYHMIEN HYVINVOINTI</b></p> <p>Toimitaan läpinäkyvästi ja varmistetaan sidosryhmien hyvinvointi (esim. luonnon monimuotoisuuden turvaaminen, reilu kauppa, tasa-arvoinen palkkaus, aktiivinen vaikuttaminen, resurssien vastuullinen käyttö)</p>	<p><b>SKAALAUTUVAT RATKAISUT</b></p> <p>Kestävää kehitystä tukevien ja skaalattavissa olevien innovaatioiden kehittäminen ja levittäminen verkostojen/sidosryhmien avulla</p>
<p><b>UUSIUTUVAT LUONNONVARAT JA LUONNOLLISET PROSESSIT</b></p> <p>Korvataan uusiutumattomat luonnonvarat uusiutuvilla, ja synteettiset raaka-aineet luonnonmukaisilla</p>	<p><b>KULUTUSKÄYTTÄYTYMISEEN VAIKUTTAMINEN</b></p> <p>Kannustetaan kestävään kulutukseen tuote- ja palveluratkaisuilla, joilla vähennetään resurssien kuluttamista (esim. informaatio-ohjaus, second hand, tuotteiden kestävyys/pitkäikäisyys, modulaarisuus, tuuppaaminen), vältetään alennusmyyntejä ja ylituotantoa</p>	

Taulukko 3: Kestävyyttä edistävät toimenpiteet (mukaihen Bocken et al. 2014)

Dyllick & Muff (2015) ovat luokitelleet liiketoiminnan kestävyyttä porrastetusti eri tasoihin (Kuvio 10). Lähtötaso on Milton Friedmanin teoriaan perustuva taso (Business-as-Usual), missä liiketoiminnan ainoana tarkoituksena on luoda voittoa osakkeenomistajille. Ensimmäinen kestävyyttä edistävä taso (Business Sustainability 1.0) lähtee lainsäädännön muutoksista ja ulkopuolisten sidosryhmien vaatimuksista, mutta tällä tasolla liiketoiminnan pääasiallinen tavoite on edelleen taloudellisen arvon luominen, ja menestymistä mitataan taloudellisin mittarein keskittyen omaan toimintaan. Seuraavalla tasolla (Business Sustainability 2.0) liiketoiminta tähtää tarkoituksenmukaisesti arvon luomiseen laajemmin kuin omistajille, huomioiden El-kingtonin kolme pilaria, eli taloudellisen, sosiaalisen ja ekologisen ulottuvuuden. Vaikuttavuutta seurataan ja mitataan systemaattisesti ja tavoitteellisesti, ja siitä viestitään läpinäkyvästi sidosryhmille. Kolmannella kestävyyttä edistävällä tasolla (Business Sustainability 3.0) liiketoiminnan tarkoitus määritellään ulkoa sisäänpäin, eli sen mukaan, mitä yhteiskunnallista kestävyysaastetta omilla resursseilla, osaamisella ja palveluilla voidaan auttaa ratkaisemaan. Toisin sanoen kestävyysaaste muutetaan liiketoimintamahdollisuudeksi.

Liiketoiminnan kestävyystaso	Liiketoiminnan tarkoitus (mitä?)	Arvon luominen (kenelle?)	Organisaation näkökulma (miten?)
Lähtötaso/nollataso ("business as usual")	Taloudellinen	Osakkeenomistajat	Sisältä-ulospäin
Liiketoiminnan kestävyys 1.0	Taloudellinen, sosiaalinen, ekologinen	Osakkeenomistajat ja valitut sidosryhmät	Sisältä-ulospäin
Liiketoiminnan kestävyys 2.0	Taloudellinen, sosiaalinen, ekologinen	Kolme pilaria (tulos, ihmiset, planeetta)	Sisältä-ulospäin
Liiketoiminnan kestävyys 3.0	Yhteiskunnalliset kestävyysaasteet	Yhteinen hyvä	Ulkoa-sisäänpäin
<i>Keskeiset muutokset:</i>	<i>Liiketoiminnan tarkoituksen uudelleenmäärittely</i>	<i>Arvonluonnin laajentaminen</i>	<i>Näkökulman vaihtaminen</i>

Taulukko 4: Liiketoiminnan kestävyystasot (mukaihen Dyllick & Muff 2015)

Dyllick & Muff (2015) ovat tunnistanee kolme keskeistä muutosta liiketoiminnan kehittämissä kestävämmäksi. Ensimmäinen on liiketoiminnan tarkoituksen uudelleenmäärittely: taloudellisten tavoitteiden lisäksi yritys huomioi sosiaaliset ja ekologiset epäkohdat ja pyrkii omalla toiminnallaan kehittämään ratkaisuja kestävyysaasteisiin. Toinen on kolmen pilarin mallin huomioiminen omassa arvolutauksessaan, eli arvon luominen laajemmin kuin osakkeenomistajille. Kolmas muutos on näkökulman vaihtaminen yrityksestä itsestään laajempaan

perspektiiviin, jossa fokus on yhteiskunnassa ja kestävyysaasteissa, joita yhteiskunta kohtaa. (Dyllick & Muff 2015, 13.)

Liiketoiminnan kannalta on tärkeää löytää kestäviä, skaalautuvia ja taloudellisesti kannattavia tapoja luoda positiivista vaikuttavuutta yhteisen hyvän eteen. Mikäli toimintaa kehitetään yksin, jää vaikuttavuus rajalliseksi. Kehittäminen tulisi tehdä eri alojen välisessä yhteistyössä toimivien käytäntöjen jakamiseksi, läpinäkyvyyden edistämiseksi ja yhteisten pelisääntöjen ja standardien luomiseksi. Lisäksi muutosta tarvitaan yhteiskunnan eri tasoilla, joten yritykset voi myös osallistua muutokseen kouluttamalla asiakkaita tai lobbaamalla poliitikkoja esim. verotuksen tai päästöjen suhteen. Yhteistyössä vaikuttavuus kasvaa. (Dyllick & Muff 2015, 11-12.)

Dyllickin ja Muffin (2015) mallia muistuttava toisenlainen luokittelu on Adamsin et al. (2016) malli, jossa kestävyyttä edistävät innovaatiot ovat jaettu kolmeen kategoriaan riippuen siitä, mikä on kehittämisen haastavuus ja tavoite (Taulukko 4):

1. Toiminnan tehostaminen (muuttuvan lainsäädännön vaatimuksiin vastaaminen)
2. Toiminnan muuttaminen tuotteiden, prosessien tai liiketoimintamallin osalta (uudet liiketoimintamahdollisuudet)
3. Rakenteiden muuttaminen sidosryhmälähtöisellä toiminnalla (systeminen muutos ja muutoksen aikaansaaminen laajemmin kuin yrityksen sisällä)

Todellista vaikuttavuutta voidaan aikaansaada vain radikaalin muutoksen kautta eli siirtymällä tehokkuuden tavoittelusta systemisen muutoksen tavoitteluun (Adams, Jeanrenaud, Bessant, Denyer & Overy 2016).

	1. TOIMINNAN TEHOSTAMINEN "Ekotehokkuus"	2. TOIMINNAN MUUTTAMINEN "Uudet markkinat ja liiketoimintamahdollisuudet"	3. SYSTEEMITASON MUUTOS "Rakenteiden muuttaminen"
Ambitiotaso ja tavoitteet	Lainsäädännön vaatimuksiin vastaaminen  Tehokkuuden parantaminen	Uudet innovaatiot (tuotteet, palvelut, prosessit, liiketoimintamallit)	Uudet innovaatiot (tuotteet, palvelut, prosessit, liiketoimintamallit) yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa
Vaikutukset toimintaympäristössä	Haitallisten vaikutusten vähentäminen	Jaetun arvon luominen	Nettopositiivisuuden luominen
Vaikutukset suhteessa yritykseen	Nykyisen toiminnan tehostuminen	Toiminnan tarkoituksen uudelleenmäärittely	Ulottuu yrityksen ulkopuolelle ja ajaa laajempaa muutosta yhteiskunnassa

Taulukko 5: Kehittämisen tavoite ja muutoksen vaikuttavuuden tunnistaminen (mukaillen Adams et al. 2016)

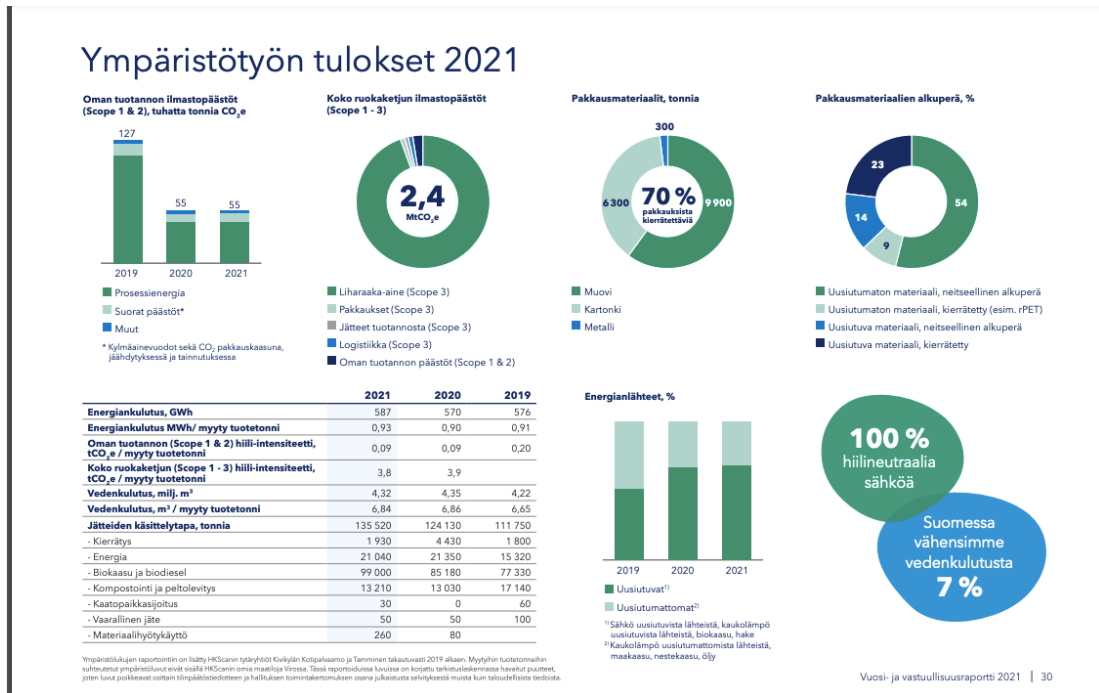


Tämä malli sisältää kolme muutoksen pääkohtaa. Ensimmäinen on muutos ajattelutavassa: teknisestä perspektiivistä (tuotteen elinkaari) siirrytään holistiseen ajatteluun (mindset), joka luo muutosta kulttuuriin ja kuluttajakäyttäytymiseen. Toinen on muutos strategisella tasolla: vastuullisuus tulee osaksi päätöksentekoa ja valintoja eikä nähdä irrallisena tai erillisenä toimenpiteenä. Kolmas on muutos visiossa: yksittäisistä parannuksista tuotteissa ja palveluissa tavoitellaan laajaa, systeemistä muutosta (kiertotalous, verkostot). (Adams et al. 2016, 182.)

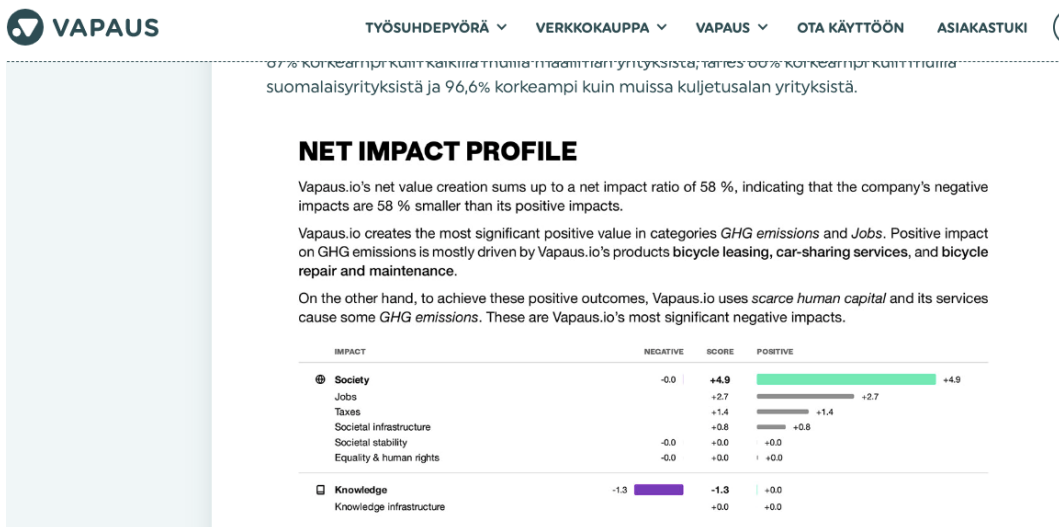
Eri kestävyttä edistäviä toimenpiteitä yhdistämällä ja seuraavaa kestävyden tasoa tavoittelemalla, voidaan haluttua muutosta saada aikaan niin yrityksissä kuin verkostoissa. Omaa toimintaa tulee tarkastella osana arvoketjua ja ekosysteemiä, jossa osaamista ja kyvykkyyksiä yhdistämällä on mahdollista aikaansaada laajempaa muutosta. Konkreettisten ratkaisujen valinta täytyy tehdä oman toiminnan luonteen mukaan.

## 2.5. Yritysvastuun työkaluja ja keskeisiä raportointikäsitteitä

Yritysvastuussa keskustellessa puheissa ja raporteissa liikkuu paljon erilaisia termejä ja käsitteitä, esimerkiksi jalanjälki, kädenjälki, hiilineutraalius. Yritysvastuuraportit rakennetaan usein tiettyjen työkalujen ja raportointitapojen ympärille, jossa tässä käymme läpi muutamia. Opinnäytetyötämme aloittaessamme ajattelimme näiden raportointimallien, kuten Scope -käsitteen (Kuvio 10) ja nettopositiivisuuden (Kuvio 11), olevan tuttuja merkittävälle osalle yrittäjiä.



Kuvio 10: Kuva HK Scanin vastuullisuusraportista (HK Scan 2021)



Kuvio 11: Kuvakaappaus Vapaus Oy:n nettisivuilta (Vapaus 2023)

### 2.5.1. GHG-protokolla

Yleinen tapa käsitellä yritystoiminnan vaikutuksia ympäristöön on kasvihuonekaasujen päästöluokittelu eli GHG-protokolla. GHG-protokollassa yrityksen omat päästöt luokitellaan eri kategoriaihin. Yrityksen suorat päästöt, esim. polttoöljyn käyttö tuotantoprosessissa tai dieselin käyttö kuljetusyrityksen omissa kuorma-autoissa, ovat Scope 1-kategorian päästöjä. Scope 2 viittaa päästöihin, joita syntyy esimerkiksi ostettaessa kivihiilellä tuotettua sähköä yrityksen

käyttöön tai valmiiden tuotteiden toimittamisesta asiakkaalle (polttoainepäästöt). Kolmas kategoria pitää sisällään päästöt, joita syntyy alihankkijoiden tuotantoketjusta ja tuotteen käytöstä. Tällaisia voivat olla esim. puiden hakkuu huonekaluvalmistajalle, maanviljelyn päästöt kahvilanpitäjälle tai kuluttajan aiheuttama vaatejätteen määrä.

Yritykset voivat vaikuttaa näihin päästöihin suunnittelemalla tuotantoketjujaan ja tuotteitaan niin, että ne vähentävät päästöjä. Pussilakanat, joilla on 50 vuoden takuu, vähentävät kuluttajan tarvetta ostaa uusia lakanoita ja näin vähentävät Scope 3 päästöjä. Keskittyessään tilaisuuksiensa tarjoilussa vain kasvisruuan ja kotimaisen kalan käyttöön Helsingin kaupunki vähentää Scope 2 päästöjään. Säilyketehdas tiputtaa Scope 1 päästönsä lähes nolnaan vaihtaessaan pois polttoöljystä (Hartikainen 2022). Kun myyntihenkilö hoitaa asiakaskontaktejaan entistä useammin virtuaalisesti Teamsin välityksellä, fyysisen tapaamisen ja sen vaatiman autoilun sijaan, vähentää hän yrityksen Scope 1 päästöjä. Samalla se vähentää öljyn tarvetta, jota jotkut kutsuvat epäviralliseksi Scope 4 päästöiksi eli vältetyiksi päästöiksi. Scope 5 pitää sisällään poliittisen vaikutuksen. Jos kunnallispoliitikko tekee aloitteen sähköautoihin siirtymisestä kotihoidon autokannan osalta, tämä on kategorian 5 toimintaa. Kuudennen kategorian toimintaa on yritysten vaikutus kuluttajien ostokäyttäytymiseen viestinnän ja mainonnan keinoin, kuten kannustavatko he kuluttajia ”turhaan” kuluttamiseen esim. usein vaihtuvilla mallistoilla ja jatkuvilla tarjouksilla. (Polman & Whitman 2021, 363-364.) GHG-protokolla on tuttua erityisesti isojen pörssiyritysten vastuullisuusraporteista, eikä varsinkaan Scope 2- ja Scope 3-päästöt ole yksinkertaisia todentaa ja laskea.

### 2.5.2. YK:n kestävän kehityksen tavoitteet

Yhdistyneiden Kansakuntien kestävän kehityksen tavoitteet ovat yhteinen kieli vastuullisuuden parissa toimiville. ”Ne ovat kuin vastuullisuuden Rosettan kivi”, sanoo Walmartin vastuullisuudesta vastaava johtaja. (Polman & Winston 2021, 50.)

YK:ssa kestävän kehitys nousi keskusteluun ns. Bruntlandin komission raportin (1987) myötä, jossa kestävä kehitys määriteltiin sosiaaliseksi, taloudelliseksi, ympäristölliseksi ja kulttuuriseksi kehitykseksi, joka ei vaaranna tulevien sukupolvien mahdollisuuksia. Useiden ilmasto-kokouksien jälkeen, vuonna 2015, luotiin YK:n kestävän kehityksen ohjelma Agenda 2030. Tämä ohjelma sisältää alla olevat 17 maailmanlaajuista tavoitetta (Kuvio 12), joita kaikki YK:n jäsenmaat ovat sitoutuneet tavoittelemaan. Alatavoitteita näille 17 tavoitteelle on kaiken kaikkiaan 169. Tavoitteita kattavat Bruntlandin raportissa mainitut neljä eri aspektia taloudellisesta kulttuuriseen.



Kuvio 12: YK:n kestävän kehityksen tavoitteet. Ikonit on suomennettu Suomen YK-liiton, ulkoministeriön ja YK:n alueellisen tiedotuskeskuksen yhteistyönä (Suomen YK-liitto 2022)

Kestävän kehityksen tavoitteet luotiin globaaleiksi, lähinnä eri yhteiskunnallisia toimijoita (valtiot, osavaltiot, kaupungit ja kunnat) koskeviksi tavoitteiksi, mutta niistä tuli myös yrityksille merkittävä tapa raportoida vastuullisuutta ja YK on edistänyt yritysten sitoutumista UN Global Compact -hankkeen myötä. Hankkeeseen on vapaaehtoisesti sitoutunut jo yli 15.000 toimijaa yli 160 eri maasta, eri toimialoilta ja eri kokoluokista. Suomesta löytyy 201 yritystä ja ne kattavat niin suuria ja aikaisin mukaan ilmoittautuneita, kuten Keskon ja Nesteen, kuin pienempiä ja uudempia tulokkaita, kuten Ellun Kanat ja Naava. (UN Global Compact 2022.) HK Scan on virallisesti sitoutunut YK:n kestävän kehityksen tavoitteisiin ja käyttää niitä osana vastuullisuusraportointiaan (Kuvio 13).

## Kohti yhä ympäristöystävällisempää ruoantuotantoa

Vastuullisuusohjelmamme asettaa kunnianhimoiset tavoitteet ympäristövaikutusten vähentämiseksi sekä pakkausten vastuullisuuden ja eläinten hyvinvoinnin edistämiseksi.

## Ruokaa joka tekee hyvää

- koska välitämme

Vastuullisuusohjelman tavoitteet	Tulokset 2021
<b>YMPÄRISTÖ</b>	
<p>Zero Carbon: hiilineutraali ruokaketju</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Oman tuotannon (scope 1 ja 2) hiilineutraalius vuoden 2025 loppuun mennessä</li> <li>Alkutuotannon ja muiden oman tuotannon ulkopuolisten vaikutusten (scope 3) hiilineutraalius vuoden 2040 loppuun mennessä</li> </ul> <p>Vedenkulutus -25 % / myyty tuototoniin vuoden 2030 loppuun mennessä (vs. 2019)</p> <p>Vastuulliset pakkaukset, tavoitteet 2025 loppuun mennessä</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>100 % kierrätettävät pakkaukset</li> <li>20 % vähemmän muovia / myyty tuototoni (vs. 2019)</li> <li>20 % pienempi hiilijalanjälki / myyty tuototoni (vs. 2019)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oman tuotannon (scope 1 ja 2) ilmastovaikutukset 55 000 (55 000) tCO<sub>2</sub>e, hiili-intensiteetti 0,09 (0,09) tCO<sub>2</sub>e / myyty tuototoni</li> <li>Koko ruokaketjun ilmastovaikutukset (scope 1-3) 2,4 (2,4) MtCO<sub>2</sub>e, hiili-intensiteetti 3,8 (3,9) tCO<sub>2</sub>e / myyty tuototoni</li> <li>Energiankulutus 0,93 (0,90) MWh / myyty tuototoni</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vedenkulutus 6,84 (6,86) m<sup>3</sup> / myyty tuototoni</li> <li>Vedenkulutus +2,6 % / myyty tuototoni vs. 2019</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>70 % pakkauksista kierrätettäviä</li> <li>Pakkausmuovin määrä 9 900 tonnia, 0,02 t / myyty tuototoni</li> <li>Pakkaustietojen hallintajärjestelmä uudistettu kerätyn tiedon osalta kattavamaksi 2021</li> </ul>
<b>ELÄINTEN HYVINVOINTI</b>	
<p>Keskeisten eläinten hyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden jatkuva edistäminen</p> <p>Nolla eläinten hyvinvoinnin rikkomusta omassa toiminnassamme</p>	<p>Jatkuvat kehitystoimet eläinten hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseksi</p> <p>0 (1) eläinten hyvinvoinnin rikkomusta omassa toiminnassamme</p>

**Ympäristöön ja eläinten hyvinvointiin liittyvä vastuullisuustyömme edistää YK:n kestävän kehityksen tavoitteita:**



Kuvio 13: Kuva HK Scanin vastuullisuusraportista (HK Scan 2021)

Kestävän kehityksen tavoitteet ovat saaneet paljon huomiota ja tunnettua, ja sitä kautta käyttö on levinnyt myös yrityksiin, jotka eivät ole tehneet UN Global Compact aloitteeseen virallista sitoutumista (Kuvio 14), ja mm. Business Finland yritystukihakemuksissaan edellyttää YK:n kestävän kehityksen tavoitteisiin viittaamista. Näin ollen oletamme, että nämä tavoitteet ovat olennaista tietoa myös pk-yrityksille.

**Manna & Co**

Meistä Brändimme Vastuullisuus Työpaikat Media

## Tuemme YK:n kestävän kehityksen tavoitteita jokapäiväisessä tekemisessä.

Erityisesti nämä viisi teemaa ovat sellaisia, joihin voimme itse vaikuttaa liiketoiminnassamme.

**SUKUPUOLTEN TASA-ARVO**

Metropolialle olennaisimmat YK:n kestävän kehityksen tavoitteet

**4 HYVÄ KOULUTUS**

**TAVOITE 4: HYVÄ KOULUTUS**

Koulutus on toimintamme ytimessä. Varmistamme, että jokainen Metropolialta valmistunut ja jokainen henkilötöimme jäsen osaa edistää kestävä kehitys työelämässä ja yhteiskunnassa. Rakennamme yksilöllisiä ja joustavia oppimisratkaisuja elämän eri tilanteisiin ja varmistamme koulutuksen saavutettavuuden ja joustavuuden muun muassa digitaalisien avulla.

**8 IHMISSARVOISTA TYÖTÄ JA TALOUSKASVUA**

**TAVOITE 8: IHMISSARVOISTA TYÖTÄ JA TALOUSKASVUA**

Pyrimme kasvamaan kestävästi ekologisten ja sosiaalisten reunaehtojen puitteissa, niin Suomessa kuin kansainvälisesti. Määrittelemme koko toiminnallemme eettiset periaatteet, jotka ohjautavat toimintaamme tulevaisuudessa. Pyrimme reusaritehokkuuteen ja hyödyntämään kierrätetyn liiketoimintamallia, kuten jakamatalouden toimintatapoja. Huolehdimme koko korkeakouluhyötämme terveydestä, hyvinvoinnista ja turvallisuudesta.

