

Opinnäytetyö (YAMK)

Ympäristötekniologia

2010

Kaj Asteljoki

# ASiantuntijapalvelun tuotteistaminen

– yhteistyössä vastuullisuutta  
edistämässä



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Ympäristötekniikka

2010 | 105 s.

Ohjaaja: KTL Eila Jylhä

Kaj Asteljoki

## Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen – Yhteistyössä vastuullisuutta edistämässä

Työssä on liitetty yhteen vastuullinen liiketoiminta ja strateginen johtaminen kestävän kehityksen näkökulmasta, tavoitteena asiakasyrityksen pitkän aikavälin menestyminen. Vastuullinen liiketoiminta on organisaatiolle strateginen valinta, jonka sudenkuoppa on käytäntöön vieminen. Tämä sama ongelma on yleinen strategisessa johtamisessa. Tässä työssä kehitetään vastuullisen liiketoimintastrategian laatimiseen ja käytäntöön viemiseen soveltuvia yhteistoiminnallisia, osallistavia menettelyjä.

Menettelyt on kehitetty asiakaslähtöisen tuotteistamiskonseptin mukaisesti ja lopputulokset on dokumentoitu tuotekuvauksiksi. Asiantuntijapalvelun tuotteistamisessa on lähdetty asiakkaan ongelmasta, haettu siihen ratkaisumallia ja kuvattu ratkaisumalli tuotekuvauksena. Palvelutuotetta on sen jälkeen testattu ja arvioitu, jonka jälkeen seuraa jatkuvan parantamisen osuus ratkaisumallin jatkokehittämisen avulla. Ratkaisumallia etsittäessä on perehdytty sekä vastuulliseen liiketoimintaan että strategiseen johtamiseen.

Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen helpottaa palvelun ostamista ja myymistä, koska tuotekuvauksista selviää palvelun sisältö. Tuotekuvauksesta näkyy toimintamalli ja asiakasyritykselle räätälöinti tapahtuu sisällön kohdentamisella asiakasyrityksen tilanteen ja tarpeen mukaan.

Kehitetyt asiantuntijapalvelutuotteet sopivat strategiseen suunnitteluun, toiminnan kehittämiseen ja strategian jakamiseen organisaatiossa. Yhteistoiminnalliset, osallistavat menettelyt korostavat vastuullisen liiketoiminnan sosiaalisen ulottuvuuden näkökulmaa. Menettelyt ovat olleet koekäytössä hyvin kokemuksin ja ne ovat valmiit kaupalliseen käyttöön. Yhteistoiminnallisten menettelyjen osaaminen kehittää organisaatioiden välistä yhteistyötä, tehostaa sidosryhmien mukaanottoa ja parantaa henkilöstön sitoutumista.

Pitkäjänteinen kannattavuus edellyttää talouden, sosiaalisen ulottuvuuden ja ekologian tasapainoa. Kaikkien näiden näkökulmien kannalta sidosryhmien mukaanotto jo suunnitteluvaiheessa tuo merkittävää lisäarvoa. Erityisesti koko yrityksen henkilöstön sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin on ratkaisevan tärkeässä asemassa.

ASIASANAT:

Strategia, ympäristöjohtaminen, kestävä kehitys, tuotteistus

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master of Engineering/Environmental Technology

2010 | 105 pages

Instructor Eila Jylhä Lic.Sc. (Econ.)

Kaj Asteljoki

## Productization of Professional Services – Promoting Corporate Social Responsibility in co-operation

Corporate Social Responsibility is a strategic choice that bounds together sustainable development and long-term success. The problem of strategic management is how to make it work in practice.

The answer is co-operation with personnel, stakeholders and management. These co-operational procedures shall be highly functional and participatory. Long-term profitability depends on economy, social dimension and ecological balance, and the involvement of stakeholders in the planning stage will bring significant added value to strategic planning. In particular, the commitment of the entire staff to the company's common goals has a crucial role. Productization of Professional Services will make these kinds of procedures to product description.

In the Development of professional service the first step is to understand customer needs and the problem. Then follows stage two, which is finding the solution. After that, comes stage three, which is product description. Then the solution will be tested and evaluated, followed by continuous improvement of the model.

These products are suitable for strategic planning, policy development and sharing strategy with stakeholders. Co-operative, participatory procedures emphasize the social dimension of responsible business perspective. A co-operative procedure develops cooperation between the organizations, enhances the recruitment of stakeholders and improves staff engagement. The content of Services is coming from the Client Company's situation and needs, but the procedures are the same in every case.

Procedures that have been under development have been on trial with success, and they are ready for commercial use.

KEYWORDS:

Productization, Strategy, Environmental management, Sustainable Development

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>5</b>
1.1 Taustaa	5
1.2 Tavoitteet	7
1.3 Menetelmät	10
<b>2 STRATEGINEN JOHTAMINEN</b>	<b>13</b>
2.1 Strategian käsite	13
2.2 Strateginen johtaminen menestystekijänä	14
2.3 Strategian laatiminen	17
<b>3 VASTUULLINEN LIIKETOIMINTA</b>	<b>21</b>
3.1 Vastuullinen liiketoiminta	21
3.2 Vastuullisen liiketoiminnan hyödyt	33
3.3 Vastuullisen liiketoiminnan edistäminen	36
3.4 Vastuullisuus liiketoimintastrategiassa	45
<b>4 TUOTTEISTAMINEN</b>	<b>52</b>
4.1 Tuotteistaminen yleisesti	52
4.2 Instore Oy:n palvelun tuotteistus	55
4.3 Tuotteiden kuvaus	56
4.3.1 Tulevaisuuden kuvasta sitoutumiseen	56
4.3.2 Strategiabingo	59
4.3.3 Strategiaverstas	60
4.3.4 Strategiavuoto	62
<b>5 TESTAUS</b>	<b>64</b>
5.1 CASE Bioalat ja Liiketalous	64
5.2 Case Varsinais-Suomen pelastuslaitos	68
<b>6 ARVIOINTI</b>	<b>70</b>
6.1 Vastuullisen liiketoiminnan merkitys	70
6.2 Työn arviointi	71
6.3 Instore Oy:n vastuullisuus	76
<b>LÄHTEET</b>	<b>77</b>
<b>KUVIOT</b>	
Kuvio 1. Pää- ja osatavoitteet	8
Kuvio 2. Tuotteistamisen onnistumisen kehä.	9
Kuvio 3. Sitoutumisen portaat	19
Kuvio 4. Yrityksen vaikutukset toimintaympäristöön	22
Kuvio 5. Yrityksen sidosryhmäsuhteiden tasot	26

Kuvio 6. Aineeton pääoma	29
Kuvio 7. EMAS-järjestelmän rakenne	32
Kuvio 8. Laaja näkökulma yritystoimintaan	36
Kuvio 9. Demingin jatkuvan parantamisen ympyrä.	42
Kuvio 10. Vastuullisuuden tasot.	42
Kuvio 11. Toimintaa ohjaavat tekijät	47
Kuvio 12. Yhteiskuntavastuun ja strategian portaat.	48
Kuvio 13. Strateginen suunnitteluprosessi	49
Kuvio 14 Suunnittelun ja päätöksenteon 5-portainen malli	50
Kuvio 15. Tuotteistamisen tavoitteet ja eräitä seurannan ja mittaamisen kohteita	53
Kuvio 16. Konsulttituotteen kehittämisen prosessi.	54
Kuvio 17. Strategiapäivän antama tuki strategian ymmärtämiseen	65
Kuvio 18. Strategiapäivän vaikutus vaikutusmahdollisuuksiin	66
Kuvio 19. Kokemus Strategiapäivästä	67
Kuvio 20. Tavoitteet - Tulokset	73

## **TAULUKOT**

Taulukko 1 Mitä sidosryhmät odottavat?	25
Taulukko 2 Yhteiskuntavastuuseen liittyvät aloitteet ja ohjeistot	37
Taulukko 3. Toiminta – Tavoitteet arviointimatriisi	72

## **LIITTEET**

1. Tulevaisuuden kuvasta sitoutumiseen
2. Rastit
3. Strategiabingo
4. Strategiavuoto
5. Strategiavuodon esimerkkikysymykset
6. Strategiaverstas
7. Säkenöivän voiman strategia
8. Kyselylomake
9. Kyselyn tuloksia
10. Kehittämisseminaarin ohjelma
11. Strategisia kysymyksiä
12. Ansoffin strategisen suunnitteluprosessin kuvaus

# 1 Johdanto

Johdannossa käsittelen hieman nykyistä taloudellista tilannetta ja vastuullista liiketoimintaa sen valossa. Jatkan pohtimalla tämän opinnäytetyön tarkoitusta ja tavoitteita, miten tämä työ vastaa omaan henkilökohtaiseen ja yritykseni kehittymishaasteeseen sekä tukee oppimistani vastaamalla ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyön vaatimuksiin.

Työn teettäjänä on toiminut vuonna 1996 kolmen henkilön perustama yritys, Instore Oy. Instore Oy on alun perin käynnistynyt harrastepohjalta ja toiminta on ollut lähinnä vanhojen autojen kunnostamista ja jonkin verran myös autokauppaa. Tämä toimintalinja on jäänyt vähemmälle koulutus- ja konsultointityön lisääntyessä ja konsultoinnista on tullut vuoden 2006 jälkeen päätoiminta-alue. Kuitenkin omien selkeiden tuotteiden puuttuminen ja toiminnan osa-aikaisuus on rajoittanut toiminnan kasvua. Toiminnan kehittämistä nousevat tämän opinnäytetyön tavoitteet ja viitekehys.

## 1.1 Taustaa

Tätä kirjoitettaessa, vuonna 2009, finanssikriisin aiheuttama lama vaikuttaa monissa yrityksissä suunnittelun aikajänteen lyhentymiseen. Tilauskannan pienentyminen, kassavirran kutistuminen ja kannattavuuden heikentyminen aiheuttavat äkillisiä korjausliikkeitä ja kustannussäästöjä haetaan kaikista mahdollisista menokohdista. Investoinnit, henkilöstön koulutus ja mahdollisesti pitkäänkin kehitetty sidosryhmäyhteistyö saatetaan ajaa kokonaan alas. Onneksi näin ei ole kaikissa yrityksissä, sillä lyhyen aikavälin kannattavuuden parantaminen saattaa heikentää tulevaisuuden mahdollisuuksia. Erityisesti henkilöstöasioissa pitkäjänteisyys, ennustettavuus ja turvallisuus ovat tärkeitä näkökohtia. Lomautukset ja irtisanomiset saattavat viedä yrityksissä nousun tullessa tarvittavaa osaamista, jolloin kyky vastata uusiin haasteisiin on merkittävästi huonompi.

Hyvän yrityksen imago on nopeasti menetetty, mutta hitaasti palautettavissa. Vaikuttaa siltä, että keskustelu strategisesta johtamisesta ja vastuullisesta liiketoiminnasta on jäänyt finanssikriisin jalkoihin ja lyhyen aikavälin kannattavuus on noussut pidemmän aikavälin kannattavuutta tärkeemmäksi. Ne yritykset, jotka nyt katsovat myös pidemmälle tulevaisuuteen ovat paremmassa asemassa kun finanssikriisin jälkeen seuraava nousukausi alkaa. Vastuulliseen liiketoimintaan panostaminen vaikuttaa strategialta, johon tässä tilanteessa harva yritys panostaa. Vastuullisella toimintatavalla voidaan parantaa liiketoiminnan pitkäjänteistä kannattavuutta ja luoda tulevaisuuden menestystä. Vastuullinen liiketoiminta korostaa arvojen merkitystä ja yli tilikausien tai kvartaalien menevää suunnittelua, pidemmän aikavälin strategista suunnittelua ja sellaisen yleisesti hyväksytyjen arvojen mukaisen strategian noudattamista, jonka koko henkilökunta voi tuntea omakseen. Vaikka talouden seurannan tulee olla mahdollisuuksien mukaan reaaliaikaista, niin johtamisen ei tule perustua lyhyen aikavälin tuloksiin.

Karl Henrik Robért kuvasi nykyistä tilannetta Åbo Akademiassa pitämässä esityksessään mahdollisuuksien ikkunana. Olemme tilanteessa, jossa menemme vähenevien resurssien suppiloon. Ihmisiä on yhä enemmän, mikä tarkoittaa että jokaiselle ihmiselle riittää yhä vähemmän tilaa ja resursseja. Resurssien niukkuus johtaa suurempiin kuluihin, raaka-aineiden hinta kasvaa, vakuutusmaksut ja jätemaksut nousevat eli yritykset ja yksilöt törmäävät vähenevien resurssien suppilon reunoihin. Maailman taloudellinen tilanne on kriisissä, mutta kriisi voi toimia myös muutoksen käynnistäjänä. Kriisit romahduttavat järjestelmiä ja järjestelmien romahtaessa myös raja-aidat ja esteet kaatuvat, näin muodostuu uusia mahdollisuuksia. (Robért 2009)

Tämä mahdollisuuksien maailma on jakaantunut kahteen erilaiseen maailmaan; reaali maailmaan eli kokemusten ja tekojen maailmaan sekä ihanteiden maailmaan, jossa unelmat ja tavoitteet asettavat tietoisuuden siitä miten asioiden tulisi olla. Sopusointu näiden välillä luo pohjan hyvinvoinnillemme ja luovuudelle. (Juuti 2007, 33-41) Yritysten maailma on myös kaksijakoinen, on

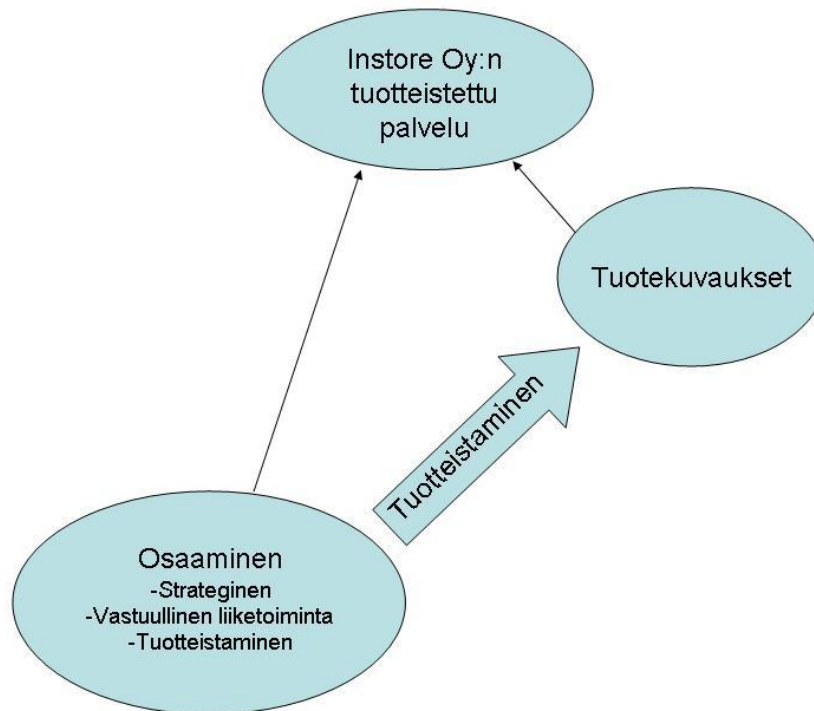
mitattavat tilinpäätöksistä ja vuosikertomuksista luettavat faktat, mutta on myös brändit, osakekurseissa näkyvät odotusarvot, tarinat ja visiot.

Onnellinen on ihminen, jonka maailmat ovat tasapainossa, jolla on arvot kunnossa ja jonka toiminta on näiden arvojen mukaista. Ihminen joka joutuu joko ulkoisista tai sisäisistä syistä johtuen toimimaan arvojensa vastaisesti on ristiriitatilanteessa, joka ennemmin tai myöhemmin kärjistyy. Yrityksen toiminnan linjaajana ja menestymisen kivijalkana ovat arvot tärkeässä roolissa, mutta miten voidaan tukea henkilöstön ja johtajien yrityksen arvojen mukaista toimintaa ja varmistaa että prosessit toimivat näiden periaatteiden mukaisesti? Arvojen avulla johtaminen sopii hyvin erityisesti asiantuntijaorganisaatioihin, joissa yhteiset arvot auttavat kutakin asiantuntijaa toimimaan organisaation toivomalla tavalla ilman että yksittäisiä toimintoja pitäisi johtaa tai ohjeistaa. Ongelmaksi nousee käytännön toteutus, strategian ja arvojen yhdenmukaisuus, sekä varsinkin strategian ja käytännön toiminnan eroavaisuus. Tässä opinnäytetyössä esitetään erilaisia käytännön toimintatapoja, joilla voidaan vahvistaa yrityksen arvojen mukaista, vastuullista johtamista.

## 1.2 Tavoitteet

Konsultoinnin päämääränä on asiakkaana olevan kohdeyrityksen menestymisen edistäminen. Päämäärään pääsemiseksi konsultointiyrityksellä tulee olla menettelyjä, toimintamalleja tai työkaluja, joilla kohdeyrityksen menestymistä voidaan tukea. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa toimintamalleja, jotka auttavat edistämään kohdeyrityksen menestymistä ja vahvistavat näin Instore Oy:n asemaa konsultointimarkkinoilla. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi on välttämätöntä vahvistaa strategisen johtamisen, vastuullisen liiketoiminnan ja tuotteistamisen osaamista. Tulosten hyödyntäminen edellyttää tuotteistusta ja koko prosessin dokumentointi opinnäytetyöksi helpottaa jatkokehittelyä. Tavoitteiden keskinäistä asemaa on kuvattu kuviossa 1.





Kuvio 1. Pää- ja osatavoitteet

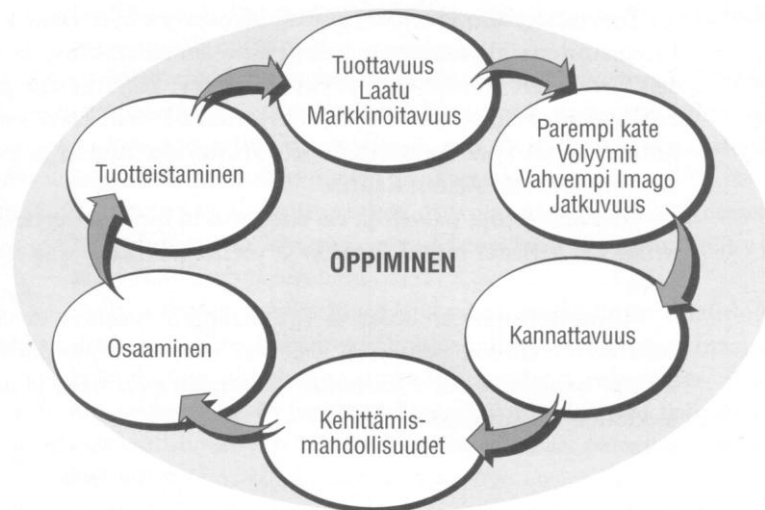
Asiantuntijapalvelu perustuu asiantuntijan osaamiseen, joten osaamisen päivittäminen ja vahvistaminen on oman toiminnan kannalta välttämätöntä. Tässä työssä tarkoituksena on syventää laatu- ja ympäristöjärjestelmistä saatuja kokemuksia ja oppeja sekä kehittää tulevaisuuden haasteita vastaavaa asiantuntijuutta.

Ensimmäinen osatavoite on vahvistaa tuotteistamiseen liittyvää osaamista tasolle, joka mahdollistaa tuotekuvausten laatimisen. Tavaratuotteiden tuotteistaminen on yleisesti käytetty menettely tuotteiden laadun ja toiminnan kannattavuuden varmistajana, mutta asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen ei ole vielä yhtä yleistä. Koska asiantuntijapalvelutuote on tarkoitus kehittää vastuullisen liiketoiminnan edistämiseksi pitää myös perehtyä vastuulliseen liiketoimintaan, nimenomaan strategisena valintana eli selvittää mitä hyötyä

yritykselle olisi vastuullisen liiketoiminnan valitsemisesta strategiseksi painopisteeksi ja mistä siinä oikein on kysymys.

Dokumentointiin kuuluvat tavoitteet nousevat toiminnan kehittämisen ja markkinoinnin sekä tuottavuuden näkökulmista. Tuotekuvauksien avulla voidaan asiakasyrityksien kanssa helpommin sopia toimeksiantojen sisällöstä ja tuotekuvausten pohjalta räätälöidä tarpeen mukainen palvelu, joka voidaan myös toteuttaa tehokkaasti. Kun tuotekuvausten taustalla vaikuttavat tekijät ja kehittäminen on dokumentoitu, on niiden edelleen kehittäminen helpompaa ja nopeampaa.

Jorma Sipilä kuvaa kirjassaan *Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen* (Sipilä 1999 22) tuotteistamisen onnistumisen kehää tavalla, joka sitoo yhteen tämän työn tavoitteet eli kannattavuuden, oppimisen ja tuotteistamisen. Tämän positiivisen kehän kiertämiseen tarvittava energia tulee lisäarvon tuottamisesta asiakasyritykselle.



Kuvio 2. Tuotteistamisen onnistumisen kehä. (Sipilä 1999, 22)

Kehittämistyö dokumentoidaan ylemmän ammattikorkeakoulututkintoon liittyvän opinnäytetyön muotoon. Asetuksessa ammattikorkeakouluista todetaan että ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön tavoitteena:

“...on kehittää ja osoittaa kykyä soveltaa tutkimustietoa ja käyttää valittuja menetelmiä työelämän ongelmien erittelyyn ja ratkaisemiseen sekä valmiutta itsenäiseen vaativaan asiantuntijatyöhön.” (Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakouluista 15.5.2003/352).

Tämän linjauksen mukaisesti tämän opinnäytetyön tavoitteena ei ole luoda uutta tutkimusta, vaan kysymys on ammattikorkeakoulun kontekstiin hyvin soveltuvasta toiminnan kehittämisestä. Työssä tuodaan kootusti esiin vastuullisen liiketoiminnan ajatusta ja erilaisiin tilanteisiin sovellettavia toimintatapoja ja näin vahvistetaan käytännön ja tieteellisen tiedon vuoropuhelua. Tämä on ammattikorkeakoulun opinnäytteiden yksi tärkeä tehtävä. (Kyrö 2003)

Vaikka oman yrityksen vastuullisuuden kehittämistä ei ole nostettu varsinaiseksi tavoitteeksi, niin tekojen on oltava sanojen mukaisia ja yhtenä piilotavoitteena on myös Instore Oy:n vastuullisuuden kehittäminen.

### 1.3 Menetelmät

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyön tulee olla sekä tutkimuksellinen että tiiviisti käytännön kehittämiseen kytketty. Erona akateemiseen tutkimukseen on, että tutkimuksellisuudella tässä ymmärretään systemaattisuutta ja perusteltavuutta. (Rantanen 2008)

Tutkimuksellisesti menettely muistuttaa toimintatutkimusta. Toimintatutkimuksessa yhdistyvät käytäntö, osallistuminen ja muutokseen pyrkiminen. Nämä piirteet löytyvät myös tästä työstä. Tutkimukselle tyypillistä alkuperäkertomusta ei ole katsottu tarpeelliseksi, muuten kuin vastuullisen liiketoiminnan kohdalla. Retoriikkaa menetelmänä sovelletaan jonkin verran ja

kvasiloogista argumentointia löytyy esimerkiksi kolmannesta kappaleesta, jonka otsikkona on Strateginen johtaminen ja kannattavuus. (Kuula 1999, 48)

Toimintatutkimuksessa esille tulevaa tutkijan roolin dilemmaa eli tutkijan vaikutusta prosessiin tässä työssä voisi kuvata kolmannen polven ratkaisuna, jossa tutkijan roolina on tarkoituksellinen prosessiin vaikuttaminen osallistumalla (Kuula 1999, 116). Konsultin ja toimintatutkijan roolien erona voidaan nähdä alkutilanne. Tutkijalla on etukäteen asetetut hypoteesit ja suunnitelmat, kun taas konsultti lähtee liikkeelle asiakkaan ongelmasta (Kuula 1999, 134 -139). Tässä työssä liikutaan vielä tähän väliin jäävällä harmaalla alueella, koska lähtökohtana on asiakkaan ongelma, mutta ko. ongelmasta tehdään hypoteesi tuotteistamisen lähtökohdaksi.

Uuden palvelutuotteen kehittäminen ei ole päättävä projekti, vaan jatkuva prosessi (Fitzsimmons & Fitzsimmons 2000) Arvioinnin tulosten perusteella palvelua kehitetään edelleen ja kehä jatkuu kunnes tuote on valmis poistettavaksi. Tämä opinnäytetyö päättyy ensimmäisen kierroksen jälkeen ja siitä alkaa tuotteen markkinointi ja toivottavasti myös toteuttaminen, mutta palvelun kehittämistyö jatkuu myös tämän kirjoittamisen jälkeen.

Vastuullisen liiketoiminnan osalta tämä opinnäytetyö käsittelee aihetta lähinnä kirjallisuuteen ja muihin lähteisiin perustuen, kokoamalla vastuullisen liiketoiminnan periaatteita, käsitteitä ja ajatuksia eri lähteistä yhteen, jotta lukija voi luoda itselleen käsityksen vastuullisesta liiketoiminnasta, sen hyödyistä ja menettelyistä. Tämä osuus luo perustaa tuotekehitysprosessille. Tuotekehitysprosessin mukaisesti etsitään käytännön toteutustapoja, joilla voidaan tukea ja vahvistaa asiakasyritysten menestymistä.

Käytännön toteutustapojen kohdalla työ painottuu kirjoittajan omiin kokemuksiin, havaintoihin ja toimintaan konsulttina sekä työyhteisövalmentajana. Tärkeää on herättää ajatuksia ja antaa vinkkejä siitä miten yrityksessä tai muussa organisaatiossa voidaan vastuullista johtamista edistää ja ehkäpä joiltain

pieniltä osiltaan myös auttaa henkilöstöä sitoutumaan yhteisiin arvoihin ja strategiaan ja näin tehdä työelämästä tuloksellisempaa, paremmin motivoivaa ja lisätä näin myös työhyvinvointia.

Valittujen menetelmien tulee olla erilaiset mielipiteet sallivia ja keskustelevia. Vastuullisen johtamisen tavoitteena ei ole yksi arvomalli ja toiminta. On hyvin vaarallista, niin eettisesti kuin liiketoiminnankin kannalta, jos toisinajattelua ei sallita. Hyvässä strategiassa on huomioitu läpinäkyvyys, vuorovaikutus ja yhteistoiminnallisuus, jossa erilaiset näkökulmat ovat esillä, jolloin ne eivät jää piilovastarinnaksi, vaan tulevat esiin tavoitteiden muokkaajana. Tietty yhdenmukaisuus ja samaan suuntaan pyrkiminen on välttämätöntä, jotta organisaatio voi saavuttaa tavoitteensa, mutta täydellinen ristiriidattomuus on mahdotonta ja pidemmällä aikavälillä myös tuloksen kannalta huono. Haluan tässä kohtaa lainata entistä esimiestäni, aikuiskoulutusjohtaja Martti Telkkiä ja hänen vertaustaan jazz-orkesterista. Yhteinen komppi ja basson jumpsutus vievät eteenpäin, mutta soolot kuuluvat esitykseen.

