



Osaamista  
ja oivallusta  
tulevaisuuden  
tekemiseen

Linda Matikainen

# Strategian vahvistaminen vastuullisuuden kautta yrityksessä X

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2020

Tekijä Otsikko	Linda Matikainen Strategian vahvistaminen vastuullisuuden kautta yrityksessä X
Sivumäärä Aika	53 sivua + 2 liitettä Toukokuu 2020
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	-
Ohjaaja	Lehtori Kristiina Suihko
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten yritys X voisi kehittää strategiaa vastuullisuuden kautta. Tavoitteena oli löytää yritykselle X olennaisia keinoja, joilla voidaan luoda pitkäaikaista menestystä ja joilla voidaan vastata sidosryhmien vaatimuksiin sekä toimintaympäristön muutoksiin.</p> <p>Teoreettisena viitekehyksenä opinnäytetyössä käytettiin strategiayön teoriaa sekä strategista yritysvastuuta. Teoriaosuudessa käytiin läpi strategiayön muutosta ja sitä, että toimintaympäristön monimutkaisuuteen on vastattava uusilla vaihtoehdoilla. Teoriaosuudessa käytiin myös läpi yritysvastuun merkitystä strategiayössä. Yritysvastuu ei ole hyväntekeväisyttä, vaan vastuullisuus on mahdollista yhdistää ydinliiketoimintaan. Sen kautta on mahdollista pitää yllä yritysketteryyttä, tunnistaa markkinoita, luoda kasvua, innovaatioita ja uutta liiketoimintaa. Strategisella yritysvastuulla vastataan lähtökohtaisesti sidosryhmien odotuksiin. Teoriaosuudessa selvitettiin myös yrityskulttuurin vaikutusta strategiaan muutoksiin.</p> <p>Opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Opinnäytetyö toteutettiin dokumenttianalyysin sekä yrityshaastattelun kautta. Vastuullisuutta lähestyttiin ja olennaisia aihealueita selvitettiin sidosryhmien vaatimusten sekä toimialan näkemysten kautta.</p> <p>Selvityksessä tunnistettiin aihealueita, jotka ovat olennaisia toimialalla ja joihin yritys X:n tulisi panostaa turvatakseen tulevaisuuden liiketoiminnan. Vastuullisuuden osa-alueista tunnistettiin yritys X:lle olennaisiksi erityisesti osaamisen kehittäminen, johon sisältyy optisen osaamisen lisäksi erityisesti liiketoimintaosaaminen, kehittäminen sekä innovoinnin motivointi. Myös terveydenhuollon laatu, turvallisuus, eettisyys, kierrätys ja henkilökunnan sitoutuminen ovat olennaisia aihealueita vastuullisuudessa.</p> <p>Työssä tunnistettiin myös yrityksen strategisen vastuullisuuden vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Vastuullisuutta ei vielä kovin laajasti nähdä toimialalla osana ydinliiketoimintaa, joten ottamalla vastuullisuus mukaan strategiaprosessiin yritys X voisi vastata sidosryhmien ja toimialan vaatimuksiin, kehittää sitä kautta liiketoimintaa ja löytää keinoja uusien innovaatioiden ja markkinoiden luomiseen. Selvityksen perustella yritys X voisi hyötyä myös vastuullisuuden raportoinnin lisäämisestä ja sitä kautta vahvistaa brändiä.</p>	
Avainsanat	yritysvastuu, strategia, kestävä kehitys