**12 VASTUULLISTA KULUTTAMISTA**

**TAVOITE 12: VASTUULLISTA KULUTTAMISTA**

Koulutamme kestäväin kehityksen osajia ja kannustamme yksilöllisiä vastuullisempiin valintoihin. Edistämme luonnonvarojen kestävä käyttöä ja resurssitehokkuutta kaikessa toiminnassamme viitevoimallista muun muassa jätteiden määrää ja veden kulutusta toimittosamme. Laadimme vastuullisuusperiaatteet.

**13 ILMASTOTEKOJA**

**TAVOITE 13: ILMASTOTEKOJA**

Olemme hiilineutraali korkeakoulu vuonna 2030. Lisäämme tietoa ilmastokriisistä osana koulutamme ja ratkoimme siihen liittyviä haasteita. Laadimme ja välitämme toimintamme ilmastopäätöksiä energian, liikkuamiseen, jätteisiin, investointeihin ja hankintoihin sekä sijoituksiin liittyen ja kompensoinne ne päästöt, jotta emme voi oollata.

Kuvio 14: Kuvat Manna & Co:n verkkosivuilta ja Metropolian vastuullisuusraportista (Manna Group 2022, Metropolia 2022)

### 2.5.3. Nettopositiivisuus

Nettopositiivisuuden perusajatus on hyvin selvä: tehdä enemmän hyvää kuin paha. Nettopositiivisuus soveltuu tavoitteeksi liki kaikille, yksittäisestä ihmisestä yrityksiin tai vaikka asuinalueeseen. Periaatteessa nettovaikutuksen määrittäminen on plussien ja miinuksien yhteen laskua, pyritään maksimoimaan kädenjälki ja minimoimaan jalanjälki. (Tynkkynen & Berninger 2017, 16-17.) Jalanjäljellä tarkoitetaan yrityksen aiheuttamaa negatiivista vaikutusta toimintaympäristöönsä. Kyseessä voi olla niin ympäristöön liittyvä asia, esimerkiksi ilmansaastumisen tai muovijätteen muodossa tai vaikka yhteiskuntaan liittyvä asia kuten ihmisten terveyteen vaikuttaminen epäterveellisen ruuan valmistamisen myötä. Kädenjäljellä viitataan taas yrityksen positiiviseen vaikutukseen, joita voi olla esimerkiksi tuulivoiman tuotanto tai käytettyjen vaatteiden kunnostaminen ja myyminen eteenpäin. Nettopositiiviset yritykset palvelevat muita niiden kädenjäljen ylittäessä jalanjäljen koon. Ne seuraavat kultaista sääntöä: "Tee muille niin kuin tahtoisit sinulle tehtävän." (Polman & Winston 2021, 30.)

Nettopositiiviset yritykset ajattelevat ensisijaisesti kaikkia sidosryhmiään, eivät vain omistajiaan. Tämän ei pitäisi yllättää, sillä perussyynä yrityksen olemassaololle on vastata asiakkaiden tarpeisiin ja helpottaa heidän elämäänsä. Nettopositiivinen yritys toimii olemassa olevien planeetaaristen rajojen sisällä ja ottaa huomioon moraaliset velvoitteet siitä, kuinka kohtelemme toisiamme, ja pyrkii korjaamaan, palauttamaan, uudistamaan ja elvyttämään. Nettopositiivinen yritys parantaa yleistä hyvinvointia kaikissa toimissaan - tuotteissaan, toiminnoillaan, toiminta-alueillaan - ja kaikille sidosryhmilleen, myös tulevaisuudessa sekä planeetallemme. (Polman & Winston 2021, 31, 67.)

Nykyisen talousmallin mukainen, perinteinen win-win ajattelu jättää lähtökohtaisesti huomiotta taloudellisen edun aiheuttamat ympäristöseuraukset - ja niiden kustannukset. Kun halutaan ymmärtää toiminnan nettovaikutus, nämä tulisi olla mukana laskelmissa. (Geyer 2022, 55.) Nettopositiivisuus asettaa tavoitteet korkealle, koska siinä liikutaan pois haitan minimoinnista ja otetaan vastuu ongelmien ratkaisemisesta ja asioiden korjaamisesta. Nettopositiivisuus pakottaa myös ajattelemaan niin toiminnan hyötyjä kuin haittoja laajasti. Samalla pitäisi muistaa, ettei hyväntekemistä tulisi välttää sen takia, ettei pysty ehkäisemään jokaista haittaa tai vaikuttamaan laajasti. (Tynkkynen & Berninger 2017, 18.) Pieni yritys voi miettiä nettopositiivisuutta oman paikkakuntansa tai yhteisönsä kautta.

Vaikka nettopositiivisuus asettaa tavoitteet korkealla, se ei silti tarkoita, että yrityksen tulisi olla täydellinen. Vastuullisuus on liikkuva maali, jossa tieto lisää ymmärrystä toiminnan vaikutuksista ja siirtää maalia aina eteenpäin. Nettopositiivisuutta on halu ratkaista ongelmia, jotka luovat negatiivisia vaikutuksia, ja luoda lisää positiivista arvoa kaikille. (Polman & Winston 2021, 33.) Ja tämä nimenomaan niillä osa-alueilla, jotka ovat yrityksen toiminnalle

olennaisempia, pitäen yllä laadukasta vastuunottoa myös muilla kestävyysosa-alueilla (Tynkkynen & Berninger 2017, 45).

Yksi merkittävä erottava tekijä tavallisen ja nettopositiivisen yrityksen välillä on vastuunotto. Nykyinen osakkeenarvon ja voiton maksimointiin keskittyvä talousmalli luo valtavasti vaurautta yrityksille, kun ympäristötuhot, saasteet ja epätasa-arvo ulkoistetaan jonkun muun taaseeseen ja ongelmaksi. Tämän takia vastuunotto on välttämätön ensimmäinen askel. Patagonian toimitusjohtaja totesi, että on itsestään selvää, että ”liiketoiminta aiheuttaa ympäristölle haittaa. Ongelma on, jos yritykset eivät kanna vastuuta, eivätkä osoita merkkejä ehkäistäkseen näitä haittoja”. (Polman & Winston 2021, 60.) Toinen tapa kuvata asiaa on Tynkkynen ja Berningerin kirjassa, jossa he puhuvat vastuullisuustyöstä jatkumona. Sen toisessa päässä on ”mennään siitä mistä aita on matalin” -filosofian mukainen toiminta ja toisessa ääripäässä on nettopositiivisuus. (Tynkkynen & Berninger 2017, 19.)

Seuraavat asiat erottavat nettopositiivisen yrityksen hyvin hoidetusta ja hyvää tarkoittavasta yrityksestä:

1. Vastuu kaikista seurauksista ja vaikutuksista, tahattomista tai tahallisista
2. Pitkäjänteinen toiminta liiketoiminnan ja yhteiskunnan hyväksi
3. Positiivinen tulos kaikille sidosryhmille
4. Arvon luominen osakkeenomistajille toiminnan seurauksena, ei sen tavoitteena
5. Verkostojen ja yhteistyön tekeminen järjestelmän muutoksen aikaansaamiseksi (Polman & Winston 2021, 61.)

Nettopositiivisuus auttaa katsomaan kokonaisuutta. Jalanjäljen pienentäminen voi tietyn alkuvaiheen toimien jälkeen olla vaikeaa ja kallista, kun taas kädenjälkeä, eli toiminnan positiivisia vaikutuksia, voi kasvattaa helpommin toiminnan laajentuessa. Katsoessaan kokonaisuutta yritys miettii myös laajempaa toiminnan piiriä, kuten hankintaketjuaan, ja auttaa asiakkaitaan kestävämpiin ratkaisuihin. Nettopositiivisuudessa yritys menestyy tukemalla muiden menestymistä; oli sitten kyseessä oma yhteisö, kuluttajakunta tai maailma. (Tynkkynen & Berninger 2017, 22-24.) Lisäksi se ottaa vastuun myös tapahtuneiden vahinkojen korjaamisesta. Tästä esimerkkinä Microsoft ja Seattlen alue, jossa asuntojen hinnat ovat teknologiayritysten tulon myötä karanneet tavallisten työntekijöiden ulottumattomiin. Microsoft on investoimassa 500 miljoonaa dollaria kohtuuhintaisten asuntojen rakentamiseen. (Polman & Whitman 2021, 365.)

## 2.6. Yritysvastuun kritiikki ja haastavuus

Kuten Roland Geyer (2022, 18) Business for less - kirjassaan kirjoittaa: ”on ollut paljon puhetta kestävästä kehityksestä ja monia hyviä yrityksiä, silti negatiivinen vaikutuksemme ympäristöömme kasvaa vuosi vuodelta”. Hän arvostelee kirjassaan yritysvastuun tehottomuutta

ja yritysten kategorioimista vastuullisuuden perusteella tämän kategorisoinnin ongelmallisuuden takia. Erilaiset luokittelut ja pisteytykset ovat hyvin subjektiivisia luottaen pitkälti heikkolaatuisen tietoon ja mittareihin, jotka eivät välttämättä ole relevantteja todellisen ympäristövaikutusten arviointiin. Yritykset ovat osa laajaa toimitus- ja arvoketjua, joka yhdistää niin hankkijoita ja kuluttajia. Ja siitä mitä otetaan mukaan laskentaan, on merkittäviä vaikutuksia tuloksiin. Esimerkiksi Dell onnistui vähentämään 95 % vuosittaisista päästöistä pois, jotka liittyvät sen tuotteiden valmistukseen ja käyttöön, kun se keskittyi pelkästään oman jalanjälkensä laskemiseen. Tulos olisi ollut aivan erilainen, mikäli mukana olisi ollut niin alihankkijat kuin loppukäyttäjät. Jopa ISO 14000 ympäristölaatujärjestelmästä käydään parhailaan keskustelua, aiheuttaako sen käyttö merkittäviä ympäristövaikutuksia. Lisäksi yhä merkittävämmäksi nousseissa tuotteen elinkaaritutkimuksissakin mittaus keskittyy arvioimaan vain tietyn tuotteen elinkaarta, ei sen muutoksia toisiin, kuten esimerkiksi nettovaikutuksen arviointi. (Geyer 2022, 34, 62, 189.)

Yritysvastuuta ei pitäisi tarkastella vain ekotehokkuuden näkökulmasta, sillä se saattaa estää katsomasta kokonaisuutta ja suurempaa kokonaisvaikutuksen vähentämisen tavoitetta (Geyer 2022, 48). Tehokkuuteen pyrkivät ratkaisut ovat osa ratkaisua, mutta ei koko ratkaisu. Samalla tapaa kommentoi kestävän kehityksen tavoitteiden käyttöönottoa Lovins et al. (2018, 311): ”Ne voivat johdattaa meitä kohti parempaa tulevaisuutta, mutta niitä ei voi taklata yksi kerrallaan vaan toteutus vaatii integroitua toimintamallia ja yhteiskunnallisen ajattelumallin muutosta, jossa siirrytään pois pelkän BKT:n kasvun näkökulmasta siihen, että mittaisimme hyvinvointia tai onnellisuutta.”

Braungartin & McDonoughin (2013) mukaan haittavaikutusten minimoiminen ei ratkaise ongelmia, vaan pikemminkin oikeuttaa yrityksiä jatkamaan haitallista toimintaa, vaikkakin pienemässä mittakaavassa. Sen sijaan, että tähdätään luonnonvarojen tuhlaamisen vähentämiseen, pitäisi kaikenlainen tuhlaaminen lopettaa. (Braungart & McDonough 2013, 17-18, 29.) Tehostaminen vapauttaa raaka-aineita ja materiaalia, joka voi johtaa uuteen kasvuun ja sitä kautta raaka-aineiden tarpeen lisäykseen, jolloin voidaan puhua Rebound-ilmiöstä. Tätä kutsutaan myös suhteelliseksi kasvun ja tuotannon irtikytkemiseksi, kun meidän tulisi löytää tapoja irtikytkä nämä kaksi asiaa absoluuttisesti (Lovins et al. 2018, 78-79).

### 2.6.1. Rebound-ilmiö

Kiertotalouden tarkoituksena on korvata alkutuotanto uudelleentuotannolla suljettujen materiaali kiertojen kautta. Zink & Geyer (2017) suhtautuvat varauksella yhtälöön, jossa nämä menisivät yksi yhteen. Heidän mukaansa kiertotalouden konseptia tarkastellaan liian usein vain teknisestä näkökulmasta, missä tuotteet kulkevat valmistajilta kuluttajille ja kuluttajilta kunnostajille uudelleen myytäväksi. Materiaalikierrat eivät kuitenkaan yksin takaa ympäristöhyötyjä, joten kiertotaloutta tulisi heidän mukaansa tarkastella myös talouden näkökulmasta.



Talouden näkökulmasta jokaisessa kiertotalouden vaiheessa, missä materiaali virtaa ja vaihtaa omistajaa, on olemassa markkinat, missä kierrätetyt tuotteet tai komponentit kilpailevat alkutuotannon kanssa. Tämä on Zink & Geyer (2017) mukaan usein sivuutettu seikka, jolla on merkittävä vaikutus kiertotalouden hyötyjä arvioidessa. Toimiakseen, uudelleenikäytetyt tuotteet ja materiaalit tulee kiertotaloudessa pystyä kilpailemaan alkutuotannon vastaavien kanssa. Tämän suhteen on tunnustettu haasteita esim. kierrätetyn muovin tai joidenkin kierrätettyjen metallien osalta, jotka eivät pysty laadussa suoraan kilpailemaan neitsytraaka-aineista valmistettujen verrokkiensa kanssa. Toinen ympäristön kannalta negatiivinen vaikutus tulee uudelleenvalmistettujen tuotteiden ohjautuessa kehitysmaihin, missä ihmisillä ei ole varaa hankkia alkutuotannon tuotetta, jolloin tuotteen uudelleenkierto ei korvaa alkutuotantoa vaan lisää kulutusta.

Kasvava uudelleentuotanto voi myös vaikuttaa alkutuotannon markkinahintoihin. Talouden peruseriaatteiden mukaan tuotannon kasvaessa markkinahinnat laskevat, mikä puolestaan johtaa kysynnän kasvuun. Hintojen laskiessa kuluttaja kokee säästävänsä ja voi ohjata säästönsä muualle, jonka ympäristövaikutuksia on mahdotonta ennustaa. (Zink & Geyer 2017.) Zink & Geyer (2017) painottavat, että kiertotalouden hyötyjä voidaan arvioida vain nettovaikutusten mukaan. Mikäli uudelleenvalmistus ei vähennä ja korvaa alkutuotantoa, on seurauksena kokonaistuotannon ja -kulutuksen lisäys, jolloin vaikutukset ovat päinvastaisia tavoitteisiin nähden. Tätä he kutsuvat kiertotalouden *Rebound* -ilmiöksi, joka on tuttu myös energia- ja tehokkuustoimenpiteissä. (Zink & Geyer 2017.) Tämän myötä heidän (Zink & Geyer 2017; Zink & Geyer 2016) näkemyksensä on, että kiertotaloudessa tai tuotteissa itsessään ei ole mitään kestäväää tai ekologista. Nettovaikutukset ratkaisevat.

Rebound-ilmiötä voidaan peilata esim. sähköautoihin: kun auton lataus tulee bensatankkia edullisemmaksi, voiko se johtaa ajokilometrien kasvuun? Tai onko uuden ekologisemman auton hankinta ympäristön näkökulmasta aina parempi vaihtoehto kuin käyttää vanha - mutta enemmän kuluttava auto - loppuun? Tiedeyhteisöä valtaa konsensus, että sähköautot ovat selkeästi ympäristöystävällisempiä kuin polttomoottoriautot ja niiden koko elinkaaren aikaiset kasvihuonepäästöt ovat jo nyt alhaisempia kuin polttomoottoriautoissa (Geyer 2022, 81-82). Yhtä lailla voidaan miettiä second hand -vaatteiden lisääntyneen suosion ympäristönäkökulmaa: hillitseekö se uusien vaatteiden ostoa vai auttaako se pikamuodin kuluttajia helposti ostamaan itsellensä hyvän omatunnon viemällä lyhytkestoisia vaatehankintoja kierrätykseen?

Talouden vaikutuksia voi ajatella myös laajemmin. Greening, Greene & Difiglio (2000) nostavat artikkelissaan esiin neljä energiatehokkuustoimenpiteiden mahdollista seurannaisvaikutusta: suorat, toissijaiset, kokonaistaloudelliset ja transformatiiviset vaikutukset. Suorat vaikutukset viittaavat kokonaiskysynnän kasvuun. Toissijaisia vaikutuksia ovat kustannussäästöjen seurauksena pääoman ohjautuminen muihin hyödykkeisiin tai kohteisiin. Kokonaistaloudelliset vaikutukset ovat vaikeasti ennustettavia seurauksia, jotka kohdistuvat muiden

tuotteiden tai palveluiden hintoihin ja tarjontaan. Transformatiivisilla vaikutuksilla viitataan laajamittaisiin positiivisiin tai negatiivisiin muutoksiin esim. kuluttajien mieltymyksissä, teknologiakehityksessä tai regulaatiossa.

Rebound-ilmiön ehkäisemiseksi on ensinnäkin tärkeää varmistaa uudelleentuotannon laatu, jotta kiertotalouden tuotteet voivat korvata alkutuotantoa. Kilpailussa pärjätäkseen, tulee uudelleentalustettuja tuotteita markkinoida samaan tapaan kuin alkuperäisiä: samoja kanavia pitkin, korostaen samoja hyötyjä ja tavoitellen samaa asiakaskuntaa. Ympäristöhyötyjä ei synny, jos tähdätään markkinarakoon tai erotutaan liiaksi hinnalla. Lisäksi kiertotalouden toiminnoilla tulisi pyrkiä välttämään kysynnän kasvu, esim. keskittymällä markkina-alueille, missä hintaherkkyys on matalaa. He kuitenkin toteavat, että markkinoiden kompleksisuus tekee monia vaikutuksia miltei mahdottomaksi ennustaa, jolloin hyvä aikomus voi johtaa tahattomaan Rebound -ilmiöön. (Zink & Geyer 2017.) Tämän voidaan ajatella olevan yksi kestävyys siirtymän suurimmista haasteista.

#### 2.6.2. Tieteeseen perustuvat ilmastotavoitteet ja muut ilmastostandardit

Science based targets (SBT) -tavoitteet eli tieteeseen perustuvat ilmastotavoitteet on luotu edistämään ilmastotoimien vaikutusten arviointia ja mitausta yksityisellä sektorilla. Mittarit tarjoavat yrityksille työkalun, jolla ne voivat mitata omien ympäristötoimiensa vaikuttavuutta Pariisiin ilmastopöytäkirjan tavoitteisiin (Science Based Targets 2022). Planetaaristen rajojen näkökulmasta tieteeseen perustuvat ilmastotavoitteet eivät ole muuta kuin minimi, joka meidän tulee saavuttaa niin ekologiselta kuin moraaliselta kannalta katsottuna. Maailman viides-täsadasta suurimmasta yrityksestä suurin osa on asettanut energiaan ja hiilijalanjälkeen liittyviä tavoitteita, mutta vain 15 % on asettanut tavoitteet sille tasolle, jota tiede vaatii. Yritys ei voi toimia yhteiskunnassa ja liiketoimintaympäristössä, joka romahtaa. (Polman & Winston 2021, 57.)

Iso syy sille miksi ilmastotavoitteemme ovat niin vaatimattomia, on korviemme välissä tai tiedon puutteessa. Jotkut isoksi ajattelimistamme tavoitteista eivät enää ole sellaisia, koska teknologia on parantunut ja uudet menetelmät ja prosessit ovat muuttuneet tavanomaisiksi. Ilmastotavoitteita tulisi siis miettiä aina mahdollisimman vaikeasti saavutettavina. Usein tavoitteenasettelussa käytetty SMART (spesifi, mitattava, realistinen, saavutettavissa oleva ja aikaan sidottu) -lyhenne ei toimi ilmastotavoitteissa. Spesifi ja mitattava ovat oikeat määrittelmät myös ilmastotavoitteille, mutta realistinen ja saavutettavissa oleva harvoin haastaa yritystä katsomaan toimintaansa tarpeeksi laajasti, ja ehkäisee näin saavuttamasta isompia muutoksia kuin silloin, kun jo tietää miten tavoite on saavutettavissa. Ilmastotavoitteissa tulisi tavoitteiden olla kunnianhimoisia. (Polman & Whitman 2021, 152, 164.)

Vuonna 2020 Microsoft asetti itselleen vaikeimman mahdollisen ilmastotavoitteen. Se ei ainoastaan halua olla hiilinegatiivinen vuoteen 2030 mennessä vaan myös poistaa kaikki

historialliset hiilidioksidipäästönsä vuoteen 2050 mennessä. Tämä on ensimmäinen retroaktiivinen neutraaliustavoite. Päästäkseen tavoitteeseensa, Microsoftista on tullut yksi maailman suurimmista hiilidioksidin sitomiseen liittyviin teknologioihin sijoittajista. Se ostaa hiilidioksidin poistamista yritykseltä, joka sitoo hiilidioksidia takaisin maaperään elvyttävän maatalouden avulla. Elvyttävän maatalouden tyyppiset toimet ovat oikeaa hiilijalanjäljen pienentämistä, eikä pelkkää kompensointia, joiden arvo ja todenperäisyys vaihtelee merkittävästi. Tällaisissa tavoitteissa yrityksen pitää löytää uusia ajattelutapoja saavuttaakseen tavoitteensa, ja luoda välitavoitteita, jotka auttavat jaksamaan maaliin. (Polman & Whitman 2021, 167, 169-170.)

Erilaiset organisaatiot, kuten Global Reporting Initiative, UN Global Compact, Science Based Targets, luovat siis standardeja, tavoitteita ja mittaavat päästövähennyksiä. Vastuulliselle yritystoiminnalle syntyy koko ajan uusia järjestelmiä ja viitekehyksiä kirjanpidon Integroitu Raportoinnista, tuotteen elinkaaritutkimuksiin ja YK:n kestävän kehityksen tavoitteista ISO 14000 laatujärjestelmiin. Silti nämäkin järjestelmät tuovat vastuullisuutta vain takaisin neutraalille tasolle, jossa voimme jatkaa toimintaamme tuhoamatta itseämme. Vastuullisuudella yritetään siis vain periaatteessa estää meitä tuhoamasta itseämme pyrkien ekosysteemin tasapainoon ja korjaamaan niitä vaikutuksia, jota toimintamme on aiheuttanut. Mutta se ei vielä riitä tuottamaan sitä tasapainoa, jota tarvitsemme. (Lovins et al. 2018, 57-58.)

### 2.6.3. Suunnitteluongelma

Braungart & McDonough (2013) aloittavat Cradle to Cradle -kirjansa toteamalla, että ihmis-kunnalla ei ole päästöongelmaa, vaan suunnitteluongelma. Tällä he viittaavat siihen, että suunnittelussa ei huomioida tuotteen tai materiaalin seuraavia käyttövaiheita, kun se on nykyisellään tullut tiensä päähän. Tämä johtaa siihen, että kiertoon päätyessään materiaalin laatu usein heikkenee, kunnes se lopulta päättyy hävitettäväksi. Esimerkiksi muovi muuttuu kierrätyksessä sulatuksen ja jalostuksen myötä uusiomuoviksi, joka toistaiseksi soveltuu ainoastaan tiettyihin käyttötarkoituksiin, kuten tiskiharjojen valmistukseen. Tätä toimintaa he kutsuvat termillä "downcycling". Kierrätysmateriaalin laatua parannetaan usein lisäämällä kemikaaleja, jolloin se voi olla alkuperäistä muotoaan myrkyllisempi. Hyvistä aikeista huolimatta kierrätysmateriaalin käyttäminen voi siten olla ympäristön kannalta haitallisempaa. (Braungart & McDonough 2013, 7; Braungart & McDonough 2019, 49-52.)

Kertakäyttökulttuuria voidaan myös pitää ongelmallisena. Kun tuotetaan tehokkaasti, laatu usein kärsii. Kuluttajalle kodinkoneen korjaamisen sijaan voi olla paitsi vaivattomampaa myös edullisempaa ostaa uusi tilalle ja luopua vanhasta. Tulevaisuudessa tarvitaan yhä enemmän innovatiivisuutta suunnittelu- ja tuotantopuolella. On löydettävä keinoja hyödyntää jo olemassa olevia materiaaleja mahdollisimman lähellä alkuperäistä käyttötarkoitustaan sekä edistettävä muunneltavuutta, modulaarisuutta, monikäyttöisyyttä ja

korjattavuutta/huollettavuutta. Rakentamisessa puhutaan nykyään muuntojoustavuudesta (VTT 2019), ja lainsäädäntöä kehitetään tukemaan korjausrakentamista silloin, kun se on ympäristön kannalta järkevämpää kuin purkava uudisrakentaminen. Kodin sisustusratkaisut kaipaavat lisää modulaarisia ratkaisuja, jotka helpottavat uusiin tarpeisiin ja trendeihin mukautumista, sekä kykyä yhdistää uutta ja vanhaa. Tekstiilipuolella kierrätysmateriaalit yleistyvät ja pikamuodin sijaan tarvitaan vaatteita, jotka kestävät aikaa ja käyttöä. Kuluttajia täytyy myös ohjata ja opastaa tekemään valintoja, jotka pidentävät tuotteen elinkaarta, kuten käyttämään sopivaa pesuohjelmaa tai korjata/korjauttaa rikkiäiset vaatteensa.