## 2 Strateginen johtaminen

Vain asiakastarpeesta lähtevällä tuotekehityksellä ja tuotteistamisella on mahdollisuus muodostua kannattavaksi liiketoiminnaksi. Asiantuntijapalvelun tavoitteena on asiakasyrityksen menestys. Tässä luvussa pohditaan strategisen johtamisen merkitystä yrityksen menestykseen ja strategian laatimista.

### 2.1 Strategian käsite

Alunperäisessä sotilaallisessa yhteydessä strategia tarkoitti oppia sodan voittamiseksi. Liikkeenjohdossa strategiaa voisi luonnehtia myös reittisuunnitelmaksi, jolla päästään nykytilanteesta haluttuun tulevaisuuteen.

Strategia voidaan ymmärtää monella eri tavalla, mm:

- Strategia on suunnitelma
- Strategia on reviiri
- Strategia on maailmankuva
- Strategia on toimintamalli päätösten virrassa

(Näsi & Aunola 2001, 12)

Strateginen johtaminen pitää sisällään strategian laatimisen, toteuttamisen, seurannan ja strategian kehittämisen. Päivittäisenä johtamisena tämä näkyy tavoitteiden mukaisen toiminnan ohjaamisena sekä muutostarpeen seurantana. Strategian tulee olla myös joustava, jotta toimintaympäristön muutoksiin voidaan reagoida strategisen suunnitelman puitteissa.

Liiketoimintasuunnitelmassa on liiketoiminnallisten ja vastuullisten tavoitteiden oltava toisiaan tukevia ja vastuullisten tavoitteiden vaatimukset tulee kertoa myös sidosryhmille (Könnölä & Rinne 2001, 38).

## 2.2 Strateginen johtaminen menestystekijänä

Yrityksen toiminnan kannalta ratkaisevaa on kannattavuus; vain kannattavat yritykset voivat toimia. Tosin kannattavuutta tulee tarkastella tilikautta pidemmällä aikajaksolla. Taloudellinen lama aiheuttaa monelle yritykselle haasteita kannattavuuden ylläpitämiseen. Jokaista lamaa on seurannut nousu, näin tulee varmasti käymään myös nyt. Laman seuraukset näkyvät inhimillisenä ja taloudellisena vaikeuksina, mutta voidaan ajatella että lamallakin on tarkoituksena. Laman positiivisena vaikutuksena on, että ne yritykset jotka eivät muutu, kehity ja pysty vastaamaan muuttuviin haasteisiin, kaatuvat. Näin luodaan tilaa uusille ideoille, ajatuksille, toimintamalleille. Yksi tulevaisuuden haasteista on niukkuus, ihmisten määrän lisääntyessä maapallon resurssit, luonnonvarat ihmistä kohdin supistuvat voimakkaasti. Miten yritykset voivat vastata niukkuuteen haasteeseen?

Globaali kilpailutilanne on monilla aloilla jo nyt nykypäivää, tavaroiden valmistaminen ja myynti on internet-aikakaudella maailmanlaajuisia toimintaa. On ajateltu että palvelut tuotettaisiin edelleen pääosin kotimaisin voimin, mutta eivät palvelutkaan ole turvassa. Kansainväliset yritykset laajentavat toimintaansa ja entistä tehokkaampi logistiikka mahdollistaa ihmisten ja tavaroiden liikkumisen. Kaikki tämä aiheuttaa kilpailun kiristymistä, toiminnan tehokkuudelle asetetaan entistä suuremmat vaatimukset ja näihin tulisi myös suomalaisten yritysten kyetä vastaamaan.

Aiemmin aineellisella pääomalla oli suuri merkitys siihen miten yritystä arvioitiin. Suurin osa yrityksen arvosta oli sitoutunut helposti mitattavaan omaisuuteen, nykyään suuri osa yrityksen arvosta perustuu asiakassuhteisiin, innovaatioihin, prosesseihin ja työntekijöiden kykyihin ja motivaatioon. Perinteinen ajattelu, jossa yrityksen tavoitteet keskittyvät ensisijaisesti taloudellisen tuloksen tekemiseen, ei huomioi riittävästi niitä tekijöitä jotka ovat 2000-luvun tuloksenteekokyvyn takana. (Kaplan & Norton 2001, 2,3)

1960 –luvulla voitiin perustellusti sanoa, että raha tulee rahan luo. Yrityksen toiminnan kannalta oli kriittistä pääomien hallinta ja tehokkaat tuotantomenetelmät. 1990 -luvulla raha tuli tiedon luo. Rahalla tosin hankittiin tietoa, mutta tieto asiakkaista, tuotteista ja prosesseista ratkaisi yrityksen kyvyn toimia. Internet – aikakaudella tiedon saatavuus ja leviämisen nopeus muuttaa tiedon merkitystä. Tieto itsessään ei enää riitä vaan nyt korostuu se miten tuota tietoa sovelletaan, miten tietoa lisätään verkostoilla ja miten hallitaan tiedon lisäksi mielikuvia. Tämä korostaa erityisesti vastuullisen liiketoiminnan sosiaalista ulottuvuutta. Puhutaankin sosiaalisen median vallasta ja mahdollisuuksista, yrityksen epäonnistuminen tai onnistuminen sosiaalisen ulottuvuuden alueella vaikuttaa erittäin nopeasti myös taloudelliseen menestykseen.

Nykyaikaiset organisaatiot hajautetaan lähellä asiakasta oleviksi liiketoimintayksiköiksi, jolloin työntekijöiden osaamisen ja suhteiden merkitys kilpailuetuna on suurempi kuin pääomien. Joustavan strategian merkitys ja sen soveltaminen käytännössä ratkaisee organisaation kilpailukyvyn. (Kaplan & Norton 2002, 3) Joustava strategia lähenee toimintakulttuuria ja organisaatiolle tyypillistä eettistä koodistoa, jolloin vastuullinen liiketoimintastrategia, joka yhdistää sekä eettistä että strategista ajattelua, on hyvä työkalu yrityksen johtamiseen ja tulosten saavuttamiseen.

Luonnonvarojen niukkuus, tiedon määrän ja saatavuuden lisääntyminen sekä ihmisten merkityksen kasvu taloudellisiin pääomiin verrattuna nostaa liiketoiminnan vastuullisuuden tärkeyttä joustavassa strategisessa johtamisessa.

Vastuullisuuteen panostaminen on strateginen valinta ainakin kahdesta syystä; ensinnäkin se on pitkäjänteistä, hyödyt konkretisoituvat vasta tulevina tilikausina ja toiseksi vastuullisuus voi toimia vain jos se on uskottavaa, kattavaa ja toiminta käytännössä on oikeasti vastuullista. Puheiden ja tekojen ristiriita vastuullisuudessa vie nopeasti pohjan pois uskottavuudelta ja luottamuksensa



menettänyt yritys on todella suurissa vaikeuksissa henkilöstönsä ja asiakkaidensa kanssa.

McGill esittää kirjassa *Doing Business in the Public eye* menestyksekkään liiketoiminnan edellytyksiksi seuraavia:

- vastuullisuuden tuomista olennaiseksi osaksi yrityksen arvoja ja kulttuuria
- vastuullisuuden sisällyttämistä yrityksen toiminta-ajatukseen tai –filosofiaan sekä politiikkaan
- ylimmän johdon, erityisesti toimitusjohtajan sitoutumista sanoin ja teoin
- vastuullisuuteen liittyvän päätöksenteon hajauttamista mahdollisimman alas organisaatiossa
- vastuullisen toiminnan räätälöintiä yrityksen yksilöllisten tarpeiden mukaan
- riittävien rahallisten ja henkilöresurssien varaamista

(McGill 1997)

Liiketoiminnan perusedellytykset eivät muutu suhdanteiden mukaan, vaikka eri asiat saattavatkin saada erilaista painoarvoa. Joten vaikka näiden edellytysten esittämisestä on jo aikaa, niitä voidaan pitää edelleen pätevinä.

Menestyminen perustuu kilpailijoita parempaan kykyyn tuottaa lisäarvoa, josta seuraa, ettei yleistyvä ympäristöasioiden huomioiminen enää ole varsinainen kilpailutekijä. Tämä ei kuitenkaan vähennä ympäristöasioiden merkitystä kannattavuudelle koska ilman ympäristöasioiden huomioimista ei ole tulevaisuudessa mahdollista toimia (Esty & Winston 2006, 284). Vaikka vastuullisuus liiketoiminnassa ei tuo nopeita voittoja, niin mitä pidemmälle aikavälille ja laajemmalle alueelle tarkasteluväli asetetaan, sitä parempi on myös taloudellinen tulos (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004, 20,39). Vastuullisen liiketoiminnan pitää olla sisäänrakennettuna toimintaan, kosmeettisten muutosten avulla ei saavuteta tarvittavia hyötyjä ja lisäksi ne aiheuttavat uusia riskejä maineen hallinnalle. (Könnölä & Rinne 2001, 67)

Vastuullisen liiketoimintastrategian ongelmana on korostuneesti sama ongelma, joka koskee kaikkea strategista johtamista, eli miten se saadaan oikeasti toimimaan käytännössä ja kaikilla yrityksen toiminnan tasoilla.

### 2.3 Strategian laatiminen

Strategisen ajattelun juuret voidaan hakea sodankäynnin historiasta, mutta liikkeenjohto-opin perustalle lasketut strategisen suunnittelun teoriat kehitettiin lähinnä 1960-luvulla. Näistä kehittyi hyvin tarkasti mallennettuja, ohjeistettuja ja suunniteltuja prosesseja, joista esimerkkinä on liitteenä 12 oleva Ansoffin strategiaprosessikuvaus. (Näsi & Aunola 2001, 21)

Tämän kaltaiset strategiaprocessit ovat toimineet paremmin silloin kun yhteiskunnan muutokset tapahtuivat hitaammin ja olivat helpommin ennakoitavissa.

Strategialähtöisen organisaation rakentaminen Kaplan & Nortonin mukaan:

1. strategian ilmaiseminen operatiivisina (toiminnan) käsitteinä
2. organisaation mukauttaminen strategiaan (eli kaikki tekevät töitä saman päämäärän eteen)
3. strategian vieminen osaksi jokaisen henkilön päivittäistä työtä
4. strategian kehittäminen jatkuvaksi prosessiksi
5. muutosten toteuttaminen vahvan ja tehokkaan yritysjohton avulla.

(Kaplan & Norton 2002, 9-17)

Yritysten strategiatyöskentelyä ohjaa taustalla oleva ihmiskäsitys (Koskinen 2000, 87). Ihmiskäsitys ohjaa niin strategian sisältöä kuin sen laatimisen tapaakin. Yksittäisen ihmisen arvot ovat harvoin täysin samanlaiset kuin organisaation arvot, identtiset arvot lienevät vain yhden ihmisen yrityksessä. Tätä arvomaailmojen eroa ei voida, eikä pidä poistaa, mutta avoimen keskustelun avulla voidaan organisaation arvoja ja yksilöllisiä arvoja tuoda lähemmäksi toisiaan. (Könnölä & Rinne 2001, 35)

Kirjassaan *The Strategy-Focused Organization* Kaplan ja Norton viittaavat jo kymmenen vuotta vanhaan tutkimukseen (*Measure That Matter*, Ernst & Young, Boston 1998), jossa todetaan että strategian toteuttaminen on tärkeämpää kuin itse strategia (Kaplan & Norton 2002, 1). Tämä kuvaa hyvin sitä että strategian laatiminen ei riitä, vaan haasteeksi nousee strategian toteuttaminen ja onnistuneen toteutuksen taustalla on yhdessä laadittu strategia. Strategian toteuttaminen on koko organisaation asia, ei yksin johdon. Strategia on siirrettävä johdolta työntekijöille viestinnän keinoin, ei käskyttämällä. (Kaplan & Norton 2002, 14) Parhaimmillaan viestintä on vuorovaikutteista, joka tässä tarkoittaisi työntekijöiden mukaan ottamista jo strategian laatimisvaiheessa.

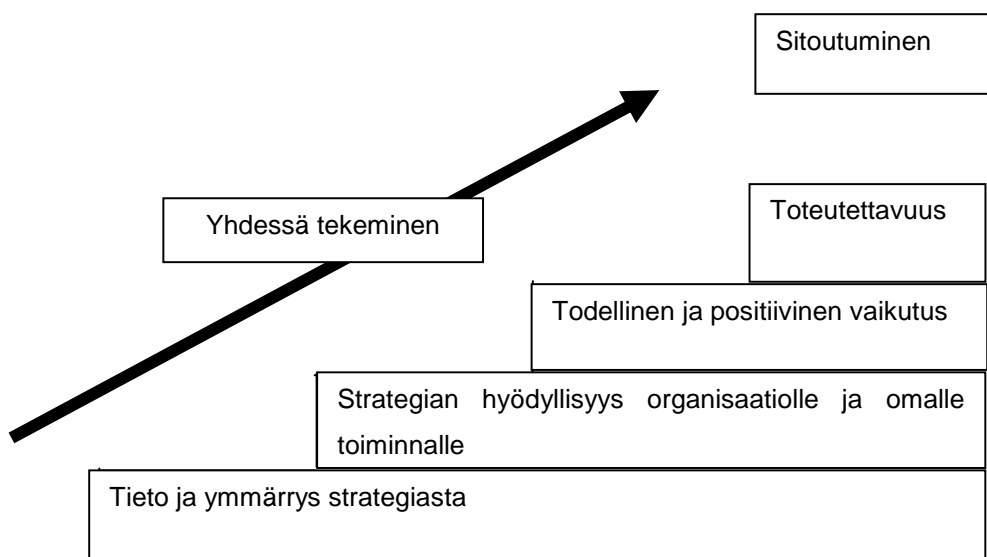
Hyvin menestyvissä organisaatioissa työntekijät ymmärtävät strategian ja vision, vision ja strategian ymmärtäminen on edellytys niiden toteuttamiselle päivittäisessä työssä (Kaplan & Norton 2002, 216). Strategian ymmärtäminen ei ole sama asia kun sen kuuleminen, usein strategia esitetään tavalla joka ei ole työntekijälle ymmärrettävä. Tämä ei johdu siitä että heidän kykynsä ymmärtää olisi huono, vaan kokemuksen ja koulutuksen puutteesta ja siitä että strategian ei koeta liittyvän suoraan työntekijän työhön.

Koko henkilökunta on koulutettava strategiseen ajatteluun lähtien niistä asioista, jotka ovat tuttuja ja ymmärrettäviä, ja laajentaen siitä uuteen osaamiseen. Tämä voi tuntua suurelta haasteelta ja sitä se onkin, mutta se on välttämätöntä strategisen onnistumisen kannalta. Henkilökunnan kouluttaminen voidaan toteuttaa yhdessä tekemällä, jolloin saadaan oppimisen lisäksi tuloksena ajatuksia, innovaatioita ja näkemyksiä, joita voidaan hyödyntää lopullisessa strategiassa.

Näsi ja Aunola tekivät keväällä 2000 tutkimuksen suomalaisten yritysten strategiaprosesseista. Vastaaaja oli 125 eri alojen yritystä. Tämän tutkimuksen tuloksista nostaisin esille pari asiaa; ensinnäkin kyselyn perusteella vain 4% vastaajista ilmoitti strategiaprosessiin osallistuneen myös työntekijöitä. Toiseksi 56,5% vastaajista ilmoitti että strategian toimeenpanossa tarvittava tieto ei kulje

riittävän hyvin strategian laatijoilta toteuttajille. Myös yli puolet vastaajista kertoi strategian toimeenpanossa esiintyvän vastarintaa. (Näsi & Aunola 2001, 54, 78, 88 ja 90)

Strategiaan sitoutumisen edistäminen on erittäin tärkeää strategisen johtamisen onnistumiseksi. Strategiaan sitoutumista voidaan edistää huolehtimalla siitä, että sitoutumisen edellytykset ovat kunnossa. Strategiaan sitoutumisen edellytyksiä olen kuvannut neliportaisena sitoutumisen portaikkona kuten kuviossa 3. Sitoutumisen portaita edetään yhdessä tekemällä.



Kuvio 3. Sitoutumisen portaat

Kilpailukykyisen strategian pitää olla toisaalta innovatiivinen ja luova, mutta toisaalta sen laatiminen on järjestelmällinen, jopa byrokraattinen prosessi. Tämän tasapainon löytäminen voi olla onnistuneen strategian laatimisen kannalta ensisijaisen tärkeää. Luovuus, ideointi, hauskuus ja jopa villit ideat, ovat kilpailukykyisen strategian kannalta avainasemassa, mutta jotta ne saattaisiin organisaation käyttöön tarvitaan myös menettelyjä, sääntöjä ja dokumentteja. (Näsi & Aunola 2001, 109)

Haasteisiin voidaan vastata vain entistä paremmalla johtamisella, jolla aikaansaadaan motivoituneen henkilöstön, tehokkaan resurssien käytön ja hyvän talouden hallinnan yhteistyöllä taloudellisesti kannattavia, yhteiskuntaa ja yksilöitä hyödyttäviä yrityksiä. Liiketoiminnan vastuullisuus voi vastata näihin haasteisiin, mutta mistä oikein on kysymys ja miten tätä voidaan toteuttaa?

### 3 Vastuullinen liiketoiminta

Tämän luvun tavoitteena on lisätä ymmärrystä siitä mistä vastuullisessa liiketoiminnassa oikein on kysymys, mitä hyötyä siitä voisi olla ja esitellä erilaisia vastuulliseen liiketoimintaan liittyviä ohjeistoja sekä tarkastella voisiko siitä löytyä vastauksia edellisessä luvussa kirjattuihin haasteisiin. Onko vastuullisuus liiketoiminnassa todellista lisäarvoa tuottavaa toimintaa vai jo valmiiksi hyvin menestyvien yritysten puuhastelua yhteisen hyvän nimissä?

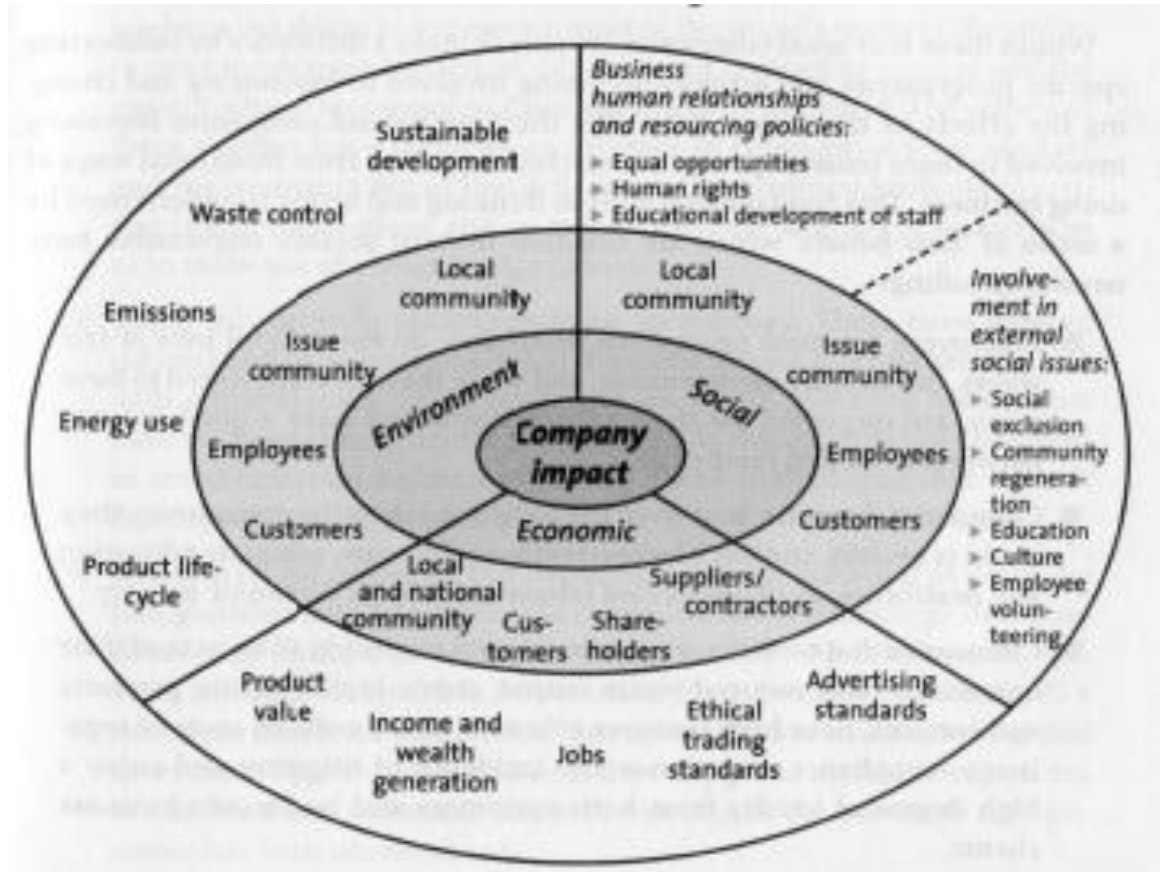
#### 3.1 Vastuullinen liiketoiminta

Liiketoiminnan vastuullisuus ja yhteiskuntavastuu ovat termeinä ja keskustelun aiheena melko tuoreita, mutta ajatuksena ne ovat yhtä vanhoja kuin liiketoiminta ja yhteiskuntakin. Suomen itsenäisyyden ja teollistumisen alkuaikoina yritysten vastuullinen toiminta yhteiskunnassa oli hyvinkin merkittävää, teollisuuspaikkakunnilla yritys huolehti monista yhteiskunnan tehtävistä, yritys muunmuassa ylläpiti palokuntaa, koulua, kauppaa jne. Tämä oli tarpeen yrityksen toimintaympäristön ylläpitämiseksi. (Takala 2000 ja Lämsä 2007, 42-51)

Yhteiskunta ja yritykset ovat tiiviissä vuorovaikutuksessa keskenään, yrityksillä on valtaa, taloudellista, sosiaalista ja ympäristöön vaikuttavaa valtaa, joten kyllä niiden täytyy kantaa myös vastuunsa näillä alueilla. Alueen sosiaaliseen hyvinvointiin sijoitetut varat tulevat takaisin henkilöstön rekrytoinnin ja osaamisen, pienempien riskien ja hyvän imagon kautta. Toisaalta yrityksillä on myös oikeus odottaa yhteiskunnalta toimintoja jotka mahdollistavat yritysten toiminnan. (Vuori 2007, 54)

Kuviossa 4 tarkastellaan yrityksen taloudellisia, sosiaalisia ja ekologisia vaikutusta toimintaympäristössään. Vaikutukset ovat voimakkaimpia

lähiympäristön kannalta, mutta laajenevat kuten veteen heitetyn kiven aiheuttamat laineet kunnes ne sekoittuvat muihin laineisiin.



Kuvio 4. Yrityksen vaikutukset toimintaympäristöön (Andriof & McIntosh 2001 15)

Vastuullinen liiketoiminta rakentuu samoille periaatteille kuin laatu- ja ympäristöjohtaminen, mutta yhdistää, syventää ja laajentaa niitä. Vastuullinen liiketoiminta voidaan nähdä laatu- ja ympäristöjohtamisen jatkona. Laatu- ja ympäristöjohtamista ja vastuullista liiketoimintaa yhdistää muun muassa jatkuvan parantamisen periaatteen noudattaminen. (Vauhkonen 2007, 16, 79 ja Loikkanen, Hyytinen & Koivusalo 2007, 68-77)

Vastuullisen liiketoiminnan käsitteet, määritelmät ja käytännöt ovat vakiintumattomia. Yritykset, tutkijat ja sidosryhmät puhuvat osittain eri kieltä ja

mikä sekoittavinta, sama ilmaisu saatetaan ymmärtää aivan eri tavalla. (Juuti 2007, 33, Talvio 2007, 134 ja Rohweder 2004, 11, 77) Yhteistä on kuitenkin, että aihe nähdään tärkeänä ja merkitys kasvavana (Loikkanen ym. 2007, 68). Kirjassaan ”Vastuullinen liiketoiminta – sanoista teoiksi”, Tarja Ketola esittää vastuullisen liiketoiminnan käsitteen nousevan yhteiskuntavastuun, yrityskansalaisuuden, kestävän kehityksen, kestävän kasvun, kestävän liiketoiminnan, kestävän yrittäjyyden, kolminkertaisen tuloksen ja yritysetiikan aiheista. Hän käyttää Linnasen ja Pananpaan käsitehierarkiaa, jossa corporate sustainability (CS) on yläkäsite, jonka alle mahtuu corporate responsibility (CR) joka taas koostuu kolmesta eri vastuun osa-alueesta; corporate ecological responsibility, corporate economic responsibility ja corporate social responsibility (CSR). (Ketola 2005, 13,14)

Vastuullinen liiketoiminta jakaantuu kolmeen eri ulottuvuuteen eli sosiaaliseen, taloudelliseen ja ekologiseen. Vaikka Bruntlandin komission julkaisemassa raportissa: ”Yhteinen tulevaisuutemme” kestävän kehityksen yhtenä omana osa-alueena oli kulttuuri, niin vastuullisessa liiketoiminnassa usein kulttuurinen ulottuvuus liitetään sosiaaliseen ulottuvuuteen. Esimerkiksi OECD:n toimintaohjeissa monikansallisille yrityksille unohdetaan kulttuurinen näkemys kokonaan. Ensimmäinen yleinen periaate on:

”edistää taloudellista, sosiaalista ja ympäristöpoliittista kehitystä kestävän kehityksen toteuttamiseksi” (OECD:n toimintaohjeet. 2000)

Seuraavaksi tarkastellaan hieman lähemmin kutakin vastuullisen liiketoiminnan ulottuvuutta.

### Sosiaalinen ulottuvuus

Sosiaalinen vastuu kohdistuu ensisijaisesti henkilöstöön, mutta myös lähiyhteisösuhteeseen (Lämsä 2007, 47). Sosiaalisen vastuun piiriin kuuluvat näin ollen henkilöstön hyvinvointi ja osaaminen, tuoteturvallisuus ja kuluttajansuoja sekä yleishyödyllisten toimintojen tukeminen (Larnimaa & Grahn



2007, 125). Tärkeitä ovat myös tasa-arvo, kulttuurisen erilaisuuden hyväksyminen ja työsuhteen päättämisen menettelyt (Rohweder 2004, 103).