## 2.7. Yhteenveto

Teoriaosuuden yhteenvetona kiteytämme oppimaamme kolmeen pääkohtaan:

- Yritysvastuu ei ole uusi asia. Siitä on tullut yrityksille hygienia-asia, joka näkyy erityisesti viestinnässä. Silti isossa kuvassa tilanne on se, että planeetan rajoista neljä rajaa yhdeksästä ovat jo ylittyneet. Yritykset eivät ole yksin vastuussa asioiden kehittämisestä parempaan, mutta yrityksillä on valtavat resurssit edistää muutosta haluttuun suuntaan.
- Tehokkuuden tavoittelu ei ole riittävä toimenpide kestävyys siirtymässä. Yksittäisenä toimenpiteenä sillä voi olla jopa epäsuotuisia seurauksia, johtuen esim. uuteen kasvuun tai tuotannon lisäykseen. Jalanjäljen pienentämiseen voi pyrkiä tiettyyn pisteeseen asti, mutta samanaikaisesti tulisi tavoitella kädenjälkivaikutuksia luomalla positiivista vaikutusta ympärilleen. Tämä voi yritystoiminnassa onnistua esim. uudelleenarvioimalla toiminnan tarkoitusta, uudelleenmäärittelemällä arvolupausta ja kehittämällä koko liiketoimintamallia.
- Kestävää kasvua edistävä yritys mieltii itseään osana suurempaa kokonaisuutta ja mittaa menestymistä myös muilla, kuin taloudellisilla mittareilla. Se ei kehitä vain omia tuotteitaan, palveluitaan ja prosessejaan, vaan vaikuttaa aktiivisesti esim. ohjaamalla kuluttajia tiedon jakamisella, kouluttamalla asiakkaita tai pyrkien vaikuttamaan politiikkaan ja regulaatioon.

## 3. Kehittämisasetelma

Opinnäytetyömme perustuu konsulttiyritykseltä saamaamme toimeksiantoon, jonka tarkoituksena on luoda käytännönläheinen toimintamalli vastuullisuuden toteuttamiseksi erityisesti pienissä yrityksissä, joita valtaosa konsulttitoimiston asiakkaista on. Opinnäytetyön kartoitusvaihe muodostuu kirjallisuuskatsauksesta (teoriaosuus) sekä tutkimuksista, joilla pyritään saamaan vastauksia tutkimuskysymyksiin.

Hyödynnämme työssämme olemassa olevia pk-sektorille tehtyjä tutkimuskyselyitä ja julkaisua, mutta laadimme lisäksi oman kvalitatiivisen kyselytutkimuksen. Näiden pohjalta voidaan kiteyttää kerättyä aineistoa ja lähteä ideoimaan työkalua, joka vastaa toimeksiantajamme tarpeisiin sekä saamaamme ymmärrykseen yrittäjistä ja vastuullisuudesta. Kehitämme ensin työkalusta prototyypin, jota peilaamme luomaamme synteesiin. Saadaksemme käsityksen mallin toimivuudesta, jatkamme yhteistyötä halukkaiden haastattelututkimukseen osallistuneiden yritysten sekä toimeksiantajamme kanssa. Toteutamme workshopit, jossa käymme läpi kehitettyä mallia yrityksen vastuullisuuden arvioinnista aina vastuullisuustoimenpiteiden kehittämiseen ja raportointiin asti. Palautteiden ja workshop-päivien oppien perusteella muokkaamme vielä mallia eteenpäin. Tämän jälkeen keskitymme luomaan malliin käytännönläheisen vastuullisuuden toimenpidemallin. Tarkoituksena on antaa niin yrityksille kuin konsulteille kestävän kehityksen tutkimukseen perustuvia käytännön ohjeita vastuullisuuden toteuttamiseen ja integroimiseen osaksi yrityksen toimintaa. Keskitymme kehittämissiossa yrittäjien relevantimmiksi kokemuksiin aiheisiin, kuten esim. kiertotalouden malleihin.

### 3.1. Kehittämiskysymykset

Tutkimuksessa on tarkoitus etsiä vastauksia tutkimuskysymykseen/ -kysymyksiin. Kysymykset voidaan luokitella pääongelmaan ja alaongelmiin. Pääongelma on usein yleisluonteinen kysymys, jossa koko tutkittava kokonaisuus hahmottuu. Alaongelmiin saadut vastaukset tekevät mahdolliseksi vastata myös pääongelmaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 126-128.) Meidän tutkimuksessamme kysymykset ovat seuraavat:

- Pääongelma/pääkysymys:
  - o Mitkä ovat pienelle ja keskisuurelle yritykselle relevantimmat **ympäristöön** liittyvät kestävän kehityksen toimenpiteet, jonka pohjalta arvioida yrityksen nykyistä vastuullisuustoimintaa ja löytää käytännön toimenpiteitä vastuullisuustyön edistämiseksi?
- Alaongelmat/alakysymykset:
  - o Kuinka hyvin vastuullisuuden viitekehys ja siihen liittyvät keskeiset käsitteet ymmärretään pk-yrityksissä?
  - o Mikä on pk-yritysten vastuullisuuden nykytila?
  - o Mitä haasteita vastuullisuuden kehittämistyössä on tunnistettu?
  - o Mitä tarpeita vastuullisuustyön kehittämisessä pk-yrityksillä on?

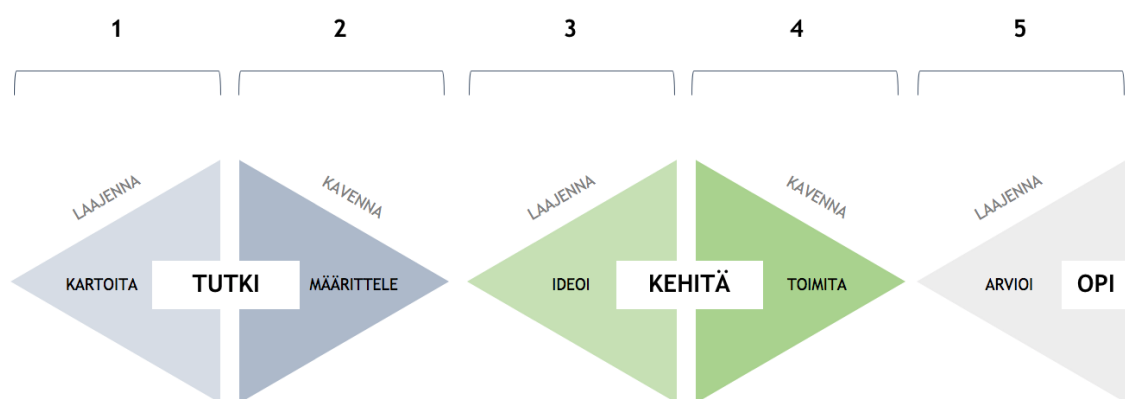
Näihin kysymyksiin päädyttiin teoriaosuudessa esiin tulleen huomioiden takia, jotka nostivat esiin sen, että pitkästä yritysvastuun historiasta huolimatta vastuullisuustoimenpiteet eivät nykyisellään ole vielä saaneet tarpeeksi muutosta aikaiseksi ja olemme edelleen huolestuttavalla polulla ilmastonmuutoksen torjunnassa. Teoriassa tuli myös selkeästi esiin, että toimenpiteitä vaaditaan kaikilta, niin yhteiskunnalta kuin yksilöiltä. Silti valtaosa tutkimuksesta ja

kirjallisuudesta keskittyi suuriin yrityksiin ja niiden tekemiin toimenpiteisiin. Tämä on luonnollisesti hyvä toiminnan vaikuttavuuden kannalta, mutta nämä esimerkit ja mallit eivät välttämättä sovellu pienen yrittäjän maailmaan, ja muutoksen aikaansaamiseksi tarvitsemme kaikki mukaan toimiin.

### 3.2. Palvelumuotoilu tutkimusmenetelmänä

Opinnäytetyö on toteutettu palvelumuotoilun keinoin. Palvelumuotoilu on kehittämistoimintaa, joka muodostuu tutkimuksesta, projektitoiminnasta ja käyttäjien osallistamisesta yhteissuunnitteluun. Palvelumuotoilun kohteena voi olla esim. tuotekehitysprosessi, palvelu, palveluidea tai sosiaalinen toiminta. Palvelun kehittämisen prosessissa olennaista on tuloksellinen, tehokas, erottuva, hyödyllinen, käytettävä, esteetön, johdonmukainen ja haluttava lopputulos - eikä pelkästään palvelun, vaan myös koko yhteiskunnan tasolla. (Vilka 2021, Palvelumuotoilu.)

Palvelumuotoilu voidaan kuvata viisivaiheisena prosessina (Kuvio 15): 1) kartoitus, 2) määrittely, 3) ideointi, 4) toimitus ja 5) arviointi. Jokaisessa vaiheessa on mahdollista hyödyntää useita palvelumuotoilun työkaluja ja metodeja. On kuitenkin tärkeää huomata, että kyse ei ole yhdensuuntaisesta lineaarisesta prosessista, joka etenee vaihe vaiheelta tietyssä järjestyksessä, vaan iteratiivisesta prosessista, jossa voidaan hyppiä vaiheiden ohi ja palata tarvittaessa taaksepäin. (Kurokawa 2015, 15-16.) Palvelumuotoilussa lähtökohtana on asiakas- tai käyttäjälähtöisyys, ja siksi on tärkeää osallistaa heitä prosessiin selvittämällä tarpeita ja keräämällä palautetta palvelusta ja sen toimivuudesta (Vilka 2021, Palvelumuotoilu).



Kuvio 15: Palvelumuotoilun viisi vaihetta (mukaillen Kurokawa 2015, 15-16)

### 3.3. Aikaisempien tutkimusten hyödyntäminen

Lähtökohtaisesti tutkija kerää oman havaintoaineistonsa empiirisessä tutkimuksessa. Tämä nimetään primaariaineistoksi. On kuitenkin myös mahdollista hyödyntää muiden keräämää

aineistoa, niin kutsuttua sekundaariaineistoa. (Hirsjärvi et al. 2015, 186.) Aikaisemmin tehtyjä tutkimuksia voi käyttää esim. vertailumateriaalina tai oman aineiston täydentävänä materiaalina (Alkula et al. 1994, 53-55, Hirsjärven et al. 2015, 189 mukaan).

Suomalaista yrittäjäkenttää on tutkittu vastuullisuuden osalta jo pitkällä ajanjaksolla. Elinkeinoelämän Keskusliitolla on vastuullisuusbarometri ja Suomen Yrittäjillä on toistuva vastuullisuustutkimus. Suomalainen liike-elämä ja yritysmaailma on kestävä kehityksen osalta varsin valveutunutta. Suomen valtion sitoutuminen hiilineutraaliin Suomeen vuoteen 2035 mennessä on osaltaan varmasti nostanut vastuullisuuden näkyvyyttä suomalaisessa yhteiskunnallisessa keskustelussa. Pk-sektori ei ehkä kuitenkaan ole se, joka on ajanut suomalaisen liike-elämän vastuullisuutta, vaan palstatilat ovat keränneet pörssiyritykset ja startupit, jotka lasketaan pk-yrityksiin, mutta ovat usein kaukana tavallisista pienyrityksistä.

Elinkeinoelämän Keskusliitto julkaisi vuoden 2021 lopussa vastuullisuusbarometrin, jonka tarkoituksena oli saada tietoa suomalaisen pk-sektorin vastuullisuustyöstä. Kyselyyn vastasi noin 500 päättäjää pk-yrityksistä, joiden koko vaihteli 10-250 henkilön välillä. Otoksessa painottui hieman enemmän suuret yli 50 henkilön yritykset, varsinkin teollisuussektorin osalta, kuin mitä niiden osuus on Suomen yrityksistä. Kysely ei siis kattanut lainkaan Suomen suurinta yrityspopulaatiota, niitä 90 % kaikista Suomen yrityksistä, jotka työllistävät alle 10 henkilöä. (Jaakola, Jussila, Kivelä, Kytö, Kuuluvainen, Nygård & Pöyhönen 2022). Barometrissa käsiteltiin vastuullisuutta ympäristö-, sosiaalisesta ja taloudellisesta vastuusta muodostuvana kokonaisuutena. Valtaosa yrityksistä (yli 75 %) toimi vain kotimarkkinoilla ja yleisimmin vastuullisuudesta vastasi yrityksen omistaja (40 % tapauksista) tai toimitusjohtaja (35 % kyselyyn vastanneista yrityksistä). (EK 2021.)

Suomen Yrittäjät toteutti myös vastuullisuustutkimuksen touko-kesäkuussa 2022, johon he saivat oman sähköpostirekisterinsä kautta 418 vastausta ja internetpaneelinsa kautta 604 vastausta, yhteensä osallistujia 1022 kpl (Suomen Yrittäjät 2022, Yrittäjägallup). Toisin kuin EK-paneelissa, tässä pääpaino oli todellisissa pienyrityksissä, sillä n. 90 % vastaajista edusti alle 19 henkilön yrityksiä. 42 % vastaajista oli yksinyrittäjiä.

Ammattikorkeakoulu Laurea ja Lapinjärven kunta ovat yhteistyössä toteuttaneet projektin, jonka tarkoitus on ollut tuoda alueen yrittäjille uusia malleja resurssitehokkaan talouden toteuttamiseen. Tämän projektin opit tarjoavat meille myös arvokasta ymmärrystä pienyritysten haasteista vastuullisuudessa.

Tässä opinnäytetyössä hyödynnämme EK:n ja Suomen Yrittäjien tuoreimpia kyselytutkimuksia sekä ammattikorkeakoulu Laurean ja Lapinjärven kunnan yhteistä projektia oman empiirisen tutkimuksemme täydentävinä materiaaleina.

### 3.4. Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä

Opinnäytetyössä on käytetty laadullista (kvalitatiivista) tutkimusmenetelmää, sillä tavoitteena on ollut ymmärtää tutkimuskohdetta ja tutkia kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi et al. 2015, 161, 181). Laadullinen tutkimus on tulkintaan perustuva tutkimustapa. Pyrkimyksenä on havaita tutkimuskohteen subjektiivisia käsityksiä ja kokemuksia sekä niiden merkityksiä suhteessa tutkittavaan ilmiöön. (Vilka 2021, Laadullinen tutkimus).

Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisista dokumenteista koottu tieto. Näitä voidaan käyttää vaihtoehtoisesti tai yhdisteltynä. Menetelmien välillä on eroja strukturoinnin asteessa ja ilmaisun muodossa. Aineistonkeruumenetelmän ollessa täysin strukturoitu, niin kysymysten kuin tutkimuksen toteutuksen osalta, se sopii paremmin kvantitatiiviselle tutkimukselle. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83-84, 87.)

Tässä opinnäytetyössä keräämme omaa tutkimusaineistoa verkon kautta toteutettavalla kyselylomakkeella, joka sisältää monivalintakysymyksiä, skaaloihin perustuvia kysymyksiä sekä paljon avoimia kysymyksiä. Lomakkeessa esitettyjen kysymysten ja väitteiden muoto ja esittämisjärjestys on täysin määrätty. Kyselytutkimuksen etuina on, että tutkimukseen on mahdollista saada paljon osallistujia ja aineisto voidaan käsitellä ja analysoida nopeasti. Kyselylomakkeen avulla voidaan kerätä tietoa tosiasioista, käyttäytymisestä ja toiminnasta, tiedosta, arvoista, asenteista, käsityksistä ja mielipiteistä, sekä kysyä perusteluja toiminnalle tai mielipiteille. Avoimet kysymykset sallivat vastaajien ilmaista itseään omin sanoin ja osoittavat vastaajien tietämyksen aiheesta. Monivalintakysymykset auttavat vastaajia tunnistamaan asian, ja tekee siten vastaamisesta helpompaa. Asteikkoihin perustuvien kysymystyyppien avulla voidaan selvittää, kuinka voimakkaasti vastaaja on samaa tai eri mieltä kuin esitetty väittämä. (Hirsjärvi et al. 2015, 193-204.)

Kyselymme koostuu seuraavista osa-alueista:

- Vastuullisuuden käsite: miten yritysvastuu ymmärretään
- Tärkeimmät syyt toimia vastuullisesti
- Vastuullisuuden merkitys liiketoiminnassa
- Käsitteiden tuttuus: Agenda 2030, kiertotalous, hiilijalanjälki, nettoposiitivisuus ja Scope
- Tehdyt/suunnitellut toimenpiteet
- Yritysvastuun hyödyt nyt ja tulevaisuudessa
- Ympäristöön liittyvät sertifikaatit ja standardit
- Vastuullisuustavoitteet
- Merkittävimmät haasteet
- Tarvittava tuki



Kyselyn tavoitteena on saada lisätietoa pienen yrittäjän ympäristövastuullisuudesta, miten vastuullisuus yrityksissä ymmärretään, mitkä ovat tähän liittyvät asenteet, mitkä käsitteet ovat tuttuja, mihin toimiin on jo ryhdytty, millaisia käytännön toimia pienyritykset vastuullisuudessa kokevat relevantteina, ja mitä haasteita pienyritykset kokevat ympäristöön liittyvien vastuullisuustekojen toteuttamisessa. Päästöksemme vastuullisuuden käsitteessä syvemmälle, emme rajaa käsitettä valmiiksi annetuilla vastausvaihtoehdoilla. Avoimien kysymysten kautta pyrimme varmistamaan, että aihe on ymmärretty. Tavoitteena on myös saada tietoa siitä, mihin meidän on hyvä keskittyä toimintamallin kehityksessä ja mitkä asiat puolestaan voidaan jättää pois.

### 3.5. Laadullisen tutkimuksen kohdejoukko ja eettisyys

Tutkimuksen kohdejoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti, mikä on kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaista (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98). Lähtökohdista on ollut löytää monipuolinen joukko eri alan pieniä yrityksiä osallistumaan tutkimukseen, jotta yrityskentästä saadaan mahdollisimman edustava. Pieneksi yritykseksi määritellään yritys:

- jonka palveluksessa on vähemmän kuin 50 työntekijää, ja
- jonka joko vuosiliikevaihto on enintään 10 miljoonaa euroa, tai taseen loppusumma on enintään 10 miljoonaa euroa, ja
- joka täyttää perusteen riippumattomuudesta, eli omistussuhde ja äänivalta yrityksessä ei ole suur yritysten hallussa. (Tilastokeskus 2022)

Kyselytutkimus lähetettiin tuttavapiiriin kuuluville yrittäjille ilman toimialan rajaamista. Vastauksia kyselyyn saatiin kaikkiaan 17 kappaletta. Yksinyrittäjiä heistä oli puolet (8 kpl), 2-4 henkilön yrityksiä mukana oli viisi, lisäksi oli kaksi 5-9 henkilön ja kaksi 10-19 henkilön yritystä. Mukana olleista yrityksistä 11 toimii palveluissa, yksi elintarviketeollisuudessa, neljä rakentamisen ja yksi kaupan alalla.

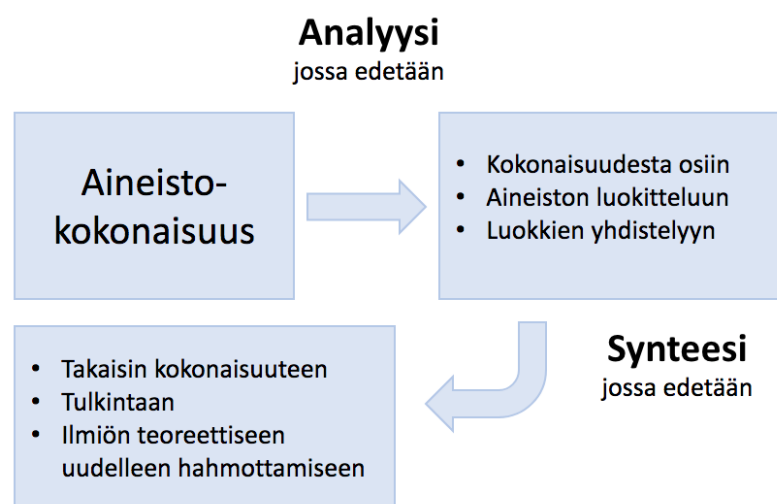
Kyselytutkimuksessa tutkijan rooli tutkittavaan on etäisempi, kuin esimerkiksi haastattelussa (Vilka 2021, Aineiston eettiset lähtökohdat). Tämän vuoksi emme nähneet eettisesti ongelmallisena lähettää kysely omalle verkostollemme. Hyötypuolina pidimme korkeamman vastausprosentin sekä vahvemman sitoutumisen ja suhtautumisen mahdollisuutta. Kaikki vastasivat kyselyyn vapaaehtoisesti ja anonymisti. Kysyimme tietoja ainoastaan yrityksen koosta ja sen toiminnasta, emme suoranaisia henkilötietoja. Ainoastaan selvittäessämme yritysten halua jatkokehittämiseen pyysimme heitä antamaan yhteystiedot, jolla voimme jatkaa yhteistyötä. Yhteystiedot saimme kahdelta yritykseltä.

Kyselyä laatiessamme pohdimme, ovatko kysymykset liian ohjailevia tai tulkinvaraisia ja onko kieli sopivaa sekä helposti ymmärrettävää. Kyselyyn voi esim. olla helppo rastita, että YK:n kestävän kehityksen tavoitteet ovat tuttuja sen perusteella, että niihin on monesti

törmännyt, mutta eri asia voisi olla suusanallisesti kertoa, mitä ne oman ymmärryksen mukaan tarkoittavat ja pitävät sisällään. Tämän vuoksi päätimme sisällyttää kyselyyn mahdollisimman paljon avoimia kysymyksiä, jotta vastauksista heijastuu ymmärryksen taso ja suhtautumisen vakavuus. Viittamme tutkimukseen laadullisena, koska pyrimme ymmärtämään yrittäjien näkemyksiä, emme vain kvantifioimaan.

### 3.6. Tulosten analysointitapa

Laadullisen aineiston käsittely muodostuu analyysistä ja synteisistä (Kuvio 16). Analyysivaiheessa eritellään ja luokitellaan aineistoa, ja synteisvaiheessa pyritään luomaan kokonaiskuvaaja esittämään tutkittava ilmiö uudessa perspektiivissä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 144.) Laadullisessa analyysissä ei ole tarkoitus määritellä keskivertoja, vaan tärkeää on pyrkiä pelkistämään erilliset havainnot mahdollisimman suppeaksi havaintojen joukoksi (Alasuutari 2011, Havaintojen pelkistäminen).

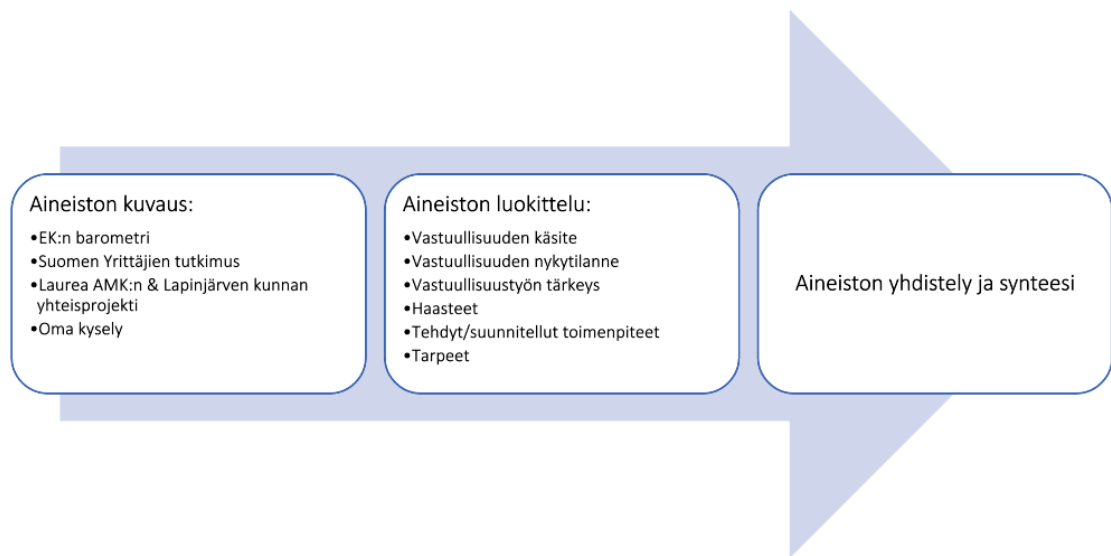


Kuvio 16: Haastatteluaineiston käsittely analyysistä synteisiin (Hirsjärvi & Hurme 2008, 144)

Laadullisen aineiston analyysia voi lähestyä kolmivaiheisen prosessin kautta: 1) kuvaus, 2) luokittelu ja 3) yhdistely. Ensimmäisessä vaiheessa pyritään kuvailemaan aineistoa mahdollisimman laajasti, mutta tärkeää on osata poimia relevantit näkökulmat sen sijaan, että pureudutaan aineistoon liian yksityiskohtaisesti. Luokittelun avulla aineistomassasta nostetaan esiin tärkeät ja keskeiset piirteet, ja se mahdollistaa aineiston tulkinnan ja tiivistämisen. Tarkoituksena on jäsentää tutkittavaa ilmiötä vertailemalla aineiston eri osia toisiinsa. Luokittelussa on kyse päättelystä ja sen pääkriteerinä on lähtökohdaksi asetettu tutkimusongelma. Luokittelu voi perustua esim. tutkimusongelmaan ja alaongelmiin, teoreettisiin malleihin tai aikaisempiin samaa aihetta koskevien tutkimusten luokitteluihin. Viimeisessä vaiheessa luokkien

välille pyritään löytämään säännönmukaisuuksia tai samankaltaisuuksia yhdistelemällä niitä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 145-149.) Yhdistelyn kautta laaditaan synteesejä, jotka kokoavat yhteen pääiseikat ja antavat vastauksia asetettuihin tutkimusongelmiin (Hirsjärvi et al. 2015, 230).

Tässä opinnäytetyössä aineiston analysointi etenee edellä kuvatun kolmivaiheisen prosessin mukaisesti (Kuvio 17). Ensin tuloksia käydään läpi aineistokohtaisesti. Tämän jälkeen tulokset luokitellaan opinnäytetyön kehittämiskysymyksiin perustuen. Lopuksi aineisto kiteytetään ja siitä muodostetaan synteesi.



Kuvio 17: Opinnäytetyön aineiston analysointimenetelmä

#### 4. Tutkimustulosten analysointi

Seuraavaksi käymme läpi tutkimustuloksia ensin aineistokohtaisesti ja sitten luokituksen kautta synteesiin. Tutkimustuloksissa hyödynsimme olemassa olevia Elinkeinoelämän Keskusliiton ja Suomen Yrittäjien kyselyitä sekä Lapinjärven kunnan ja Laurean yhteistyöprojektia. Täydensimme näitä omalla laadullisella tutkimuksellamme pienyrittäjille.

##### 4.1. Aiemmat tutkimukset

EK:n vuonna 2021 teettämässä vastuullisuusbarometrissä teemat olivat seuraavat:

- Vastuullisuuden merkitys liiketoiminnassa
- Vastuullisuus tulevaisuudessa
- Organisaation suurimmat syyt toimia vastuullisesti
- Merkittävimmät vastuullisuuden osa-alueet

- Yritysvastuun hyödyt tulevaisuudessa
- Merkittävimmät haasteet
- Tarvittava tuki
- Vastuullisuustavoitteet
- Sertifikaatit ja standardit
- Agenda 2030

Tuloksista selviää, että vastuullisuus koetaan pk-yrityksissä erittäin tai melko merkittävänä: vain 8 % vastaajista ei kokenut vastuullisuutta merkittävänä asiana yrityksen toiminnassa. Luvuista on nähtävissä, että niistä, jotka pitävät vastuullisuutta tärkeänä, vastuullisuuden rooli korostui erityisen tärkeänä nimenomaan kyselyn suurimmissa, yli 100 henkilön yrityksissä, sekä voimakasta kasvua hakevissa yrityksissä. Nämä ryhmät myös kokivat voimakkaasti, että vastuullisuuden merkitys vain korostuu tulevaisuudessa liiketoiminnan menestymisen kannalta. (EK 2021.)

Tärkeimmät syyt vastuullisuustyöhön olivat yrityksen arvot, asiakkaiden odotukset ja yrityksen maineen tai brändin rakentaminen. Yli 80 % yrityksistä piti merkittävimpänä vastuullisuuden osa-alueena henkilöstöön liittyviä vastuullisuusasioita (hyvinvointi, turvallisuus, osaaminen). Ilmastonmuutoksen torjunta (38 %) tai muu ympäristönsuojelu (27 %) jäivät kauas taakse, vaikka olivat toiseksi ja kolmanneksi eniten mainintoja saaneet vastuullisuustoimet. (EK 2021.)

Yritysvastuun tulevaisuuden hyötytekijöistä kärkeen nousivat hyvä maine, korkea asiakastyytyväisyys ja houkuttelevuus työnantajana, joita voidaan pitää pehmeinä arvoina ja epäsuorina vaikutuksina. Vähiten hyötyjä yritysvastuun ajateltiin tuovan kannattavuuteen, kustannustehokkuuteen ja rahoituksen saatavuuteen, jotka puolestaan ovat suoraan liiketoiminnan talouden liittyviä tekijöitä. Tässä kysymyksessä mielipiteet jakautuivat riskienhallinnan, uusien liiketoimintamahdollisuuksien/innovaatioiden ja kilpailuissa menestymisen osalta, joita ei selkeästi pidetty erityisen vahvoina yritysvastuun tulevaisuuden hyötytekijöinä. Vastauksista kuvasi se, ettei vastuullisuustyötä nähdä valmistautumisena tulevaan. Syitä vastuullisuustyöhön voi pitää melko ulkosyntyisinä. (EK 2021.)

Rajalliset resurssit koettiin suomalaisten pk-yritysten keskuudessa suurimpana haasteena liiketoiminnan kehittämiseksi. Seuraavana mainittiin se, että hyötyjen yhteys tulokseen on vaikea hahmottaa, eli panoksen ja tuoton suhde jää epäselväksi. Kolmas haastavaksi koettu asia liittyi datan keräämiseen ja hyödyntämiseen, eli tulosten mittaamiseen ja seurantaan. (EK 2021.)

EK barometri kertoo myös selkeästi, että yritykset tarvitsevat tukea erityisesti ympäristöön liittyvässä vastuullisuustyössä. Yli 50 % tarvitsee apua vastuullisuusmittareiden kehittämiseen, 40 % sanoo hiilijalanjäljen laskennan olevan alue, jossa tarvitaan tukea, ja raportointiinkin

viittaa kolmannes vastaajista. Ehkä tämä osaltaan kertoo siitä, että yritysten osaaminen ei ympäristöön liittyvissä vastuullisuusasioissa ole sillä tasolla, että he uskaltaisivat tarttua näihin omassa yrityksessään ja tämä näkyy myös siinä, että alle puolet vastaajista (44 %) on asettanut tavoitteita vastuullisuustyölle. Sertifikaatit ovat käytössä alle 40 %:lla yrityksistä. YK:n Kestävän kehityksen tavoitteet olivat pääosin vain pintapuolisesti tuttuja, eikä 41 % tuntenut niitä lainkaan. (EK 2021.)

Suomen Yrittäjien yrittäjägallupissa toukokuussa 2022 selvitettiin, mitä vastuullisuus tarkoittaa yrityksille ja huomioivatko yritykset vastuullisuusajattelua yritystoiminnassaan.

76 % vastaajista kertoi huomioivansa vastuullisuuden toiminnassaan, ja tähän kysymykseen haettiin joko kyllä tai ei vastausta. Kiinnostavana voidaan pitää sitä, kuinka vastuullisuuden käsite ymmärretään yrityksissä. Tässä monivalintakysymyksessä oli mahdollisuus valita useita vastausvaihtoehtoja. 73-76 % kyselyyn vastanneista yrittäjistä sanoi vastuullisuuden tarkoittavan lakien ja sopimusten noudattamista, verojen maksamista ja hyvää palvelua asiakkaille. Ympäristöön liittyviä vastuullisuustoimia kysyttiin kahdella tavalla: yrittäjistä 57 % sanoi ”kantavansa vastuuta ympäristöstä” ja 40 % sanoi ”vähentävänsä päästöjä”. (Suomen Yrittäjät 2022.)

Ammattikorkeakoulu Laurea ja Lapinjärven kunta toteuttivat yhteisen Kehitä resurssiviisautta ihmisläheisesti - hankkeen, jossa yhdessä lapinjärveläisten yrittäjien kanssa pyrittiin luomaan alueelle resurssiviisaita palveluita ja tuotteita sekä siirtämään pienyrittäjiä kohti resurssiviisautta. Resurssiviisaudella tarkoitetaan tässä erilaisten materiaalien, energian, tuotteiden ja palveluiden käyttöä kestävää kehitystä tukevalla ja edistävällä tavalla. (Jaakola et al. 2022.)

Tässä hankkeessa todettiin, että yritysten lähtökohdat ovat hyvin erilaisia kestäväen kehitykseen siirtymisen osalta. Pienyrittäjän arki tuo haasteita kehittämistyöhön ja oman liiketoiminnan uudelleen ajatteluun resurssiviisauden näkökulmasta. Yhteistyöprojektissa todettiin, että kehittämistyössä ulkopuolinen fasilitaattori edistää merkittävästi eteenpäinmenoa ja uudelleenlaisen toimintatavan omaksumista. Konkreettiset tavoitteet, aikataulut sekä yrittäjän omien resurssien ja arjen paineiden huomiointi on tärkeää. Yrityskohtainen työskentely osoittautui tehokkaimmaksi. (Jaakola et al. 2022.)

Tässäkään projektissa työtä ei tehty vain yrittäjän ja fasilitaattorin kanssa, vaan mukaan otettiin myös sidosryhmiä. Tämän osallistamisen voisi ottaa mukaan myös konsulttiyritykselle kehitettävässä työkalussa. Unohtaa ei sovi myöskään innostusta ja ideointia. Hankkeessa viitataan resurssiviisauden ja kestäväen kehityksen mahdollisuuksista inspiroitumisesta. Tämä tarkoittaa meidän mielestämme konkreettisia esimerkkejä jo toteutuneista vastuullisuusteoista ja onnistumisista, sekä käytännön ideoita, joita yrittäjät voivat toteuttaa, pitäen kaiken aikaa konseptit ja teoriat ymmärrettävinä ja arjen huomioivana. Onnistunut ideointi ja ratkaisujen haku lähtee yrittäjän odotusten ja lähtökohtien tunnistamisesta (Jaakola et al. 2022). Tämä

antoi meille käsityksen, että yrityksen nykytilan kartoituksen tulee olla merkittävässä roolissa kehitettävässä työkalussa.

#### 4.2. Laadullisen tutkimuksen tulokset

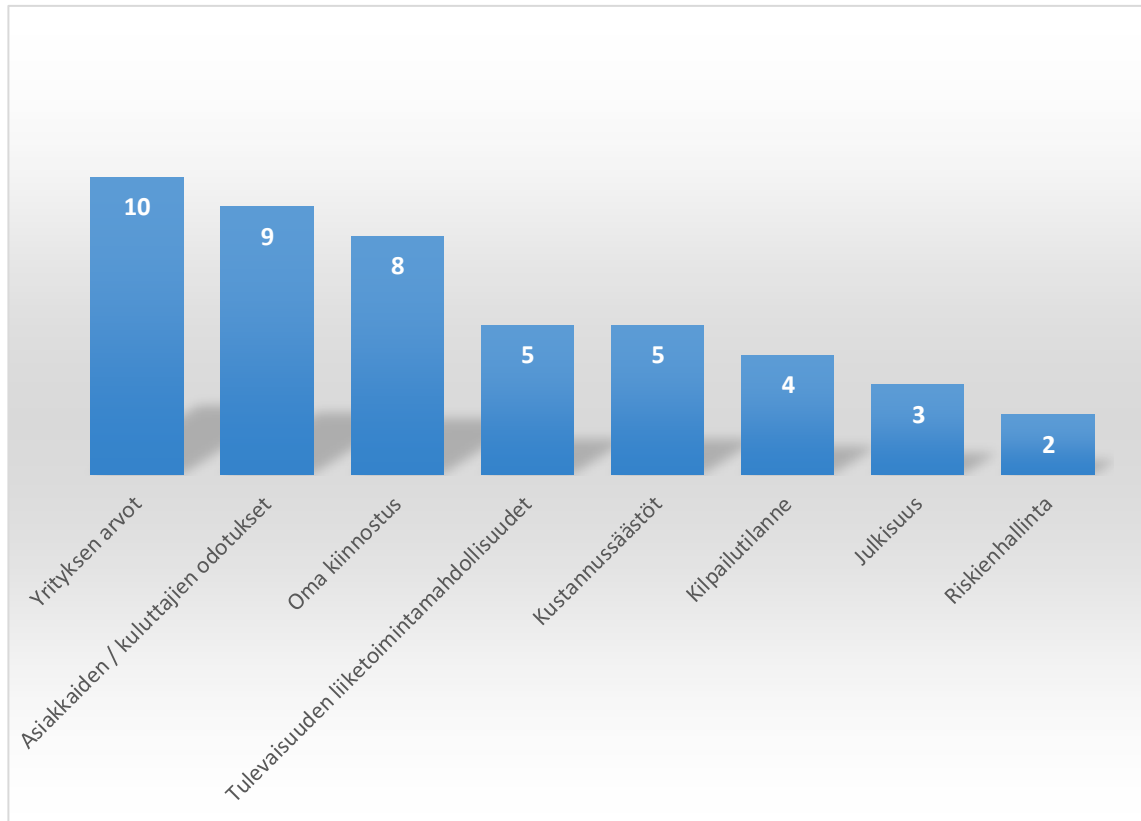
Laadullisen tutkimuksen vastaukset antoivat meille arvokasta tietoa pienien yritysten vastuullisuusnäkemyksistä. 17 vastaajaa oli eri toimialoilta ja eri puolilta Suomea. Vaikka vastaajat tulivat mukaan omasta verkostostamme ja sen kautta, ei meillä ollut tietoa heidän vastuullisuustyönsä tasosta ja näkemyksistä etukäteen. Päädyimme viittaamaan yrityksiin epävirallisella ”pienet yritykset” -termillä, koska aineistona käyttämässämme Suomen Yrittäjien tutkimuksessa oli painottunut alle 20 henkilön yritykset ja oman tutkimukseemme osallistuneet yritykset osuivat kaikki tähän kategoriaan. Vastauksista tulee ilmi, että aihe on selkeästi ollut yrittäjien mielessä ja isolla osalla myös toimissa. Ympäristöön liittyviä vastuullisuustoimia on toteutettu varsin paljon ja eri tavoin. Mutta vastauksista selviää myös se, että useat yrittäjät kokevat, etteivät enää tiedä mitä muuta tehdä. Voisi siis sanoa, että rusinat on poimittu pulhasta. Vaikka tutkimuksemme on laadullinen, pyrimme tiivistämään aineiston vastauksia kokonaisuuksiksi ja luomaan tätä kautta synteesejä, jotka realisoituvat työpaperissamme.

##### 4.2.1. Vastuullisuuden nykytilanne pienissä yrityksissä

Pyysimme alkuun yrittäjiä kuvailemaan omin sanoin mitä yritysvastuu heille merkitsee. Asiaa oli selkeästi pohdittu, sillä vastaukset osoittivat hyvää ymmärrystä vastuullisuuden käsitteestä. Vähintään viisi vastaajaa mainitsi vastuullisuuden kokonaisvaltaisuuden, miten se vaikuttaa kaikkeen toimintaan niin sisäiseen kuin ulkoiseen, ja miten se ottaa huomioon niin yrityksen johtamiseen kuin yhteiskunnalliseen ja sosiaaliseen vaikutuksiin liittyvät asiat sekä luonnonvarojen kestävä käytön. Vastauksista heijastui myös se, että vastuullisena pidetään asioita, joita voi pitää toiminnan kannalta perusedellytyksinä, kuten rehellisyyttä, läpinäkyvyyttä ja velvoitteiden hoitamista. Hyvät työolot ja työllistäminen, kierrätys ja lajittelu, laatu ja pitkäkestoisuus sekä energiatehokkuus mainittiin myös. Yleisemmin ympäristövaikutuksen nosti esiin neljä vastaajaa. Yhtä moni kiinnitti huomiota myös omien yhteistyökumppaneiden, alihankkijoiden tai myytävien tuotteiden valintaan. Kolme vastaajaa nosti esiin loppu-tuotteen ja -käyttäjien vastuullisuuden, ja heitä ohjattiin valinnoilla tai haettiin arvomaailmaltaan samanhenkisiä asiakkaita. Kolme yrittäjää koki, että yrittäjien rooli on merkittävä vastuullisuuden edistämisessä ja ”jokaisella yrittäjällä on vastuu tehdä omasta liiketoiminnastaan vastuullisempaa kuin mitä se oli eilen”. (Laadullinen kyselytutkimus 2022.)

Kysymykseen, mitkä ovat tärkeimmät syyt toimia vastuullisesti, vastaajilla oli mahdollisuus valita kolme tärkeintä tekijää (Kuvio 18). Tärkeimpinä syinä vastuullisen liiketoiminnan mallin valinnassa korostuivat yrityksen tai yrittäjän oma arvomaailma sekä kiinnostus kestäväan yritystoimintaan. Merkittävänä syynä nousi esiin myös asiakkaiden muuttuneet odotukset. Alle kolmannes haki ensisijaisesti vastuullisuudesta uusia liiketoimintamahdollisuuksia tai

kustannussäästöjä (5 vastausta kummassakin). Vähiten ääniä annettiin kilpailutilanteelle, julkisen keskustelun luomalle paineelle tai riskienhallinnalle syynä vastuulliseen liiketoimintamalliin. (Laadullinen kyselytutkimus 2022.)



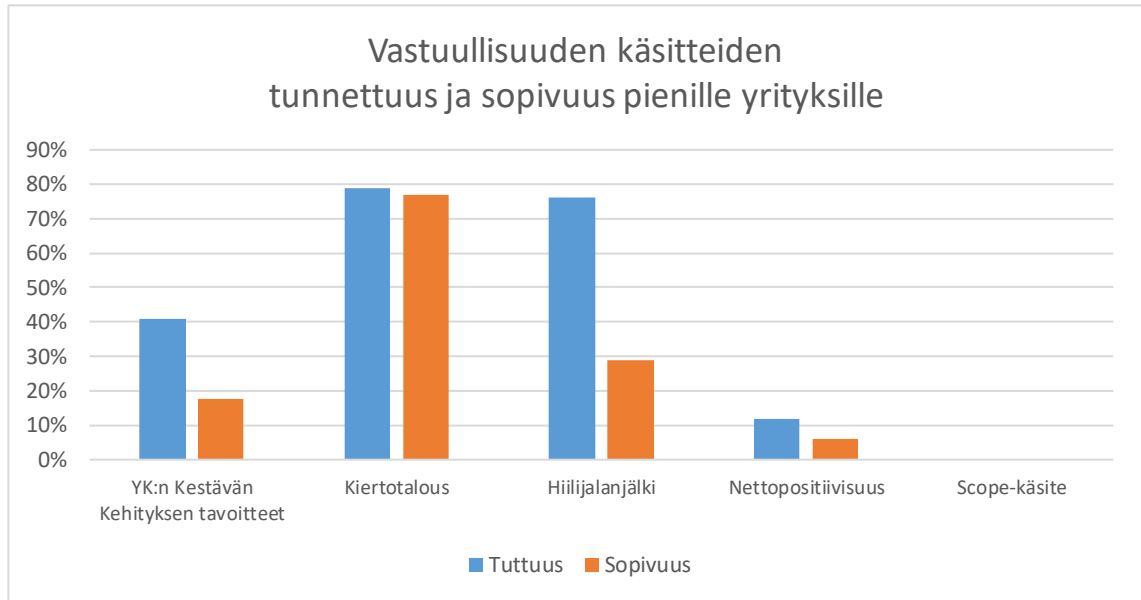
Kuvio 18: Tärkeimmät syyt vastuullisen liiketoimintamallin valintaan (Laadullinen kyselytutkimus 2022)

14 vastaajaa sanoi jo tehneensä toimenpiteitä oman liiketoimintansa vastuullisuuden parantamiseksi ja yhtä lukuun ottamatta kaikki kokivat, että vastuullisuus on merkittävässä roolissa omassa liiketoiminnassa ja myös tulevaisuuden menestyksen kannalta. (Laadullinen kyselytutkimus 2022.)

#### 4.2.2. Yritysvastuun työkalut ja raportointikäsitteiden tutuus

Halusimme myös tutkia kyselyssämme erilaisia kestävän kehityksen käsitteitä, joita varsinkin pörssiyritysten vastuullisuusraporteissa käytetään (Kuvio 19). 17 vastaajasta 40 % koki jollainlailla tuntevansa YK:n kestävän kehityksen tavoitteet, mutta vain 24 % koki niiden sopivan pienen yrityksen vastuullisuustoimintaan. Kiertotalouden osalta luvut olivat valoisimmat. Yli 80 %, eli 14 vastaajalle, kiertotalous oli ainakin osittain tuttu konsepti ja yli 75 % koki sen sopivan pk-yritykselle. 17 vastaajasta 13 tunsivat myös hiilijalanjäljen käsitteen, mutta alle kolmannes koki sen sopivan pienen yrityksen vastuullisuustyöhön. Nettopositiivisuus oli käsitteistä osittain tuttu vain kahdelle vastaajalle ja vain yksi koki sen relevantiksi.

Pörssiyrityksille tutut scope-käsitteet olivat meidän kyselyymme vastanneille tuntemattomia, eivätkä siten pystyneet ottamaan kantaa sopiiko scope-laskenta pienyrityksille. Pyysimme vielä valitsemaan näistä käsitteistä/viitekehyksistä kiinnostavimman, ja kiertotalous kiinnosti lähes puolta vastaajista ja siten eniten. (Laadullinen kyselytutkimus 2022.)



Kuvio 19: Vastuullisuuden ydinkäsitteiden tunnettuus ja sopivuus pienille yrityksille (Laadullinen kyselytutkimus 2022)

#### 4.2.3. Tehdyt ja suunnitellut kestävyystoimenpiteet pienissä yrityksissä

Pyysimme yrityksiä avointen kysymysten kautta listaamaan heidän jo tekemiään sekä suunnittelemaan vastuullisuustoimenpiteitä. Jo implementoimistaan vastuullisuustoimistaan tärkeimpänä esiin nousi omien hankintojen ja alihankkijoiden valinta sekä kierrätys. Näitä oli otanut käyttöön jo 6/17 yrityksestä. Lisäksi kaikkiaan kolme yritystä mainitsi sähköistäneensä liikumistaan, toteuttavansa energian ja muiden raaka-aineiden säästöön liittyviä toimia sekä lisänneensä vastuullisuuden osaksi omaa liiketoimintaansa valittujen tuotteiden tai palveluiden muodossa. Muita useamman maineita saaneita toimia olivat fossiilivapaan energian käyttö tai siihen siirtyminen, hyväntekeväisyys yritykselle sopiviin kohteisiin sekä laadukkaaseen, kestäväan työhön ja tuotteisiin panostaminen. Autojen sähköistäminen, fossiilivapaan energian hyödyntäminen sekä entistä tehokkaampi kierrätys nostettiin esiin myös tulevaisuuden toimina, joita suunniteltiin. Kaksi konsultoivaa yritystä suunnitteli vastuullisuuden ottamista osaksi omaa konsulttitoimintaansa, ja kaksi yritystä suunnitteli asiakkaille tarjottavien palvelujen muokkaamista heidän tarpeidensa mukaan. 42 % vastaajista ei ollut tällä hetkellä suunnitelmia vastuullisuustoimenpiteiden lisäämiseksi tulevaisuudessa, he kokivat jo tehneensä sen mitä pystyivät. (Laadullinen kyselytutkimus 2022.)