Yrityksen sosiaalisen vastuun piiriin kuuluu laaja joukko ihmisiä, jopa kaikki ihmiset voidaan laskea tähän joukkoon, vaikka yrityksen valta ja sitä kautta myös vastuu on suurempi yritystä lähellä olevien ihmisten joukossa. Tällaisia ryhmiä ovat esimerkiksi työntekijät, yhteistyökumppanit, asiakkaat ja paikalliset asukkaat. Sosiaalisen vastuun periaate kuuluu jo YK:n julistukseen ihmisoikeuksista ja noudatettavat minimi löytyvät lainsäädännöstä. Sosiaalista vastuuta voidaan kantaa omassa liiketoiminnassa tai erillisenä hyväntekeväisyytenä. Omassa liiketoiminnassa vastuuta kannetaan esimerkiksi tasa-arvoperiaatteita noudattamalla ja henkilöstöpolitiikassa. Lisäksi voidaan harjoittaa hyväntekeväisyyttä tukemalla lasten ja nuorten koulutus- ja/tai harrastustoimintaa. (Ketola 2005, 41).

Sosiaalisen vastuun kantamisessa on tärkeää jakaa päätösvaltaa kunkin sidosryhmän kanssa, yritysjohdon yksinään tekemät päätökset hyväntekeväisyyden suuntaamisesta tai henkilöstöpolitiikan linjoista toisaalta korostavat yrityksen valtaa ja toisaalta voivat ohjata voimavaroja suuntaan joka ei ole sidosryhmän toiveiden mukaisia. Sosiaalisen vastuun kohdalla on erityisen tärkeää vahvistaa yrityksen ja sidosryhmän välistä vuoropuhelua ja saavuttaa näin mahdollisimman hyvä lopputulos, niin yrityksen kuin sidosryhmänkin kannalta.

Sosiaalisen vastuun kantaminen on myös kannattavaa toimintaa koska pätevän työntekijän terveyden ylläpito on edullisempää kuin vakuutusmaksujen ja korvausten maksaminen sekä uusien työntekijöiden tai sijaisten jatkuva rekrytointi ja kouluttaminen” (Könnölä & Rinne 2001, 73).

Vastuulliseen liiketoimintaan liittyy vuorovaikutus sidosryhmien kanssa. Vaikka uusklassisen taloustieteen mukaan yritys vastaa toiminnastaan vain omistajille, niin käytännössä yritys vastaa toiminnastaan myös viranomaisille, asiakkaille,

työntekijöille, oikeastaan kaikille sidosryhmilleen. Sidosryhmien odotukset muokkaavat yrityksen tavoitteita ja toimintaa. (Vauhkonen 2007, 22) Oheinen taulukko 1 kuvaa sidosryhmien odotuksia.

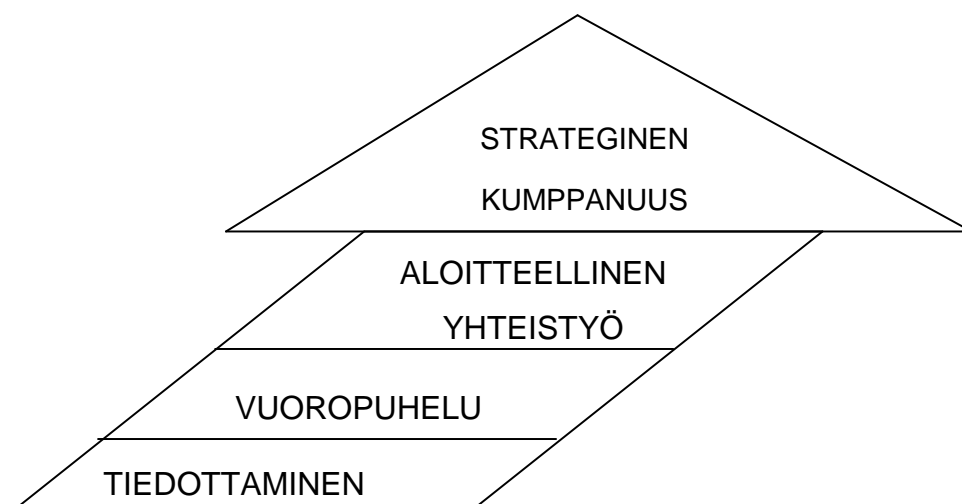
Taulukko 1 Mitä sidosryhmät odottavat? (Vauhkonen 2007, 25)

Sidosryhmä	Yritykseen kohdistuvat odotukset	Yrityksen tilivelvollisuuden luonne
Omistaja	Osingot ja osakkeen arvo	Tilinpäätösraportit ja vuosikertomukset, tieto yritysjärjestelyistä ja strategisista investoinneista
Asiakkaat	Laatu, palvelu, turvallisuus ja sopiva hinta	Myyntiesitteet, mainonta ja vuorovaikutus palvelutilanteessa.
Työntekijät	Palkka, työsuhteen jatkuminen, työolot ja koulutus	Sisäiset tiedotteet, työpaikkailmoitukset ja työehtosopimukset
Rahoituslaitokset	Maksuvalmius, omavaraisuusaste, vakuuksien arvo ja nettokassavirta	Kassavirtaennusteet ja rahoituksen tunnusluvut
Tavarantoimittajat	Vakaa ja jatkuva liikesuhde	Sopimuksen mukaiset laskujen maksut
Julkishallinto	Lainmukainen toiminta, työllistäminen, kilpailukyky ja tiedon luotettavuus	Viranomaisraportit ja lehdistötiedotteet
Kansalaiset	Toiminnan turvallisuus ja nettohyöty yhteiskunnalle	Turvallisuusraportit ja lehdistötiedotteet
Ympäristö	Toiminnan vaikutukset ja uusiutumattomien luonnonvarojen käytön väheneminen	Ympäristöraportit ja raportit sopimusten noudattamisesta

Vastuullisen liiketoiminnan osaajat osaavat nimenomaan sidosryhmäyhteistyön ja vuorovaikutuksen; ilman aktiivista, avointa ja kehittävää vuorovaikutusta ei kestävää kehitystä edistetä (Könnölä & Rinne 2001, 12 ja Rohweder 2004,

194). Sidosryhmäyhteistyön ja vuoropuhelun ensimmäisenä edellytyksenä on että tehty sidosryhmäanalyysi ja tiedetään tahot, joiden kanssa olisi suurin tarve lisätä vuorovaikusta. Yrityskohtaisia sidosryhmien odotuksia ei juuri Suomessa ole kartoitettu. (Loikkanen ym. 2007, 72)

Yksisuuntainen tiedottaminen on sidosryhmäyhteistyön alin porras. Yksisuuntaisesta tiedottamisesta esimerkkinä ovat erilaiset yhteiskuntavastuun raportit. Raportoinnin tuoma avoimuus on ensimmäinen askel yhteisen tavoitteen suuntaiseen työskentelyyn joka voi johtaa strategiseen kumppanuuteen. Tätä kuvaa kuvio 5. Yhteiskuntaraportoinnissa tulee sisällön lisäksi kiinnittää huomioita myös raportit luettavuuteen, ymmärrettävyyteen, käyttökelpoisuuteen, olennaisuuteen, selkeyteen ja luotettavuuteen. Tätä yksisuuntaista viestintää tulee kehittää vuoropuheluksi, jossa viesti kulkee molempiin suuntiin sidosryhmän ja yrityksen välillä ja tässä yritys voi olla aloitteellinen. (Rohweder 2004, 207 ja 231, Kettunen 1997, 13 ja Jutila 2007, 147) Sidosryhmäviestinnässä on tärkeää, että puheet ja teot vastaavat toisiaan, erityisen tärkeää on johdon toiminta. (Nilsen 2007, 179)



Kuvio 5. Yrityksen sidosryhmäsuhteiden tasot (Rohweder 2004, 207)

Sosiaalisen vastuun kantaminen näkyy hyvin dialogissa, vuoropuhelussa eri sidosryhmien suuntaan. Vastuullisessa johtamisessa vuorovaikutuksella on erittäin suuri merkitys (Aaltonen ym. 2004, 54). Vuorovaikutusjohtaminen on lähestymistapa jonka Mika Kamensky nostaakin yhdeksi mahdolliseksi uudeksi johtamisen ”ismiksi”. Kamenskyn mukaan vuorovaikutus yrityksen ja toimintaympäristön kanssa on strateginen valinta. PESTE-tekijöiden eli poliittisten, taloudellisten, sosiaalisten, teknologisten ja ekologisen ympäristön kanssa käytävä vuorovaikutus on yrityksen strategisen menestyksen kannalta erittäin tärkeää. Tässä vuorovaikutuksessa tulee huomioida toimiala, toimittajat, asiakkaat, kilpailijat ja yrityksen sisäiset toimijat. (Kamensky 2000, 285–302)

### Taloudellinen ulottuvuus

Lyhyesti kuvattuna taloudellinen vastuu on omistajien tuotto-odotuksiin vastaamista, osallistumista yhteiskunnan hyvinvoinnin tuottamiseen taloudellisesti sekä investointikyvyn ylläpitoa (Lämsä 2007, 47). Yrityksen taloudelliseen vastuuseen kuuluvat myös kannattavuus, kilpailukyky ja työpaikkojen luominen (Larnimaa & Grahn 2007, 125).

Yritysten olemassa olo perustuu voiton tavoitteluun. Liikevaihto, kateprosentti, pääoman tuotto ja muut taloudelliset mittarit kuvaavat yrityksen taloudellista tilaa ja ovat tärkeitä, vain voittoa tuottavalla yrityksellä on oikeus olemassa oloon. Tätä taustaa vasten ajatellen vastuullisen liiketoiminnan kriitikot ovat oikeassa, vastuullinen liiketoiminta kun aiheuttaa lyhyen aikavälin tarkastelussa kustannuksia. Tämän ajatuksen vieminen äärimmäisyyteen kuitenkin osoittaa ajatuksen mahdottomuuden, parhaiten tuottavat ”liiketoiminnot” kuten huumekauppa ja prostituutio ovat laittomia. Samoin lakisääteisten maksujen maksamatta jättäminen ja suoranainen huijaaminen ei johda kannattavaan pitkäjänteiseen liiketoimintaan. Ensimmäinen vastuullisuuden taso onkin lakien ja määräysten noudattaminen. Tällä tasolla yritys voi jo toimia, mutta eri sidosryhmien kanssa mahdollisesti syntyvät ristiriidat heikentävät imagoa ja kannattavuutta. Vastuullisesti toimiva yritys pyrkii huomioimaan sidosryhmänsä

ja toimii pitkän aikavälin kannattavuuden saavuttamiseksi, joskus jopa lyhyen aikavälin kannattavuuden kustannuksella. Tällä tasolla on saavutettavissa hyvä taloudellinen tulos, jos liiketoiminnan muut edellytykset ovat kunnossa.

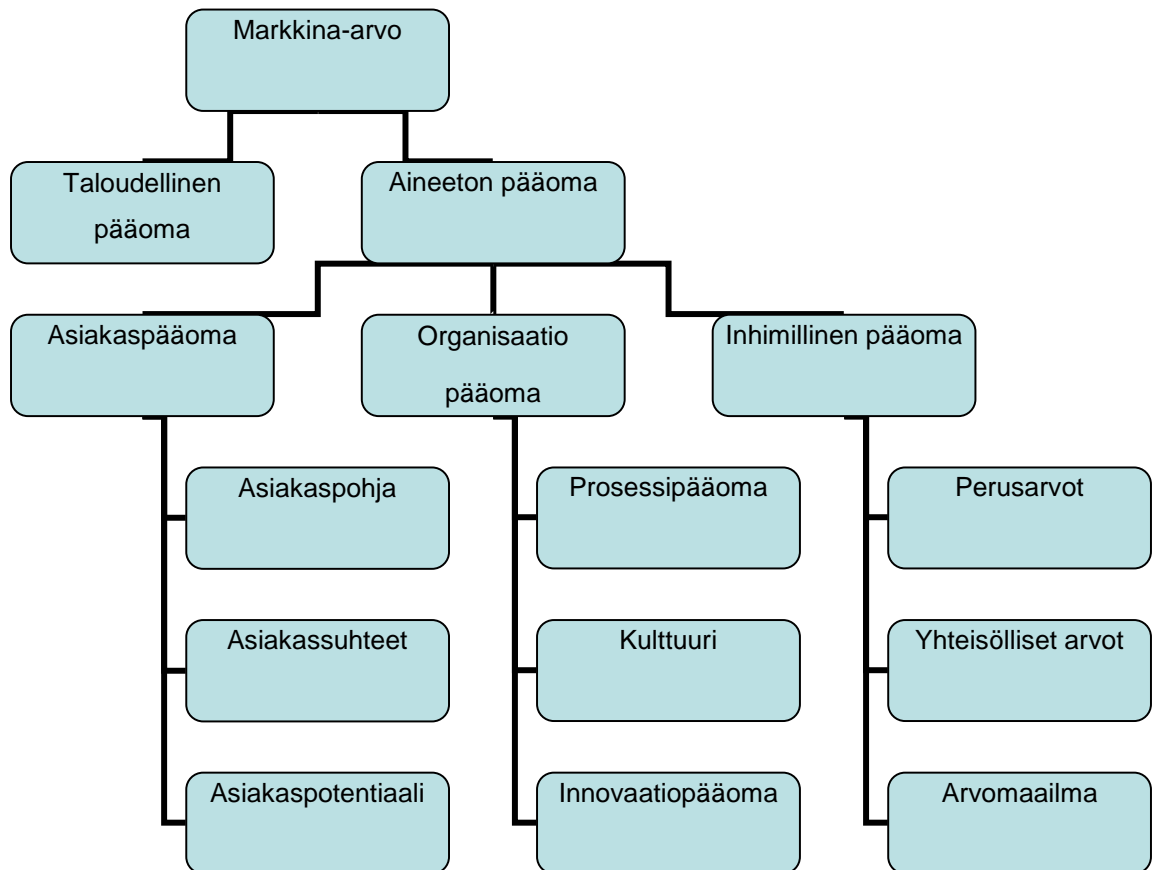
Liiketoiminnan ja vastuullisuuden vastakkain asettelu on virheellinen lähtökohta koska vastuullinen liiketoiminta on mahdollista vain siten, että liiketoiminta on kannattavaa. Liiketoiminta joka ei hoida velvoitteitaan kaikille sidosryhmille voi olla kannattavaa vain lyhyen aikavälin tarkastelussa. (Lämsä 2007, 44)

Vastuullisuuden edelläkävijänä toimiva yritys pyrkii saamaan vastuullisuudesta merkittävää kilpailuetua, tämä voidaan saavuttaa henkilöstön paremmalla sitoutumisella ja osaamisella, laajempien markkinoiden saavuttamisella paremman imagon tuloksena, helpompana pääomien saatavuutena riskien pienemisen kautta, viranomaistoiminnan muuttuessa rasitteesta vahvuudeksi, muutamia esimerkkejä mainitakseni.

Yrityksen taloudellinen kehitys ja kasvu perustuu tuottavuuden lisääntymiseen, muunlainen kehitys on kupla, joka puhkeaa ennemmin tai myöhemmin. Taloudellisesti kestävä kehitys on niin suuri kuin teknologian, johtamisen ja osaamisen kehittymisen tuottama kyky tuottaa lisäarvoa on. Tätä kykyä tuottaa lisäarvoa rajoittavat raaka-aineiden ja energian saatavuus, henkilöstön osaaminen ja määrä, infrastruktuuri sekä markkinat. Kun taloudellinen näkökulma ylikorostuu, niin se näkyy viime vuosina ainakin julkisuudessa yleistyneinä kirjanpitorikoksina, sisäpiirikauppoina ja lahjontatapauksina (Rohweder 2004, 98). Näissä ei ole kysymys kestävän kehityksen mukaisessa taloudellisessa vastuussa, vaan yrityksen toiminta on keskittynyt lyhyen aikavälin taloudellisen tuloksen maksimointiin.

Menestyminen globaalissa maailmassa edellyttää panostusta, investointia, ei pelkästään pääomiin, vaan ihmisiin ja sosiaaliseen verkostoon. Tätä organisaation aineetonta pääomaa ovat myös työntekijöiden yhteenlasketut muistot, ajatukset ja tunteet, aina kun ihminen lähtee organisaatiosta, hänen

mukanaan lähtee myös aineetonta pääomaa (Koskinen 2000, 82). Yrityksen kuori muodostuu yritysrekisterissä olevista tiedoista, verotiedoista jne, mutta todellinen yritys sisältää unelmia, arvostuksia, päämääriä ja muistoja (Koskinen 2000, 83).



Kuvio 6. Aineeton pääoma (Zadek 2001, 207)

Vaikka aineettoman pääoman tarkka määrittäminen on vaikeaa, niin kiistattomasti yrityksessä on muutakin arvokasta kuin taseeseen merkityt varat ja varallisuus. Kuviossa 6 on aineetonta pääomaa jaoteltu asiakaspääomaan, organisaatiopääomaan ja inhimilliseen pääomaan. Asiakasrajapintaan liittyvän pääoman rahallista arvoa arvioidaan esimerkiksi yrityksen vaihtaessa omistajaa. Asiakaspääoman arvioinnissa tärkeää on asiakassuhteiden määrä, pysyvyys ja asiakassuhteissa olevat mahdollisuudet. Inhimillistä ja organisaatiopääomaa on vaikea määrittellä taloudellisin mittarein, mutta

pörssikursseissa näkyvät tulevaisuuden tuloksenteekokyvyn odotusarvot antavat suuntaa arvioille.

Vain tilikauden taloudellisen tuloksen perusteella ei voida yrityksen todellista tilannetta havaita. Yhden tilikauden taloudellinen tulos saadaan näyttämään todellista paremmalta tinkimällä sosiaalisesta tuloksesta ja ympäristön huomioimisesta. Paremmman kuvan yrityksestä antaa ns. Triple bottom line eli kolmoistilinpäätös, josta selviää niin taloudellinen, yhteiskunnallinen kuin ympäristöllinenkin tulos. (Könnölä & Rinne 2001, 20)

Valtion taloudellinen tutkimuslaitos on kehittänyt kestävän kehityksen mukaista pääomien alalajijakoa neljään.

- inhimillinen pääoma (esim. osaaminen, tiede, tutkimus ja kehitys, patentit)
- fyysinen pääoma (esim. tuotantokoneistot, infrastruktuuri, rakennettu ympäristö)
- sosiaalinen pääoma (esim. lainsäädäntö, hallinto, sosiaaliset verkostot, luottamus ja legitimiteetti)
- luontopääoma (uusiutuvat ja uusiutumattomat luonnonvarat)

(Suomen kestävän kehityksen toimikunta 2009)

Näistä vain yksi eli fyysinen pääoma on puhtaasti taloudellinen, inhimillisessä ja luontopääomassa on mukana myös taloudellisia arvoja esimerkiksi patenttien ja maaomistusten kautta.

### Ekologinen ulottuvuus

Tuotannollisten yritysten toiminta perustuu luonnosta saataviin raaka-aineisiin, joita jalostetaan tuotteiksi, jotka käytön jälkeen palautuvat jätteenä luontoon. Ihmisten määrän ja tuotannon kasvaessa maapallon rajat tulevat vastaan, raaka-aineet loppuvat, uusiutuvien raaka-aineiden tuotantoa ei voida kasvattaa yli rajojen ja yhä suuremmaksi paisuva jätemäärä ei mahdu luonnon sietokyvyn

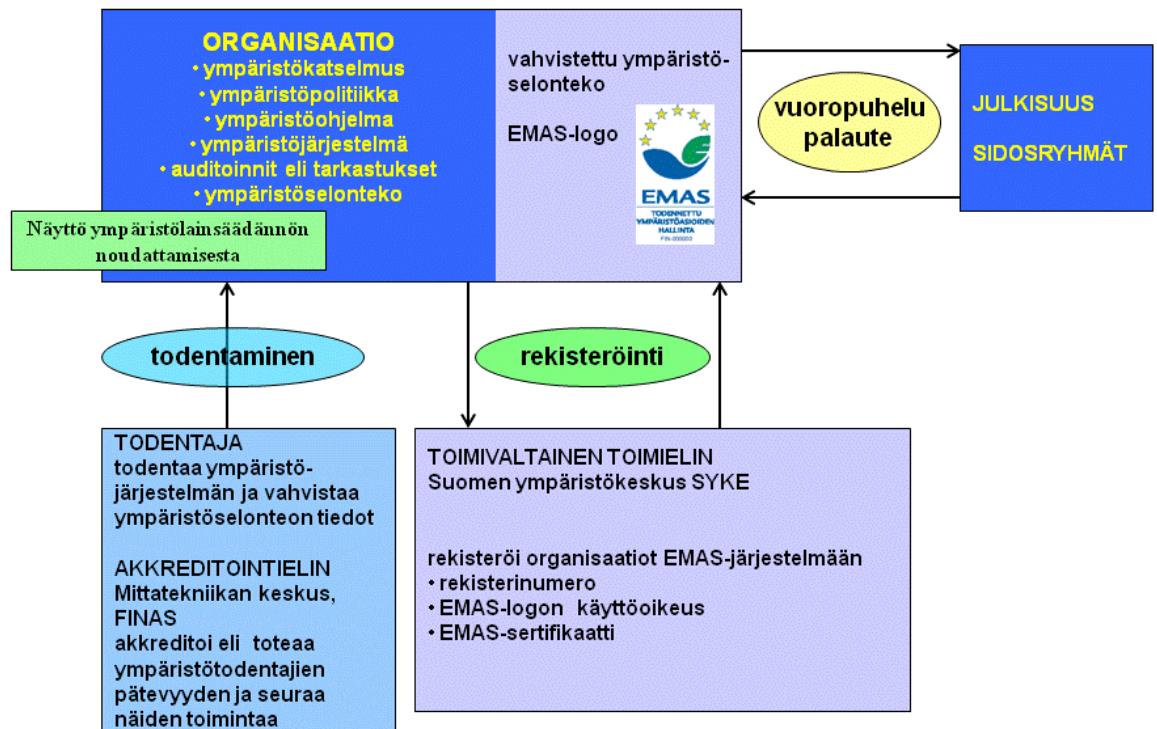
piiriin. Myös ei-tuotannolliset yritykset tarvitsevat raaka-aineita ja tuottavat jätteitä.

Ympäristövastuuseen kuuluu ympäristön suojeleminen, uusiutumattomien luonnonvarojen säästävä käyttö ja tuotteen ympäristövaikutusten huomioiminen koko elinkaaren ajan (Lämsä 2007, 47 ja Larnimaa & Grahn 2007, 125). Vastuulliselle yritykselle ei riitä pelkästään ympäristölainsäädännön noudattaminen, vaan jatkuva ympäristöasioiden parempi hallinta ja taso.

Ympäristövastuun kantamisessa ja ympäristöasioiden hallitsemisessa ISO 14001 standardin mukainen ympäristöjärjestelmä tuo järjestelmällisyyttä ja uskottavuutta. ISO 14001 standardi edellyttää organisaation ympäristönäkökohtien selvittämistä, merkittävien ympäristövaikutusten arviointia ja ympäristöohjelmaa. Lisäksi edellytetään jatkuvan parantamisen menettelyjä, muun muassa sisäisiä auditointeja, mittaamista ja toiminnan jatkuvaa arviointia. Lainsäädännön ja asiakasvaatimusten täyttäminen on ehdoton edellytys toiminnalle. Standardin mukaisesta toiminnasta on myös mahdollista saada todistus, sertifikaatti, jonka ulkopuolinen hyväksytty sertifioija voi myöntää tarkastuksen jälkeen. Euroopassa käytössä oleva EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) on pienin poikkeuksin samankaltainen menettely. EMAS tosin vaatii enemmän julkista raportointia. Kuviossa 7 on kuvattu EMAS järjestelmän rakenne ja menettelyt.



## EMAS-järjestelmän rakenne



Kuvio 7. EMAS-järjestelmän rakenne. (Suomen ympäristökeskus 2009)

Tilannetta voidaan parantaa esimerkiksi raaka-aineiden kierrätyksellä ja energiatehokkuutta lisäämällä. Lopullisena tavoitteena tulisi kuitenkin olla kuormitustason pudottaminen nolnaan. Tämä voi tuntua mahdottomalta, mutta esimerkiksi jätteitä hyödyntävä yritys voi päästä jopa positiiviseen ympäristötaseeseen.

Näkemyksiä yhteiskunnallisesta vastuusta

Yhteiskunnallista vastuuta voidaan lähestyä myös eri näkemysten kautta. Yksi näistä näkemyksistä on omistajalähtöinen näkemys yrityksen yhteiskunnallisesta vastuusta, jossa perusajatuksena on että avoimessa ja vapaassa markkinatalousmallissa yrityksen vastuulla on tuottaa palveluita ja tuotteita muille yhteiskunnan jäsenille parhaan mahdollisen hyödyn

periaatteella. Kaikki muu on omistajien yritykseen sijoittamien varojen väärinkäyttöä. Milton Friedmanin mukaan. "yrityksen sosiaalisena vastuuna tulee olla voiton maksimointi". (Takala 2000 ja Aaltonen ym. 2004, 30)

Sidosryhmälähtöinen näkemys yhteiskunnallisesta vastuusta lähtee ajatuksesta että yritys on osa yhteiskuntaa ja ilman yhteiskuntaa ei yrityksellä ole toimintaedellytyksiä. Pitkän aikavälin kannattavuus ja tuotot edellyttävät sidosryhmien vaatimusten, toiveiden ja odotusten mukaista toimintaa. Yrityksen päätöksentekoprosessiin liittyy myös moraalinen ulottuvuus. Tätä kannattavuuden ja moraalin yhdistelmää voi kuvata vaikka termillä valistunut itsekkyyys. (Takala 2000)

Laajan sosiaalisen vastuun ideologiassa voitto ei ole toiminnan tavoite, vaan tavoitteena on hyvinvoinnin lisääminen. Kannattavuus on tärkeää koska vain näin voidaan varmistaa kyky tuottaa hyvinvointia myös tulevaisuudessa. (Takala 2000)

### 3.2 Vastuullisen liiketoiminnan hyödyt

Liiketoimet, jotka ovat täysin yhteiskuntavastuun ulkopuolella, kuten porno, laittomat aseet ja huumausaineet voivat vaikuttaa kannattavilta ja saattavat lyhyellä aikavälillä ollakin erittäin kannattavia, mutta pidemmällä aikavälillä näiden varaan ei voi liiketoimintaa laskea (Koskinen 2000, 9) Työntekijät, yhteiskunta ja lait tekevät vastuuttomasta liiketoiminnasta lopuksi kannattamatonta. Vastuullinen liiketoiminta ei ole ylimääräinen kustannuserä vaan investointi tämän hetken ja tulevaisuuden kannattavuuteen. Etiikka ja kannattavuus eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan vahvasti toisiaan tukevia (Koskinen 2000, 49).

Ehkä tunnetuin vastuullisen liiketoiminnan ja yrityskansalaisuuden kritiikki perustuu jo aiemmin mainittuun Milton Friedmanin ajatukseen: "The business of business is business". Tässä ajatuksessa yrityksen pitää keskittyä omaan

toimintaansa, jottei tuottavuus kärsi. Sosiaaliseen hyväntekeväisyyteen sijoitetut varat ovat sijoittajien varojen väärinkäyttöä. (Andriof & McIntosh 2001, 13). Yhteiskunnan tehtävänä on sitten käyttää yrityksen yhteiskunnalle maksamat verot ja maksut yhteiskunnan hyväksi. Yrityskansalaisuutta voidaan myös kritisoida koska se antaa yrityksille myös lisää valtaa, yrityshän päättää siinä itse mitä yhteiskunnan toimintoja yritys tukee ja mitkä jäävät ilman tukea.

Suomessa tehtyjen tutkimusten mukaan kaksi kolmesta yrityksestä kokee että yhteiskuntavastuulla ja kyvyllä luoda ja ylläpitää sidosryhmäsuhteita on kilpailukykyä lisäävä ja kannattavuutta parantava vaikutus (Loikkanen ym. 2007, 68–77 ja Elo-Pärssinen 2007, 168). Könnölä ja Rinne lopettavat kirjansa Elinehtona eettisyys lauseeseen: ”Vastuullinen liiketoiminta on haaste ja lähestymistapa, jolla yritys kehittää toimintaansa. Sen avulla vähennetään riskejä ja luodaan uusia mahdollisuuksia, minkä seurauksena liiketoiminta on taloudellisesti kannattavampaa.” (Könnölä & Rinne 2001, 113)

Hyötyjä voidaan tarkastella vastuullisen liiketoiminnan eri näkökulmien avulla pohtimalla mitä taloudellisia, sosiaalisia ja ekologisia hyötyjä on löydettävissä.

Taloudellisesta näkökulmasta voidaan todeta, että vain kannattava liiketoiminta voi olla vastuullista, koska vain kannattava yritys voi kantaa taloudellista vastuuta myös tulevaisuudessa. Vastuullisuus voi myös lisätä kannattavuutta eri tekijöiden kautta. Näitä ovat kysyntä, imago, materiaali ja energiatehokkuus sekä pääoman saatavuus. (Rohweder 2004, 82) Vastuullisen liiketoiminnan ominaispiirteitä ovat pitkän aikavälin kannattavuus, välttämällä vastuuttomasta toiminnasta syntyviä taloudellisia riskejä. (Könnölä & Rinne 2001 ja Aaltonen ym. 2004, 20).

Yksi liiketoiminnan kannalta tärkeä edellytys on riittävä pääoman saanti. Pienissä, alkavissa yrityksissä pääoma tulee useimmiten yrittäjältä, mutta jo kasvun rahoittamiseen tarvitaan sijoittajia. Suuria sijoittajia ovat mm. eläkerahastot, joiden sijoittamiseen vaikuttavat eettiset periaatteet.

Vastuullisissa yrityksissä on vähemmän riskitekijöitä, mm. ympäristövahinkoriskejä ja alihankintaketjuun liittyviä sosiaalisia riskejä vastuullinen toiminta pienentää merkittävästi. Näkyvästi ja uskottavasti vastuullinen yritys on sijoittajien mielestä usein turvallisempi sijoitus, jolloin voidaan tuotto-odotukset pitää hieman matalampana. Käytännössä tämä tarkoittaa helpompaa ja halvempaa pääoman saatavuutta. (Suomen ev-lut kirkko 2007)

Vastuullisin periaatteiden mukaan sijoitettujen varojen määrä oli vuonna 2006 yli tuhat miljardia euroa ja määrä on voimakkaassa nousussa. Kasvu perustuu sijoittajien haluun vaikuttaa positiivisesti yhteiskunnan kehittymiseen, mutta myös siitä että riskit huomioiden vastuullinen sijoittaminen on tuottavaa. Aiemmin eettisen sijoittamisen kohteet valittiin välttämisperiaatteen mukaisesti eli ei sijoitettu yrityksiin, jotka toimivat vältettävillä aloilla, esimerkiksi tupakkateollisuus, aseet tai uhkapelit. Nykyjään pyritään valitsemaan yritykset positiivisin perustein ja sijoitetaan yrityksiin jotka ovat vastuullisen liiketoiminnan saralla edelläkävijöitä. Näitä voidaan arvioida esimerkiksi ESG- tekijöiden perusteella. ESG-tekijät ovat ympäristö, yhteiskunta ja hallintotapa (Environment, social and governance). Kolmas tapa on edistää vastuullista liiketoimintaa on aktiivinen yritysjohtoon vaikuttaminen. Osakkeen omistajilla on suora vaikutusmahdollisuus yrityksen toimivaan johtoon keskustelujen, hallitustyöskentelyn kautta ja yhtiökokouksissa. Tällä voi olla voimakas positiivinen vaikutus myös yrityksen tulokseen. Jos sijoituskohteesta paljastuu sijoittamisen jälkeen asioita, jotka rikkovat vastuullisen sijoittamisen periaatteita, ensisijaisesti tulee vaikuttaa yrityksen johtoon ja pyrkiä toiminnan muuttamiseen. Vasta jos asioissa ei päästä tyydyttävään lopputulokseen on syytä myydä sijoitus. (Suomen ev-lut kirkko 2007 ja Vuori 2007, 52-61)



Kuvio 8. Laaja näkökulma yritystoimintaan (Niskala & Vahala & Lovio 2004)

Kestävä yrityksen arvo muodostuu aineellisen pääoman ja aineettoman pääoman, sosiaalisten arvojen yhdistelmästä. Tätä kuvaa kuviossa 8 esitetty laaja näkökulma. Sosiaaliset hyödyt konkretisoituvat paremman yritys- ja tuotekuvan kautta, josta seuraa helpompi rekrytointi ja markkinointi. Henkilöstön pysyvyys ja suhteet lähiympäristöön helpottavat toimintaa. Hyödyt konkretisoituvat lopuksi taloudellisenakin hyötynä.

Ekologiset hyödyt voidaan saavuttaa energia- ja materiaalitehokkuudella, pienemmällä ympäristövahinko- ja työturvallisuusriskeinä sekä tietysti ympäristönsuojelulla.

### 3.3 Vastuullisen liiketoiminnan edistäminen

Vastuullinen yritys toimii pitkäjänteisesti, kokonaisvaltaisesti ja läpinäkyvästi (Kinnunen 2007, 173 ja Aaltonen ym. 2004, 24,25). Näiden periaatteiden tarkennukseksi on laadittu runsaasti erilaisia ohjeita, malleja ja koodistoja, joita

tarkastellaan seuraavaksi. Taulukossa 2 esitetään muutamien ohjeistojen suhdetta vastuullisen liiketoiminnan näkökulmiin.

Taulukko 2 Yhteiskuntavastuuseen liittyvät aloitteet ja ohjeistot (Niskala ym. 2004)

Ympäristö		Sosiaalinen			Talous	
Oma toiminta	Tuotevastuu ja arvoketju	Henkilöstö	Ihmisoikeudet	Lähiyhteisö ja yhteiskunnallinen vaikuttaminen	Taloudellisen hyvinvoinnin tuottaminen	Liiketaloudellinen menestyminen
<b>Kansainväliset sopimukset, julistukset ja yhteistyöelimet</b>						
		ILO:n työelämän perusnormit			OECD:n sopimukset ja toimintaohjeet	
EU:n sidosryhmäfoorumi						
<b>Corporate Governance</b>						
			AA1000		OECD:n hyvän hallintotavan periaatteet	
<b>Toimintaperiaatteet ja politiikat</b>						
YK:n Global Compact, OECD:n toimintaohjeet monikansallisille yrityksille						
ICC:n kestävän kehityksen peruskirja			Amnesty Internationalin suositukset			
<b>Hallintajärjestelmät</b>						
ISO 14000-sarja EMAS		AA1000, OHSAS 18001, SA8000				
<b>Raportointi</b>						
GRI						

Caux Round Table on kansainvälinen kokoneiden yritysjohtajien verkosto, joka on määritellyt vastuullisen liiketoiminnan periaatteet seuraavasti:

### 1. Yritysten vastuut: omistajista sidosryhmäajatteluun.

Yrityksen arvo yhteiskunnalle ilmenee sen tuottamana työllisyytenä ja kohtuuhintaisina ja laadukkaina tuotteina ja palveluina. Yrityksellä on vastuu luodun varallisuuden jakamisesta asiakkaille, työntekijöille ja omistajille. Alihankkijoita ja yhteistyökumppaneita tulee kohdella rehellisesti, ja yrityksen on oltava mukana rakentamassa sitä yhteisöä, jossa se toimii.

**2. Yritysten taloudelliset ja yhteiskunnalliset vaikutukset: kohti innovaatiota, oikeudenmukaisuutta ja globaalia yhteiskuntaa.**

Yhtiöiden, jotka toimivat emämaansa ulkopuolella, on osallistuttava myös ulkomailla paikallisten yhteisöjen kehittämiseen. Yritysten on oltava aktiivisia ihmisoikeuksien, koulutuksen ja hyvinvoinnin edistämässä siellä, missä ne toimivat. Yrityksillä on vastuu myös globaalin hyvinvoinnin turvaajina.

**3. Yritysten toimintatavat: lakien noudattamisesta luottamukseen.**

Ottaen huomioon liikesalaisuuksien oikeutuksen yritysten on toimittava rehellisesti, avoimesti ja lupauksensa pitäen ja edistäen liiketoiminnan toimivuutta.

**4. Kunnioitus sääntöjä kohtaan.**

Tasapuolisen ja sujuvan liiketoiminnan edistämiseksi yritysten on noudatettava kansallisia ja kansainvälisiä sääntöjä ja lakeja. Lisäksi niiden on tiedostettava, että myös lakien mukaisella toiminnalla voi mahdollisesti olla vahingollisia vaikutuksia.

**5. Kansainvälisen kaupan tukeminen.**

Yritysten on tuettava Maailman kauppajärjestön (WTO eli World Trade Organization) kaltaisten organisaatioiden toimintaa ja vapaakaupan edistämistä.

**6. Kunnioitus ympäristöä kohtaan.**

Yritysten vastuulla on suojella ja eheyttää luontoa, edistää kestäväää kehitystä ja estää luonnonvarojen tuhlailevaa käyttöä.

**7. Laittoman toiminnan välttäminen.**

Yritykset eivät saa osallistua lahjontaan, rahanpesuun tai muuhun laittomaan toimintaan, vaan yritysten tulee yhdessä muiden kanssa pyrkiä niiden poistamiseen. Yritykset eivät saa myöskään osallistua asekauppaan tai muuhun terrorismia tukevaan toimintaan, huumekauppaan tai järjestäytyneeseen rikollisuuteen.” (Caux round Table 2009 ja Könnölä & Rinne 2001, 29 - 30).

CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies 2000) on vastaavasti määritellyt toiminnan perusteena olevia periaatteita seuraavasti:

- biosfäärin suojelu
- luonnonvarojen kestävä käyttö
- jätteiden synnyn vähentäminen
- energian säästäminen
- ympäristö-, terveys- ja turvallisuusriskien minimointi
- turvalliset tuotteet ja palvelut
- ympäristön entiselleen saattaminen
- julkinen tiedottaminen
- johdon sitoutuminen
- toiminnan auditointi ja raportointi

Näistä periaatteista suurin osa on suoraan liiketoimintaa tukevia ja loput välillisesti. (Könnölä & Rinne 2001, 31).

Global Sullivan Principles of Social Responsibility on yhdysvaltalaisen Leon Sullivanin luoma ihmisoikeuksien ja tasa-arvon periaatekokoelma, joita noudattaen kansainväliset yritykset pyrkivät toimimaan yhteiskuntavastuullisesti kaikissa kohdemaissaan. Sullivanin periaatteet ovat:

- Yritysten tulee osallistua universaalien ihmisoikeuksien toteuttamiseen erityisesti tukemalla työntekijöitä, paikallisyhteisöjä ja yhteistyökumppaneita
- Yritysten tulee taata työntekijöilleen tasa-arvoinen kohtelu rotuun, sukupuoleen, ikään etniseen tai uskonnolliseen taustaan katsomatta, eivätkä ne saa syyllistyä työntekijöiden riistoon.
- Yritysten on kunnioitettava työntekijöiden oikeutta järjestäytymiseen.
- Työntekijöiden työstä saatavan korvauksen on riitettävä peruselintason tyydyttämiseen ja mahdollistettava henkilökohtainen kehittyminen.
- Yritysten on taattava terveellinen ja turvallinen työpaikka ja edistettävä kestävä kehitystä.
- Yritysten on edistettävä rehellistä kilpailua.
- Yritysten tulee työskennellä yhdessä hallitusten ja paikallisyhteisöjen kanssa kehittääkseen yhteisöjä, joissa toimivat.



- Yritysten on edistettävä näiden periaatteiden noudattamista myös yhteistyökumppaneiden toiminnassa.

Sullivanin periaatteissa painottuu vastuullisuuden sosiaalinen ulottuvuus. (Könnölä & Rinne 2001, 31-32)

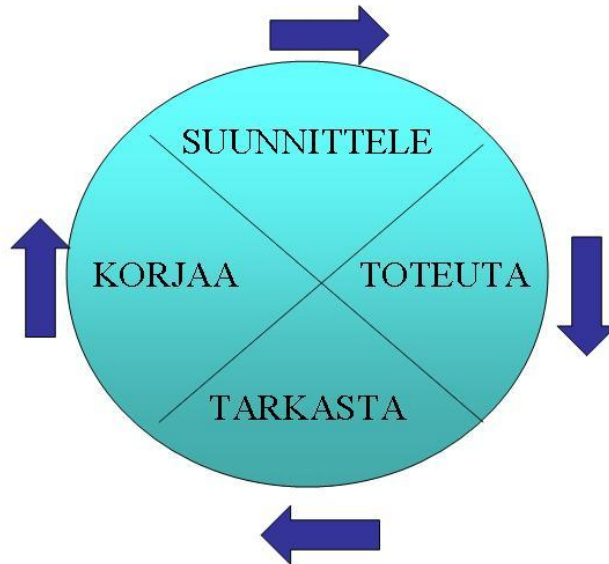
OECD:n toimintaohjeet monikansallisille yrityksille vuodelta 2000 sisältävät 11 yleistä periaatetta:

“Yritysten olisi toiminnassaan otettava täysin huomioon isäntämaassa noudatettu politiikka sekä sidosryhmien näkemykset. Tässä mielessä yritysten tulisi:

1. Edistää taloudellista, sosiaalista ja ympäristöpoliittista kehitystä kestäväen kehityksen toteuttamiseksi.
2. Kunnioittaa toimintansa vaikutuspiirissä olevien ihmisten ihmisoikeuksia isäntämaan kansainvälisten velvoitteiden ja sitoumusten mukaisesti.
3. Edistää paikallisen toimintakyvyn kehittämistä toimimalla läheisessä yhteistyössä paikallisen yhteisön sekä paikallisten yritysten kanssa sekä kehittää yritysten toimintaa kansallisilla ja kansainvälisillä markkinoilla terveen liiketoiminnan tarpeiden mukaisesti.
4. Edistää inhimillisen pääoman muodostusta erityisesti luomalla työtilaisuuksia ja helpottamalla työntekijöiden koulutusta.
5. Pidättäytyä hakemasta ja hyväksymästä erivapauksia, joita ei ole otettu huomioon ympäristöön, turvallisuuteen ja –terveyteen, työvoimaan, verotukseen, taloudellisiin kannustimiin tai muihin kysymyksiin liittyvässä normistossa ja lainsäädännössä.
6. Tukea ja soveltaa hyvän yritysjohtamisen periaatteita ja kehittää ja soveltaa siihen liittyviä käytäntöjä.
7. Kehittää ja soveltaa tehokkaita itsesääntelykäytäntöjä ja johtamisjärjestelmiä, jotka synnyttävät molemminpuolista luottamusta yritysten ja ympäröivän yhteiskunnan välillä.
8. Edistää työntekijöiden tietoisuutta yrityksen toimintatavoista ja niiden noudattamista tiedotuksen sekä koulutusohjelmien avulla.
9. Pidättäytyä syrjivästä tai kurinpitotoimista sellaisia työntekijöitä kohtaan, jotka vilpittömässä mielessä raportoivat yrityksen johdolle tai soveltuvin osin asianomaisille viranomaisille lain, näiden toimintaohjeiden tai yrityksen periaateohjelmien vastaisista käytännöistä.
10. Kehottaa mahdollisuuksien mukaan liikekumppaneita, toimittajia ja alihankkijoita soveltamaan näiden toimintaohjeiden kanssa sopusoinnussa olevia periaatteita.
11. Pidättäytyä sopimattomasta osallistumisesta paikalliseen poliittiseen toimintaan.”

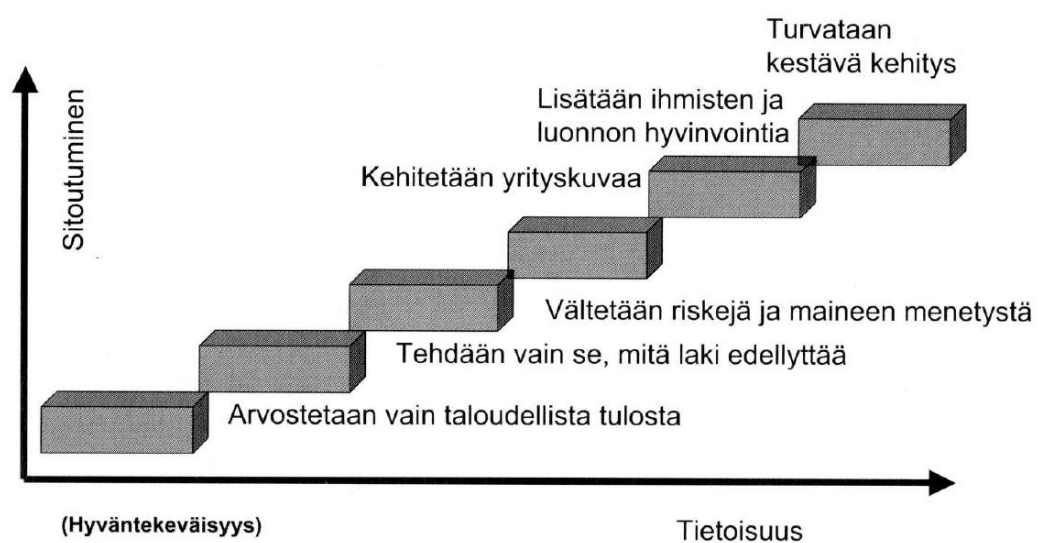
Kaikkien näiden periaatteiden taustalla on vaikutusvaltaiset tahot, jotka ovat sitoutuneet noudattamaan periaatteitaan. Periaatteiden sisällöt tarkentavat kestävän kehityksen periaatteita kunkin laatijaryhmän näkökulmasta. Erilaisten ryhmien ja organisaatioiden tahollaan laatimat, julkaistut ja noudatetut kestävän kehityksen mukaiset periaatteet lisäävät keskustelua, julkisuutta ja uskottavuutta vastuullisen liiketoiminnan mahdollisuuksista ja välttämättömydestä. Yhtenäiset periaatteet taas antaisivat arvioinnille ja toiminnan kehittämislle yhteisen viitekehyksen. Periaatteista näyttäisi löytyvän kolmea erilaista ryhmää, lakisääteisten määräysten noudattaminen, eettisesti hyväksyttävät toimintamallit ja taloudellisesti kannattavat periaatteet. Yksittäiset periaatteet saattavat tosin kuulua useampaan ryhmään. Erityisen korkealle eivät nämä periaatteiden luettelot vaatimustasoa aseta, lakisääteisten määräysten noudattaminen on jo pakollista ja vapaaehtoinen lakien noudattaminen tuo lisää lähinnä lain kirjaimen epäkohtien, ns. porsaanreikien, käyttämättä jättämisen. Taloudellisesti kannattavat periaatteet tuovat lisäarvoa lähinnä kannattavuuden mittaamisen aikajänteeseen, lyhyen aikavälin kannattavuudesta siirretään painopistettä pidemmän aikavälin kannattavuuteen. Eettisten periaatteiden noudattaminen tukee lakisääteisiä ja taloudellisia päämääriä sekä antavat hyvän imagon kautta mahdollisuuksia esimerkiksi rekrytoinnille ja markkinoinnille. Eettiset valinnat kuvastavat parhaimmillaan myös yritysjohdon tahtotilaa.

Aiemmin on jo todettu että vastuullista liiketoimintaa ja laatu- ja ympäristöjohtamista yhdistää jatkuvan parantamisen periaate. Jatkuvan parantamisen periaatetta kuvaa hyvin ns. Demingin ympyrä, jossa suunnittelua seuraa tekeminen, tekemistä tulosten reflektointi ja tulosten perusteella tehtävä uusi suunnitelma.



Kuvio 9. Demingin jatkuvan parantamisen ympyrä.

Suunnitelmaa laadittaessa ensimmäinen vaihe on nykytilan tunnistaminen, sitten tavoitteiden asettaminen ja lopuksi suunnitellaan eteneminen, toimenpiteet, vastuut, aikataulut jne.



Kuvio 10. Vastuullisuuden tasot. (Vauhkonen 2007 89)

Jokaisella yrityksellä on joko tietoinen tai tiedostamaton toimintamalli. Toimintamalli kuvastaa yrityksen todellisia arvoja. Vastuullisuuden tasot, joita kuvataan kuviossa 10, näyttävät todelliseen vastuullisuuteen liittyvät arvot. Seuraavassa tarkastellaan neljää eri toimintamallia vastuullisen liiketoiminnan näkökulmasta. Mallit ovat järjestys, taloudellinen hyöty, yhteisöllisyys ja synergia. Lisäksi voidaan erottaa vielä toimintamalli jossa vastuullisuutta ei ole, mutta sen tarkastelu kuuluu lähinnä rikosoikeuden alaan.

#### Järjestys menestysmallina

Tässä toimintamallissa yritys noudattaa lakeja ja määräyksiä. Johtamisessa korostuu asioiden hallinta, selkeät organisaatiotasot ja vastuut. Jatkuva parantaminen perustuu auditointeihin ja niistä nouseviin kehityskohteisiin. Toimintamalli soveltuu hitaasti muuttuvassa, suljetussa toimintaympäristössä toimiviin yrityksiin. (Monni & Lehtipuu 2007, 112–113)

#### Taloudellinen hyöty menestysmallina

Tuottavuus, kilpailu, laatu ja yritteliäisyys, imago ja palkitseminen ovat arvokkaita taloudellista hyötyä hakevassa toimintamallissa. Työntekijöitä arvostetaan saavutusten kautta. Tavoitteena on omistajien taloudellisen tuoton varmistaminen myös pitkällä aikavälillä. Yritysvastuu ja vuorovaikutus sidosryhmien kanssa koetaan hyväksi, mikäli se tukee pitkän aikavälin kannattavuutta. Henkilöstö on kustannuserä, joka halutaan pitää mahdollisimman pienenä, alihankkijat kilpailutetaan halvimman hinnan löytämiseksi ja tuotteiden hinnat pyritään pitämään mahdollisimman korkeina. Toiminta perustuu voitto-tappio ajattelulle, yrityksen voitto on jonkin toisen tappio ja toisen yrityksen voitto oman yrityksen tappio. Toimintamalli toimii ennustettavissa olevassa toimintaympäristössä. (Monni & Lehtipuu 2007, 113–117)

### Yhteisöllisyys menestysmallina

Tasa-arvo, yksimielisyys, luottamus ja inhimillisyys ovat arvoja jotka korostuvat yhteisöllisessä yrityksessä. Organisaatorakenteeltaan yhteisöllinen yritys on matala ja viestit kulkevat alhaalta ylös. Työterveyteen liittyy kiinteästi henkinen hyvinvointi. Yhteisöllinen työpaikka on turvallinen ja luovuutta sekä innovatiivisuutta tukeva. Oman yhteisön korostaminen saattaa joskus saada muiden ryhmien poissulkemista, mutta yleensä sosiaalinen kokonaisvastuu koetaan tärkeäksi. Toimintamalli menestyy kun yhteiskunta arvostaa yrityksen sosiaalista toimintatapaa, usein yrityksen asiakkaat ovat lähiympäristössä. Aito asiakasläheisyys tuo pitkäjänteisiä asiakassuhteita ja kumppanuuksia. (Monni & Lehtipuu 2007, 117–118)

### Synergia menestysmallina

Suvaitsevuus, näkemyksellisyys ja eettisyys ovat esimerkkejä arvoista, jotka korostuvat kun yrityksen toimintamallina on synergia. Toimintamalli poikkeaa kaikista edellisistä siten, että siinä pyritään tilanteeseen, jossa toisen voitto koituu kaikkien osapuolten hyödyksi, perinteisen voitto-tappio ajattelun sijaan. Asioiden tarkastelun näkökulma ei ole vain yrityksen näkökulma, vaan erilaisia ratkaisuja haetaan vaihtamalla näkökulmaa. Toimintamallissa haetaan pitkän aikavälin kannattavuutta. (Monni & Lehtipuu 2007, 118–121) Toimintamalli voi kuulostaa utopialta ja tuskin yksi yksittäinen yritys voi menestyksellisesti noudattaa tätä toimintamallia tiukasti, mutta yritysrypäs voisi hyvinkin saavuttaa merkittävää kilpailuetua ja yksittäinen yritys voi hakea uusia, menestyviä innovaatioita tämän mallin avulla.

Yritysten toimintakenttä voidaan nähdä taistelutantereena, jossa vahvat yritykset jäävät eloon tai sitten kokonaisuutena jota yritykset rakentavat niin että kaikki hyötyvät. Todellisuudessa sodassa ei ole voittajia, vaan kaikki häviävät, "voittajat" vain häviävät vähemmän.