#### 4.2.4. Vastuullisuuden hyödyt, haasteet ja tarpeet

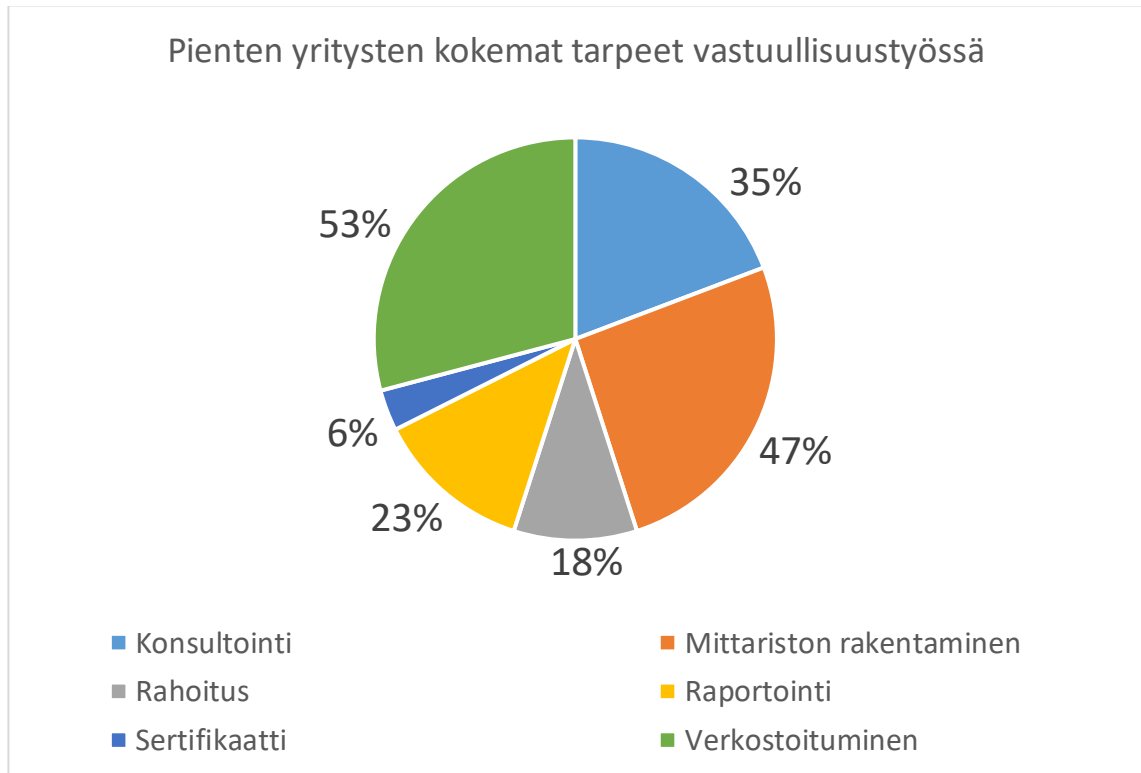
Vastuullisuuden hyödyistä kysyttiin avointen kysymysten kautta. Vastuullisuustoiminnasta jo saadut hyödyt koettiin vielä lähinnä hyvänä omanatuntona. Yhdelle yritykselle tuotannon sivuvirtojen hyödyntäminen ulkoisesti tuotti vielä vain lisää työtä, ilman mitään kompensatiota. Vastaaajat näkivät vastuullisen liiketoiminnan tulevaisuudessa tuomat hyödyt mahdollisena uutena liiketoimintana ja uusina asiakkaina, kilpailuetuna hitaammin aloittavien suuntaan, parempi maine kuluttajien ja asiakkaiden silmissä sekä hyvänä omanatuntona. Lisäksi nostettiin esiin myös paremmin motivoituneet työntekijät, kun yritys panostaa vastuullisuuteen. Kaksi mainintaa sai vastuullisuuden tuomat imagohyödyt, ja vastuullisuuden nähtiin ylipäänsä mahdollistavan liiketoiminnan jatkamisen. (Laadullinen kyselytutkimus 2022.)

Vain kahdella yrityksellä oli ympäristösertifikaateilla jonkinlainen rooli. Toisella ne tulivat myyntiin valittujen tuotteiden vuoksi, toisella tavarantoimittajien auditointien perusteella. (Laadullinen kyselytutkimus 2022.)

Vastuullisuustavoitteita kysyttiin monivalintakysymyksenä, missä oli mahdollisuus valita yksi parhaiten osuva vaihtoehto. 65 % vastaajista sanoi vastuullisuuden kehittämistavoitteiden liittyvän ympäristövaikutusten vähentämiseen, 23 %:lle kyse oli uusista liiketoimintamahdollisuuksista ja yksi haki tehokkuutta. (Laadullinen kyselytutkimus 2022.)

Haasteina vastuullisuuden kehittämisessä nähtiin Lapinjärvin yrittäjiltäkin tutuksi tullut viesti: aika on yrittäjällä vähissä ja mikäli esim. regulaatio ei luo tarvetta ottaa asiaa käsitteelyyn, vastuullisuus jää usein prioriteettilistan viimeiseksi. Lisäksi niin omassa kuin asiakkaiden toiminnassa resurssit ovat haaste. Usein asiakkaissa myös puhutaan kauniisti vastuullisuuden toteuttamisesta, mutta käytännössä resurssit - niin henkilö kuin rahalliset - ovat usein toisella tasolla kuin puheet, eikä vanhoja toimintatapoja ole helppo muuttaa. Haasteena pidettiin kuitenkin myös liian vähäistä ymmärrystä siitä, mitä kaikkea voisi kehittää, mikä osoittaa, että konsultoinnille on kysyntää. (Laadullinen kyselytutkimus 2022.)

Yli 50 % vastaajista kaipasi verkostoitumisapua vastuullisuustyöhön. Lähes yhtä paljon (47 %) koki tarvitsevänsä apua mittariston rakentamisessa ja noin kolmannes koki konsultoinnin hyödylliseksi. Selkeästi pienemmäksi jäivät raportoinnin ja rahoituksen tarpeet ja vain yhtä vastaajaa kiinnosti sertifikaatit (Kuvio 20). (Laadullinen kyselytutkimus 2022.)

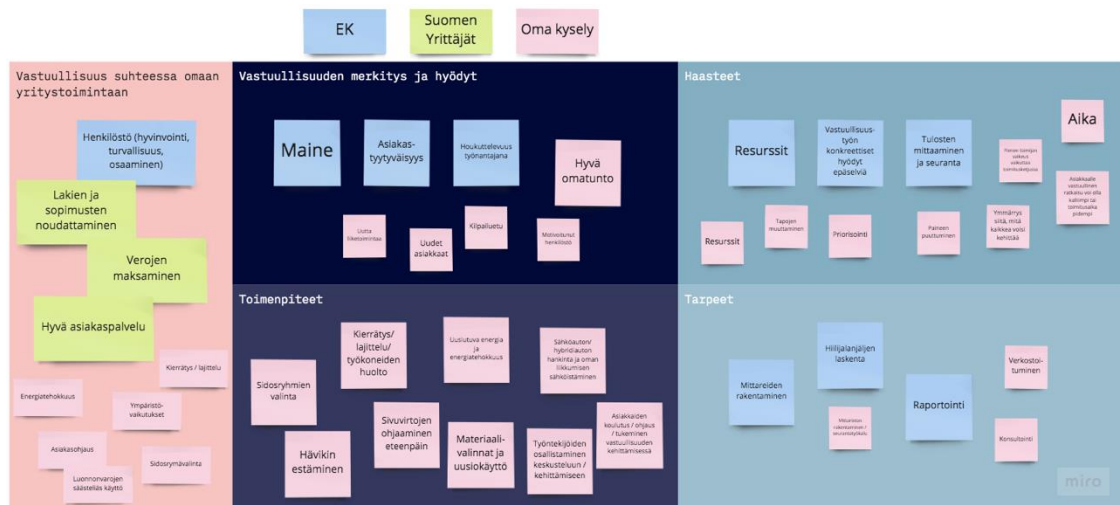


Kuvio 20: Pienten yritysten tarpeet vastuullisuustyössä (Laadullinen kyselytutkimus 2022)

#### 4.3. Aineiston yhteenveto ja synteesi

Aineiston luokittelussa on hyödynnetty Miro-board -alustaa. Sinisillä lapuilla on tuloksia EK:n barometristä, vihreillä lapuilla Suomen Yrittäjien gallupista ja vaaleanpunaisilla opinnäyte-työmme kyselystä. Aineisto on luokiteltu viiteen kategoriaan (Kuvio 21):

- Vastuullisuus suhteessa omaan yritystoimintaan
- Vastuullisuuden merkitys ja hyödyt
- Toimenpiteet
- Tarpeet
- Haasteet



Kuvio 21: Aineiston luokittelun viisi kategoriaa

Aineiston yhteenvedona voidaan todeta, että vastuullisuus on tunnustettu yrityksissä tärkeänä lähtökohdana toiminnan jatkumiselle, mutta toimenpiteet ovat vielä melko maltilliset suhteessa siihen, mitä täytyy tapahtua, jotta rakenteita voidaan muuttaa. Suomalaisten pk-yri-tysten vastuullisuuden taso vastaa aineistomme pohjalta Adamsin et al. (2016) mallista lähimpänä “ekotehokkuus” -tasoa (Kuvio 22). Silti yrittäjien vastauksissa on selkeästi havaittavissa, että vastuullisuutta on mietitty ja sen toteuttamiseen on halua, vaikka hyödyt ovat tällä hetkellä koettavissa lähinnä vain omana hyvänä olona ja mahdollisena imagohyötynä. Tämän perusteella tuntuu, että yrittäjät kaipaavat vain pientä valmennusta ja tuoppausta kohti uusia toimenpiteitä ja liiketoimintamalleja.



miro

Kuvio 22: Pienten yritysten sijoittuminen Adams et al. (2016) mallissa

Tunnistetut haasteet ja tarpeet linkittyvät yhteen ja osoittavat, että etenkin ympäristövaikutukseen liittyvät kohdat ovat kehittämisessä oleellista (Kuvio 23).



miro

Kuvio 23: Tunnistetut haasteet ja tarpeet tutkimusaineistoihin viitaten

Opittujen asioiden perusteella työkalun pitäisi sisältää ainakin seuraavat osiot:

- 1) Yrityksen nykytilan kartoituksen. Tämä korostui Lapinjärvi-hankkeessa, jossa yrittäjien odotusten ja tilanteen ymmärrys nousi merkittävään rooliin onnistuneen kestävyysprojektin toteutuksessa. Lisäksi se on tärkeää onnistuneen konsultointikokemuksen luomisessa.
- 2) Kiertotalous-osion. Kiertotalous nousi kyselyssämme yrittäjien mielessä selkeästi sopivammaksi kestävä kehityksen malliksi. Sen eri alamallit voivat sopia pk-yrittäjien liiketoimintamalleihin.
- 3) Hiilijalanjäljen ja YK:n kestävä kehityksen konseptien lyhyen käsittelyn. Hiilijalanjälki ja YK:n kestävä kehityksen konseptit olivat yrittäjille melko tuttuja ja ovat vastuullisuuskeskustelussa jatkuvasti esillä. Näiden konseptien esittely ja tarkentaminen on siis paikallaan. Näitä voidaan käyttää myös raportoinnin luomisessa ja kytkemisessä isompaan kuvaan.
- 4) Hiilijalanjäljen vähentämiseen liittyvät vinkit. Hiilijalanjälkeen liittyvä GHG-protokolla sen sijaan oli pk-yrittäjille täysin tuntematon, joten tässä kohtaa on varmasti hyvä keskittyä käytännöllisiin hiilijalanjäljen vähentämisen toimiin laskennan sijaan.
- 5) Toimintasuunnitelman. Kartoituksen, kestävä kehityksen konseptien koulutuksen ja esimerkkien jälkeen on hyvä siirtyä laatimaan yritykselle toimintasuunnitelma. Toimintasuunnitelmassa etsitään esim. onko joku kiertotalousmalli yritykselle sopiva, löytyykö hiilijalanjäljen osalta toimenpiteitä, jotka vaikuttaisivat suoraan yrityksen ympäristökuormaan jne.
- 6) Helpon raportoinnin luomisen. Toimenpiteiden valinnan jälkeen luodaan yksinkertainen toimenpiteiden seuranta, ja etsitään keinot niiden viestimiseen.

Kuten teoriassa kävi ilmi, kestävyystason nostaminen edellyttää toiminnan kokonaisvaltaista kehittämistä ja sidosryhmien osallistamista. Mikäli vastuullisuustyökalun konsultointi toteutetaan useassa osassa, on ideoituja toimenpiteitä hyvä testata yrityksen sidosryhmien kanssa. Tämän ei tarvitse olla paljon resursseja vaativaa eikä monimutkaista, mutta voi antaa merkittävää lisätietoa toimintasuunnitelman valintaan. Suositeltavaa olisi myös, että konsulttiyrityksen päivissä olisi useampi yritys verkostoitumista ja ideoiden vaihtoa varten.

## 5. Työkalun kehittäminen

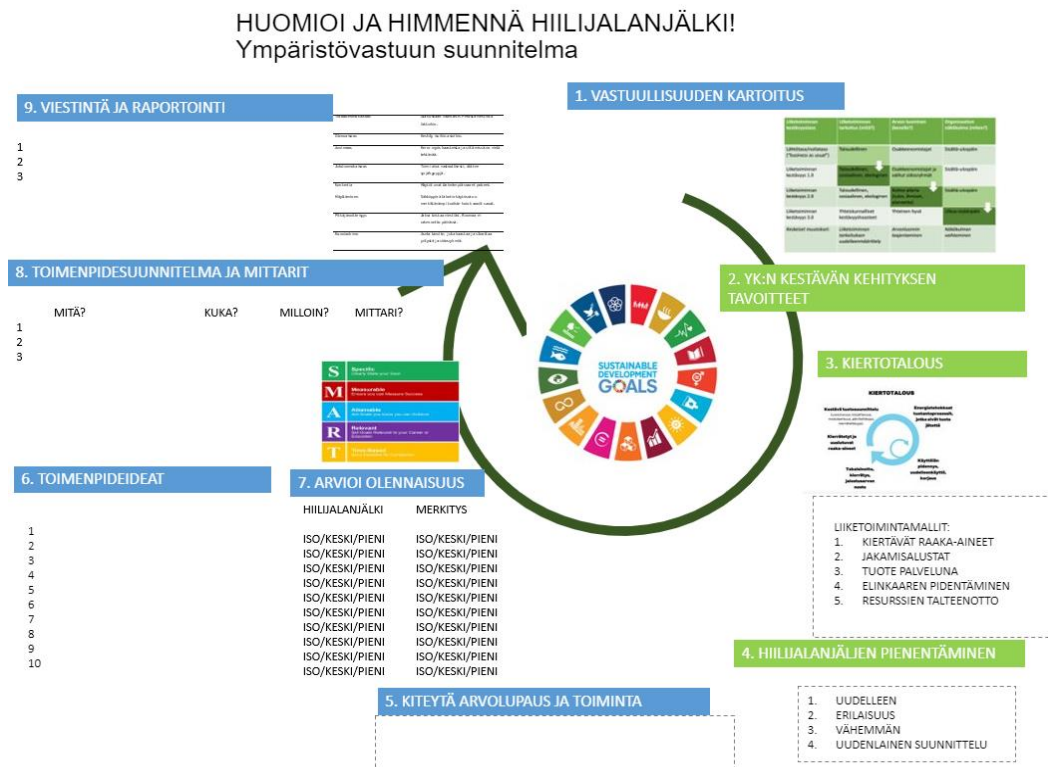
Työkalun malliksi haluttiin toimeksiantajan pyynnöstä A2-formaattiin sopiva ”vastuullisuuden kartta”, jota toimeksiantaja oli aikaisemmin käyttänyt menestyksekkäästi muissa liiketoiminta-alueiden konsultoinnissa pk-yritysten kanssa.

### 5.1. Työkalun ensimmäinen versio

Päästäksemme kokeilemaan työkalua käytännössä, loimme mallin, johon valitsimme teoriasta ja laadullisen kyselytutkimuksen palautteen perusteella relevanteiksi kokemamme käsitteet ja toimenpiteet. Hahmottelimme työkaluun seuraavat asiat: yrityksen vastuullisuuden nykytilan kartoitus, kiertotalouden pääperiaatteet, vastuullisuuskäsitteet, yksinkertaisen mallin yrityksen hiilijalanjäljen pienentämiseen, toimintamallin ideoinnin, sen oleellisuuden arvioinnin, mittareiden ja tavoitteiden kehittämisen ja viimeisenä raportoinnin sekä viestinnän (Kuvio 24).

Jätimme kyselymme perusteella pois seuraavat konseptit: nettoposiitivisuus ja siihen liittyvä kädenjälki sekä GHG-protokolla. Lisäksi päätimme jättää vastuullisuuden kartasta pois talouden mallien käsittelyn sekä planetaariset rajat ja pitää ne taustamateriaalina koulutusta vetävälle konsultille, jotta hänellä on käsitys kestävän kehityksen merkittävimmistä tutkimuksista ja tietopohjasta.

Ensimmäisen version malli (Kuvio 24) muotoutui toimeksiantajaltamme saadun palautteen perusteella myötöpäivään kulkeväksi numeroiduksi poluksi, jonka konsultti koki antavan selkeän tavan siirtyä aiheesta toiseen. Tämän hän oli todennut toimivaksi aikaisemmasta koulutuskokemuksesta ja erilaisista työpajoista.



Kuvio 24: A2 työpaperin ensimmäinen versio

Jaoimme työpaperin sisällön kahteen erilaisiin osioihin: aktiivisen työskentelyn osioon, jossa pk-yrittäjä miettii oman yrityksensä toimintaa ja tulevaisuutta sekä opetusosioon, jossa konsultti käy läpi konsepteja (kestävän kehityksen tavoitteet, kiertotalous ja hiilijalanjäljen pienentäminen) luodakseen ideoita ja ajatuksia toimenpidesuunnitelman luomiseen.

Keskitymme nyt selvittämään niitä kohtia, joita ei vielä ole tässä raportissa käsitelty. Ensiksi käymme läpi neljän kohdan mallia, jonka valitsimme hiilijalanjäljen pienentämiseen, minkä jälkeen perehdymme viestinnän periaatteisiin.

#### 5.1.1. Malli hiilijalanjäljen pienentämiseen

Tutkimastamme tietopohjasta yritys vastuun osalta, kirjallisuus ja tieteelliset artikkelit tuntuivat keskittyvät kansainvälisten suuryritysten vastuullisuustyön analysointiin ja toimenpiteisiin. Julkaisuissa ei juurikaan näkynyt pienyrityksen näkökulma eikä käytännön ohjeistus. Roland Geyerin kirjassa “Business for Less: The Role of Companies and Households on a Planet in Peril” tämä puute korjataan. Siinä annetaan ohjeita niin yrityksille kuin kotitalouksille siitä mitä tehdä hiilijalanjäljen pienentämiseksi ja ilmastokriisin välttämiseksi. Jos se on toteutettavissa kotitalouksissa, tulisi sen toimia myös pienemmissä yrityksissä. Ja koska ohjeet koskevat nimenomaan ilmastovaikutusten pienentämistä, koemme, että hänen mallinsa voisi toimia myös pienen yrityksen ohjenuorana. Seuraavaksi käymme läpi tämän Geyerin mallin pääperiaatteet.

##### 1) Uudelleen

Ensimmäinen hiilijalanjäljen pienentämisen ja saastuttamisen ehkäisyn periaate on uudelleenkäyttö ja kierrättäminen. Lyhyesti ”uudelleen”. Ympäristön kannalta ajateltuna hyöty uudelleenkäytössä ja kierrättämisessä on tuotantoprosessien pienemmässä ympäristöhaitassa. Tämä siksi että arvon luominen käyttökänsä lopussa oleviin tuotteisiin vaatii vähemmän materiaalia ja energiaa kuin uusien tuotteiden valmistaminen, mutta enemmän työvoimaa. Eniten raaka-aineita ja energiaa vaativat tuotantoprosessit ovat arvoketjun alussa, kun luonnon resursseja ja raaka-aineita hyödynnetään ja muutetaan arvokkaiksi materiaaleiksi. Kierrätyksessä vältetään näiltä alkuprosesseilta. Sen sijaan tarvitaan työtä kierrätettyjen tuotteiden keräämiseen, lajitteluun ja alustavaan työstämiseen. Mitä ylempänä arvoketjussa hankintaketju suljetaan, sitä suurempi tämä vaihdon vaikutus on. Tämän takia tuotteen uudelleenkäytöllä on suurin ympäristöhyöty, seuraavaksi merkittävin on komponenttien uudelleenkäytöllä, kun taas kierrätyksen merkitys on vähäisin. (Geyer 2022, 94-95.)

Esimerkkejä tästä toimintamallista ovat Kierrätyskeskuksen Plan B. Se on uusiotuotteiden mallisto ja verstaas, joka kunnostaa uudenveroiseksi hylättyjä, kierrätykseen tuotuja huonekaluja ja vaatteita. Se tarjoaa myös verhoilupalvelua yhdistys- ja yritysasiakkaille pidentääkseen tuotteiden elinkaarta (Kierrätyskeskus 2022). Toinen esimerkki on Swappie, joka ostaa

kuluttajilta tarpeettomia älypuhelimia, kunnostaa ne ja myy niitä edelleen 12 kuukauden takuulla. Swappien liikevaihto on lähes 140 miljoonaa euroa, ja vaikka yritys ei vielä ole voitollinen (Finder 2022), se on laajentunut useaan maahan ja muuttanut käsityksiä ”vanhan” puhelimen hankinnasta.

Myös regulaation myötä uudelleenkäyttö voi nousta entistä tärkeämpään rooliin. EU on myös ehdottamassa muutosta, jossa ravintoloissa ja kahviloissa siirryttäisiin kertakäyttöastioista uudelleenkäytettäviin noutoruuan pakkauksiin (Sutinen 2022). Tämä oli standardi, kunnes pakkauksista tuli niin edullisia ja kuluttajista niin hyvin toimeentulevia, että meillä oli varaa siirtyä malliin, jossa pakkaus hylätään yhden käyttökerran jälkeen (Geyer 2022, 69).

Kotitalouksille Geyer nostaa esiin ei pelkän kierrätyksen vaan jo kierrätettyjen tuotteiden ja materiaalien käytön luoden niille lisäkysyntää (Geyer 2022, 110). Tämä on varmasti hyvä toimintatapa myös pienelle yritykselle: onko mahdollista ottaa oman yrityksen käyttöön ja/tai valikoimiin esim. kierrätysmuovia käyttäviä tuotteita, tarvitseeko konttori tuolien olla uusia jne. Kierrätys itsessään olikin jo haastattelututkimuksemme perusteella hyvin yritysten agendalla.

## 2) Erilaisuus

Toinen hiilijalanjäljen pienentämisen periaatteista on materiaalin, tuotteen tai teknologian vaihto. Lyhyesti ”erilaisuus”. Tässä periaatteessa ei työvoiman käytön suhteen ole merkittävää yhteyttä. Kaikkien raaka-aineiden alkutuotanto on materiaali- ja energiaintensiivistä, mutta materiaalia vaihtamalla voidaan jossain tapauksessa vähentää ympäristönkuormaa. Tuotteen ja teknologian vaihtamisella on todellista ympäristömerkitystä, kun vanha tuote ja teknologia on tehotonta tai kun sillä on erityinen ja ei-hyväksyttävä vaikutus ympäristöön. Esimerkkinä tästä on sähkön käyttö autoissa polttomoottorin sijaan, aurinkoenergian käyttö polttoöljyllä tuotetun energian sijaan tai lämpöpumppujen käyttö lämmityksessä. (Geyer 2022, 94-95.)

On myös merkittävää huomata, että uusien teknologioiden hinta laskee usein nopeasti teknologian parantuessa ja yleistyessä. Huhtikuussa 2016 aurinkokennoilla tuotetun sähkön keskimääräinen kustannus oli 12,2 senttiä per kWh Yhdysvalloissa kun ”tavallisen” siirtoverkosta ostetun sähkön hinta oli 12 senttiä. Lähes samaan aikaan saksalainen ajatushautomo raportoi aurinkosähkön olevan edullinen uusiutuva energianmuoto lähes missä päin maailmaa tahansa ja vuoteen 2025 mennessä se olisi halvin sähköntuotantotapa maailmassa. (Lovins et al. 2018, 191.) Vaikka näiden uusien teknologioiden perustuvien ratkaisujen, kuten sähköautojen, hankinta on usein kalliimpaa kuin ”tavallisten”, niiden käyttökustannukset ovat halvemmat. Näin niiden koko omistamisen ajalta aiheutuvat kustannukset ovat alhaisemmat. (Geyer 2022, 94-95, 109-110.) Ja tämä on luonnollisesti merkittävä etu pienelle yritykselle.



Yritysesimerkkinä voidaan ottaa Herkkumaan tehtaan Hämeenlinnassa, joka tuottaa ruokasäilykkeitä. Yritys päätti sähköistää tuotantoprosessissa tarvitsemansa höyryn tuotannon. Nyt Herkkumaa ostaa fossiilitonta sähköä tuottaakseen lämpöakuilla elintarvikkeiden valmistukseen tarvitsemansa höyryn. Näin se säästää vuodessa yli 300.000 litraa polttoöljyä. (Hartikainen 2022.)

Toinen mielenkiintoinen yritysesimerkki voidaan ottaa Starbucks-kahvilaketjusta. Ymmärtääkseen omaa hiilijalanjälkeään Starbucks tutki, mistä suurimmat päästöt tulivat. Selvisi, että suurin osa sen hiilijalanjäljestä tuli maitotuotteiden tuotannosta ja hankintaketjusta, vaikka sillä on yli 31.000 sähköä käyttävää kahvilaa. Starbucksista löytyy nykyisin laaja valikoima kasviperäisiä maidonkorvikkeita. (Polman & Whitman 2021, 175.) Kasvavan kuluttajakysynnän lisäksi tämä on varmasti yksi syy miksi useat ravintolat ja pikaruokaketjut, kuten vaikka Hesperburger, ovat lisänneet kasviperäisiä tuotteita ruokalistoiltaan ja kommunikoineet tuotteiden hiilijalanjäljestä. Myös Geyer kehottaa kirjassaan kotitalouksiakin siirtymään ruuan kulutuksessaan pois eläinperäisen proteiinin kulutuksesta kohti kasviproteiineja. Se ei ole pelkästään ilmastoystävällistä, mutta usein myös edullisempaa. (Geyer 2022, 109.)