### 3.4 Vastuullisuus liiketoimintastrategiassa

Vastuullinen liiketoiminta voisi antaa nykyistä enemmän liiketoimintamahdollisuuksia jos sen tuomia näkökulmia liitettäisiin entistä vahvemmin strategiseen suunnitteluun. (Heinonen 2007, 142)

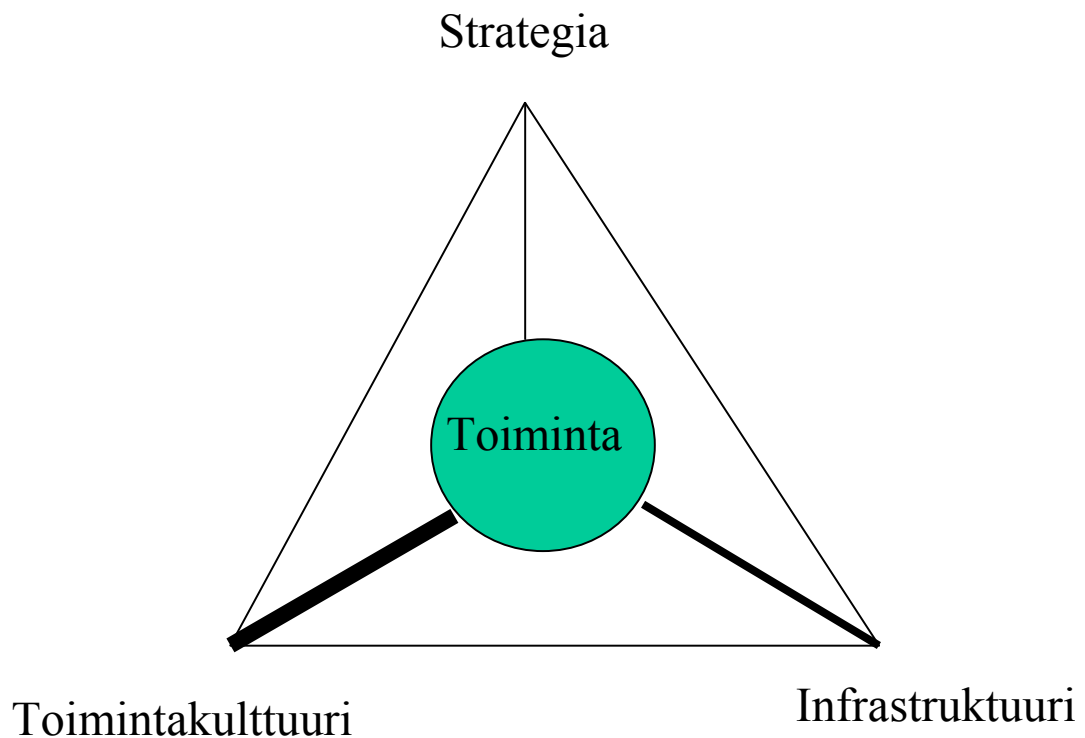
Vastuullinen liiketoiminta ei ole vain osa organisaation toimintaa, vaan vastuullisen liiketoiminnan käytännön toteutus on monen tekijän summa ja toteutukseen tarvitaan monenlaista osaamista. Esimerkiksi ostotoiminnassa tuotteen alkuperämaahan liittyvät eettiset ongelmat edellyttävät ostajilta erityistä vastuullisuuden osaamista ja henkilöstöhallinnon piirissä toimivilta edellytetään oman alueensa vastuullisuuden toteuttamiseen liittyvää erityistietämystä. (Talvio 2007, 136)

Yrityksen pitkän aikavälin kannattavuus perustuu suurelta osin sidosryhmäsuhteiden hyvää hoitoon. Sidosryhmäsuhteiden hoito on suurelta osin viestintää, mutta yrityksen tulee käyttäytymisellään osoittaa olevansa luottamuksen arvoinen, pelkäästään viestinnälliset keinot vastuullisuudesta aiheuttavat enemmän haittaa kuin hyötyä. Yrityksen maineen takia toiminnan ja viestinnän tulee olla linjassa. (Könnölä & Rinne 2001 42-43) Strategian tarkoituksena on varmistaa että kaikki toiminta on samaan suuntaan johtavaa. Strateginen ja eettinen näkökulma johtamiseen lähestyvät toisiaan, arviointikriteerit liittyvät toisiinsa ja vastuullinen liiketoimintastrategia on taloudellisestikin kannattava valinta (Könnölä & Rinne 2001, 102).

Kun yrityksen strategia on laadittu keskustelun avulla syntyy ymmärrys yrityksen tavoitteista ja sen kanssa linjassa olevasta toiminnasta, jonka jälkeen on helppo viestiä myös muiden sidosryhmien kanssa.” (Könnölä & Rinne 2001, 38) Tämän keskustelun aikaansaaminen, ylläpitäminen ja sen varmistaminen että mielipiteitä saadaan laajasti, edellyttää menettelyjä. Avoin ja vilkas keskustelu ei käynnisty itsekseen tai avaamalla keskustelufoorumi intranettiin. Tosin se voi olla yksi väline.

Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä vastuullisuus on osittain sisäänrakennettu ominaisuus, vastuullinen henkilöstöpolitiikka tulee luonnostaan kun johto ja henkilöstö ovat päivittäin tekemisessä toisiensa kanssa, asiakasrajapinta ja muut sidosryhmät näkyvät jokaiselle toimijalle ja varsinkin jos jatkaja löytyy lähipiiristä, niin suunnittelun aikajännekin on pitkä. Toisaalta mahdollisuudet valvoa toimittajia, tehdä hyväntekeväisyyttä tai vaikuttaa positiivisesti ympäristöön ovat pienempiä. Myös vastuullisen liiketoiminnan raportointi yleensä on vaatimatonta ja menettelyt vakiintumattomia, koska suuryritysten kannalta tärkeä raportointi koetaan resurssien tuhlaukseksi (Pulliainen 2008, 102).

Vastuullisen liiketoimintastrategian laatimisessa vuoropuhelulla eri sidosryhmien kanssa on keskeinen merkitys (Vauhkonen 2007, 92). Tässä opinnäytetyössä painopiste on henkilöstön kanssa käytävässä vuorovaikutuksessa, mutta samankaltaisia menettelyjä voidaan hyvin soveltaa myös muihin sidosryhmiin. Vuorovaikutus henkilöstön kanssa strategian laadinnassa on erittäin tärkeää koska todellisia arvoja ja organisaatiokulttuuria ei voi johdon taholta sanella, vaan ne syntyvät prosessin aikana (Rohweder 2004, 143). Organisaatiokulttuuri on strategiaa voimakkaampi toiminnan ohjaaja ja jos ne poikkeavat toisistaan, strategian toteuttaminen ei onnistu. Kuviossa 11 kuvaan miten toimintaa ohjaa voimakkaimmin organisaatiokulttuuri, sitten infrastruktuuri ja strategia on näistä heikoin ohjausvaikutukseltaan. Vastuullisuus liiketoiminnassa on siis rakennettava sisälle organisaatiokulttuuriin.



Kuvio 11. Toimintaa ohjaavat tekijät

Liiketoiminnan vastuullisuuden taso on yrityksen strateginen valinta. Tasoja voidaan erottaa neljä, joista ensimmäinen on taso, jossa yritys ei ole valinnut vastuullisuutta strategiaansa. Tällöin yritys kyllä noudattaa lakeja ja asetuksia, mutta ei juuri ylitä tätä minimitasoa. Toisella tasolla yritys näkee vastuullisuuden yhtenä kilpailukykytekijänä ja keskittyvät niihin toimenpiteisiin ja sidosryhmiin, joista on selvästi havaittavissa myös taloudellista hyötyä. Kolmannen tason yritykset edistävät kestävää kehitystä strategisena osana liiketoimintaansa, ja pitävät eettisiä asioita itsessään tärkeinä. Lisäksi voidaan erottaa neljäs taso, jossa vastuullisuus, kestävä kehitys on strateginen lähtökohta ja liiketoiminta perustuu kestävään kehitykseen. (Rohweder 2004, 130-131)



**Strategit** "Vastuullisuus on meille keskeinen kilpailutekijä, strategiamme ytimessä."

**Maineen vartijat** "Haluamme pitää huolta hyvästä maineesta."

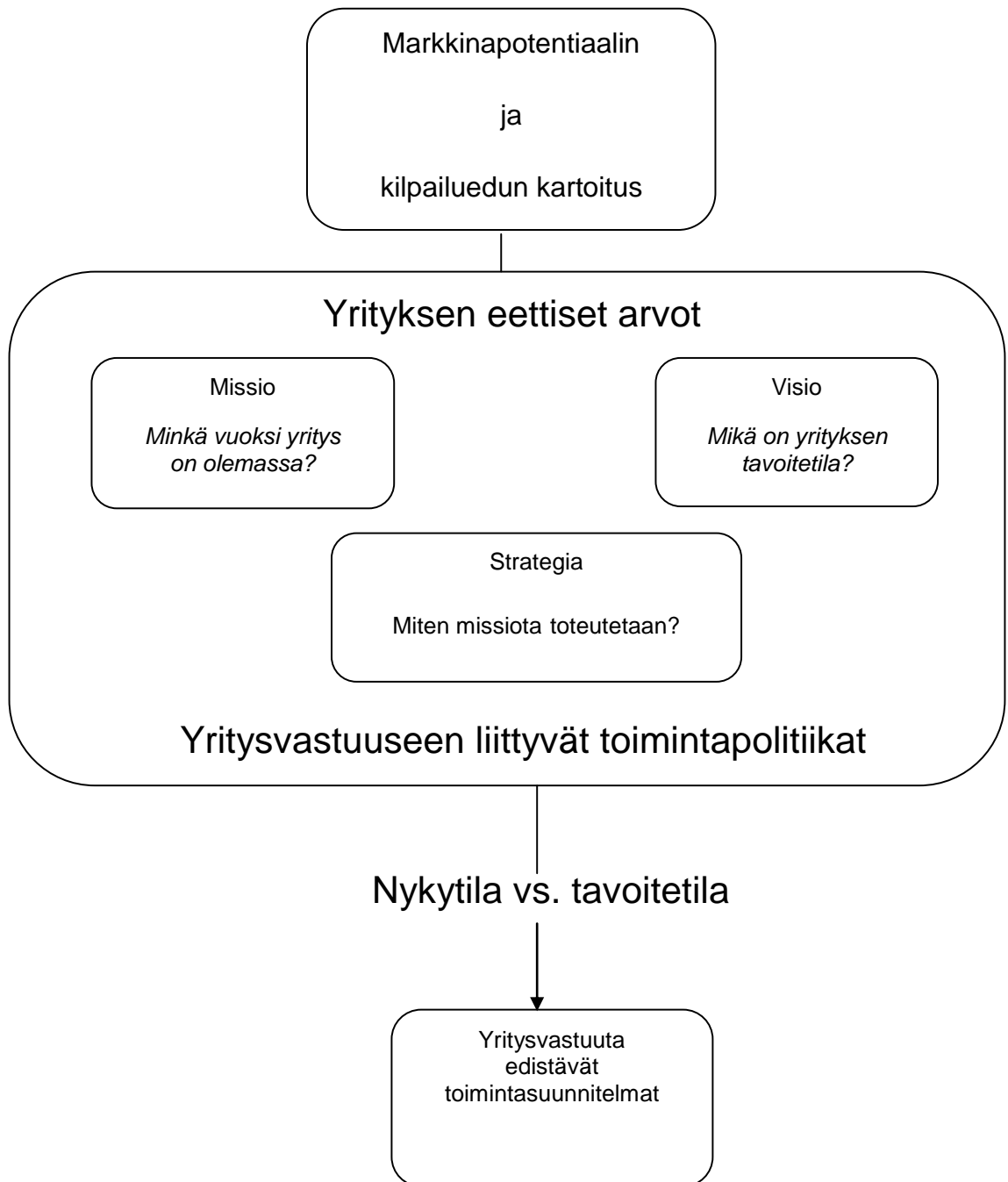
**Riskien välttäjät** "Vältämme tekoja, jotka saattavat tuhota maineemme."

**Lain minimin vaalijat** "Olemme hyvin tarkkoja siitä, että pysymme aina lain oikealla puolella."

**Tulos ainoa tärkeä** "Business is business, Moses is Moses."

Kuvio 12. Yhteiskuntavastuun ja strategian portaat. (Aaltonen ym. 2004, 50)

Hierarkista näkemystä strategisesta suunnitteluprosessista voidaan kuvata oheisen kuvion (kuvio 13) avulla. Missio on yrityksen perusajatus, mitä varten yritys on olemassa. Missio on arvoihin perustuva ja pysyvä suunnan näyttäjä. Vastuullisen yrityksen missio on taloudellista näkökulmaa laajempi. Visio on tietyn pitkäkhön ajanjakson tavoite. Vastuullinen visio kertoo yrityksen tavoitteista henkilöstön, ympäristön ja lähiyhteisön suhteen. Strategia kuvaa valittua reittiä kohti vision saavuttamista. Toimintapolitiikkaan, esimerkiksi henkilöpolitiikkaan, kirjataan toiminnan suuntaviivat, periaatteet ja tavat joilla strategia toteutetaan. Toimintasuunnitelmat sisältävät ne toimenpiteet, aikataulut, vastuut ja seurantatavat, joilla yritys liiketoimintaansa toteuttaa. (Rohweder 2004, 136)

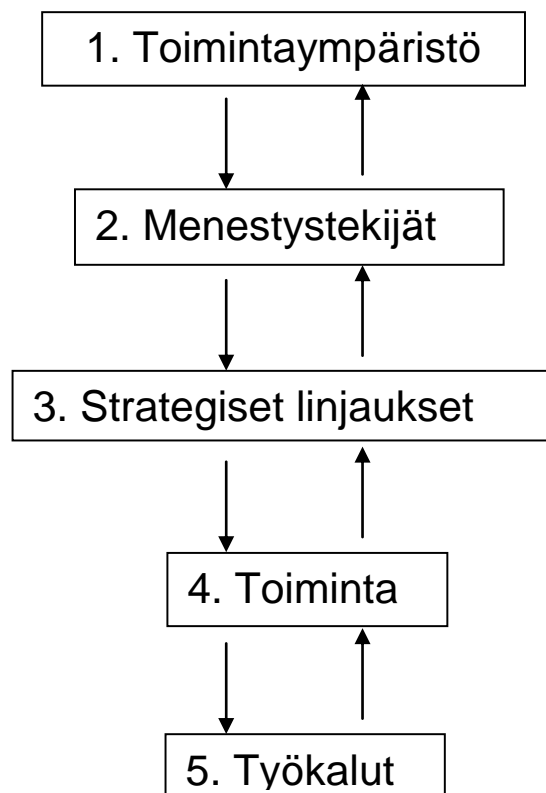


Kuvio 13. Strateginen suunnitteluprosessi (Rohweder 2004, 134)

### Strateginen elinkaarijohtaminen

Strategic Life Cycle Management (SLCM) on toimintamalli, jossa keskitytään yksittäisten valintojen sijaan hakemaan reittiä joka johtaisi parhaiten haluttuun

lopputulokseen. Yksittäiset valinnat saattavat johtaa kokonaisuuden kannalta väärään suuntaan, vaikka yksittäisenä valintana ne olisivatkin oikeita. Esimerkiksi tietyn päästön vähentäminen voi johtaa tuotteen koko elinkaaren aikana kokonaispäästöjen lisääntymiseen. Strateginen elinkaarijohtaminen on johtajien, ei asiantuntijoiden työtä. Asiantuntijoita tarvitaan tarvittavan tiedon hankkimiseen, toimintaympäristöstä, materiaaleista, toiminnan vaikutuksista, mutta johtajien tehtävä on ymmärtää näistä muodostuva kokonaisuus ja tehdä kokonaisuuden kannalta oleellisia päätöksiä. Strategista elinkaarijohtamista voidaan toteuttaa kuvion 14 mukaisella tavalla.



Kuvio 14 Suunnittelun ja päätöksenteon 5-portainen malli (mukailtu, Waldron 2008)

Toimintaympäristön, kokonaisuuksien ja järjestelmien ymmärtäminen on perustana suunnittelulle ja päätöksille. Vain ymmärtämällä kokonaisuudet voidaan hallita myös yksityiskohdat. Menestystekijöiden määrittäminen ja niiden

mittaaminen ja seuranta osoittavat strategisten linjausten suunnan ja etenemisen. Työkalujen, -välineiden ja menetelmien tulee tukea halutun suuntaista, strategisista linjauksista johdettua toimintaa. (Robért 2009)

Strategisella elinkaarijohtamisella voidaan yhdistää vahvasti strateginen johtaminen vastuulliseen liiketoimintaan. Näin voidaan asettaa pitkän aikavälin tavoitteet korkealle ja pyrkiä niihin järjestelmällisesti. Strateginen, pitkän aikavälin tavoite voi olla esimerkiksi kokonaan päästötön toiminta ja lyhyen aikavälin toiminta ja valinnat tehdään tältä pohjalta, ei esimerkiksi panosteta päästöjen puhdistamiseen, vaan toiminnan suuntaamiseen ja materiaalien valintaan kokonaan päästöttömään suuntaan.

## 4 TUOTTEISTAMINEN

### 4.1 Tuotteistaminen yleisesti

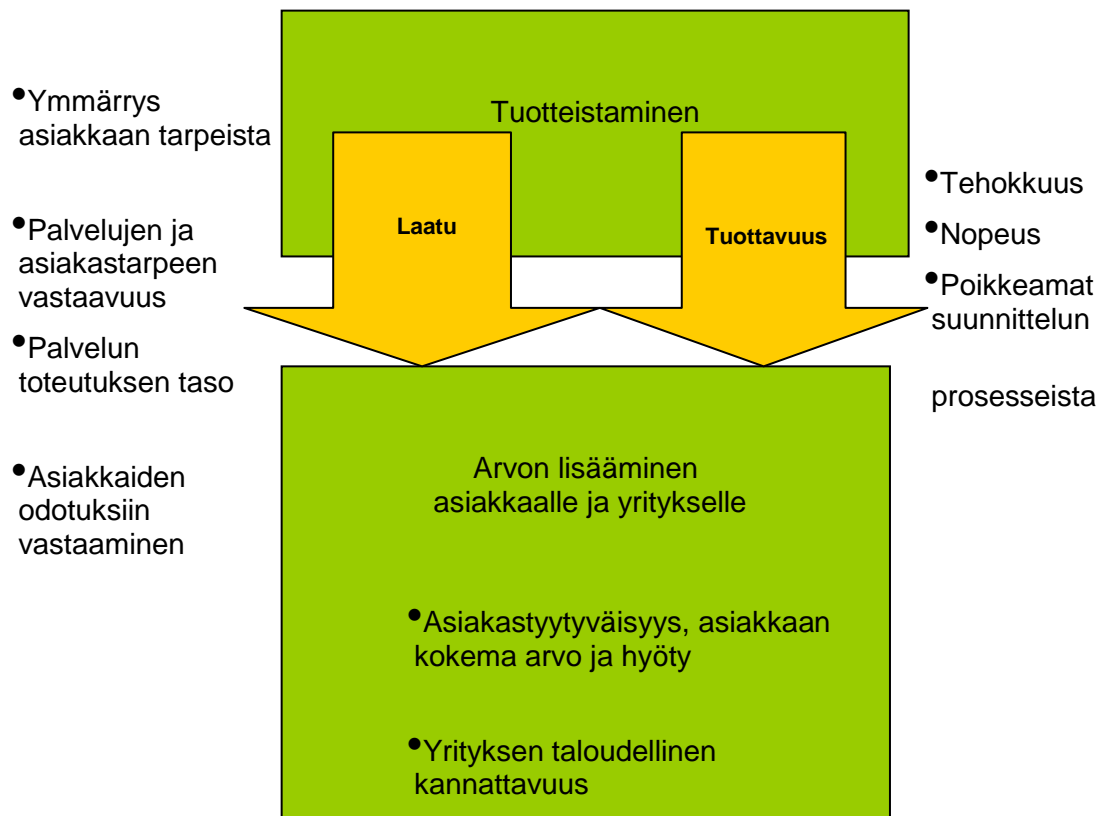
Tämän opinnäytetyön päätavoite on rakentaa vastuullisen liiketoiminnan edistämiseksi sopivia konsulttituotteita. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi tässä luvussa ensin perehdytään tuotteistamiseen yleisesti ja sitten kuvataan neljä erilaista tuotetta.

Tuotteistaminen määritellään eri lähteissä jonkin verran eri tavalla, mutta yleisesti sillä tarkoitetaan asiakkaalle tarjottavan tuotteen jonkin asteista vakiointia. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 1) Käytännössä tämä tarkoittaa tuotteen suunnittelua, kehittämistä, kuvaamista, määrittelyä ja täsmentämistä (Sipilä 1995, 12). Tuotteistamisen tavoitteena on tuoda lisäarvoa, niin asiakkaalle kuin palveluyrityksellekin. Tuotteistamisen lisäarvo tuotetaan laadun ja tuottavuuden parantamisen avulla kuvion 16 osoittamalla tavalla. Kuviossa on lueteltu myös tavoitteita ja kriittisiä menestystekijöitä. (Jaakkola ym. 2009, 33)

Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä kirjassa Jari Parantainen määrittelee tuotteistamisen siksi työksi joka tarvitaan kun jalostetaan asiantuntemus tai osaaminen myynti-, markkinointi ja toimituskelpoiseksi palvelutuotteeksi. (Parantainen 2007, 11).

Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen on menettelyjen, prosessien ja niitä tukevien elementtien vakioimista, joka mahdollistaa lopullisen tuotteen räätälöinnin asiakastarpeen mukaiseksi. Kyseessä ei ole vakiointi siten, että jokaiselle asiakkaalle tarjottaisiin ja toteutettaisiin täsmälleen sama palvelu, vaan vakioiduista elementeistä kootaan asiakastarvetta vastaava kokonaisuus, jonka sisältö on erilainen vaikka toimintatapa tai muoto ovat ennalta määrättyjä. (Sipilä 1999)

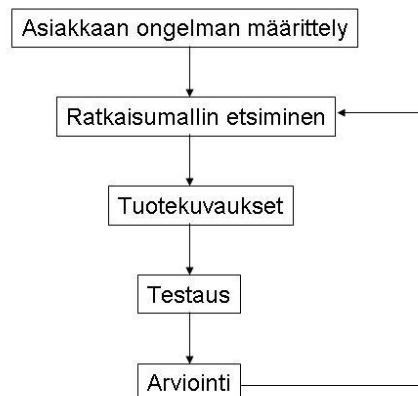
Asiakkaan kokema tuotteistetun palvelun laatu riippuu voimakkaasti siitä miten hyvin palvelu vastaa odotuksia. Markkinoinnilla on suuri vaikutus siihen mitä asiakas odottaa eli siihen mitä asiakas olettaa ostavansa. Palvelua ostettaessa ei ole konkreettista tavaraa, jota voisi tutkia, vaan kaupan kohde on ostajan ja myyjän käsitys palvelusta. Jos nämä käsitykset poikkeavat merkittävästi toisistaan, niin laadukkuuden kokemusta ei synny. Palvelun tuotteistamisella voidaan helpottaa ostamista ja siten myös myymistä kun palvelun sisältö kuvataan ja määritellään esimerkiksi tuotekuvauksen avulla. Vakioidulle palvelulle voidaan määrittää kiinteä hinta, joka on asiakkaalle turvallinen ja selkeä ja mahdollistaa palvelun tuottajalle paremman katteen, mikäli hän pystyy palvelun tuottamaan suunnitellun prosessin mukaisesti. (Sipilä 1999, 19-21)



Kuvio 15. Tuotteistamisen tavoitteet ja eräitä seurannan ja mittaamisen kohteita (Jaakkola ym. 2009, 33).

Asiantuntijapalvelun tuotteistamisen etenemisessä Parantainen tunnistaa kuusi eri vaihetta; Toimintamallien erottuminen, palvelun hahmottaminen, toimitussisällön vakiinnuttaminen, perimätieto, yrityksen ulkopuolella tapahtuva monistaminen ja jälleenmyytäväksi jalostuminen. (Parantainen 2007, 14)

Kuviossa 16 kuvataan asiantuntijapalvelun kehittämisen prosessia, jonka lähtökohtana on asiakastarve. Asiakkaan tulee olla sekä maksukykyinen että maksuhaluinen, on aivan turha tuotteistaa palvelua jota asiakas ei tarvitse tai halua. Joskus ajattelemme että asiakas valitsee palvelun tuottajan, mutta ennen tätä asiakkaan tekemää valintaa on palveluyritys jo valinnut asiakkaansa. Tämä tapahtuu markkinoinnin, tuotteistamisen ja myynnin kohdentamisen avulla. Tässä kohdentamisessa on hyvä muistaa myös asiakkaan maksukyky. Asiakas ei välttämättä ole tiedostanut haluaan tai edes tarvettaan, parhaat tuotteet eivät synny asiakkaalta kysymällä, vaan ymmärtämällä asiakkaan liiketoiminta ja sen pullonkaulat.



Kuvio 16. Konsulttituotteen kehittämisen prosessi. (mukailtu eri lähteistä, Fitzsimmons & Fitzsimmons 2000, Parantainen 2007 ja Kuula 1999)

Tuotteistamisen edut voidaan kiteyttää neljään näkökulmaan:

- Oston helppous
- Hyvät ominaisuudet
- Tehokas markkinointi
- Monistettavuus (Parantainen 2007, 38)

Tuotteistettu palvelu on sekä asiakkaalle että palvelun tuottajalle turvallinen ja selkeä tapa sopia palvelun sisällöstä.

#### 4.2 Instore Oy:n palvelun tuotteistus

Instore Oy:n palveluiden perusajatuksena on kolme periaatetta, innovatiivisuus, innostus ja yhdessä tekeminen. Näiden toiminnan perusajatuksien taustalla on ihmisten ja luonnon kunnioittaminen, usko kasvuun ja kehittymiseen sekä käsitys rahasta välineenä, ei tavoitteena. Instore Oy:lle kehitettävien tuotteiden tulee sopia yrityksen toiminnan perusajatuksiin sekä arvoihin ja tukea niitä.

Innovatiivisuus ja luovuus Instore Oy:ssä perustuvat osaamiseen, uusiin virikkeisiin ja kykyyn yhdistää nämä. Tuotteistetut palvelut perustuvat yhteistoiminnallisen oppimisen kokemuksiin, laatu- ja ympäristöjärjestelmiin liittyvään osaamiseen sekä eri lähteistä saatuihin uusiin toimintamalleihin. Nämä uudet toimintamallit on valittu niin, että ne tukevat yhdessä tekemistä ja innostusta. Toimintamallit vahvistavat positiivista ilmapiiriä huumorin ja luottamusta lisäävän vuorovaikutuksen avulla.

Vastuullinen liiketoiminta, taloudellisesti, ekologisesti ja sosiaalisesti kestävä kehitys, sopii erinomaisesti Instore Oy:n arvoihin ja tässä kehitetyt sosiaaliseen ulottuvuuteen painottuvat tuotteet täydentävät erinomaisesti Instore Oy:n muita tuotteita. Kohdeyrityksen henkilöstön aktivoiminen yrityksen kehittämiseen vahvistaa suoraan vuorovaikutusta ja sosiaalista vastuullisuutta, välillisesti taloudellista kestävyyttä sekä luo ilmapiirin ja tilaisuuksia ekologisen kestävyuden parantamiseksi.



### 4.3 Tuotteiden kuvaus

Vastuullisen liiketoiminnan periaatteet ovat vahvasti yhteistoiminnallisia, niin henkilöstöä kuin sidosryhmiäkin jo toiminnan suunnitteluvaiheessa mukaan ottavia sekä strategisia. Henkilöstön osallistuminen strategian laadintaan tuo etuja kahdella eri tavalla, ensinnäkin strategiasta tulee parempi ja toiseksi se lisää sitoutumista strategian toteuttamiseen (Aaltonen ym. 2004, 90) Tässä luvussa kuvaan neljää erilaista tapaa jolla olen soveltanut yhteistoiminnallisia menetelmiä strategian laatimiseen. Nämä tavat sopivat hyvin vastuullisen liiketoimintastrategian laatimiseen, viestintään ja toteuttamiseen. Tuotekuvaukset kustakin löytyvät liitteistä.

#### 4.3.1 Tulevaisuuden kuvasta sitoutumiseen

Strateginen suunnittelu ja strategian laatiminen on ylimmän johdon tehtävä ja vastuu toiminnasta on ylimmällä johdolla. Tähän työskentelyyn käytetään myös ulkopuolista apua, esimerkiksi konsultteja. Strategista suunnittelua pidetään pienen piirin erikoisosaamisena, jota korostaa käytetty kieli. Valitettavasti näin laaditun strategian ongelmana on arjesta ja todellisista mahdollisuuksista vieraantuminen. Henkilöstön näkemyksen mukaan saaminen tehostaa niin strategian laatimista kuin sen toteuttamistakin, mutta tähän tarvitaan uudenlaisia menettelyjä ja myös käytännönläheistä kielenkäyttöä. Etuna koko henkilöstön tai laajan edustuksen mukaanotossa on valmiin strategian toteuttamiskelpoisuus ja parempi sitoutuminen. Sitoutuminen niihin strategisiin tavoitteisiin joihin on ollut mahdollisuus vaikuttaa, on merkittävästi parempi. Tämä ei poista sitä tosiasiaa että johto on vastuussa strategiasta. Eri henkilöstöryhmien kanssa työskennellessä on kokemusteni mukaan paras käyttää tuttua sanastoa ja lähestyä tuntematonta tuttujen asioiden kautta. Tulevaisuuden kuvasta sitoutumiseen liittyvä ryhmätyöskentely perustuu koko henkilöstön mukaan saamiseen muuttamalla ”konsulttislangi” ymmärrettäväksi. Tulevaisuuden kuvasta sitoutumiseen perustuu tarpeeseen luoda menettely, jolla laajempi osallistujajoukko voi yhdessä työstää strategiaa, koko henkilöstön ymmärtämällä kielellä ja samalla luoda pohjaa yhteiselle toiminnalle tavoitteiden

saavuttamiseksi. Menettely alkaa osallistujien ryhmiin jakamisella. Osallistujat jaetaan kolmen - neljän hengen ryhmiin. Ryhmiin jako kannattaa tehdä siten, että ryhmistä tulee mahdollisimman heterogeenisiä, suosittelen esimerkiksi menettelyä jossa jokaiselle jaetaan yksi pelikortti ja sitten saman numeron saaneet muodostavat ryhmän. Korttipakasta poistetaan suuremmasta päästä tarpeellinen määrä kortteja, jotta kortteja on yhtä paljon kun osallistujiakin. Ryhmät kiertävät esimerkiksi neljää ennalta laadittua rastia, joissa jokaisessa on kysymys, tilaa vastauksille ja tussit vastausten kirjaamista varten. Jos ryhmiä tulee useita, yli neljä, niin rasteja tarvitaan lisää. Niitä voidaan lisätä esimerkiksi tekemällä kaksi identtistä kierrosta. Aikaa tarvitaan noin viisi minuuttia rastia kohti ja kierroksia tehdään kaksi. Toisen kierroksen tavoitteena on nähdä seuraavien ryhmien tekemät lisäykset ja antaa mahdollisuus täydentämiseen. Toinen kierros on yleensä hieman nopeampi. Kysymykset ovat eteneviä joten kierros joudutaan tekemään siten, että 1 ryhmä aloittaa rastilta 1 ja kun se siirtyy seuraavalle rastille, niin ryhmä 2 siirtyy odotusalueelta rastille 1. Neljännelle ryhmälle tämä tarkoittaa 15 minuutin odotusta, jonka ajaksi voidaan antaa tauko tai pyytää ryhmää tutustumaan toisiinsa. Kaiken kaikkiaan aikaa menee noin 1 tunti. Vastaavasti loppuvaiheessa 1. ryhmä saa 15 minuuttia vapaata. Etenemistä kuvaa taulukko liitteessä 1.

Ensimmäisellä rastilla olevalla kysymyksellä haetaan yrityksen perustehtävää eli missiota kuvaavia asioita, esimerkiksi mitä tarkoitusta varten yritys on olemassa, mitä yrityksen tuotteet saavat aikaiseksi, miksi niitä valmistetaan ja ostetaan? Mitä erinomaista hyvää yritys tuottaa? Lisää esimerkkejä ensimmäisen rastin kysymyksistä on liitteenä 2. Tärkeätä on että kysymykset muotoillaan siten, että vältetään sanoja jotka eivät ole tuttuja osallistujille tai jotka voidaan ymmärtää eri tavalla. Näitä sanoja voivat olla missio, visio, strategia, organisaatio, toimintaympäristö, sidosryhmä, konkretia, ja yleensäkin vierasperäiset sanat. Rastilla ryhmät keskustelevat kysymysten pohjalta ja kirjaavat näkemyksensä vapaaseen tilaan. Vastaukset voivat olla sanoja, lauseita, kuvia tai muita merkintöjä. Toisella rastilla luodaan haluttua tulevaisuuden kuvaa eli luodaan pohjaa visiolle. Minkälaisessa yrityksessä

haluaisit tehdä työtä, minkälainen yritys voisi menestyä ja mitä asiakkaat mahtavat haluta tulevaisuudelta. Samalla tavalla kuin ensimmäisellä rastillakin ryhmä keskustelee ja kirjaa keskustelun pääkohdat ylös. Kolmannella rastilla haetaan strategisia linjauksia kysymällä mitä tulisi edellä mainittujen asioiden saavuttamiseksi tehdä. Kysymys voi kuulua esimerkiksi mitkä ovat kolme tärkeintä asiaa, jotka pitäisi tehdä, jotta edellisten rastien asiat toteutuvat. Neljännellä rastilla pohjustetaan henkilökohtaista sitoutumista kysymällä mitä itse olisit valmis tekemään ko. asioiden eteen.

#### Lehtiötaulu 1

Mitä varten olemme olemassa? Miksi asiakkaat ostavat meiltä? Missä olemme parempia kuin kilpailijat?

#### Lehtiötaulu 2

Minkälainen tulisi yrityksemme olla vuonna 2013, jotta asiakkaat edelleen ostaisivat meiltä, työntekijät viihtyisivät ja tulevaisuus olisi turvattu?

#### Lehtiötaulu 3

Mitkä ovat kolme tärkeintä asiaa jotka pitäisi tehdä nyt, jotta olisimme vuonna 2013 sellainen kuin edellisellä rastilla kuvailitte?

## Lehtiötaulu 4

Mitä olisit itse valmis tekemään yhteisen menestyksen eteen? Miksi olette töissä juuri meillä?

Tästä menettelytavasta on tuotekuvaus liitteenä 1.

### 4.3.2 Strategiabingo

Hyvin yleinen strategian jalkauttamisen keino on infotilaisuudessa pidetty esitys strategiasta. Usein strategian formulointi on kieliasultaan suurelle osalle henkilöstöä vierasta ja jopa vaikeasti ymmärrettävää slangia. Henkilöstö ei jaksaa kuunnella vierasta termistöä ja omasta toiminnasta kaukana olevaa johdon strategiaa. Tätä toimintamallia on kritisoitu kutsumalla tilannetta "Bullshit-bingoksi". Strategiabingo kääntää tämän negatiivisen ajatuksen vahvuudeksi huumorin avulla. Vaikka ymmärrys ja sitoutuminen ei toteudu välttämättä strategiabingon avulla, niin kokemukseni mukaan strategiabingon käyttäminen kuitenkin parantaa viestin kuuntelemista. Jotkut saattavat vierastaa kevyen menettelyn käyttöä organisaation kannalta tärkeän asian tiedottamisessa, mutta onko sitten parempi että asiaa ei jakseta lainkaan kuunnella? Strategiabingo koostuu 5 kertaa 5 ruudukosta johon on valmiiksi kirjoitettu strategiassa olevia avainsanoja. Kun strategia infotilaisuudessa luetaan, niin ennakkoon henkilöstölle jaetut "bingo" lomakkeet täyttyvät ja kun löytyy viiden suora, lomakkeen täyttäjät huutaa "bingo" ja saa palkinnoksi konvehdin tai jotain muuta pientä. Näin olen saanut henkilöstön kuuntelemaan strategiaa ja kertaamaan avainsanoja, jopa niin että olen kuullut pyynnön: "Lue Kaitsu se strategia vielä uudelleen". Liitteessä 3 on esimerkki Strategiabingo ruudukosta. Lomakkeita tarvitaan tietysti useita erilaisia, mutta aika nopeasti sanoja voi muuttaa ruudukosta toiseen ja näin saada erilaisia versioita. Joukossa voi olla myös sanoja, joita strategiassa ei ole, mutta parhaan tuloksen saa kun sanat sieltä löytyvät. Painottamalla tärkeitä avainsanoja voidaan luoda

painopistettä haluttuun suuntaan. Strategiabingo soveltuu jo laaditun strategian julkaisemiseen, mutta aktivoivasta oteesta huolimatta se ei ole todellinen vuorovaikutteinen menettely, mutta soveltuu hyvin korvaamaan perinteistä "yksinpuhelua". Strategiabingon läpiviemiseen ei kulu paljoa aikaa, riippuen strategian laajuudesta 15 -30 minuuttia riittää. Strategiabingon tuotokuvaus on liitteenä 3.

#### 4.3.3 Strategiaverstas

Kuten aiemmin on todettu, niin strategian toteuttaminen on strategian laatimista useammin yritysten kompastuskivenä. Strategiaverstas auttaa strategian laatimisen jälkeen sen käyttöönottoa, sitoutumista ja konkreettisten toimenpiteiden löytämistä. Strategiaverstaasta ajatuksena on asettua toiseen rooliin ja miettiä sitä kautta omaan työhön liittyviä odotuksia ja vaatimuksia. Asettuminen toiseen rooliin vahvistaa sisäistä asiakkuutta ja prosessiajattelua. Strategiaverstas etenee seuraavan vaiheiden kautta:

##### I Vaihe

Osallistujat jaetaan kolmeen ryhmään todellisten tehtävien mukaan. Nämä kolme ryhmää ovat tekijät, esimiehet ja johtajat. Ryhmiin jako voidaan tehdä esimerkiksi pyytämällä osallistujia siirtymään tilaan hahmoteltuun koordinaatistoon, jossa akseleina ovat johtamiseen ja työnsuunnitteluun käytetty aika. Näin voidaan valita ryhmät siten että eniten johtamiseen aikaa käyttävä kolmannes muodostaa johtajaryhmän ja vähiten johtamiseen aikaa käyttävä tekijäryhmän. Loput muodostavat sitten esimiesryhmän. Myös tehtävänimikkeitä voidaan käyttää. Ryhmien ei tarvitse olla yhtä suuria, mutta yli 10 hengen tai alle 3 hengen ryhmiä tulisi välttää. Aikaa kuluu noin 10 minuuttia

##### II Vaihe

Toisessa vaiheessa vaihdetaan verstaan ajaksi roolia. Tekijäryhmän jäseniä pyydetään miettimään tehtäviä esimiehen näkökulmasta, esimiesryhmä pohtii tehtäviä johtajanroolissa ja johtajat asettuvat tekijöiden haalareihin. Vaikka

ensimmäisen tehtävän kohdalla rooli ei vielä tunnu luontevalta, niin yleensä jo toisen tehtävän kohdalla uusi rooli on löytynyt. Tämä vaihe menee nopeasti, aikaa menee 5 minuuttia.

### III Vaihe

Tehtävä 1. Mitä strategian toteutuminen vaatii meiltä?

Tässä vaiheessa ryhmät asettuvat uuteen rooliinsa ja vetäjän on syytä kiertää tiiviisti ryhmissä, koska ryhmät lähtevät helposti pohtimaan vaatimuksia omasta ”oikeasta” roolistaan lähtien ja tarkoituksena on miettiä vaatimuksia uuden roolin näkökulmasta.

Ryhmät keskustelevat tehtävästä sekä laativat lyhyen ja tiiviin vastauksen. Aikaa on syytä varata kohtuullisen reilusti, jopa 45 minuuttia

### IV Vaihe

Kaikki ryhmät kokoontuvat yhteen ensimmäisen tehtävän vastausten purkamista varten. Kukin ryhmä esittelee vastauksensa ja esittelyjen jälkeen varataan aikaa keskusteluun. Esitykset on hyvä pitää lyhyenä noin 5-10 minuuttia, joten aikaa menee noin 30 minuuttia.

### V Vaihe

Tehtävä 2. Mitä tarvitsette muilta ryhmiltä, jotta oma toiminta onnistuisi?

Yksikään henkilöstöryhmä ei voi yksinään toteuttaa strategiaa, vaan jokainen tarvitsee toistaan. Tämän vaiheen tarkoituksena on miettiä ”tilauksia” muille ryhmille. Verstaan yksi perusajatus toteutuu tässä vaiheessa; jokainen henkilö asettuu rooliin joka todellisuudessa on hänen organisaation sisäinen asiakkaansa. Ryhmät laativat kummallekin ryhmälle listan asioista, toimenpiteistä ja tiedoista, jotka tarvitsevat vaiheessa III todettujen ja kirjattujen asioiden toteuttamiseksi.

## VI Vaihe

Tilausten esittely

## VII Vaihe

Tehtävä 3. Miten vastaatte tilaukseen?

## VIII Vaihe

Tilausten vastaukset ja jatkotoimenpiteistä sopiminen

Tuotekuvaus on liitteenä 6.

### 4.3.4 Strategiavuoto

Yrityksen strategian salassapitäminen on kaksiteräinen miekka, kilpailijat voivat käyttää tietoa strategisesta linjauksesta omaksi hyödykseen, mutta jos strategia pidetään niin salaisena että tiedon vuotamisen pelossa strategisia valintoja ei uskalleta kertoa edes omalle henkilökunnalleen, niin strategian yhteinen toteuttaminen on mahdotonta. Strategiavuoto on menettely, jolla strategiaa jalkautetaan tavalla joka pistää miettimään avainsanoja. Pienimuotoisen kilpailun avulla joukkueet miettivät vastauksia kysymyksiin. Kysymyksiä ja tehtäviä on neljä erilaista tyyppiä. Yhdessä kysymystyyppissä etsitään lauseesta puuttuvaa sanaa. Lause otetaan strategiasta, visiosta tai missiosta, joka on jo julkaistu aiemmin. Lauseesta poistetaan avainsana jota kilpailuryhmät yhdessä yrittävät keksiä. Tämä vahvistaa yhdessä tekemistä ja auttaa muistamaan strategian avainsanoja. Toisessa tehtävätyypissä annetaan valmiita strategiassa olevia tai muunnettuja lauseita ja ryhmien tehtävänä on valita onko lause strategiassa vai ei. Tämä tuo strategiaa entistä tutummaksi ja lisää strategian pohtimista. Kolmannessa kysymystyyppissä näytetään neljä kuvaa, joista kolme kuvaa asiaa tai näkökulmaa joka on strategian mukainen ja yksi kuva joka ei kuulu joukkoon. Ryhmät nimeävät sen kuvan joka ei kuulu joukkoon. Näin sekä lisätään keskustelua, että mahdollistetaan visuaalisten ihmisten muistaminen. Viimeisenä on vapaatehtävä, jossa annetun teeman

mukaisesti piirretään, runoillaan tai muuten kuvataan jotain strategiaan liittyvää. Näin saadaan myös luovuus käyttöön ja tekemällä oppivat ihmiset muistamaan strategian painopisteet. Liitteessä 5 on esimerkkikysymyksiä ja liitteenä 7 keksityn organisaation, Säkenöivä voima ja sen keksitty strategia, joita olen käyttänyt oppimistilanteissa.



## 5 TESTAUS

Näitä toimintamalleja on testattu erilaisilla ryhmillä. Kohderyhminä ovat olleet yritykset ja organisaatiot sekä aikuisopiskelijat. Seuraavaksi esitellään kaksi testausta ja niistä saatuja kokemuksia.

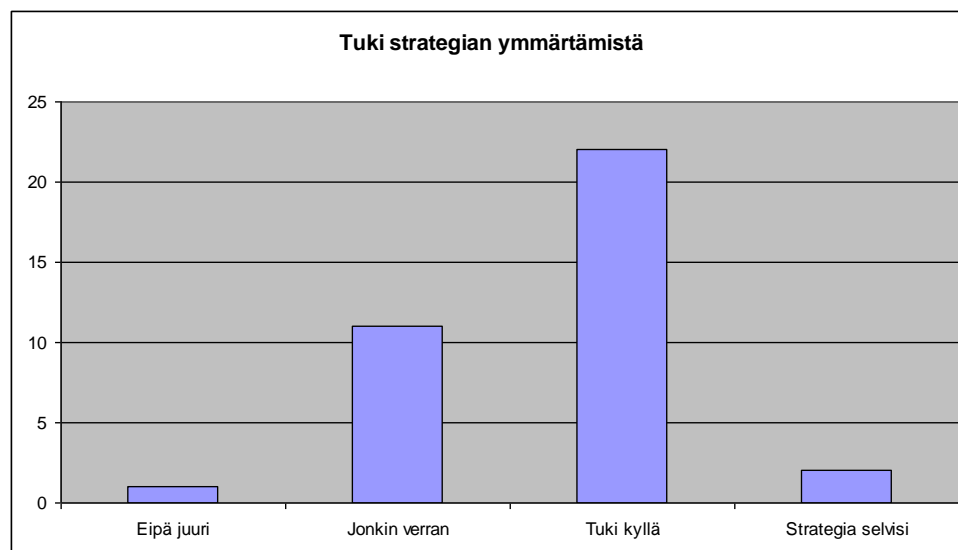
### 5.1 CASE Bioalat ja Liiketalous

Bioalat ja liiketalous -tulosalueella oli strategiapäivä 26.5.2008. Päivän ohjelma on liitteenä 10. Strategiaa käsittelevät ryhmät jaettiin jakamalla osallistujille normaalit pelikortit ja saman numeron saaneet muodostivat ryhmän. Ryhmäjaon tarkoituksena oli muodostaa ryhmät satunnaisesti, jotta vahvistetaan vuoropuhelua tulosalueen eri toimijoiden kesken. Auditorion seinille oli kiinnitetty lehtiötauluja, jotka muodostivat kukin yhden rastin. Rastilla tehtävänä oli vastata lehtiötauluun kiinnitettyyn kysymykseen. Ryhmät kiersivät auditorion seinille asetetut lehtiötaulut kahteen kertaan, jotta he näkevät myös muiden ryhmien tuotokset. Menettely oli hyvin lähellä Tulevaisuuden kuvasta sitoutumiseen –tuotetta, kuitenkin niin että versiot missiosta, visiosta ja strategiasta olivat jo olemassa ja niitä kommentoitiin.

Strategiapäivässä käytetystä menetelmästä pyydettiin myös palaute lomakkeella. Palautelomakeiden täyttämiseen varattiin aikaa ja ne kerättiin pois lähdön yhteydessä, jolloin saatiin vastausprosentiksi 100%. Lomakkeessa oli kolme kohtaa, ensimmäisessä tavoitteena oli selvittää miten hyvin visio tuli tutuksi, toisessa kysyttiin miten strategian käsittelyn tapa koettiin ja lopuksi oli vielä mahdollisuus kirjata vapaasti ajatuksiaan. Lomake pidettiin hyvin yksinkertaisena ja teksti muotoiltiin epämuodolliseksi, koska haluttiin välttää ajatusta siitä että strategia olisi johdon tai vain strategioihin keskittyneiden ihmisten sisäistä ja salattua toimintaa. Strategista suunnittelua haluttiin näin arkipäiväistä ja poistaa turhaa mystiikkaa. Tätä tavoiteltiin lopun kevennyksellä ja strategian käsittelyn kokemisen vaihtoehdoilla. Lomake on liitteenä 8.

Vision tutuksi tulemista tarkateltiin kahdella eri kysymyksellä, kysyttiin sisältyykö tulosalueen visioon innovatiivisen oppimisympäristö ja yritysysteistyön laajentaminen. Molemmat koettiin ilmeisesti haluttaviksi koska kumpaakin saatiin selvästi enemmän kyllä vastauksia (Innovatiivinen oppimisympäristö 32 kyllä ja 4 ei, yritysysteistyön laajentaminen 29 kyllä ja 6 ei). Tulosalueen visiossa ei ole mainintaa yritysysteistyön laajentamisesta, joten näiltä osin tilaisuuden tavoite vision, toiminta-ajatuksen ja strategian tutuksi tulemisesta ei täyttnyt kovinkaan hyvin.

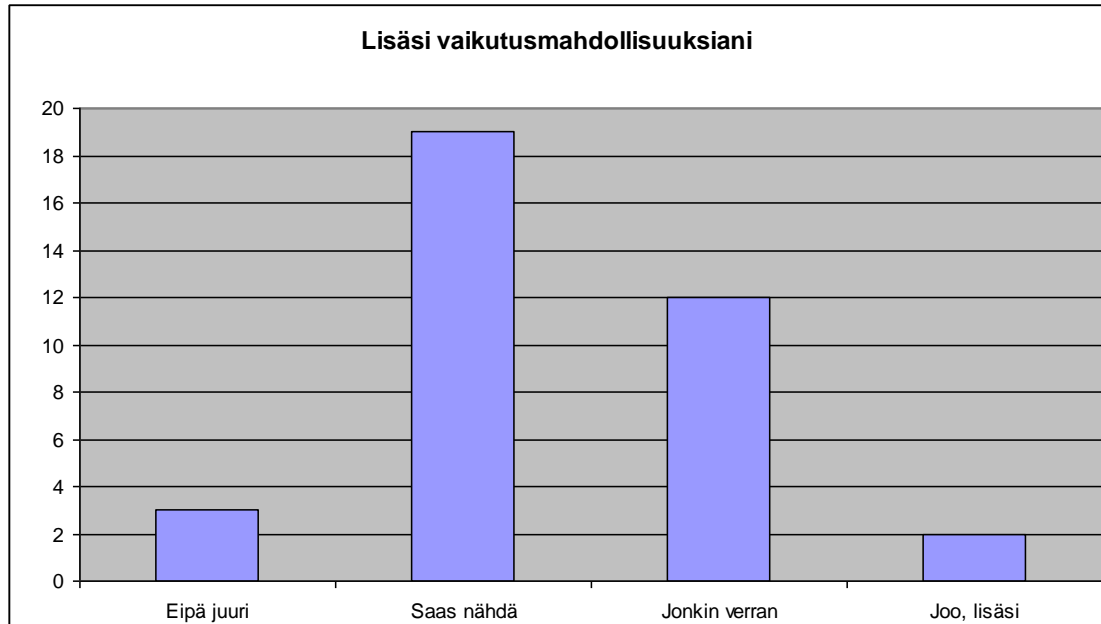
Palautelomakkeen toisessa osassa selvitettiin miten osallistujat kokivat strategian käsittelyn. Osassa oli kolme kysymystä joilla selvitettiin miten käytetty menetelmä tuki strategian ymmärtämistä, lisäkö vaikutusmahdollisuuksia ja miten tilaisuus kokonaisuutena onnistui. Vastauksista voidaan päätellä että tilaisuus tuki strategian ymmärtämistä, vaikka vain kahdelle strategia tuli näin selväksi.



Kuvio 17. Strategiapäivän antama tuki strategian ymmärtämiseen

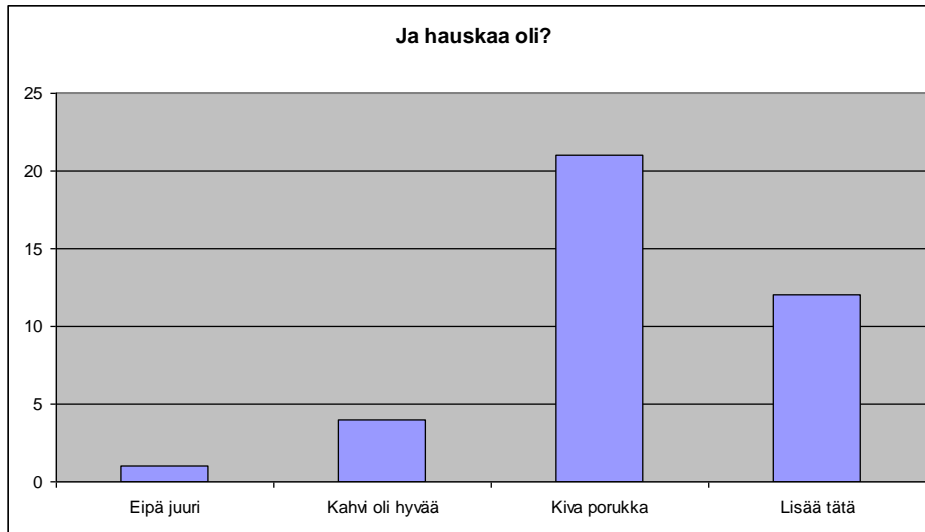
Toisessa kysymyksessä kysyttiin lisäkö käytetty tapa vaikutusmahdollisuuksia. Tässä oltiin selvästi odottavalla kannalla, yleisin vastaus oli "saas nähdä" (19

kpl). Sama ajatus toistuu myös vapaan sanan osiossa, osallistujat jäivät selvästi odottamaan mitä tästä seuraa.



Kuvio 18. Strategiapäivän vaikutus vaikutusmahdollisuuksiin

Lopuksi vielä kysyttiin miten strategian käsittelyn tapa koettiin. Menettely koettiin selvästi positiiviseksi, positiiviselle puolelle tuli 33 vastausta. Kohdassa lisää tätä oli 12 vastausta ja kohdassa kiva porukka 21 vastausta. Selvästi yhteistyössä tehty strategian käsittely koettiin mielekkääksi ja tavoitteena ollut innostavuus, osallistavuus ja yhteistyö täyttyi.



Kuvio 19. Kokemus Strategiapäivästä

Vapaan sanan osiossa mielenkiintoista oli sanallisten vastausten runsaus. Tätä tuki palautelomakkeen täyttöön varattu aika. Yhteensä kommentteja tuli 30 kpl. 23 henkilöltä, määrää voidaan pitää suurena. Kommentit olivat rakentavia, myös kritiikki oli kannustavassa tai kysyvässä muodossa:

*"Asiat ovat kuitenkin jonkin verran abstrakteja – onko todellisia vaikutusmahdollisuuksia?"*

*"Aika paljon ajateltavaa yhdellä kertaa, voisi olla hyvä keskittyä muutamiin olennaisiin"*

Yksi yleinen teema vastauksissa on odottava näkökulma. Kaivataan näkyviä tuloksia ja näyttöä siitä että henkilöstön mielipide on vaikuttanut.