### 3) Vähemmän

Seuraava ympäristökuorman ehkäisyn periaate on ”vähemmän”, joka voi tarkoittaa vähemmän fyysistä resurssien käyttöä yhtä tuotosta kohden tai vain vähemmän tuotosta. Osaava työvoima, tieto ja asiantuntemus voivat auttaa tuottamaan parempia ja pitkäikäisempiä tuotteita samalla raaka-aine- ja energiamäärällä. On myös mahdollista saada enemmän tuotosta ja tehoa yhdestä tuotteesta lisäämällä kunnossapitoa, korjausta, parannuksia sekä muita palveluja. Työn ei edes tarvitse vaihtaa materiaaleja tai energiaa tehdäkseen tuotteesta vihereämmän. Yrityksen pitää vain lisätä työn määrää tuotteessa. Tuotteen arvo kasvaa, mutta ympäristövaikutus pysyy samana. Jokainen työvoimaan pohjautuva liiketoimintamalli on nettopositiivinen, koska se auttaa ohjaamaan talouksien kulutusta pois tavarasta kohti matalamman hiilijalanjäljen palveluita. (Geyer 2022, 95-96, 101.)

IEA arvioi energiatehokkuuden arvon 310 miljardiksi per vuosi. 18:ssa IAEA:n jäsenmaassa energiankulutus väheni 5 % vuosina 2001-2011. Viisi prosenttia ei välttämättä kuulostaa merkittävältä, mutta se vastaa Yhdysvaltojen ja Saksan koko energiantarvetta vuonna 2012. (Lovins et al. 2018, 90-91.) Energiatehokkuus ei tarkoita, että yrityksen liiketoiminta kärsisi. IKEA halua olla nettopositiivinen vuoteen 2030 mennessä ja se on jo onnistunut eriyttämään kasvihuonekaasujen päästöt ja liikevoiton toisistaan, liikevaihdon kasvaessa 14 % ja päästöjen vähetessä 14 % (Polman & Whitman 2021, 169-170). Nyt Ukrainan sodan myötä jyrkästi kallistunut sähkö on saanut myös meitä kuluttajia miettimään energiatehokkuutta ja sähkönsäästöä. Marraskuussa suomalaisten sähkönkulutus laski 9 % vuoden takaisiin verrattuna. Tämä oli jatkoa jo alentuneelle kulutukselle elo-lokakuussa. (Pietarinen 2022.) Pienen yrityksen

kannattaa tutustua vihreään siirtymään liittyviin tukiin, jotka voivat pienentää alkuinvestoinninkin alle tavallisen teknologian. Yksi esimerkki tästä on energiatehokkuussopimukset (Energiatehokkuussopimukset 2023) sekä EU:n elpymis- ja palautumistukivälineen rahoitus. Tietoa mm. tästä rahoitusmallista löytyy ELY-keskuksista (ELY Keskus 2023).

Yksi toisenlainen esimerkki vähemmän -mallista voi olla Sinin idea pesuaineiden myynnistä: entisten muovipullojen sijaan se on ryhtynyt myymään pesuaineita tabletteina, jotka kuluttaja kotona muuttaa omassa uudelleenkäytettävässä muovipullossaan pesuaineeksi. Näin vähennetään merkittävästi pakkausmateriaalien käyttöä ja kuluttaja ostaa ”vain vaikuttavia aineita”, ei vettä. (Sinituote Oy 2022.)

Kotitalouksilla on tapana käyttää käytettävissä olevat tulonsa tavalla tai toisella. Kun ulkomaan matkat korona-aikana eivät olleet mahdollisia, niin kulutus siirtyi kodin kunnostukseen. Suomalaisten kulutus on jo muuttunut merkittävästi tavarasta palveluihin, jos katsoo vaikka ostoskeskusten muutosta (Parviala 2020) tai kotitalousvähennyksen suosiota. Palveluiden ostaminen on nettoposiitivista, koska siinä ostetaan työtä eikä tavaraa. (Geyer 2022, 109.) Tätä kannattaa yrittäjän mieltä oman yrityksensä tarjonnassa ja myös omassa arjessaan, jossa pienyrittäjillä usein korostuu kiire ja resurssien rajallisuus: onko jotain palvelua mahdollista ostaa muualta ja sitä kautta työllistää ja helpottaa omaa kuormaa.

#### 4) Uudenlainen suunnittelu

Uudenlainen, ns. ”upcycle” suunnittelu, huomioi materiaalin tai tuotteen seuraavan vaiheen ja on elinkaarensa lopussa resurssi uudessa materiaalikierrossa. Jätteen poissuunnittelun lähtökohtana on, että materiaalit nähdään joko teknisenä tai biologisena ”ravinteena”, ja niiden pilaaminen vältetään, jotta niitä voidaan hyödyntää seuraavissa vaiheissa. Lisäksi tulee varmistaa materiaalin myrkyttömyys, eli etsiä haitallisille kemikaaleille ja sidosaineille myrkyttömiä vaihtoehtoja, tai mahdollisesti vielä parempaa: luonnon tilaa parantavia ravinteita/aineesia. Maatuvat tai luontoa ravitsevat elintarvikepakkaukset ovat esimerkkejä tällaisista innovaatioista; kuten juomapullo, joka hävittäessä joko maatuu tai on kalanruokaa tai josta voi kasvattaa puita. (Braungart & McDonough 2019, 91-92; Braungart & McDonough 2013, 14.)

Esimerkki uudesta suunnittelusta voi toimia Interface, joka asetti itselleen tavoitteen olla elvyttävä yritys. Interface valmistaa kokolattiamattoja ja lattiamateriaaleja toimien alalla, jossa fossiiliset polttoaineet ovat pääroolissa niin materiaaleissa kuin energian suhteen. Se on onnistunut vähentämään kasvihuonekaasupäästöjään yli 82 %, 92 % per tuotettu kilo mattoa. Kasvihuonekaasupäästöjen alentamisessa merkittävässä roolissa oli, että kaikki matot piti suunnitella uudestaan kierrätettäväksi ja kierrätettävistä materiaaleista valmistetuiksi. Tuotteille keksittiin aivan uusia valmistusmateriaaleja, kuten maissi. (Lovins et al. 2018, 131-132.)

Toinen esimerkki on Keskon ja Bernerin aloittamasta kiertotaloushankkeesta, jossa Neste K-asevilla keitettyjen kahvien poroista ryhdytään valmistamaan Pirkka-puutarhatuotteita, kuten kasvumultaa ja luomulannoitetta. Näin normaalisti biojätteisiin menevät kahviporot saadaan hyötykäyttöön. (Berner 2022.) Kuten Keskon ja Bernerin yhteistyössä nähdään, kumpikaan yritys ei tehnyt tätä yksin. Myös pk-yrityksen kannattaa etsiä verkostoja, joiden kautta uudenlaiset ideat voisivat saada kasvupohjaa ja toteutusmahdollisuuksia.

### 5.1.2. Tavoitteiden asetanta ja viestintä

Aikaisemmissa luvuissa kävimme läpi tavoitteiden asetantaa (olennaisuus edellä) sekä erilaisia tapoja raportoida vastuullisuustoimenpiteitä, mutta kuten meidän laadullisesta kyselytutkimuksestamme selvisi, YK:n kestävän kehityksen tavoitteet olivat eri raportointimalleista tutuimpia. Nämä voivat siis toimia pohjana, johon pienikin yritys voi omaa vastuullisuustyötään peilata. Sen lisäksi kannattaa kuitenkin asettaa konkreettisemmat, helpommin seurattavat ja myös helpommin viestittävät tavoitteet.

Tavoitteiden asetannassa on hyvä luoda ne SMART-säännön mukaan. SMART viittaa englannin sanoihin Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Time-bound eli yksityiskohtaiset, mitattavat, saavutettavat, realistiset ja aikaan sidotut (Polman & Winston 2021, 56). Esimerkki kuljetusalalle toimivalle yritykselle voisi olla: yrityksen polttoaineista aiheutuvien päästöjen nollaaminen vuoden 2025 loppuun mennessä. Tällä kuvitteellisella yrityksellä on dieselkäyttöisiä pakettiautoja ja se toimii lähinnä kaupunkialueella.

Kun tavoitteet ovat tarpeeksi selkeitä, on niistä myös helpompaa luoda asiakkaille suunnattu relevantti viesti. Vastuullisuusviestintä voi olla haastavaa. Isotkin yritykset ovat saaneet huomata, että aina se ei onnistu ja yhä useampi kuluttaja on hieman skeptinen suurille puheille. Alla olevaan taulukkoon (Taulukko 6) on kerätty tärkeitä viestintäperiaatteita.

Totuudenmukaisuus	Älä koskaan valehtele. Perusta viestintä faktoihin.
Olennaisuus	Keskity isoihin asioihin.
Avoimuus	Kerro myös haasteista ja siitä missä on vielä tehtävää.
Johdonmukaisuus	Toimi aina vastuullisesti, älä tee syrjähyppyjä.
Konkretia	Näytöt ovat tärkeämpiä suuret puheet.
Näyttäminen	Sähköpyörä lähetin käytössä on merkittävämpi todiste kuin kauniit sanat.

Pitkäjännitteisyys	Jaksa toistaa viestiäsi. Roomaa ei rakennettu päivässä.
Kunnianhimo	Aseta tavoite, joka haastaa ja sitouttaa yritystä ja sidosryhmiä.

Taulukko 6: Vastuullisuusviestinnän periaatteet (mukaillen Tynkkynen & Berninger 2017, 125-126.)

Yrityskeskisessä vastuullisuusviestinnässä päähuomio on yrityksen omissa toiminnoissa ja toiminnan vaikutuksissa. Tällainen viestintä on tyyliltään usein yksisuuntaista ja informatiivista, esim. verkkosivujen kautta tapahtuvaa, tai sidosryhmiä osallistavaa dialogista viestintää, esim. sosiaalisen median kautta. Vastuullisuusviestinnän on mahdollista myös ulottua yrityksen toiminnan ulkopuolelle, jolloin viestinnän muotona voi olla yritysaktivismi, tai toisella termillä aktivismiviestintä. Se keskittyy teemoihin, jotka ei suoraan liity yrityksen omaan toimintaan, mutta osana isompaa kontekstia ulottuu yrityksen vaikutuspiiriin. Alla olevassa taulukossa (Taulukko 7) on esitelty vastuullisuusviestinnän muotojen eroja. (Olkkonen 2021, 51-52.)

	Yrityskeskainen vastuullisuusviestintä		Yritysaktivismi vastuullisuusviestinnän muotona (aktivismiviestintä)
Tyyli	Informatiivinen	Dialoginen	Kantaaottava
Fokus	Toiminnan suorat ja epäsuorat vaikutukset (taloudellinen, sosiaalinen, ekologinen)		Laajat yhteiskunnalliset ongelmat ja epäkohdat
Esimerkki- teemoja	Päästöt, hiilijalanjälki, työntekijöiden kohtelu, ihmisoikeudet		Ilmastopolitiikka, vähemmistöjen oikeudet
Tärkeimmät kanavat	Verkkosivut, tiedotteet, vastuullisuusraportit	Sosiaalinen media, sidosryhmäkeskustelut	Sosiaalinen media, kampanjat, mediahaastattelut
Tavoiteltu yleisö	Sidosryhmät laajasti	Valikoidut sidosryhmät	Kuluttajat etupäässä

Tavoite	Vakuuttaa, että yritys on vastuullinen	Vastuullisuuden kehittäminen yhdessä sidosryhmien kanssa	Valikoitu tuki, hyväksytty kahtiajako
---------	----------------------------------------	----------------------------------------------------------	---------------------------------------

Taulukko 7: Yrityskeskeisen viestinnän ja aktivismiviestinnän eroja (mukaillen Olkkonen 2021, 52)

Kansainvälisten mittausten mukaan yrityksiltä odotetaan enenevässä määrin yritysaktivismia osana vastuullisuuttaan. Yritysaktivismi, eli yrityksen julkinen kannanotto kiistanalaisiin yhteiskunnallisiin teemoihin, on näkyvää, viestinnällistä toimintaa. Yritysaktivismiin voidaan nähdä olevan yksi vastuullisuusviestinnän muoto, jolla pyritään saamaan aitoa yhteiskunnallista muutosta aikaan. (Olkkonen 2021, 44-48.)

Yritysten oma-aloitteinen, kantaottava kampanjointi ei vielä ole Suomessa kovin yleistä, mutta se on lisääntymässä. Osuuspankin teettämässä suuryrityskyselyssä vuonna 2020 jopa 72 % vastanneista koki tehtäväkseen yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisemisen. Yritysaktivismilla on siis tilausta. (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 69-71.)

Yritysaktivismiin liittyy kuitenkin riskejä, jotka on syytä tiedostaa. Usein se aiheuttaa sidosryhmissä kahtiajakautuneita reaktioita, joihin täytyy olla valmis. Riskit ja mahdollisuudet voi erota yritysten mukaan: toiselle riski voi olla kantaa ottaminen ja toiselle puolestaan hiljaa pysyminen. Yrityksen kannattaa aina punnita etukäteen, missä määrin aktivismi sopii omalle toiminnalle. Ensinnäkin tavoitteet täytyy olla selvät: viestinnässä tulee huomioida mitä aktiivisilla halutaan saavuttaa ja miksi tätä tavoitetta halutaan tukea. Toiseksi on hyvä pohtia, kuinka vahvasti yritys on valmis ottamaan kantaa. Epävarmoissa tilanteissa voi olla turvallisempaa tehdä sitä yhdessä muiden kanssa, esim. osallistumalla tapahtumiin tai kampanjoihin, kuten Pride-tapahtumaan vähemmistöjen oikeuksien edistämiseksi tai Ykkösketjuun -kampanjaan lakimuutosten ajamiseksi. Lisäksi yrityksen täytyy olla valmis vastaamaan hankaliin kysymyksiin ja reaktioihin, joita toiminnasta voi seurata, sillä aktivismin tarkoitus on herättää keskustelua. (Olkkonen 2021, 49-50, 54-55.)

Viestintä mitataan aina teoissa. Aktivismi on vaikuttamisen keino, jolla yritys voi edistää kestävästä kehitystä, mutta se ei saa jäädä mainonnan tasolle tai olla ristiriidassa yrityksen muun toiminnan ja tuotteiden tai palveluiden kanssa. (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 69-71; Olkkonen 2021, 53.) Aktivismiviestintä voi sopia täydentävänä viestinnän muotona, ja sen voidaan katsoa uudistavan käsitystä yritysten vastuullisuudesta ja sen rajoista.

Kuten aktivismiviestintään, myös muihin vastuullisuusviestinnän muotoihin liittyy kritiikin kohteita (Olkkonen 2021, 51). Yrityksiä voidaan kritisoida esim. viherpesusta tai näennäisvastuullisuudesta. Näin kävi Fortumin kohdalla vuonna 2020, kun se teki päätöksen ostaa osuuden

energiayhtiö Uniperista, jonka saastuttava hiilivoima oli vahvasti ristiriidassa Fortumin ilmastoystävällisyyttä korostavan markkinoinnin kanssa (Frig & Uusitalo 2021, 35). Samaa voi peilata myös ruokakauppojen vastuullisuustekoihin: kaupat ovat keskittyneet mm. muovikassien menekin vähentämiseen ja energiansäästötoimenpiteisiin, kun merkittävämpänä vastuullisuustekona voidaan pitää kulutuskäyttäytymisen ohjaamista ilmaston ja terveyden kannalta kestävämpään suuntaan. “Kaupan todelliset vastuullisuusteot ovat siinä, mitä ne myyvät”, sanoo Helsingin yliopiston elintarviketalouden yliopistonlehtori Markus Vinnari Ylen uutisessa, jossa kerrotaan Lidlin muuttavan omaa tuotevalikoimaa paremmin vastaamaan tutkijoiden kehittämää planetaarista ruokavaliota. (Uusitalo 2023.)

Välttääkseen kritiikkiä on tärkeää olla avoin. Yrityksen vastuullisuutta ei pidä esittää lopullisena totuutena, vaan tiedostaen sen olevan keskeneräinen prosessi, jonka eteen tehdään jatkuvasti töitä. Vastuullisuusprosessi voidaan esimerkiksi purkaa osiin ja selventää, miltä osin liiketoiminta on vastuullista: onko kyse tuotteesta, prosessista vai kenties koko liiketoimintamallista. Viestinnässä tulee painottaa konkreettisia ja mitattavissa olevia tavoitteita ja toimia, eikä esittää ympärilyöntejä lauseita. (Frig & Uusitalo 2021, 36-39.) Tärkeää on tunnistaa, mitkä ovat oman liiketoiminnan kannalta olennaisimmat aspektit, missä vastuullisuutta aidosti voidaan edistää.

## 5.2. Työkalun testaus ja yhteiskehittäminen

Työpaperin testaaminen tapahtui konsultin ja kahden eri alalta olevan yrittäjän kanssa pidettyssä työpajassa. Yrittäjistä toinen myy sisustussuunnittelupalveluita ja toinen toimii elintarviketeollisuudessa oluentuotannossa. Työpajassa käytiin läpi koko työpaperi alusta loppuun ja saatiin niin konsultin kuin yrittäjien kommentit työkalun jatkokehittämistä varten. Työpajassa mukana olleet yrittäjät löytyivät työpajaan laadullisesta kyselytutkimuksesta, jossa he olivat ilmaisseet kiinnostuksensa yhteistyöhön. Näitä yrittäjiä voi kuvata tietotasoltaan varsin edistyneiksi vastuullisuuskysymyksissä. Näin ollen saimme työpaperin kehittämiskumppaneiksi hyvin valistuneet ja sanavalmiit yrittäjät, joilla oli paljon annettavaa.

Ensimmäinen huomiomme oli, että yritysvastuullisuudessa varsin pitkällä olevat, ja siitä hyvin tietoiset yrittäjät tuntuivat kokevan pikemminkin tekevänsä aivan liian vähän kuin olevansa jo muuttamassa yritysten tapaa toimia. Kommenteissa korostui rajalliset mahdollisuudet muuttaa ja tehostaa toimintaa kuten isommilla yrityksillä. Lisäksi koettiin, että ollaan toisaalta hieman asiakkaiden armoilla, koska siellä kauniit puheet saattavat usein muuttua rahan ja budjettien takia toisenlaiseksi realiteetiksi. Hyvin nopeasti esiin nousi myös haluttomuus korostaa liikaa vastuullisuustekoja, sillä viherpesun vaara tuntui olennaiselta.

Ensimmäiset ajatukset työpaperista, kun sen pääperiaatteet oli käyty läpi, oli että se herätti niin mielenkiintoa kuin pientä pelkoa, koska se piti sisällään niin paljon asiaa. Yrittäjät kokivat, että se vaati apua ja ohjeistusta.

### 5.2.1. Osio 1: Vastuullisuuden kartoitus

Työpaperin 1. osiossa ”Vastuullisuuden kartoitus” käytimme alla näkyviä (Taulukko 8) kysymyksiä helpottaaksemme yrittäjiä tilanteen kartoittamisessa. Pikaisesti nousi esiin kysymys, miten voi todistaa olevansa tällä tasolla, millä datalla ja kuka sen toteaa. Kolmas kysymys ”Yhteiskunnallinen toimijuus” aiheutti selkeästi pohdintaa mitä tarkoitetaan yhteiskunnallisella toimijuudella: kuluttajatrendejä yleisesti vai vastuullisuudessa, lainsäädännöllisiä asioita vai ostotapojen muutosta. Se kuulosti konseptina liian suurelta, sillä ”emmehän me voi pienenä toimijana vaikuttaa kuten isot yritykset”. Kohdassa neljä ”Raportointi ja viestintä” sana raportointi osoittautui heti vääräksi valinnaksi. Kummatkin yrittäjistä kommentoivat, ettei tämä ole heille relevanttia, koska raportointia ei vaadita eikä sellaiseen ole resurssijakaan. ”Se vaatisi jotain ulkopuolista konsulttia laskemaan hiilijalanjälkiä, eikä se ole mahdollista taloudellisesti.” Kun päätimme ohittaa raportoinnin ja palasimme puhumaan viestinnästä, huomasimme että kummatkin yrittäjät tekevät jo jonkin verran vastuullisuuteen liittyvää viestintää, kuitenkin varovasti, ettei mene viherpesun puolelle ja että pysyy uskottavana. Keskustelun aikana tuli selväksi, että konsultin rooli on tärkeä jo tässä osiossa yrityksen nykyisen liiketoiminnan ja ympäristövastuun toiminnan selvittämisessä. Työpajassa tuli selväksi, että vastuullisuudesta kiinnostuneet yrittäjät olivat omaa toimintaansa kohtaan jopa liian kriittisiä.

1. Liiketoiminnan tarkoitus	2. Asetetut tavoitteet organisaatiossa/yrityksessä	3. Yhteiskunnallinen toimijuus	4. Raportointi / viestintä	5. Vastuullisuuden kehittämisen tavoitteet
Tuottaa voittoa	Ei tavoitteita	Yhteiskunnan muuttuviin odotuksiin reagoidaan	Vastuullisuudesta ei viestitä tai raportoida	Muuttuviin vaatimuksiin vastaaminen
Tuottaa voittoa, huolehtia tärkeimpien sidosryhmien hyvinvoinnista ja toimia ekologisesti	Lyhyen tähtäimen tavoitteet (pääosin taloudelliset)	Yhteiskunnan muuttuviin odotuksiin kiinnitetään huomiota ja pyritään ennakoimaan niitä	Raportoinnissa ja/tai viestinnässä huomioidaan lakisääteiset vaatimukset	Tavoitteena on vähentää haitallisia ympäristövaikutuksia ja tehostaa toimintaa
Tuottaa voittoa ja edistää kestävä kehitystä	Sekä taloudelliset että ei-taloudelliset tavoitteet pidemmällä tähtäimellä	Yhteiskunnan muuttuvia odotuksia seurataan aktiivisella vuorovaikutuksella eri sidosryhmien kanssa	Raportoinnissa ja/tai viestinnässä huomioidaan eri sidosryhmien vaatimukset	Tavoitteena on löytää uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja innovoida uutta

Ratkaista yhteiskunnallisia kestävyshaasteita	Tieteeseen perustuvat kestävyystavoitteet	Aktiivinen vuorovaikutus verkostossa, trendien seuraaminen, tutkimustietoon nojaaminen	Raportoinnissa ja viestinnässä kiinnitetään erityisesti huomioita sosiaalisiin ja ekologisiin seikkoihin	Tavoitteena on löytää uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja innovoida uutta yhteistyössä verkoston/sidosryhmien kanssa
-----------------------------------------------	-------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Taulukko 8: Apukysymykset yrityksen vastuullisuustason kartoitusta varten osioon 1

Konsultin mielestä osio jäi vajaaksi, koska se keskittyi vain nykytilan kartoitukseen. Kun nykytilan kartoitus on tehty, pitäisi työpaperissa olla myös mahdollisuus keskustella ja päättää tahtotilasta, katseen tulisi aina olla suunnattu tulevaisuuteen.

#### 5.2.2. Osio 2: YK:n kestävän kehityksen tavoitteet

YK:n kestävän kehityksen tavoitteet osiossa 2 olivat tuttuja ja saivat aikaan hyvän keskustelun siitä, mitkä näistä ovat kummankin yritystoiminnalle keskeisimmät. Toinen yrityksistä oli jo määritellyt näitä, johtuen rahoitukseen liittyvistä toimista. Tavoitteet toimivat selkeästi myös pienille ja hyvin eri toimialoja soveltavilla yrityksillä. Konsultti koki, että myös tämä osio muutetaan aktiiviseksi, niin että yritysten tulee tässä kohtaa valita kaksi tai kolme liiketoimintaansa parhaiten sopivaa tavoitetta.

#### 5.2.3. Osiot 3-5: Kiertotalouden liiketoimintamallit, hiilijalanjäljen pienentäminen ja arvolupaus

Osiot 3 ja 4 ”Kiertotalouden liiketoimintamallit ja hiilijalanjäljen pienentäminen” olivat inspi-raatio-osioita, joissa on tarkoitus luoda uusia ajatuksia ja ideoita yritysten liiketoiminnan kehittämiseen. Kiertotalouden mallit olivat melko tuttuja. Neljän kohdan malli hiilijalanjäljen pienentämiseen oli uusi ja tulee vaatimaan enemmän selitystä ja myös esimerkkejä siitä, mitä ”uudelleen, erilaisuus, vähemmän, uudenlainen suunnittelu” käytännössä tarkoittavat. Kun näistä ja kiertotalouden malleista päästiin keskustelemaan, kumpikin yrittäjä huomasi jo miettineensä näiden mallien mukaisia lisäliiketoiminnan mahdollisuuksia. Tässä tuli selkeästi esiin se, miten aktiivinen keskustelu ja sparraus niin muiden osallistujien kuin konsultin taholta tuo ahaa-elämyksiä yrittäjille. Tästä innostuneena toimenpiteiden ideointiin ja arviointiin siirtyminen tuntui luonnolliselta. Sen sijaan osio 5 ”Kiteytyä arvolupaus ja toiminta” tuntui turhalta ja rikkovan hyvin edenneen työpaperin flow’n. Tämän takia se päätettiin poistaa kokonaan.



#### 5.2.4. Osiot 6-9: Toimenpideideat, olennaisuus, toimenpidesuunnitelma, mittarit ja viestintä sekä loppukommentit

Osiot 6, 8 ja 9 olivat selkeitä niin yrittäjille kuin konsultille. Osion 7:ssä ”Olennaisuuden arviointi” olevat kaksi kohtaa sen sijaan koettiin haastavaksi ja päätettiin poistaa kohta ”Merkitys”, jolla haettiin toiminnan kokoa yrityksen ydinliiketoiminnassa. Tämä kuitenkin koettiin tulevan jo hiilijalanjäljen myötä, joten kohtaa tiivistetään. Yleisesti ottaen edellisten osioiden aikaisista keskusteluista oli jo noussut esiin aiheita, joita yrittäjät olivat miettineet yritykselleen ja nyt huomasivat niiden olevan ympäristövastuun mukaisia. Lisäksi nousi ajatuksia mm. viestinnästä, miten esim. upcycling -tyyppiset projektit voisivat vastata myös nykyisen säästäväisen kuluttajakäyttäytymisen tarpeeseen.

Yleisesti ottaen yrittäjät halusivat, että heille jäisi työpajasta jotain mukaan otettavaa työpaperin muodossa, jotta olisi jotain ”mihin palata”. Työpaperi vastaa tähän. Kummatkin yrittäjät toivoivat myös, että työpaja olisi inspiroiva ja kannustava kokonaisuus, josta saisi hyviä käytännön ideoita ja sparrausta. Kummatkin kokivat, että ympäristövastuu aiheuttaa usein riittämättömyyden tunnetta, koska tulee tunne, ettei pysty tekemään kaikkea oikein. Lisää painetta tuo se, että usein ympäristökriisistä ja sen vaatimista toimista kirjoitetaan syyllistäen niin, että tulee tunne, että mikäli et tee kaikkea, et tee mitään. Tämän työpajan toivotaan tuovan positiivista viestiä siitä, että tietyillä käytännön toimilla pystyy jo siirtämään omaa liiketoimintaa merkittävästi kestävämmäksi.

#### 5.3. Työkalun toinen versio

Yhteiskehittäminen niin toimeksiantajan kuin asiakkaiden kanssa osoittautui erittäin toimivaksi ratkaisuksi, jossa huomattiin, että työpaperi voi hyvin toimia ympäristövastuun kouluttamisessa ja toimintasuunnitelman luomisessa hyvin erilaisessakin toimialoilla toimivissa yrityksissä. Versio 2 työpaperista (Kuvio 25) luotiin tämän yhteiskehittämisen jälkeen, ja tässä on otettu huomioon kaikki palautteet niin yrittäjiltä kuin työpajan vetäjältä. Tätä työpaperia voi kuvailla vielä astetta käytännöllisemmäksi ja aktivoivammaksi kuin ensimmäistä versiota. Tämän pohjalta lähdettiin toteuttamaan sen viimeisteltyä, ammattilaisen toteuttamaa ulkoasua. Kestävän kehityksen hengessä kiinnitetään huomiota myös fyysisen, yritykselle mukaan annettavan työpaperin materiaaliin, joka esimerkiksi voisi olla biohajoavaa siemenpaperia.

**7 VIESTINTÄ**  
Ehditän pohjata, kyttyä 3 ydinväittä vastuullisuudemme.

**1 VASTUULLISUUDEN NYKYTILÄ JA VISIO**  
Yhgynti alla A-D yritykseen nkytlyläe kuva-a taa. Valitae spakti yleinen taa (1-4)  
Yhgynti alla ta-ohella  
Yhgynti alla 2-4 suurempaa tavoitetta, jota yritykseen voi edistää

**2 YK:N KESTÄVÄN KEHITYKSEN TAVOITTEET**  
1 2 3 4 5  
6 7 8 9 10  
11 12 13 14 15  
16 17

**3 KIEROTALOUDEN LIKETOIMINTAMALLIT**  
Tähän pienen kuausa kiertotalouden liketoimintamallista. Tähän yleinen kuausa kiertotalouden liketoimintamallista.  
Uusia liketoimintamalleja kiertotalouteen yritykselles?  
 Kiertävät raaka-aineet - kestävä suunntella ja materiaalit, raaka-aineden sijasta kierto.  
 Jätemallit - Omistatun tuotteen hyödyntämisen käyttämiseksi keräämistä.  
 Tuotte palautus - Tuotteen myynnin sijaan sen vuokra tai lämpö.  
 Eläkkeen pidenttminen - Korjaaminen, huolto ja kätlytyn myyntin.  
 Resurssien läheystt - Käyttyä, uppytyy, palautus.  
 HILIJALANJÄLJEN PIENENTÄMINEN  
Hilijalanjäljen pienentämiseä?  
 UUDELLEEN. Mitä lähemmäs alkuperästä tuotteen materiaali suolienkätlytettin, sitä parempi. Esim. Merimäkeä Pre-tore ja suomalaisen puhtauskäsittelyt.  
 ERILAISUUS. Uusi tuotekäytölogia tuo merkittävän edin, kun se korvaa limittain harkitta hupen valitustoin. Esim. Käytettyä polttoöljyä tai korvattua lämmöneristystä.  
 VÄHEMMÄN. Väheemmän työstä resurssia tuotannon tai lisää palveluja per tuoti.  
 UUDEN AIKEN SUUNNITTELU. Tuotteenkehittelyä huomioidaan tuotteen valmistuksen käytössä. Interface lttamat kerrattitää, maustuu vllitarkkapaikkaut.

**4**  
1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9

Kuvio 25: A2 työpaperin toinen versio

6. Johtopäätökset ja pohdinta

Tämän opinnäytetyön myötä olemme huomanneet, että myös pienissä yrityksissä ympäristö- vastuun ja vastuullisuuden kokonaisuus ovat yrittäjien ajatuksissa ja jo ainakin osittain myös teoissa, mutta omat ja yrityksen rajalliset resurssit haastavat lisätoimenpiteiden toteuttamista. Tätä ei myöskään edistä se, että harvoin nämä kestävyttä lisäävät toimintamallit tuntuvat suoraan tuovan lisää kaupallista hyötyä, pikemminkin päinvastoin. Lisäksi tuntumamme oli, että pienten yritysten yrittäjät kokivat tiettyä voimattomuutta yritys vastuun monimutkaisen maailman ja sen vaatimusten edessä ”koska he eivät pysty tekemään kaikkea”. Tämä konsulttiyrityksen ja sen asiakkaiden kanssa yhteistyössä kehitetty työpaperi sekä itse opinnäytetyö tuovat toivottavasti positiivisen kokemuksen kaikille yrittäjille, jotka siihen tutustuivat. Kaikkea ei tarvitse ratkaista kerralla, ja meillä jokaisella on jo helppoja tapoja vaikuttaa omaan hiilijalanjälkeemme.

Suomen hallitus on asettanut tavoitteen hiilineutraalista kiertotalousyhteiskunnasta vuoteen 2035 mennessä (Ympäristöministeriö 2023). Siksi esimerkiksi ELY-keskuksen pk-yrityksille tarjoamat kehittämiskonsultointiohjelmat tulisi sisältää oman kestävä kehityksen liittyvän teemaohjelman. Nyt vain viisi konsulttia yli 600:sta mainitsee osaamisalueekseen kiertotalouden. Tämä on nykyisiä kestävyyshaasteitamme ajatellen täysin kestämatön tilanne. (ELY-keskus 2023.)

Työpajamme osoitti, kuinka yritys vastuun keskeisten käsitteiden läpikäyminen sekä yhdessä sparrailu voi lyhyessä ajassa tuottaa ahaa-elämyksiä, inspiroida ja auttaa oivaltamaan uusia tapoja toimia vastuullisemmin ja kiertotalouden mukaisesti. Teknologian nopea eteneminen tuottaa jatkuvasti uusia innovaatioita ja palveluratkaisuja. Tämä voi tulevaisuudessa helpottaa myös pieniä yrityksiä esim. mittaamaan vaikutuksiaan ja optimoimaan toimintaansa.

Pienen yrityksen toimijoilla on tärkeä pitää mielessä, että pitkäaikaisen arvon luominen tarkoittaa, ettei vastuullisuustyössä tavoitella täydellisyyttä vuodessa, vaan siihen sijoitetaan vuosittain, jotta saadaan sen vaikutukset ja pitkäjänteisyyden hyödyt käyttöön pitkän ajan kuluessa (Polman & Winston 2021, 65). Positiivisten vaikutusten luominen sidosryhmille ei tarkoita, että kaikkiin pitää keskittyä samanaikaisesti ja yhtä paljon. Vastuullisuustyössäkin on tärkeää priorisoida: joskus voi olla tärkeää keskittyä työntekijöiden ammattitaidon kehittämiseen, joskus voi olla parempi keskittyä vaikka uuden vihreämmän teknologian käyttöönottoon. Pidemmällä aikavälillä tuotos kaikille sidosryhmille tulee olla positiivinen, myös yrittäjälle itselleen. Peter Druckeria lainaten: ”Voitto yritykselle on kuin happi ihmiselle. Liian vähän ja olet mennyttä. Mutta jos kuvittelet, että elämän tarkoitus on hengittäminen, olet todella pihalla.” (Polman & Winston 2021, 69.)

Yritysten ja yrittäjien tulisi luoda ja haastaa omia ajatusmallejaan, esim. hiilijalanjäljen vähentämiseen keskittyvässä konsultin työpajassa, hyödyntämällä tulevaisuudentutkimuksen metodeja, perehtymällä elvyttävän/uusintavan talouden malleihin, tai vaihtamalla ideoita muiden eri alojen yrittäjien kanssa. Vaikka tämä ei välttämättä heti luo lisää liikevaihtoa tai ennusta sitä missä olemme kymmenen vuoden päästä, se auttaa määrittämään toiminnalle tarkoitusta ja luomaan resilienssiä. Tähän hetkeen keskittyminen saattaa tuntua turvalliselta, mutta silti myös pk-yrityksen kannattaa pitää mielessä pidempi perspektiivi ja vastuu. Tämä luo proaktiivisuutta ja auttaa sopeutumaan muutoksiin, luoden kestävämmän pohjan pidemmän tähtäimen menestykselle. (Polman & Winston 2021, 65-66.) Jo yhden työpajan perusteella näimme, että yrittäjän ajatuksissa saattaa jo olla kestävä kehityksen mukaisia toimintamalleja ja tulevaisuuden suunnitelmia, joiden toimeenpanoon usein tarvitaan vain hieman tuoppausta ja kannustusta.

Useilla toimialoilla iso osa yrityksen jalanjäljestä on yrityksen oman suoran vaikutuspiirin ulkopuolella (Polman & Whitman 2021, 160) ja usein ongelmat ovat sen kokoisia, että niitä ei yksi yritys pysty muuttamaan. Tämän takia yritysten kannattaa tehdä yhteistyötä muiden samojen tavoitteita omaavien yritysten kanssa ja rakentaa verkostoja, jotka auttavat vastuullisuustyössä, sekä käyttää hyväkseen koko arvoketjuun myönteisten vaikutusten aikaansaamiseksi aina loppukäyttäjään asti (Tynkkynen & Berninger 2017, 47-48). Tämän osoitti niin työpaja kuten myös kokemukset Laurean Lapinjärvi-projektissa. Lisäksi ”vertaistuki” saattaa auttaa jaksamaan vastuullisuustoimien parissa. Työpajassa tuli ilmi, että positiivisia ja

kannustavia kokemuksia kaivataan, sillä yritysvastuu ja ympäristöhaasteista kommunikointi koetaan helposti syyllistävänä ja hieman ahdistavana.

Vastuullisuuden ottaminen osaksi strategiaa voi luoda aivan uusia liiketoiminta-alueita, kuten suomalainen Neste on kokenut vaihtaessaan pääliiketoiminta-alueensa öljyn jalostamisesta kierrätettävän biodieselin tuotantoon, ja kuten työpajamme yrittäjät olivat jo toteuttaneet tai suunnitelleet. Oluentuotannossa toimiva yritys tarjosi myös elämyksiä ja sisustussuunniteluun keskittynyt yritys mietti verkkokurssien käynnistämistä. Tämän tapaiseen rajoja rikko-vaan ja uudenlaiseen ajatteluun meidän tulisi kannustaa kaikkia yrittäjiä kestävyys siirtymän nopeuttamiseksi, sillä “yrityksen tarkoitus on ratkaista ongelmia tulosta tehden, ei tehdä tu-lostaa aiheuttaen tai hyödyntäen ongelmia” (Polman & Whitman 2021, 121). Toivomme, että olemme omalta osaltamme pystyneet vaikuttamaan tämän tavoitteen saavuttamiseen opin-näytetyömme osalta.

## Lähteet

### Painetut

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Koipijärvi, T. & Kuvaja, S. 2020. Yritysvastuu 2.0. Helsinki: Kauppakamari.

Jackson, T. 2011. Hyvinvointia ilman kasvua: Rajallisen planeetan taloustiede. Hämeenlinna: HS Kirjat.

Liappis, H., Pentikäinen, M. & Vanhala, A. 2019. Menesty yritysvastuulla: käsikirja kokonaisuuteen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

McDonough, W. & Braungart, M. 2019. Cradle to Cradle. London: Vintage.

McDonough, W. & Braungart, M. 2013. The Upcycle: Beyond Sustainability - Designing for Abundance. New York: Melcher Media.

Solomon, M., Hogg, M., Askegaard, S. & Bamossy, G. 2019. Consumer Behaviour - A European Perspective. Harlow: Pearson.

Tynkkynen, O. & Berninger, K. 2017. Nettopositiivisuus. Menestyvän ja vastuullisen liiketoiminnan uusi taso. Helsinki: Alma Talent.

Webster, K. 2017. The Circular Economy: A Wealth of Flows. 2nd edition. Ellen McArthur Foundation Publishing.

### Sähköiset

Adams, R, Jeanrenaud, S., Bessant, J., Denyer, D & Overy, P. 2016. Sustainability-oriented Innovation: A Systematic Review. International Journal of Management Reviews, Vol.18, p.180-205. Viitattu 1.11.2022. DOI 10.1111/ijmr.12068

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. E-kirja. Tampere: Vastapaino.

- Berner 2022. Miljoonien kuppien kahvinporot Neste K-liikenneasemilta raaka-aineeksi kierto-taloushankkeeseen - ensimmäisenä maailmassa. Julkaistu 28.9.2022. Viitattu 29.12.2022. <https://www.berner.fi/2022/09/kahvinporojen-kiertotalousyhteistyö-keskon-kanssa-etenee-ensimmäinen-era-multaa-tekstikäytössä/>
- Bocken, N., Short, S., Rana, P. & Evans, S. 2013. A value mapping tool for sustainable business modelling. Corporate governance (Bradford), Vol.13 (5), p.482-497. Viitattu 5.11.2022. DOI 10.1108/CG-06-2013-0078
- Bocken, N., Short, S., Rana, P. & Evans, S. 2014. A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. Journal of Cleaner Production, 65, p. 42-56. Viitattu 5.11.2022. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>
- Donitsitalous 2022. Donitsi-talouden pohdintaa ja soveltamista Suomessa. Viitattu 20.12.2022. Luettavissa: <https://www.donitsitalous.fi/>
- EK 2021. Pk-vastuullisuusbarometrin tulokset. Julkaistu 25.11.2021. Viitattu 9.8.2022. [https://ek.fi/wp-content/uploads/2021/11/EK\\_Pk-Vastuullisuusbarometri\\_2021.pdf](https://ek.fi/wp-content/uploads/2021/11/EK_Pk-Vastuullisuusbarometri_2021.pdf)
- Elkington, J. 1998. Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. Environmental quality management, Vol.8 (1), p.37-51. Viitattu 12.11.2022. DOI 10.1002/tqem.3310080106
- Ellen MacArthur Foundation 2015. Towards a Circular Economy: Business rationale for an accelerated transition. Viitattu 29.8.2022. <https://ellenmacarthurfoundation.org/towards-a-circular-economy-business-rationale-for-an-accelerated-transition>
- Ellen MacArthur Foundation 2022. What is a circular economy? Viitattu 29.8.2022. <https://ellenmacarthurfoundation.org/topics/circular-economy-introduction/overview>
- ELY-keskus 2023. Yritysten kehittämispalvelut. Viitattu 29.1.2023. <https://www.ely-keskus.fi/web/yritystenkehittamispalvelut/konsultointi> / Vihreän siirtymän rahoitus. Viitattu 5.2.2023 <https://www.ely-keskus.fi/-/vihreän-siirtymän-rahoitusta-yrityksille>
- Energiatehokkuussopimukset 2023. Viitattu 5.2.2023. <https://energiatehokkuussopimukset2017-2025.fi/>
- European Commission 2022. A European Green Deal. Viitattu 28.11.2022. [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_en](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en)

Euroopan Unioni 2020. Circular Economy Action Plan: For a cleaner and more competitive Europe. Euroopan Komission julkaisu. Viitattu 8.9.2022. [https://ec.europa.eu/environment/circular-economy/pdf/new\\_circular\\_economy\\_action\\_plan.pdf](https://ec.europa.eu/environment/circular-economy/pdf/new_circular_economy_action_plan.pdf)

Finder 2022. Swappie Oy. Viitattu 28.12.2022. <https://www.finder.fi/Matkapuhelimet+ja+oheistarvikkeet/Swappie+Oy/Helsinki/yhteystiedot/3079339>

Frig, M. & Uusitalo, N. 2021. Vastuullisuusviestintä pirullisessa ilmastokriisissä. Procomma Academic 2021: Vastuullinen viestintä, s. 28-42. Viitattu 4.2.2023. Helsinki: Libris.

Geissdoerfer, M., Vladimirova, D. & Evans, S. 2018: Sustainable business model innovation: A Review. *Journal of Cleaner Production*, 198, p. 401-406. Viitattu 5.11.2022. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.240>

Geyer, R. 2022. *The Business of Less. The Role of Companies and Households on a Planet in Peril*. E-kirja. Routledge.

Giulio, A. D., Fischer, D., Schäfer, M. & Blättel-Mink, B. 2014. Conceptualizing sustainable consumption: Toward an integrative framework. *Sustainability: science, practice, & policy*, 10(1), pp. 45-61. Viitattu 20.11.2022. DOI 10.1080/15487733.2014.11908124

Greening, L. A., Greene, D. L. & Difiglio, C. 2000. Energy efficiency and consumption—The rebound effect—A survey. *Energy Policy*, 28, p. 389-401. Viitattu 20.11.2022. [https://doi.org/10.1016/S0301-4215\(00\)00021-5](https://doi.org/10.1016/S0301-4215(00)00021-5)

Hartikainen, J. 2022. Asiakkaiden ilmastohuolet ja öljyn kallistuminen laittoivat vauhtia hämeenlinnalaisen perheyriyksen investointeihin - pian säilyketehdas käy ilman fossiilia. *Helsingin Sanomat* 6.8.2022. Viitattu 10.12.2022. Luettavissa: <https://www.hs.fi/talous/art-2000008919415.html>

He, H. & Harris, L. 2020. The impact of Covid-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy. *Journal of Business Research* 116, p. 176-182. Viitattu 5.8.2022. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.030>.

HK Scan 2021. Vuosi- ja vastuullisuusraportti 2021. Viitattu 23.12.2022. [https://www.hkscan.com/globalassets/hkscan.com/annual-report-2021---vuosikertomus-2021/hkscan\\_vuosi\\_ja\\_vastuullisuusraportti\\_2021.pdf](https://www.hkscan.com/globalassets/hkscan.com/annual-report-2021---vuosikertomus-2021/hkscan_vuosi_ja_vastuullisuusraportti_2021.pdf)

Jaakola, H., Jussila, A., Kivelä S., Kytö A., Kuuluvainen, S., Nygård, J. & Pöyhönen T. 2022. Kehitä resurssiviisautta ihmislähtöisesti. Toimintamalli tukemaan pienyritysten resurssiviisauden kehittämistä. Viitattu 28.11.2022.

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/685301/Laurea%20erillisjulkaisu\\_Ke-hita%20resurssiviisautta.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/685301/Laurea%20erillisjulkaisu_Ke-hita%20resurssiviisautta.pdf?sequence=5&isAllowed=y)

Kierrätyskeskus 2022. Plan B -uusiotuotteet ja verstat. Viitattu 28.12.2022.  
[https://www.kierratyskeskus.fi/myymalat\\_ja\\_palvelut/plan\\_b\\_-uusiotuotteet](https://www.kierratyskeskus.fi/myymalat_ja_palvelut/plan_b_-uusiotuotteet)

Klewitz, J. & Hansen, E.G. 2014. Sustainability-oriented innovation of SMEs: a systematic review. *Journal of Cleaner Production* 65, p. 57-75. Viitattu 8.9.2022.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.07.017>

Konietzko, J., Baldassare, B., Brown, P., Bocken, N. & Hultink, E. J. 2020. Circular business model experimentation: Demystifying assumptions. *Journal of Cleaner Production*, 277, 122596. Viitattu 8.11.2022. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122596>

Kurokawa, T. 2015. *Service Design and Delivery: How Design Thinking Can Innovate Business and Add Value to Society*. E-kirja. New York: Business Expert Press.

Latapí Agudelo, M.A., Jóhansdóttir, L. & Davidsdóttir, B. 2019. A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4:1. Viitattu 26.11.2022. <https://doi.org/10.1186/s40991-018-0039-y>

Lovins, L.H., Wallis, S., Wijkman, A. & Fullerton, J. 2018. *A finer future: Creating an Economy in Service to Life*. E-kirja. New Society Publishers.

Manna Group 2022. *Vastuullisuus*. Viitattu 9.12.2022. <https://mannagroup.fi/vastuullisuus/>

Meadows, D.H., Meadows, D.L., Randers, J. & Behrens, W.W. 1972. *The limits to growth: A report for the Club of Rome's project on the predicament of mankind*. E-kirja. Universe Books.