*"Miten tästä jatketaan työstämistä?"*

*"Menetelmä ihan mukava, mutta vaikuttavuus vielä epäselvä"*

Myös tilaisuuden vetäjä sai ohjeita ja kannustusta:

*"Idea on hyvä, purku olisi ollut kiva kokea"*

*"Mitähän uusi ryhmäjako toiselle kierrokselle toisi lisää?"*

Vapaan sanan vastaukset ovat kaikki liitteessä 9.

## 5.2 Case Varsinais-Suomen pelastuslaitos

Osana Varsinais-Suomen pelastuslaitoksen esimiesvalmennusta järjestettiin strategisen ajattelun teemapäivä. Teemapäivään osallistui 27 henkilöä, pelastuslaitoksen johtoryhmästä ja alueen palokunnista. Ko. teemapäivä sisälsi strategisen ajattelun ja strategian laatimisen tietoisuutta sekä strategian tekemistä tukevia ryhmätöitä. Päivä aloitettiin mission, vision strategian ja sitoutumisen teemalla. Teemaa alustettiin ryhmätyöllä, jossa ryhmät jaettiin 8 sekaryhmään. Tavoitteena oli saada mahdollisimman heterogeeniset ryhmät ja ryhmäjako toteutettiin kiertävän luvun avulla. Näin saatiin ne henkilöt jotka istuivat lähekkäin eri ryhmiin, oletuksena oli, että henkilöt olivat valinneet istumapaikkansa alueellisen ja/tai tehtävänsä liittyvän läheisyyden perusteella ja kiertävän luvun avulla saatiin luontevasti heterogeenisiksi. Tavoitteena oli mission, vision ja strategian pohjustamisen lisäksi saada vuorovaikutusta yli alueellisten ja tehtävärajojen. Ensimmäinen osio koostui 4 kysymyksestä johon ryhmät vastasivat vuorollaan. Osallistujien määrästä johtuen käytettiin kahta identtistä kierrosta. Kysymykset oli aseteltu siten, että ne seurasivat toisiaan. Kysymykset ovat liitteenä 2. Tästä seurasi se ongelma että vain yksi ryhmä tai tässä tapauksessa kaksi ryhmää pystyivät aloittamaan heti ja muut joutuivat odottamaan. Yhden rastian aika oli noin 4 minuuttia, joten viimeiset ryhmät joutuivat odottamaan 12 minuuttia ennen kuin pääsivät alkuun. Täksi ajaksi annettiin ensimmäinen kysymys kaikille ryhmille ennakkoon ja he pääsivät sitten vuorollaan kirjaamaan ajatuksensa kysymyksen vieressä olevalle lehtiötaululle. Jokainen ryhmä kiersi kysymystaulut kahdesti, jolloin toisella kierroksella he näkivät mitä muut ovat vastanneet. Lopussa ensimmäisenä aloittanut ryhmä pääsi tauolle 12 minuuttia ennen viimeistä ryhmää. Kysymykset oli aseteltu niin että vaikka niissä selvästi kysyttiin organisaation perustehtävää, tulevaisuuden visiota ja visioon pääsemiseksi tarvittavia toimenpiteitä, sanoja missio, visio ja

strategia ei käytetty. Ryhmät tuottivat vastauksia erittäin paljon. Vetäjä korosti muutamia vastauksia. Ensimmäisen ryhmätyön jälkeen oli aiheeseen liittyviä tietoiskuja, strategisesta ajattelusta, ja sen jalkauttamisesta. Tietoiskujen välissä käytiin pienryhmäkeskusteluja näistä aiheista. Pienryhmäkeskustelut purettiin lyhyellä haastattelulla.

## 6 Arviointi

Tässä luvussa on arvioitu vastuullisen liiketoiminnan merkitystä asiakasyrityksille, tämän opinnäytetyön onnistumista ja hieman myös palveluyrityksen vastuullisuutta.

### 6.1 Vastuullisen liiketoiminnan merkitys

Yksittäisistä tutkimuksista ei voi kiistatta todeta, että vastuullinen liiketoiminta olisi kannattavampaa kuin liiketoiminta yleensä. Olen vakuuttunut siitä että vastuullinen liiketoiminta on ainoa tapa, jolla voidaan toimia pitkäjänteisesti ja kannattavasti. Lyhyen aikajänteen kannattavuus voidaan saavuttaa myös yksinomaan taloudellisten näkökulmien avulla, mutta näkyvissä ja osin myös jo nykypäivää on tilanne, jossa työvoimapula, voimakas viranomaismääräysten noudattamisvelvoite ja asiakasvaatimukset tulevat karsimaan ne yritykset pois, jotka eivät toimi kokonaisvastuullisesti.

Vastuullisen liiketoiminnan kokonaiskannattavuus perustuu viiteen näkökulmaan:

1. Työntekijöiden tuottavuus on parhaimmillaan kun he tekevät työtä jolla merkitys, saavat oikean suuruista palkkaa, työskentelevät terveellisessä työympäristössä, heitä kannustetaan sanomaan mielipiteensä, heidän työpanostaan arvostetaan ja heillä on hyvä tasapaino työn ja perheen välillä.
2. Yritykset toimivat paremmin pitkällä aikajänteellä kun yhteisö on terve ja rikosten määrä on keskiarvon alapuolella, yhteisössä on riittävä koulutus ja terveydenhuolto, saatavilla on osaavaa työvoimaa ja toimintaympäristön taloudellinen toiminta on vankalla pohjalla.
3. Yritykset, jotka kunnioittavat ympäristöä kaikessa toiminnassaan tuottavat vähemmän jätettä, luovat laadukkaampia tuotteita ja palveluita,

resurssien käyttö on tehokkaampaa, maksavat vähemmän lakisääteisiä maksuja, käräjäivät vähemmän ja niiden asiakasuskollisuus on suurempi.

4. Yritykset suunnittelevat toimintaansa pitkäjänteisemmin ja omaavat laajemman kokonaiskuvan maailmasta; joskus tämä tarkoittaa lyhyen aikavälin tuottojen pienenemistä pitkän aikavälin tuottojen eduksi.
5. Yrityksen maine tulee yhä tärkeämmäksi asiakkaiden ja sijoittajien miettiessä mainetta ja toimintakykyä hinnan ohella hankintapäätöksiä tehtäessä.

(Andriof & McIntosh 2001, 16)

## 6.2 Työn arviointi

Työn arviointi on toteutettu itsearviointina käyttäen apuna kahta erilaista arviointiasetelmaa. Ensinnäkin on arvioitu toimintaa tavoitteisiin verrattuna arviointimatriisilla ja toiseksi on arvioitu tavoitteita ja tuloksia kuiluanalyysin avulla. Näissä arvioinneissa päätavoite on osatavoitteiden rinnalla, mutta päätavoitteen onnistumiselle on asetettu korkeampi tärkeysarvo.

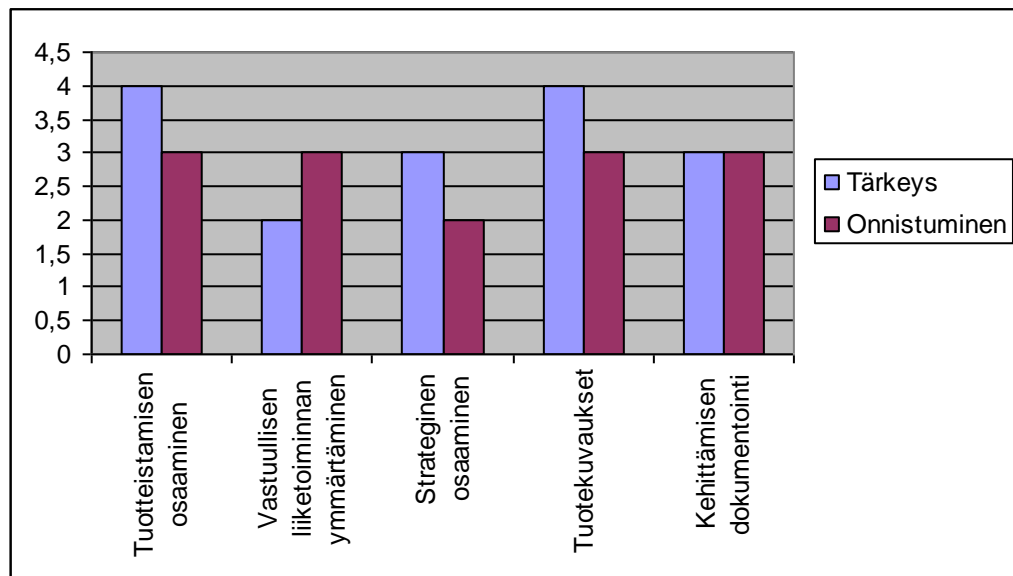
Taulukossa 3 on arvioitu tämän työn vaiheiden merkitystä alussa mainittujen tavoitteiden saavuttamiseen nähden. Merkintä ++ tarkoittaa että toiminta on vastannut erittäin hyvin tavoitetta, + tarkoittaa että toiminta on vastannut tavoitetta ja tyhjä ruutu tarkoittaa ettei toiminta ole juuri siihen tavoitteeseen merkittävästi vastannut. Taulukosta voidaan päätellä että kirjallisuuteen perehtyminen on ollut toiminnasta antoisinta ja tavoitteiden täytyminen on ollut tasaista. Kaikki tavoitteet ovat saaneet paljon merkintöjä ja yksikään toiminnoista ei ole ollut tarpeeton. Vähiten toiminnoista sai merkintöjä Tuotteiden testaus ja seminaarit. Tuotteiden on kuitenkin ollut erittäin tärkeä konsulttituotteen kehittämisen näkökulmasta ja seminaarit ovat lisänneet verkostoitumista sekä tuoneet uusia tuoreita näkökulmia.



Taulukko 3. Toiminta – Tavoitteet arviointimatriisi

	Tuotteista- misen osaaminen	Vastuullisen liiketoiminnan ymmärtäminen	Strateginen osaaminen	Tuote- kuvaukset	Kehittä- misen dokumen- tointi	<b>Kunkin osion merkittä- vyys</b>
Kirjallisuuteen perehtyminen	++	++	++	+	++	9
Osallistuminen seminaareihin		++	++		+	5
Tuotekuvausten laatiminen	++	+	+	++	+	7
Opinnäytetyön kirjoittaminen	+	+	+	+	++	6
Tuotteiden testaus	+		+	++	+	5
<b>Tavoitteiden täytyminen</b>	6	6	7	6	7	

Yleisesti käytetyissä arvioinneissa arvioidaan onnistumista erilaisista arviointinäkökulmista. Tässä tavassa heikkoutena on että tärkeysasteeltaan erilaisten näkökulmien onnistumista verrataan toisiinsa ilman että pohditaan näkökulman tärkeyttä. Onnistumisen vähemmän tärkeässä asiassa ja epäonnistuminen tärkeässä antaa kohtuullisen keskimääräisen arvion. Sama tulos tulee onnistumisesta tärkeässä ja epäonnistumisesta vähemmän tärkeässä, vaikka tässä tilanteessa kokonaisuonnistuminen on merkittävästi parempi. Kuiluanalyysi antaa yksinkertaista arvioita paremmin oikean kuvan onnistumisesta. Kuviossa 20 on rinnakkain kunkin tavoitteen kohdalla tavoitteen tärkeys ja kyseisen tavoitteen osalta itsearvioitu onnistuminen.



Kuvio 20. Tavoitteet - Tulokset

Tuotteistamisen osaamisen tärkeys on korostuu koska se vaikuttaa kolmella eri tavalla. Ensinnäkin se tehostaa vuorovaikutusta asiakasyrityksen kanssa, toiseksi se välttämätöntä tuotekuvausten laatimiseksi ja kolmanneksi asiakasyrityksen tuotteiden tuotteistaminen on yksi mahdollinen palvelumuoto. Onnistuminen on arvioitu hyväksi, koska tuotekuvauksiin tarvittava osaaminen on saavutettu ja todennäköisesti myös vuorovaikutus on tehostunut, mutta erinomaiseksi sitä ei voi arvoida koska palvelun kehittymisestä ei ole näyttöä tai kokemusta.

Vastuullisen liiketoiminnan ymmärtäminen on tärkeää muiden tavoitteiden toteuttamiseksi, mutta ei kovin tärkeä itsenäisenä tavoitteena. Ko. tavoite kun täytynyt hyvin, perehtymällä runsaasti alan kirjallisuuteen, osallistumalla aiheeseen liittyviin seminaareihin sekä liittymällä ympäristöjohtamisen yhdistykseen.

Strategisen osaamisen tärkeys on arvioitu edellä mainittujen osatavoitteiden väliin koska kehitetyt palvelut tukevat nimenomaan strategista suunnittelua, strategian toteuttamista ja toimeenpanoa, mutta strateginen osaaminen ei kuitenkaan ole tämän työn ensisijainen tavoite. Strategisen osaamisen onnistumisen olisi voinut arvioida myös korkeammalle, mutta koska tällä

alueella tuotettu lisäarvo on lähinnä tuotekuvausten onnistumista, niin tämä onnistuminen on arvioitu tuotekuvausten onnistumisena.

Työn ensisijainen ja tärkein tavoite on konsulttituotteen kehittäminen ja sen kuvaaminen tuotekuvauksna, tätä tavoitetta varten koko työ on tehty. Tämä on myös tärkeä tulevaisuuden ja vastuullisen liiketoiminnan edistämisen kannalta. Onnistuminen on arvioitu arvosanalla 3, vaikka tuotteistaminen sinänsä on onnistunut hyvin ja työn aikana on saatu neljä tuotetta valmiiksi, koska näiden tuotteiden todellinen arvo nähdään vasta niiden toteuttamisen aikana. Tässäkin on siis vielä mahdollisuus kehittyä.

Kehittämistyön dokumentointi opinnäytetyöksi on tärkeä opintojen etenemisen kannalta ja toiminnan kehittämisen mahdollistajana. Itseisarvoa ja sitä kautta suurempaa tärkeyttä dokumentoinnilla ei ole arvioitu olevan. Opinnäytetyö on tehty tämän arvion mukaan tärkeyttä vastaavasti.

Mikään työ ei pysty yksinään vastaamaan kaikkiin kysymyksiin ja muutama mielenkiintoinen asia tai aihe on jäänyt vielä pienemmälle huomiolle. Yksi avoimeksi jäävä mielenkiintoinen aihe on yhteiskuntavastuuraportointi, erityisesti PK-yritysten kannalta katsottuna. Nykyiset raportoinnin ohjeistukset painottuvat suuriin yrityksiin ja siellä raportteja myös laaditaan, mutta myös PK-yritykset voisivat yhteiskuntavastuutaan tuoda esille raportoinnin avulla jos sitä ei koettaisi liian raskaaksi ja siitä saatavat hyödyt voitaisiin konkretisoida. Ehkäpä tulevaisuudessa näemme PK-yritysten yhteiskuntavastuuraportoinnin ohjeet.

Vastuullisen liiketoiminnan edistämiseen liittyy vahvasti vuorovaikutus eri sidosryhmien kanssa. Sosiaalisen median mahdollisuuksia tämän vuorovaikutuksen kanavana tulisi myös kartoittaa. Sosiaalista mediaa pidetään yritystoiminnan kannalta jopa haitallisena asiana ja näin onkin jos sitä käytetään henkilökohtaisten asioiden hoitoon työaikana. Kuitenkin sosiaalisella medialla on myös erittäin suuret mahdollisuudet tavoittaa yrityksen eri sidosryhmät,

nopeasti ja edullisesti. Yritys ei voi hallita sosiaalisessa mediassa käytävää keskustelua ja tämä hallinnan puute pakottaa yrityksen asennoitumaan vuorovaikutukseen aidon vuorovaikutuksen ja ymmärtämisen asenteella hallinnan ja ohjauksen sijaan.

Tässä työssä on keskitytty henkilöstön mukaan ottamiseen vastuullista liiketoimintastrategiaa laadittaessa, tulevaisuudessa lienee tarpeellista laajentaa piiriä koskemaan myös yhteistyökumppaneita. Ainakin suurelta osin menetelmät sopivat pienin muutoksin myös laajemman keskustelun menettelyiksi. Työn painopiste on siis sosiaalisen ulottuvuuden puolella, tämä on tarkoituksenmukaista, koska taloudellisen ja ekologisen ulottuvuuden näkökulmista on paljon olemassa valmista materiaalia. Taloudelliseen näkökulmaan on olemassa runsaasti erilaisia menettelyjä kannattavuuden, kirjanpidon ja kehittämisen näkökulmista, samoin ympäristöasioiden hallintaan on olemassa standardeja, järjestelmiä ja ohjeita. Sosiaalisen ulottuvuuden näkökulmasta painopiste on vahvasti omassa henkilökunnassa, vaikkakin menettelyt suurelta osin sopivat myös muuhun sidosryhmätyöskentelyyn.

Tämän työn lopuksi kokoaan muutamia ajatuksia jotka ovat selkiytyneet tätä tehdessä. Ehkäpä tärkeimpänä asiana on että vain vastuullisella liiketoiminnalla saavutetaan pitkäjänteisen toiminnan mahdollisuus. Taloudellisen kannattavuuden, ekologisen kestävyuden ja sosiaalisen toimintaympäristön muodostama verkosto pitää hallita. Kaikki kolme näkökulmaa liittyvät toisiinsa ja vaikuttavat toisiinsa niin että vain tasapainoinen kehittäminen tuottaa pitkäjänteistä tulosta. Vastuullisen liiketoiminnan toteuttaminen on strateginen valinta ja tässä työssä yrityksen henkilöstö on tärkeä ellei peräti tärkein sidosryhmä. Yrityksessä kaikki viisaus ei ole keskittynyt johtoon. Päätökset ja linjaukset ovat ylimmän johdon tehtäviä ja vastuulla, mutta koko henkilöstön panos on tärkeä suunnitteluvaiheessa ja ratkaisevan tärkeä toteuttamisvaiheessa. Vastuullinen liiketoiminta perustuu kestävän kehityksen periaatteelle ja näin ei vain kehitetä liiketoimintaa, vaan myös rakennetaan yhdessä entistä parempaa maailmaa, kukin omalta osaltaan.

### 6.3 Instore Oy:n vastuullisuus

Lyhyen pohdinnan ansaitsee myös oman yritykseni vastuullisuus. Instore Oy:n toiminnan tavoitteena ei ole ensisijaisesti taloudellinen tulos, vaan tulot tarvitaan jotta toimintaa voidaan ylläpitää, kehittää ja jatkaa. Taloudellinen kannattavuus on välttämätöntä jotta verot ja maksut saadaan maksetuksi ajallaan, tarvittavat investoinnit tehdyksi mukaan lukien osaamiseen investointi. Toiminnan tavoitteena on hyvän lisääminen! Lisää hyvää asiakkaille, parempaa johtamista ja sitä kautta parempaa työelämää jokaiselle asiakasyrityksessä toimivalle.

Pienen yrityksen mahdollisuudet vapaaehtoiseen hyväntekeväisyyteen ovat rajalliset, mutta pienenkin yrityksen tulee toimia vastuullisesti ja osallistua mahdollisuuksiensa mukaan yhteisen hyvän luomiseen. Tästä syystä Instore Oy käytti vuonna 2009 joulun ajan muistamiseen tarkoitetut varat hyväntekeväisyyteen kirkon ulkomaanavun kautta.

Merkittävin ympäristövaikutus tulee asiakkaiden kautta, asiakkaiden ympäristömyönteisyyden ja osaamisen lisääminen vaikuttaa ympäristöön huomattavasti enemmän kuin Instoren toiminta sinällään itse. Instore Oy:n toiminnan vastuullisuutta ei tule kuitenkaan väheksyä, vanhaa sanontaa mukaellen; suutarin lapsillakin tulee olla ehjät kengät!

## LÄHTEET

### Kirjallisuus

Aaltonen, T; Luoma, M & Rautiainen, R. 2004. Vastuullinen johtaminen – inhimillistä tuloksentekeä. WSOY. Helsinki.

Andriof, J & McIntosh, M (edited). 2001. Perspectives on Corporate Citizenship. Greenleaf publishing, Ebbw Vale.

Elo-Pärssinen, Krista; Arvot ja yhteiskuntavastuullinen toiminta suurissa suomalaisissa perheyriyksissä. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä 2007.

Esty, D. & Winston, A. 2006. Green to gold. Yale University Press, New Haven and London.

Fitzsimmons, J.A. & Fitzsimmons, M.J. 2000. New Service development. USA. Sage Publications, Inc.

Hakala Juha T, Opinnäytetyöopas ammattikorkeakouluille. Gaudeamus. Helsinki 2004.

Heinonen Jouni, Maine ja yritysvastuu. Teoksessa: Vauhkonen Päivi (toim.) Liiketoiminnan vastuullisuus – Minkä väristä se on? Johtamistaidon Opisto JTO. 2007. s.139-146.

Heiskanen, E & Salo, J. 2007. Eettinen johtaminen. Talentum, Helsinki.

Jaakkola, E., Orava M. & Varjonen V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Helsinki: TEKES.

Jutila Marjatta, Vastuullisuuden raportointi. Teoksessa: Vauhkonen Päivi (toim.) Liiketoiminnan vastuullisuus – Minkä väristä se on? Johtamistaidon Opisto JTO. 2007. s.147-159.

Juuti Pauli, Arvot ja yhteiskuntavastuu. Teoksessa: Vauhkola Päivi (toim.) Liiketoiminnan vastuullisuus – Minkä väristä se on? Johtamistaidon Opisto JTO. 2007. s.33-41.

Kamensky Mika, Strateginen johtaminen. Kauppakaari Oyj. Helsinki 2000.

Kaplan, R & Norton, D. 2001. The Strategy-Focused Organization. Harvard Business School Press. Boston Massachusetts.

Ketola Tarja 2005. Vastuullinen liiketoiminta – Sanoista teoksi. Edita Prima Oy. Helsinki.

Kettunen Pertti, Iso pyörä kääntyy – suomalaisen johtamisen erityispiirteitä. Atena Kustannus Oy. Juva 1997.

Kinnunen Tommi, Johtajan vastuu? Teoksessa: Vauhkonen Päivi (toim.) Liiketoiminnan vastuullisuus – Minkä väristä se on? Johtamistaidon Opisto JTO. 2007. s.172-177.

Koskinen Lennart, Kannattaako etiikka. LIKE. Helsinki 2000.

Könnölä, T. & Rinne, P. 2001. Elinehtona eettisyys. Kauppakaari, Helsinki.

Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus – Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Vastapaino. Tampere

Kyrö, Paula 2003. Tutkimusprosessi valintojen polkuna. Tampereen yliopisto, ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus. Saarijärvi.

Larnimaa Riitta ja Grahn Hans; Vastuullisuus ja liiketoimintaosaaminen. Teoksessa: Vauhkonen Päivi (toim.) Liiketoiminnan vastuullisuus – Minkä väristä se on? Johtamistaidon Opisto JTO. 2007.

Lämsä Anna-Maija; Yrityksen vastuullisuus – Mitä ja miksi? Teoksessa: Vauhkola Päivi (toim.) Liiketoiminnan vastuullisuus – Minkä väristä se on? Johtamistaidon Opisto JTO. 2007.

Loikkanen Torsti, Hyytinen Kirsi ja Koivusalo Salla; Yhteiskuntavastuu ja kilpailukyky suomalaisyrityksissä – nykytila ja kehitysnäkymät. Teoksessa: Vauhkola Päivi (toim.) Liiketoiminnan vastuullisuus – Minkä väristä se on? Johtamistaidon Opisto JTO. 2007.

McGill, StClairm Tichy Corporate Global Citizenship. Doing Business In the Public Eye. New Lexinton Press 1997.

Monni Susanna ja Lehtipuu Petri, Synerginen yritys menestyy vastuullisesti. Teoksessa: Vauhkonen Päivi (toim.) Liiketoiminnan vastuullisuus – Minkä väristä se on? Johtamistaidon Opisto JTO. 2007.

Nilsen Hannu, Johdon sitoutuminen vastuullisuuden kehittämiseen. Teoksessa: Vauhkonen Päivi (toim.) Liiketoiminnan vastuullisuus – Minkä väristä se on? Johtamistaidon Opisto JTO. 2007.

Näsi J. & Aunola M. 2001. Yritysten strategiaprosessit. Metalliteollisuuden Keskusliitto, Jyväskylä.

Parantainen, J. 2007. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Helsinki: Talentum

Pulliainen Erkki, Yhteiskuntavastuu. Ochre Chronicles, Helsinki 2008

Rohweder Liisa, Yritysvastuu – kestävä kehitys organisaatiossalla. WS Bookwell Oy. Porvoo 2004.

Sahlberg P & Sharan S (toim.); Yhteistoiminnallisen oppimisen käsikirja. WSOY 2002 Porvoo.

Sipilä, J. 1999 Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen. Porvoo: WSOY.

Talvio Cai, Yritysvastuu ja osaamispääoma. Teoksessa: Vauhkonen Päivi (toim.) Liiketoiminnan vastuullisuus – Minkä väristä se on? Johtamistaidon Opisto JTO. 2007.

Vauhkonen Päivi, Vastuullisuuden kehittämisprosessin eettinen tarkastelu. Teoksessa: Vauhkonen Päivi (toim.) Liiketoiminnan vastuullisuus – Minkä väristä se on? Johtamistaidon Opisto JTO. 2007.

Vauhkonen Päivi, Vastuullisuus muuttuvassa toimintaympäristössä. Teoksessa: Vauhkonen Päivi (toim.) Liiketoiminnan vastuullisuus – Minkä väristä se on? Johtamistaidon Opisto JTO. 2007.

Vuori, Timo. Yritys, vastuullisuus ja globaali näkökulma. Teoksessa: Vauhkola Päivi (toim.) Liiketoiminnan vastuullisuus – Minkä väristä se on? Johtamistaidon Opisto JTO. 2007.

Waldron David & al. Guide to the Framework for Strategic Sustainable Development. Blekinge Tekniska Högskola. 2008.

Zadek Simon. Partnership alchemy. Teoksessa Perspectives on Corporate Citizenship. 2001. Greenleaf publishing, Ebbw Vale.

### Elektroniset lähteet

Principles for Business. Caux round Table. 2009.  
<http://www.cauxroundtable.org/index.cfm?&menuid=8> (24.02.2010)

Niskala Mikael, Vahala Karoliina ja Lovio Marjut; Vastuullisen liiketoiminnan kansainväliset suuntaviivat ja eteneminen Suomessa. KTM 2004.  
[http://julkaisurekisteri.ktm.fi/ktm\\_jur/ktmjur.nsf/All/153279E22C985FEFC2256E66004908E6/\\$file/Vastuullisen%20yritystoiminnan%20kansainv%C3%A4liset%20suuntaviivat...%20Monika\\_2\\_2004.pdf](http://julkaisurekisteri.ktm.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/All/153279E22C985FEFC2256E66004908E6/$file/Vastuullisen%20yritystoiminnan%20kansainv%C3%A4liset%20suuntaviivat...%20Monika_2_2004.pdf) (5.8.2009)

OECD:n toimintaohjeet monikansallisille yrityksille. Kansainvälisen sijoitustoiminnan ja monikansallisten yritysten neuvottelukunta. 2000.  
[http://www.tem.fi/files/14204/OECD\\_toimintaohje.pdf](http://www.tem.fi/files/14204/OECD_toimintaohje.pdf) (8.8.2009)

Rantanen, Teemu (toim.) Laadukas opinnäytetyö, Ylemmän AMK-tutkinnon opinnäytetyötä koskevia suosituksia. 2008.  
[http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/HAMK/Tutkimus\\_ja\\_kehitys/Valtakunnalliset\\_verkostohankeet/Ylempi\\_amk\\_tutkinto/artikkelipankki/teemat/tyoelamalaheisyys/Tab/5D866F72BB2ABA45E040A8C0C9415D4D](http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/HAMK/Tutkimus_ja_kehitys/Valtakunnalliset_verkostohankeet/Ylempi_amk_tutkinto/artikkelipankki/teemat/tyoelamalaheisyys/Tab/5D866F72BB2ABA45E040A8C0C9415D4D) (6.2.2010)

Suomen evankelis-luterilaisen kirkon vastuullisen sijoittamisen ohjeet, Kirkkohallitus 24.4.2007.  
[http://www.evl.fi/vastuullisen\\_%20sijoittamisen\\_%20ohjeet2007.pdf](http://www.evl.fi/vastuullisen_%20sijoittamisen_%20ohjeet2007.pdf) (6.8.2009)

Suomen kestävän kehityksen toimikunta. Mitä on kestävä kehitys.  
<http://www.ymparisto.fi/default.asp?node=22119&lan=fi> (24.2.2010)

Suomen ympäristökeskus. Ympäristöjärjestelmät ja –johtaminen.  
<http://www.ymparisto.fi/default.asp?contentid=333664&lan=FI> (24.10.2010)

Takala Tuomo 2000. Liiketaloudellinen aikakauskirja 4/2000.  
[http://lta.hse.fi/2000/4/lta\\_2000\\_04\\_s8.pdf](http://lta.hse.fi/2000/4/lta_2000_04_s8.pdf) (6.5.2010)

### Haastattelut ja henkilökohtaiset tiedonannot

Robért Karl Henrik, esitys, Finnish Society for Industrial Ecology conference 14.-15.12.2009





Kupittaankatu 192

TUOTEKUVAUS

20810 TURKU

23.12.2009

---

## **TULEVAISUUDEN KUVASTA SITOUTUMISEEN**

Jos yrityksessänne kaikki mahdollinen viisaus on kasaantunut johtoryhmään, ette tarvitse tätä tuotetta. Mutta jos henkilöstön näkemys yrityksen tulevaisuudesta ja strategioista on myös arvokas, niin tulevaisuuden kuvasta sitoutumiseen –menetelmällä voidaan saada henkilöstön näkemykset esille nopeasti, yhteistoiminnallisesti ja dokumentoidusti. Samalla luodaan pohjaa strategiaan sitoutumiselle.

### **YLEISTÄ**

Strategian jalkauttaminen on koettu monissa yrityksissä haastavaksi. Valmiin strategian jalkauttamisen sijaan tulisi työ aloittaa jo strategian laatimisen vaiheessa. Henkilöstön osallistuminen strategian laadintaan antaa siihen saadaan laajemman ja toteuttamiskelpoisemman näkemyksen. Samalla sitoutuminen vahvistuu.

## SOVELTUVUUS

Tulevaisuuden kuvasta sitoutumiseen -menettely soveltuu strategian laatimiseen, erityisesti alkuvaiheen työstämiseen ja henkilöstön osallistamiseen. Sopiva ryhmäkoko on 16 - 32. Kohderyhmänä tulisi olla tasainen edustus kaikista henkilöstöryhmistä.

## VALMISTELUT

Tilojen varaaminen

Lehtiötaulujen valmistaminen ja kiinnittäminen

## AIKATAULU

Aikaa kuluu noin 2 tuntia.

## TILAT

Tilaisuuden läpiviemiseen tarvitaan yksi iso tila.

## VAIHEET

Aloitus

Ryhmätyöskentely erillisen taulukon mukaisesti.

Lopetus

## HINTA

420€+ALV ja mahdolliset matkakustannukset, sisältäen valmistelut, tilaisuuden vetäminen ja puhtaaksikirjoitetut tuotokset.

Vaihe	Ryhmä	Paikka	Aika
Aloitus	1	Odotus	3 min
	2	Odotus	
	3	Odotus	
	4	Odotus	
1	1	1	5 min
	2	Odotus	
	3	Odotus	
	4	Odotus	
2	1	2	5 min
	2	1	
	3	Odotus	
	4	Odotus	
3	1	3	5 min
	2	2	
	3	1	
	4	Odotus	
4	1	4	5 min
	2	3	
	3	2	
	4	1	
5	1	1	5 min
	2	4	
	3	3	
	4	2	
6	1	2	5 min
	2	1	
	3	4	
	4	3	

7	1	3	5 min
	2	2	
	3	1	
	4	4	
8	1	4	5 min
	2	3	
	3	2	
	4	1	
9	1	Odotus	5 min
	2	4	
	3	3	
	4	2	
10	1	Odotus	5 min
	2	Odotus	
	3	4	
	4	3	
11	1	Odotus	5 min
	2	Odotus	
	3	Odotus	
	4	4	
Yhteensä			58 min

### Rasti 1.

Mihin tarvitaan pelastuslaitosta yleensä?

Mihin tarvitaan Varsinais-Suomen pelastuslaitosta?

Mitä tapahtuisi jos pelastustoimintaa ei olisi lainkaan?

Mikä on seuraus siitä että Varsinais-Suomen pelastuslaitos toimii hyvin?

### Rasti 2

Minkälainen Varsinais-Suomen pelastuslaitoksen tulisi olla 2015?

Pohtikaa asiaa asukkaiden, henkilökunnan ja kuntien näkökulmista.

### Rasti 3

Mitä pitäisi nyt tehdä jotta Varsinais-Suomen pelastuslaitos olisi halutunlainen 2015?

### Rasti 4

Mitä sinun pitäisi tehdä, jotta Varsinais-Suomen pelastuslaitos olisi halutunlainen 2015?



Kupittaankatu 192

TUOTEKUVAUS

20810 TURKU18.12.2009

## STRATEGIABINGO

Onko yrityksesi strategia henkilöstöllesi kaukainen ja vieras?

Herättääkö jo sana, strategia, ristiriitaisia tunteita ja epätoivoisia ilmeitä?

Jos olet valmis kokeilemaan jotain uutta asian tiimoilta, niin pelataan erä strategiabingo!

## YLEISTÄ

Hyvin yleinen strategian jalkauttamisen keino on infotilaisuudessa pidetty esitys strategiasta. Usein strategian formulointi on kieliasultaan suurelle osalle henkilöstöä vierasta ja jopa vaikeasti ymmärrettävää slangia. Henkilöstö ei jaksaa kuunnella vierasta termistöä ja omasta toiminnasta kaukana olevaa johdon strategiaa. Vaikka ymmärrys ja sitoutuminen ei toteudu välttämättä

strategiabingon avulla, niin kokemukseni mukaan strategiabingon käyttäminen kuitenkin parantaa viestin kuuntelemista. Jotkut saattavat vierastaa kevyen menettelyn käyttöä organisaation kannalta tärkeän asian tiedottamisessa, mutta onko sitten parempi että asiaa ei jakseta lainkaan kuunnella?

## SOVELTUVUUS

Strategiabingo soveltuu olemassa olevan strategian sisällön julkistamiseen tai kertaamiseen. Sopiva ryhmäkooko on 4-40. Kohderyhmänä voivat olla työntekijät tai lähiesimiehet. Nopeuden takia soveltuu parhaiten jonkin muun tilaisuuden yhteyteen.

## VALMISTELUT

Bingoruudukkojen laatiminen mission, vision ja strategian pohjalta jokaiselle osallistujalle.

Palkintojen varaaminen.

Mission, vision ja strategian esittämismateriaalin valmistelut.

## AIKATAULU

15 - 30 minuuttia strategian laajuudesta ja ryhmäkoosta riippuen.

## VAIHEET

1. Esittely ja lomakkeiden jakaminen
2. Mission, vision ja strategian esittäminen ja kun löytyy viiden suora, lomakkeen täyttäjä huutaa "bingo" ja saa palkinnon.
3. Lomakkeet jätetään osallistujille, avainsanat jäävät näin jokaiselle osallistujalle.

## HINTA

200€+ALV ja mahdolliset matkakustannukset, sisältäen valmistelut, tilaisuuden vetäminen ja konvehtipalkinnot.

## Tyypillinen strategiabingoruudukko:

Innovatiivinen	Asiakas- lähtöisyys	Korkea laatu	Strategia	Tuotekehitys
Henkilöstön osaaminen	Kansain- välisyys	Visio	Kannattavuus	Pääoma
Jatkuva parantaminen	Tuotelaatu	Edelläkävijä	Työhyvinvointi	Investointi
Prosessiajattelu	Yhteistyö	Missio	Asiakas- tyytyväisyys	Toimittajat
Markkinajohtaja	Sidosryhmät	Tavoite	Rekrytointi	Työturvallisuus





Kupittaankatu 192

TUOTEKUVAUS

20810 TURKU

28.12.2009

---

## **STRATEGIAVUOTO**

Strategian vuotaminen kilpailijoille pitää estää! Jos kerromme strategian henkilöstölle, niin tieto strategiasta varmasti vuotaa myös kilpailijoille. Varmin tapa epäonnistua strategisessa johtamisessa on lukita strategia kassakaappiin ja pitää se tiukasti salassa. Kumpi on teidän tapanne? Jos haluatte "vuotaa" strategian henkilöstölle, niin tässä on työkalu siihen!

### **YLEISTÄ**

Valmiin strategian viestintä on usein yksisuuntaista ja viestin perille meno epävarmaa. Viestintää voidaan tehostaa korostamalla valittuja avainteemoja ja lisäämällä vuorovaikutusta. Strategian viestintä leikkimielisen kilpailun avulla voi tuntua strategiaa väheksyvältä, mutta asian tärkeyden takia kaikki viestintää tehostavat menetelmät puoltavat paikkaansa.

### **SOVELTUVUUS**

Strategiavuoto soveltuu parhaiten jo aiemmin julkaistun strategian kertaamiseen, esimerkiksi tilanteeseen jossa strategian toteuttamista lähdetään viemään käytännön tasolle. Ryhmäkoko on

parhaimmillaan noin 8 henkeä, mutta menetelmä sopii myös suuremmille ryhmille.

## VALMISTELUT

Kysymysten laatiminen strategian pohjalta

## AIKATAULU

Aikaa kuluu noin 60 minuuttia.

## TILAT

Tilaisuuden läpiviemiseen tarvitaan yksi iso tila.

## VAIHEET

Aloitus

Oikein vai väärin kysymykset

Totta vai tarua kysymykset

Mikä ei kuulu joukkoon kuvat

Vapaatehtävä

Lopetus

## HINTA

280€+ALV ja mahdolliset matkakustannukset, sisältäen valmistelut ja tilaisuuden vetäminen.

## Strategiavuodon esimerkkikysymykset

### **FAKTA VAI FIKTIOTA?**

Ihmisen oppiminen johtamisen kautta. (Fiktiota)

Kipua tuottavat, sisua lisäävät toimenpiteet ulkoistetaan, jotta vältetään negatiiviset mielleyhtymät omaan brändiin. (Faktaa)

Sijoittuminen Pilot-logistiikkakeskukseen mahdollistaa asiakkaiden nopean liikkumisen eri matkustusmuodoilla.(Fiktiota)

Yksilöllinen palvelu taataan tehokkaalla viestinnällä asiakkaan kanssa (Faktaa)

### **MIKÄ EI KUULU JOUKKOON?**

Tässä osassa on neljä aiheeseen liittyvää kuvaa.

## LISÄÄ PUUTTUVA SANA

Kehittämällä \_\_\_\_\_ palvelukonsepteja, jotka vastaavat asiakkaiden tarpeisiin.

Säkenöivä Voima Oy:n missiona on nostaa suomalainen sisu uuteen arvostukseen \_\_\_\_\_.

Asiakas- ja kumppanuussuhteissa pyritään \_\_\_\_\_, nopeiden tuottojen sijaan.

Korostetaan toiminta-ajatuksen on \_\_\_\_\_, vain ajoittaista melusaastetta saattaa syntyä.

## TEHTÄVÄ

PIIRTÄKÄÄ SÄKENÖIVÄLLE VOIMALLE GRAAFINEN TUNNUS JA KEKSIKÄÄ STRATEGISTEN TAVOITTEIDEN MUKAINEN ISKULAUSE!



Kupittaankatu 192

TUOTEKUVAUS

20810 TURKU

18.12.2009

---

## STRATEGIAVERSTAS

Strategia on kunnossa, mutta miten sen saisi toteutumaan käytännön tasolla?

Meillä osaavat ihmiset optimoivat toimintaansa, mutta kokonaisuus yskii?

Jos nämä asiat ovat ongelmana, strategiaverstas ”kunnostaa” strategianne!

## YLEISTÄ

Tutkimusten mukaan strategian toteuttaminen on strategian laatimista useammin yritysten kompastuskivenä. Strategiaverstas tukee strategian laatimisen jälkeen sen käyttöönottoa, henkilöstön sitoutumista ja konkreettisten toimenpiteiden löytämistä.

Strategiaverstaan ajatuksena on asettua toiseen rooliin ja miettiä sitä kautta omaan työhön liittyviä odotuksia ja vaatimuksia. Asettuminen toiseen rooliin vahvistaa myös sisäistä asiakkuutta ja prosessiajattelua.

## SOVELTUVUUS

Strategiaverstas soveltuu olemassa olevan strategian käytäntöön viemiseen ja prosessiajattelun vahvistamiseen. Sopiva ryhmäkokoo on 12 - 30. Kohderyhmänä tulisi olla tasainen edustus kaikista henkilöstöryhmistä.

## VALMISTELUT

Tehtäväkortit ja aikataulut jokaiselle ryhmälle

Tilojen varaaminen

Muistiinpanovälineet kaikille ryhmille

Mahdollisesti kannettavat tietokoneet ja videotykki esityksiä varten

## AIKATAULU

Tauoista riippuen koko tilaisuuteen kuluu aikaa noin 6 tuntia.

## TILAT

Tilaisuuden läpiviemiseen tarvitaan yksi iso tila ja kolmelle ryhmälle kullekin sopiva ryhmätyötila.

## VAIHEET

1. Osallistujat jaetaan kolmeen ryhmään todellisten tehtävien mukaan. Nämä kolme ryhmää ovat tekijät, esimiehet ja johtajat. Ryhmiin jako voidaan tehdä esimerkiksi pyytämällä osallistujia siirtymään tilaan hahmoteltuun koordinaatistoon, jossa akseleina ovat johtamiseen ja työnsuunnitteluun käytetty aika. Näin voidaan valita ryhmät siten että eniten johtamiseen aikaa käyttävä kolmannes muodostaa johtajaryhmän ja vähiten johtamiseen aikaa käyttävä tekijäryhmän. Loput muodostavat sitten esimiesryhmän. Myös tehtävänimikkeitä voidaan käyttää. Ryhmien ei tarvitse olla yhtä suuria, mutta yli 10 hengen tai alle 3 hengen ryhmiä tulisi välttää. Aikaa kuluu noin 10 minuuttia

2. Toisessa vaiheessa vaihdetaan verstaan ajaksi roolia. Tekijäryhmän jäseniä pyydetään miettimään tehtäviä esimiehen näkökulmasta, esimiesryhmä pohtii tehtäviä johtajanroolissa ja johtajat asettuvat tekijöiden haalareihin. Vaikka ensimmäisen tehtävän kohdalla rooli ei vielä tunnu luontevalta, niin yleensä jo toisen tehtävän kohdalla uusi rooli on löytynyt. Tämä vaihe menee nopeasti, aikaa menee 5 minuuttia.

3. Tässä vaiheessa ryhmät asettuvat uuteen rooliinsa ja vetäjän on syytä kiertää tiiviisti ryhmissä, koska ryhmät lähtevät helposti pohtimaan vaatimuksia omasta "oikeasta" roolistaan lähtien ja tarkoituksena on miettiä vaatimuksia uuden roolin näkökulmasta. Ryhmät saavat tehtäväkseen miettiä mitä strategian toteuttaminen vaatii meiltä. Ryhmät keskustelevat tehtävästä sekä laativat lyhyen

ja tiiviin vastauksen. Aikaa on syytä varata kohtuullisen reilusti, jopa 45 minuuttia

4. Kaikki ryhmät kokoontuvat yhteen ensimmäisen tehtävän vastausten purkamista varten. Kukin ryhmä esittelee vastauksensa ja esittelyjen jälkeen varataan aikaa keskusteluun. Esitykset on hyvä pitää lyhyenä noin 5-10 minuuttia, joten aikaa menee noin 30 minuuttia.

5. Yksikään henkilöstöryhmä ei voi yksinään toteuttaa strategiaa, vaan jokainen tarvitsee toistaan. Tämän vaiheen tarkoituksena on miettiä ”tilauksia” muille ryhmille. Ryhmän tehtävänä on miettiä mitä ne tarvitsevat muilta ryhmiltä, jotta oma toiminta onnistuisi. Verstaan yksi perusajatus toteutuu tässä vaiheessa, kun jokainen henkilö asettuu rooliin joka todellisuudessa on hänen organisaation sisäinen asiakkaansa. Ryhmät laativat kummallekin ryhmälle listan asioista, toimenpiteistä ja tiedoista, jotka tarvitsevat vaiheessa 3 todettujen ja kirjattujen asioiden toteuttamiseksi. 45 min.

6. Tilausten esittelyvaiheessa jokainen ryhmä esittää ”tilauksensa” muille ryhmille ja antaa lopuksi listan tarvitsemista asioista kummallekin ryhmälle. Aikaa menee noin 30 minuuttia.

7. vaiheessa kukin ryhmä miettii miten vastata muiden ryhmien tarpeisiin. Mihin asioihin on mahdollista antaa ryhmän tilaama asia sellaisenaan ja miten se annetaan. Niihin asioihin joita ei voida



välittömästi toteuttaa, mietitään pidemmän aikavälin toimenpiteitä. Tähänkin varataan 45 min.

8. Viimeisessä vaiheessa esitetään vastaukset tilauksiin ja keskustellaan niistä sekä sovitaan ja kirjataan jatkotoimenpiteet. Aikaa keskusteluun on syytä varata esityksen vaatiman 30 minuutin lisäksi toiset 30 minuuttia.

## HINTA

980€+ALV ja mahdolliset matkakustannukset, sisältäen valmistelut, tilaisuuden vetäminen ja raportin.

## Säkenöivän voiman strategia

Säkenöivä Voima Oy:n missiona on nostaa suomalainen sisu uuteen arvostukseen maailmassa. Suomalainen sisu on kateuden lisäksi ainoa vielä valjastamaton energia, jolla on mahdollista korvata ydinvoiman lisärakentamisen tarve.

Vuonna 2012 Säkenöivä Voima Oy on kansainvälisillä markkinoilla tunnettu ja kotimaan markkinoilla johtava henkisen voimavarojen käyttöä edistävä yritys.

Tavoitteisiin päästään seuraavien strategisten toimintalinjojen avulla:

1. Ihmisen johtamisen oppiminen koulutuksen kautta.
2. Toteuttamalla asiakkaiden kokonaisvaltaista palvelua.
  - a. Asiakkaita ovat yritykset ja yksittäiset kuluttajat
  - b. Kehittämällä ainutlaatuisia palvelukonsepteja, jotka vastaavat asiakkaiden tarpeisiin
  - c. Yksilöllinen palvelu taataan tehokkaalla viestinnällä asiakkaan kanssa
  - d. Kipua tuottavat, sisua lisäävät toimenpiteet ulkoistetaan, jotta vältetään negatiiviset mielleyhtymät omaan brändiin.
  - e. Asiakas- ja kumppanuussuhteissa pyritään pitkäjänteisyyteen, nopeiden tuottojen sijaan.
3. Sijoittuminen Pilot-logistiikkakeskukseen mahdollistaa asiantuntijoiden nopean liikkumisen eri matkustusmuodoilla.
4. Korostetaan toiminta-ajatuksen on ympäristöystävällisyyttä, vain ajoittaista melusaastetta saattaa syntyä
5. Yritys- ja henkilöasiakkaiden palvelut sijoitetaan eri yksiköihin; Säkenöivä Yritys ja Säkenöivä persoona.
6. Kilpailijoihin kohdistetaan massiivinen mustamaalaus kampanja, internetin, lehdistön ja valtakunnallisen radion avulla.

Strategisten tavoitteiden toteutumista mitataan kyselyin, tilinpäätöksen ja luminometrillä. 26.5.2008



Lisäsi vaikutusmahdollisuuksiani

eipä juuri saas nähdä jonkin verran joo,  
lisäsi

Ja hauskaa oli?

eipä juuri kahvi oli hyvää kiva porukka lisää  
tätä!

### 3. Lopuksi vielä pari sanaa vapaasti:

---

---

---

---

---

Kiitoksia vastauksestasi, kaikkein vastaajien kesken arvotaan aurinkoinen kesä, onnittelut voittajille, terv kajtsu

Tulosalueen strategiapäivä 26.5.2008

Liite 9

**Tulosalueen visio 2015 sisältää seuraavia asioita:**

innovatiivinen oppimisympäristö	Kyllä	32	Ei	4
Yritysyhteistyön laajentaminen	Kyllä	29	Ei	6

**Miten koit strategian käsittelyn edellä käytetyllä tavalla**

Tuki strategian ymmärtämistä	eipä juuri	1	jonkin verran	11	tuki kyllä
22	strategia selvisi	2			
Lisäsi vaikutusmahdollisuuksiasi	eipä juuri	3	saas nähdä	19	jonkin
verran	joo, lisäsi	2			
12					
Ja hauskaa oli?	eipä juuri	1	kahvi oli hyvää	4	kiva
porukka	lisää tätä	12			
21					

**Lopuksi vielä pari sanaa vapaasti:**

Mitähän uusi ryhmäjako toiselle kierrokselle toisi lisää?  
Asiat ovat kuitenkin jonkin verran abstrakteja - onko todellisia vaikutusmahdollisuuksia.

Arkipäiväisempiä tavoitteita!!  
Miten suhtautuu amk:n "todellisiin" tavoitteisiin  
Toimintasuunnitelma pitää myös käsitellä  
Menetelmä ja vetäjä hyvät, Strategian nykytila ei avautunut  
Ihan hyvä juttu  
Aika paljon ajateltavaa yhdellä kertaa, voisi olla hyvä keskittyä muutamiin olennaisiin.  
Jos tällaista pitää tehdä, tämä tapa on hyvä!  
Vielä kun näkisi sen dokumentin päivän tuloksista  
Oikein mukava strategiapäivä!  
Tulosalueen hlöstö teki yhdessä työtä  
Lahjakkuuksia ei tule kahlita vaan huomioida osana innovatiivista AMK:ta  
Riippuvat osittain koosteesta, joka ylläolevista saadaan  
Menetelmä ihan mukava, mutta vaikuttavuus vielä epäselvä  
Strategian kokonaisuus jäi vielä hieman hahmottumatta  
Miten tästä jatketaan työstämistä?  
Meitä ihmisiä on kuule Kajtsu moneksi!  
Todellisia muutoksia joskus!  
Byrokratiaa vähemmän  
T&K:hon kannustimia sitä tekeville, ei T&K päällikölle  
Idea on hyvä, Purku olisi ollut kiva kokea.  
Mukava tapa käydä strategiaa läpi!  
Työskentelytapa oli kaikkia osallistava  
Soveltuu monenlaiseen juttuun. Kiitos, käytän itsekin  
Onnea vaan!  
Onnea matkaan!  
Liian lyhyt aika ideointiin  
Negatiivinen ajattelu levisi ryhmässä yhden "vastarannankiiskan" takia  
Jonkinlainen kooste olisi mukava saada vastauksista.

## Tulosalueen kehittämisseminaari

Aika: maanantai 26.5.2008 kello 8.30 – 15.30

Paikka: Ruiskadun toimipiste, auditorio Sofia

### Päivän ohjelma

8:30-9:00	Aamukahvit kahvio Caffelassa
9.00	Tilaisuuden avaus auditorio Sofiassa
9:00-9:30	Jukka Laitinen, Corporate Foresight Group CoFi, Åbo Akademi: Tulevaisuusnäkökulma.
9:30-10:00	Aluejohtaja Heikki Pylkkänen, Fujitsu Services Oy: Tulevaisuuden palvelutuotanto IT-alalla.
10:00-10:30	Toimitusjohtaja Hanna Halme Wallac Oy: Asiantuntijatarve biotekniikan liiketoiminnassa.
10:30-10:50	Koulutusjohtajan yhteenveto
10:50-11:00	Kaj Asteljoki: Strategiatyön aloitus
11:00-15:00	Strategian käsittely ryhmissä (jonka aikana lounas (n. klo 12.15) ravintola Nutritiossa ja iltapäiväkahvit Caffelassa)
15:00-15.30	Loppuyhteenveto

Mitä tekee Simo Sammuttaja jotta saavutetaan riskiluokan mukainen toimintavalmiusaika?

Mikä saa Simo Sammuttajan tekemään näin? Mikä voisi sen estää? Miten voisit auttaa Simoa tässä?

Mitä tekee Tapani Tarkastaja jotta saavutetaan palotarkastusten suoritusprosentti?

Mikä saa Tapani Tarkastajan tekemään näin? Mikä voisi sen estää? Miten voisit auttaa Tapania tässä?

Mitä tekee Savu Sukeltaja jotta koulutustuntia/henkilö mittari saavuttaa tavoitearvon?

Mikä saa Savu Sukeltajan tekemään näin? Mikä voisi sen estää? Miten voisit auttaa Savua tässä?

Mitä tekee Ville Valistaja jotta kiireellisten tehtävien määrä suhteutettuna asukaslukuun laskee?

Mikä saa Villen tekemään näin? Mikä voisi sen estää? Miten voisit auttaa Villeä tässä?

Mitä tekee Paavo Päällikkö jotta pelastustoimen kustannukset/asukas olisivat maan keskiarvossa?

Mikä saa Paavon tekemään näin? Mikä voisi sen estää? Miten voisit auttaa Paavoja tässä?