Meadows, D.H., Meadows, D.L. & Randers J. 1993/2016. *Beyond the Limits: Executive Summary*. Viitattu 28.11.2022. <https://natcapsolutions.org/beyond-the-limits-executive-summary/>

Metropolia 2022. *Metropolian vastuullisuusraportti 2021*. Viitattu 9.12.2022.  
<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/751289/2022%20Taito%2093%20Vastuullisuusraportti%202021.pdf?sequence=5&isAllowed=y>

Milman, O. 2021. Biden signs order for government to achieve net-zero emissions by 2050. *The Guardian*. Viitattu 5.2.2023. <https://www.theguardian.com/us-news/2021/dec/08/biden-signs-order-government-net-zero-emissions-2050>



- Olkkonen, L. 2021. Yritysakтивismi - kantaottava ja kahtiajakava vastuullisuusviestintä. Pro-comma Academic 2021: Vastuullinen viestintä, s. 44-59. Viitattu 10.1.2023. Helsinki: Libris.
- Parida, V. & Wincent, J. 2019. Why and how to compete through sustainability: a review and outline of trends influencing firm and network-level transformation. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15, p. 1-19. Viitattu 12.10.2022.  
<https://doi.org/10.1007/s11365-01900558-9>
- Parviala, A. 2020. Painajaisten kevät ostosparatiiseissa: Kauppakeskusten myynti romahti ja toipuminen yllätti - entiseen ei ole paluuta. Viitattu 5.2.2023. *Yle Uutiset*. <https://yle.fi/a/3-11509938>
- Pelli, P. 2023. Presidentti Niinistön puhe ja tuore raportti osoittavat, että luonto on muuttumassa "kovaksi" politiikan aiheeksi. *Helsingin Sanomat* 2.1.2023. Viitattu 15.1.2023.  
<https://www.hs.fi/politiikka/art-2000009301913.html>
- Pietarinen, H. 2022. Suomalaisten sähkönsäästö kiihtyi marraskuussa. *Helsingin Sanomat* 1.12.2022. Viitattu 28.12.2022. <https://www.hs.fi/talous/art-2000009238937.html>
- Polman, P. & Winston, A. 2021. Net positive: how courageous companies thrive by giving more than they take. E-kirja. Harvard Business Review Press.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. 2011. Creating Shared Value. *Harvard Business Review* (January-February 2011). Viitattu 30.11.2022. <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
- Raworth, K. 2017. Doughnut Economics. Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist. E-kirja. Random House Business Books.
- Sheffield, H. 2018. The World's Largest Allocator Decided to Abandon Oil. Then the Problems Started. *Institutional Investor*. Viitattu 5.2.2023. <https://www.institutionalinvestor.com/article/b1bjclh6k4025c/The-World-s-Largest-Allocator-Decided-to-Abandon-Oil-Then-the-Problems-Started>
- Science Based Targets 2022. Viitattu 10.12.2022. <https://sciencebasedtargets.org>
- Sinituote Oy 2022. Puhdistusaineet. Viitattu 28.12.2022. <https://sinituote.fi/tuotteet/sini-siivousvalineet/puhdistusaineet/>
- Siltaloppi, J., Rajala, R. & Hietala, H. 2020. Integrating CSR with business strategy: A tension management perspective, *Journal of Business Ethics*, 174, p. 507-527. Viitattu 17.10.2022.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-020-04569-3>

Sitra 2021. Kestävän elämäntavan motivaatioprofiilit. Julkaistu 17.11.2021. Viitattu 20.11.2022. [https://www.sitra.fi/app/uploads/2021/10/kestavan-elamantavan-motivaatio-profiilit\\_esitys\\_sitra.pdf](https://www.sitra.fi/app/uploads/2021/10/kestavan-elamantavan-motivaatio-profiilit_esitys_sitra.pdf)

Sitra 2022. Kestävää kasvua kiertotalouden liiketoimintamalleista - Käsikirja yrityksille. Viitattu 2.9.2022. <https://www.sitra.fi/app/uploads/2022/02/kestavaa-kasvua-kiertotalouden-liiketoimintamalleista-2-1.pdf>

Sitra 2023. Megatrendit 2023. Viitattu 15.1.2023. <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2023/>

Suomen YK-liitto 2022. Kestävä kehitys. Viitattu 9.12.2022. <https://www.ykliitto.fi/kestava-kehitys>

Sutinen, J. 2022. EU haluaa hylätä ravintoloiden pahviastiat - Huhtamäen toimitusjohtaja varoittaa seurauksista. Helsingin Sanomat 30.11.2022. Viitattu 28.12.2022. <https://www.hs.fi/talous/art-2000009231535.html>

Sykli 2021. Planeetan reunaehdot ylitetty\_SYKE\_SITRA. Julkaistu 12.8.2021. Viitattu 21.12.2022. [https://sykli.fi/blogi/systeemiajattelijat-ei-anna-kalaa-tai-opeta-kalastamaan-vaan-pyrkii-muuttamaan-kaiken/planeetan-reunaehdot-ylitetty\\_syke\\_sitra/](https://sykli.fi/blogi/systeemiajattelijat-ei-anna-kalaa-tai-opeta-kalastamaan-vaan-pyrkii-muuttamaan-kaiken/planeetan-reunaehdot-ylitetty_syke_sitra/)

Target Partners 2022. Viitattu 20.9.2022. <https://www.targetpartners.fi/>

Tilastokeskus 2022. Pienet ja keskisuuret yritykset. Viitattu 21.12.2022. [https://www.stat.fi/meta/kas/pienet\\_ja\\_keski.html](https://www.stat.fi/meta/kas/pienet_ja_keski.html)

United Nations Global Compact 2022. Viitattu 20.12.2022. <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc>

United Nations News 2021. China headed towards carbon neutrality by 2060; President Xi Jinping vows to halt new coal plants abroad. Viitattu 5.2.2023. <https://news.un.org/en/story/2021/09/1100642>

Uusitalo, K. 2023. Lidl haluaa suomalaisten syövän vähemmän lihaa, ja se näkyy pian jo valikoimassa - katso videolta, miten. Julkaistu 3.2.2023. Viitattu 4.2.2023. <https://yle.fi/a/74-20016153>

Vapaus 2023. Vapaus on vahvasti nettopositiivinen toimija. Viitattu 5.2.2023. <https://www.vapaus.io/post/vapaus-on-vahvasti-nettopositiivinen-toimija>

Vilkka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. E-kirja. PS-Kustannus.

VTT 2019. Monikäyttöisyys ja muunneltavuus kestävässä rakentamisessa. VTT Technology 363. Viitattu 12.2.2023. <https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/technology/2019/T363.pdf>

WWF 2022. Ylikulutus. Viitattu 28.11.2022. <https://wwf.fi/uhat/ylikulutus/>

Väntönen, E. 2022. Taistelu vedestä. Helsingin Sanomat 8.12.2022. Viitattu 20.12.2022. <https://www.hs.fi/ulkomaat/art-2000009073490.html>

Zink, T. & Geyer, R. 2016. There Is No Such Thing as a Green Product. Stanford Social Innovation Review. Viitattu 5.8.2022. [https://ssir.org/articles/entry/there\\_is\\_no\\_such\\_thing\\_as\\_a\\_green\\_product](https://ssir.org/articles/entry/there_is_no_such_thing_as_a_green_product)

Ympäristöministeriö 2019. Hallituksen ilmastopolitiikka: kohti hiilineutraalia Suomea 2035. Viitattu 28.11.2022. <https://ym.fi/hiilineutraalisuomi2035>

Ympäristöministeriö 2023. Kiertotalouden strateginen ohjelma. Viitattu 30.1.2023. <https://ym.fi/kiertotalousohjelma>

Julkaisemattomat

Konsultin haastattelu 15.9.2022, toimeksiantaja Target Partners.

Laadullinen kyselytutkimus, marraskuu 2022.

## Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön viitekehys.....	9
Kuvio 2: Planeetan rajat ja niiden ylittyminen (mukaillen Sykli 2021) .....	11
Kuvio 3: Nykyinen talousmalli (mukaillen Raworth 2017, 116.) .....	17
Kuvio 4: Donitsimallin suomenos (mukaillen Raworth 2017).....	21
Kuvio 5: Kiertojen neljä strategiaa (mukaillen Konietzko et al. 2020) .....	23
Kuvio 6: Kiertotalouden biologiset ja tekniset kierrot .....	24
Kuvio 7: Liiketoimintamallin osatekijät (Geissdoerfer et al. 2018).....	27
Kuvio 8: Arvolupauksen uudelleenmäärittely liiketoiminnan kehittämiseksi (mukaillen Bocken et al. 2013) .....	28
Kuvio 9: Liiketoimintamallin kehittäminen kestävyttä edistäväksi ja kiertotalouden mukaiseksi (mukaillen Geissdoerfer et al. 2018) .....	29
Kuvio 10: Kuva HK Scanin vastuullisuusraportista (HK Scan 2021) .....	34
Kuvio 11: Kuva Vapaus Oy:n nettisivuilta .....	34
Kuvio 12: YK:n kestävän kehityksen tavoitteet. Ikonit on suomennettu Suomen YK-liiton, ulkoministeriön ja YK:n alueellisen tiedotuskeskuksen yhteistyönä (Suomen YK-liitto 2022) .	36
Kuvio 13: Kuva HK Scanin vastuullisuusraportista (HK Scan 2021) .....	37
Kuvio 14: Kuvat Manna & Co:n verkkosivuilta ja Metropolian vastuullisuusraportista (Manna Group 2022, Metropolia 2022) .....	37
Kuvio 15: Palvelumuotoilun viisi vaihetta .....	46
Kuvio 16: Haastatteluaineiston käsittely analyysistä synteisiin (Hirsjärvi & Hurme 2008, 144) .....	50
Kuvio 17: Opinnäytetyön aineiston analysointimenetelmä .....	51
Kuvio 18: Tärkeimmät syyt vastuullisen liiketoimintamallin valintaan .....	55
Kuvio 19: Vastuullisuuden ydinkäsitteiden tunnettuus ja sopivuus pienille yrityksille .....	56
Kuvio 20: Pienten yritysten tarpeet vastuullisuustyössä .....	58
Kuvio 21: Aineiston luokittelun viisi kategoriaa.....	59
Kuvio 22: Pienten yritysten sijoittuminen Adams et al. (2016) mallissa.....	60
Kuvio 23: Tunnistetut haasteet ja tarpeet tutkimusaineistoihin viitaten .....	60
Kuvio 24: A2 työpaperin ensimmäinen versio .....	62
Kuvio 25: A2 työpaperin toinen versio .....	74

## Taulukot

Taulukko 1: Kiertotalouden toimintamallit ja alamallit (mukaillen Sitra 2022, 48-49.) .....	24
Taulukko 2: Nykyinen talousmalli vs uusi talouden malli (mukaillen Lovins et al. 2018, 319.)	26
Taulukko 3: Kestävyttä edistävät toimenpiteet (mukaillen Bocken et al. 2014).....	30
Taulukko 4: Liiketoiminnan kestävyystasot (mukaillen Dyllick & Muff 2015).....	31

Taulukko 5: Kehittämisen ambitiotaso ja muutoksen vaikuttavuuden tunnistaminen (mukaillen Adams et al. 2016) .....	32
Taulukko 6: Vastuullisuusviestinnän periaatteet (mukaillen Tynkkynen & Berninger 2017, 125-126.).....	68
Taulukko 7: Yrityskeskeisen viestinnän ja aktivismiviestinnän eroja (mukaillen Olkkonen 2021, 52.).....	69
Taulukko 8: Apukysymykset yrityksen vastuullisuustason kartoitusta varten osioon 1 .....	72

## Liitteet

Liite 1: Laadullinen kyselytutkimus .....	87
Liite 2: A2 työpaperi pienen yrityksen vastuullisuustyöhön .....	91

# Vastuullisuus yritystoiminnassa

Tervetuloa vastaamaan Laurean opinnäytetyö-kyselyyn! Kysely on suunnattu yrittäjille ja pk-yrityksille. Tämä kysely liittyy yritystoiminnan vastuullisuuteen. Kyselyyn vastaaminen vie noin 20 minuuttia ja kysely on avoinna su 30.10.2022 saakka. Haluatko osallistua?

- Kyllä
- Ei

Ensin tarvitsemme muutaman taustatiedon yrityksestänne. Mikä on yrityksenne henkilöstömäärä yrittäjä/yrittäjät mukaan luettuna?

- 1 henkilö (yksinyrittäjä)
- 2-4 henkilöä
- 5-9 henkilöä
- 10-19 henkilöä
- 20-49 henkilöä
- 50 henkilöä tai enemmän

Mikä on yrityksenne toimiala?

- Teollisuus
- Kauppa (tukkukauppa tai päivittäistavara- ja erikoiskauppa)
- Rakentaminen
- Palvelut (asiantuntija- tai muut palvelut)
- Jokin muu

Kerro liiketoiminnastanne lyhyesti, mitä käytännössä teette?

---

Vastuullisuus / yritysvastuu / kestävä kehitys: mitä tämä mielestäsi tarkoittaa yritystoimintaa ajatellen? Kuvaile omin sanoin, mitä sinulla tulee mieleen.

---

**Tärkeimmät syyt toimia vastuullisesti? Valitse kolme tärkeintä.**

- Asiakkaiden / kuluttajien muuttuneet odotukset
- Hankintaketjun / toimitusketjun muutokset
- Julkinen keskustelu / maine
- Julkisten kilpailutusten vaatimukset
- Kilpailutilanne vaatii vastuullisuutta
- Kustannussäästöt / tehokkuus
- Oma kiinnostus kehittää yritystoimintaa vastuullisemmaksi
- Rahoituksen saatavuus
- Regulaatio / lainsäädännön muuttuminen / uudet raportointivaatimukset
- Riskienhallinta
- Tulevaisuuden liiketoimintamahdollisuudet
- Työntekijät ovat ottaneet puheeksi
- Yrityksen arvot
- Muu, mikä? (Täsmennä seuraavassa kysymyksessä)

**Muu, mikä?**

<b>Kuinka hyvin nämä väitteet pitävät paikkansa:</b>	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
<b>Olemme tehneet toimenpiteitä vastuullisuuden parantamiseksi</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Voimme kehittää vastuullisuutta omassa toiminnassamme</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Vastuullisuus on tärkeää liiketoiminnassamme</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Vastuullisuudella on merkitystä tulevaisuuden menestymisen kannalta</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Kuinka tuttuja nämä käsitteet ovat ja kuinka hyvin ne mielestäsi soveltuvat yritystoimintaan?</b>	Täysin tuttuja / samaa mieltä	Jokseenkin tuttuja / samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin tuntemattomia / eri mieltä	Täysin tuntemattomia / eri mieltä	En osaa sanoa
<b>YK:n kestävä kehityksen tavoitteet</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>YK:n kestävä kehityksen tavoitteet sopivat pienille yrityksille hyvin</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Kiertotalous</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Kiertotalous sopii pienille yrityksille hyvin</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Hiilijalanjälki</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Hiilijalanjäljen laskenta / seuranta sopii pienille yrityksille hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nettopositiivisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nettopositiivisuuden laskenta sopii pienille yrityksille hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Scope 1, 2, 3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Scope 1, 2, 3 laskenta sopii pienille yrityksille hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Minkä näistä koet yritystoimintasi kannalta mielenkiintoisimmaksi?**

- YK:n kestävän kehityksen tavoitteet
- Kiertotalous
- Hiilijalanjälki
- Nettopositiivisuus
- Scope 1, 2, 3

**Millaisilla keinoilla teillä on mahdollisuus omalta osaltanne parantaa vastuullisuutta? Anna konkreettisia esimerkkejä.**

---

**Millaisia toimenpiteitä olette vastuullisuuden osalta jo tehneet ja mitä hyötyjä se on teille tuonut?**

---

**Onko teillä ympäristöön tai muuhun yritysvastuuseen liittyviä merkkejä, sertifikaatteja tai standardeja? Miten ne ovat valikoituneet?**

---

**Mikä näistä kuvaa omia vastuullisuuden kehittämisen tavoitteita parhaiten?**

- Tavoitteena on parantaa oman liiketoiminnan tehokkuutta
- Tavoitteena on vähentää haitallisia ympäristövaikutuksia
- Tavoitteena on löytää uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja innovoida uutta
- Tavoitteena on verkostoitua ja vaikuttaa laajemmin
- Ei mikään näistä
- En osaa sanoa

**Millaisia toimenpiteitä teillä on suunnitteilla?**

---

**Mitä hyötyjä uskot vastuullisuuden tuovan teille tulevaisuudessa?**

---

Millaisia tarpeita teillä on vastuullisuuden kehittämiseksi?	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Konsultointiapu vastuullisuustyön aloittamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mittaaminen / mittariston rakentaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rahoitusvaihtoehdot vastuullisempaan liiketoimintaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Raportointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sertifikaatin hakeminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verkostoituminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ja lopuksi vielä: onko jotain haasteita tai esteitä vastuullisuustoiminnan kehittämiseksi?

---

Kiitos vastauksistasi! Oletko kiinnostunut keskustelemaan aiheesta lisää? Kehitämme YAMK-opinnäytetyössämme mallin, joka auttaa pk-yritysten vastuullisuuden konsultoinnissa. Toivoisimme, että saisimme muutaman halukkaan testaamaan mallia kanssamme. Lisäksi Laurea on kehittämässä yrittäjille suunnatun maksuttoman verkkokurssin vastuullisuuteen liittyen, ja kerromme mielellämme myös siitä lisää.

- Kyllä, olen kiinnostunut!
- Ei kiitos tällä kertaa

Jos olet kiinnostunut jatkokeskustelusta, jätäthän vielä yhteystietosi (yrityksen ja yhteyshenkilön nimi, sähköpostiosoite, puhelinnumero), niin olemme yhteydessä!

---

Yritys:

Laatinut:

Pvm:



### 7 VIESTINTÄ

*Edellisten pohjalta, kiteytä 3 ydinviestiä yrityksesi vastuullisuudesta.*

1

2

3

#### Viestinnän periaatteet

**Totuudenmukaisuus** - Älä koskaan valehtele. Perusta viestintä faktoihin.  
**Olennaisuus** - Keskity isoihin asioihin.  
**Avoimuus** - Kerro myös haasteista ja siitä missä on vielä tehtävää.  
**Johdonmukaisuus** - Toimi aina vastuullisesti, älä tee syrjähyppyjä.  
**Konkretia** - Näytöt ovat tärkeämpiä kuin suuret puheet.  
**Näyttäminen** - Sähköpöytä lähin käytössä on merkittävämpi todiste kuin kauniit sanat.  
**Pitkäjänteisyys** - Jaksaa toistaa viestiäsi. Roomaa ei rakennettu päivässä.  
**Kunnianhimo** - Aseta tavoite, joka haastaa ja sitouttaa yritystä ja sidosryhmiä.

### 1 VASTUULLISUUDEN NYKYTILÄ JA VISIO

*Ympyröi alta A-D yrityksesi nykytilaa kuvaava taso. Valitse lopuksi yleinen taso (1-4)*

A. Liiketoiminnan tarkoitus	B. Asetetut tavoitteet organisaatiossa	C. Laajempi toimijuus	D. Viestintä
1 Tuottaa voittoa	Ei tavoitteita	Toimintaympäristön muutoksiin reagoidaan	Vastuullisuudesta ei viestitä
2 Tuottaa voittoa, huolehtia tärkeimpien sidosryhmien hyvinvoinnista ja toimia ekologisesti	Lyhyen tähtäimen tavoitteet (pääosin taloudelliset)	Toimintaympäristön muutokset huomioidaan ja niitä ennakoidaan	Viestinnässä huomioidaan lakisääteiset vaatimukset
3 Toimia kannattavasti, sekä aktiivisesti edistää ihmisten ja ympäristön hyvinvointia.	Sekä taloudelliset että ei-taloudelliset tavoitteet pidemmällä tähtäimellä	Toimintaympäristön muutoksia seurataan aktiivisella vuorovaikutuksella eri sidosryhmien kanssa	Viestinnässä huomioidaan eri sidosryhmien vaatimukset
4 Ratkaista yhteiskunnallisia kestävyysaasteita	Tieteeseen perustuvat kestävyystavoitteet	Aktiivinen vuorovaikutus verkostossa, trendien seuraaminen, tutkimustietoon perustuva päätöksenteko	Viestinnässä kiinnitetään erityisesti huomioita sosiaalisiin ja ekologisiin seikkoihin

*Ympyröi alta tavoitetta*

#### Vastuullisuuden kehittämisen tavoitteet

1 Tavoitteena on sopeutua ja vastata muuttuviin vaatimuksiin

2 Tavoitteena on vähentää haitallisia ympäristövaikutuksia ja tehostaa toimintaa

3 Tavoitteena on löytää uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja innovoida uutta

4 Tavoitteena on verkostoitua ja sen kautta yhteistyössä kehittää ja innovoida uutta

### 2 YK:N KESTÄVÄN KEHITYKSEN TAVOITTEET

*Ympyröi alta 2-4 suurempaa tavoitetta, joita yrityksesi voi edistää*

1 NO POVERTY

2 ZERO HUNGER

3 GOOD HEALTH AND WELL-BEING

4 QUALITY EDUCATION

5 GENDER EQUALITY

6 CLEAN WATER AND SANITATION

7 AFFORDABLE AND CLEAN ENERGY

8 DECENT WORK AND ECONOMIC GROWTH

9 INDUSTRY, INNOVATION AND INFRASTRUCTURE

10 REDUCED INEQUALITIES

11 SUSTAINABLE CITIES AND COMMUNITIES

12 RESPONSIBLE CONSUMPTION AND PRODUCTION

13 CLIMATE ACTION

14 LIFE BELOW WATER

15 LIFE ON LAND

16 PEACE, JUSTICE AND STRONG INSTITUTIONS

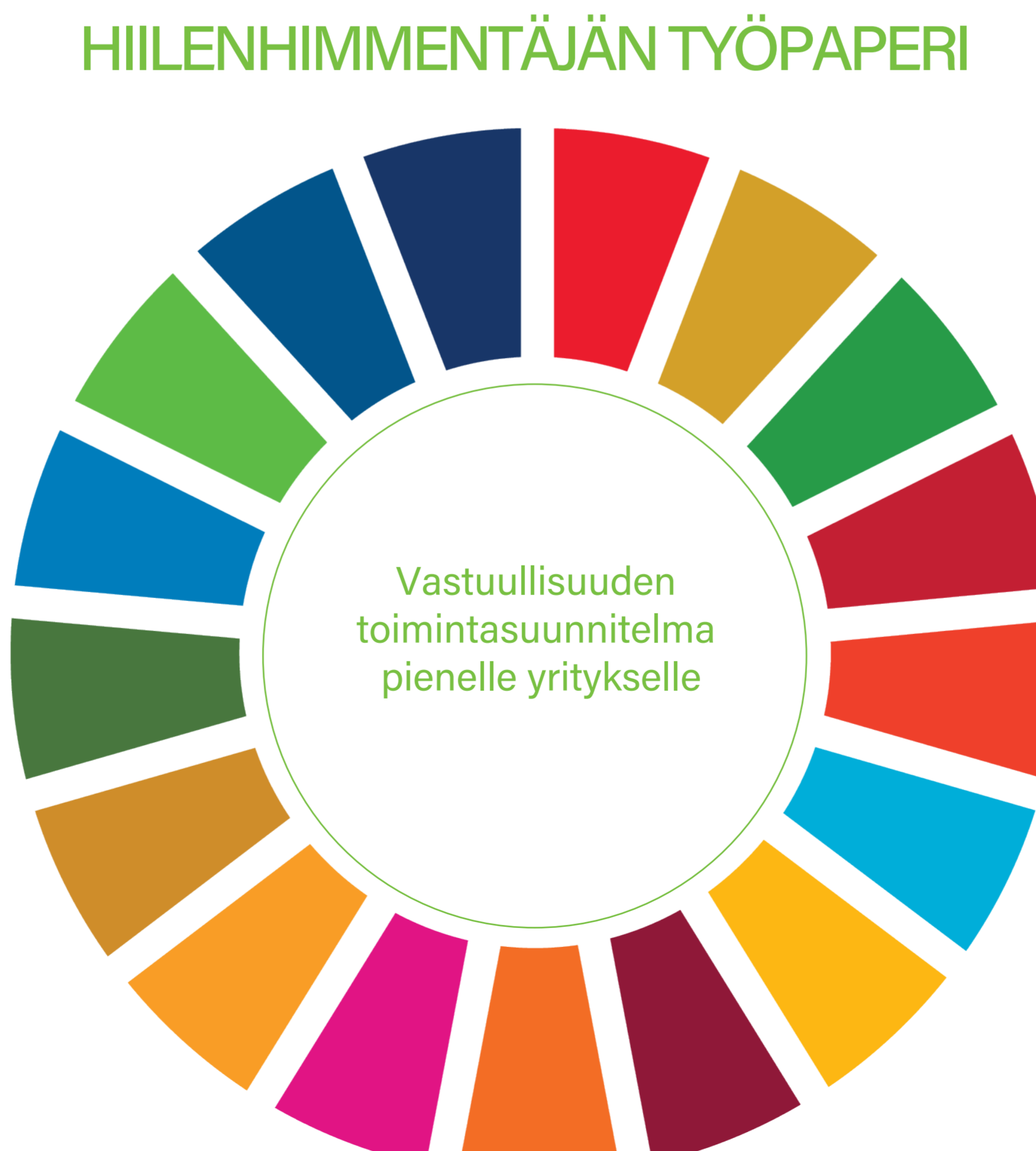
17 PARTNERSHIPS FOR THE GOALS

### 6 KEHITTÄMISPROJEKTIT JA MITTARIT

Mitä?	Kuka?	Pvm?	Mittari?

### 5 TOIMENPIDEIDEAT

Toimenpideideat	Vaikutus hiilijalanjälkeen (s/m/l)?	Työmäärä (s/m/l)?	Prioriteetti (top 3)?
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			



### 3 KIERTOTALOUDEN LIIKETOIMINTAMALLIT

Kiertotalous tarjoaa yrityksille monia mahdollisuuksia uudistumiseen, kasvuun ja kilpailukykyyn, riskien minimoimiseen sekä verkostojen luomiseen.

*Uusia liiketoimintamalleja kiertotalouteen yrityksellesi?*

- Kiertävät raaka-aineet** - kestävä suunnittelu ja materiaalit, raaka-aineiden suljettu kierto. Esim. Finlayson Räsypala-tuotteet, Iisalmi 0% appelsiinlonkero.
- Jakamislustat** - Omistetun tuotteen jakaminen muille käyttömaksua vastaan. Esim. AirBnB, Uber.
- Tuote palveluna** - Tuotteen myynnin sijaan sen vuokraus tai lisäpalvelut. Esim. GreenMobility, Lainappi.
- Elinkaaren pidentäminen** - Korjaaminen, huolto ja käytetyn myyminen. Esim. Valparts (Valmet- ja Valtra-traktoreiden varaosat), Swappie.
- Resurssien talteenotto** - Kierrätys, upcycling, palautus. Esim. Plan B-uusiotuotteet, Relove.

### 4 HIILIJALANJÄLJEN PIENENTÄMINEN

*Merkkaa alle kohdat, joita yrityksesi voisi edistää?*

- Uudelleen**, mitä lähempänä alkuperäistä tuotteet/materiaali uudelleenkäytetään, sitä parempi. Esim. Marimekko Pre-loved ja suomalainen pullonpalautusjärjestelmä.
- Erilaisuus**, uusi tuote/teknologia tuo merkittävän edun, kun se korvaa ilmaston kannalta huonon vaihtoehdon. Esim. Maalämpö polttoöljyn tai kauramaito lehmänmaidon.
- Vähemmän**, vähemmän fyysistä resurssia tuotantoon tai lisää palveluja per tuote. Esim. Anton & Anton ruokakassi tai Sini pesuainetabletit.
- Uudenlainen suunnittelu**, jo suunnittelussa otetaan huomioon tuotteen poistuminen käytöstä. Esim. Interface lattiamatot kierrätettäviä, maatuovat elintarvikepakkaukset.