Author Title	Linda Matikainen Strengthening the strategy through corporate social responsibility in company X
Number of Pages Date	53 pages + 2 appendices April 2020
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Business Administration
Specialisation option	-
Instructor	Kristiina Suihko, Senior lecturer
<p>The purpose of this study was to find out how company X can develop its strategy through corporate social responsibility. The aim was to find essential ways for Company X to create longterm success and to meet the stakeholders' demands as well as the changes in the operating environment.</p> <p>The theoretical framework of the study was the theory of strategy work, strategic corporate social responsibility and reporting of social responsibility. The theoretical part looked at how strategy work has changed and how companies need to be able to respond to the complexity of the operating environment. In addition, the needs how to challenge the most likely options when creating a strategy were considered. The theoretical part also reviewed the importance of corporate social responsibility in strategy work. Corporate social responsibility does not mean charity work and it is possible to combine it with core business and hence maintain corporate agility, identify and exploit new markets, and create growth and innovation. The importance of strategic corporate social responsibility in principle is to strive to meet the expectations of stakeholders, to create innovations and new business. The theoretical part also viewed the importance of corporate culture for strategic changes.</p> <p>This study was carried out as a qualitative research through documentary analysis and a company interview. Corporate social responsibility and key issues were approached through the demands of the stakeholders and the industry. The study identified issues that are relevant to the industry and where company X should invest to secure their future business. Among the areas of social responsibility, developing competence was identified as essential for Company X, which in addition to optical competence includes business competence, development and motivation for innovation. Notable areas included also the quality of healthcare, safety, ethics, recycling and staff commitment.</p> <p>The study also identified the company's strengths, weaknesses, opportunities and threats related to strategic social responsibility. Corporate social responsibility is not yet widely seen in the optical industry as part of the core business. By incorporating responsibility into the strategy process, company X can meet the demands of the stakeholders and the industry, hence develop the business and find ways to create new innovations or markets. Based on this study, company X could also benefit from increasing social responsibility reporting and thereby strengthen the brand.</p>	
Keywords	corporate social responsibility, strategy, sustainability

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Taustaa	1
1.2	Tavoite ja tutkimusmenetelmät	2
1.3	Työn rakenne	3
1.4	Rajaus	4
1.5	Keskeiset käsitteet	4
2	Strategian merkitys liiketoiminnassa	5
2.1	Strategiatyö	5
2.2	Strateginen johtaminen ja ajattelu	6
2.3	Organisaatiokulttuurin merkitys strategisessa johtamisessa	8
3	Vastuullisuus liiketoiminnassa	9
3.1	Yritysvastuun kehittyminen	9
3.2	Yritysvastuun merkitys strategiatyössä	11
3.2.1	Eri näkökulmia	11
3.2.2	Arvon luonti yritysvastuun kautta	12
3.3	Yritysvastuun sisällyttäminen strategiatyöhön	16
3.3.1	Pääomalajien tunnistaminen	16
3.3.2	Olellisuusarviointi	18
3.3.3	Riskien tunnistaminen ja toimintaympäristöanalyysi	20
3.4	Yritysvastuun johtaminen	21
3.5	Yritysvastuun seuraaminen ja raportointi	22
3.5.1	Vastuullisuus erillisenä raportointina	22
3.5.2	Integroidun raportoinnin malli	24
3.6	Vastuullisuuteen liittyvät kansainväliset ohjeistukset	25
4	Työn toteutus	27
4.1	Selvitystyön prosessi	27
4.2	Tutkimusongelman selvittäminen	29
5	Tulokset vastuullisuuden selvityksestä	30
5.1	Yrityshaastattelun tulokset	30
5.2	Olellisuuden arviointi	31
5.3	Pääomalajien kartoitus	38
5.4	Toimialan toimintaympäristö	39

5.5	Riskien kartoitus	40
5.6	Vastuullisuuden mittaaminen raportointi, johtaminen ja näkyvyys	40
6	Johtopäätökset	41
6.1	Strategisen vastuullisuuden näkökulmat	41
6.1.1	Huomioitavat vastuullisuuden teemat	41
6.1.2	Olellaiset vastuullisuuden tekijät ja pääomat	42
6.1.3	Vastuullisuuden johtaminen	45
6.1.4	Vastuullisuuden SWOT yrityksessä	46
6.1.5	Muita havaintoja	47
6.2	Validiteetti ja reliabiliteetti	49
6.3	Näkemyksiä strategiseen kehittämiseen	51
	Lähteet	54
	Liitteet	
	Liite 1. Taulukko 4. Yritysten vastuullisuuden teemat	
	Liite 2. Taulukko 5. Vastuullisuuden teemat selvityksen perusteella	

# 1 Johdanto

## 1.1 Taustaa

Maapallon kantokyky ja luonnonvarojen rajallinen määrä ovat yleinen puheenaihe tänä päivänä lähes kaikilla aloilla. Yritysten toiminnan jatkuvuuteen vaikuttavat merkittävästi toimintaympäristön muutokset ja sidosryhmien vaatimukset. Sosiaalinen vastuu henkilökunnan hyvinvointiin on myös kasvava vaatimus etenkin kansainvälisessä toimintaympäristössä. Lisäksi globaali tiedonvälitys muokkaa toimintaympäristöä ja vaikuttaa ihmisten käsityksiin yritysten toiminnasta. (Juutinen 2016, 123.)

Kaikki yritykset toimivat yhteiskunnassa ja käyttävät yhteiskunnan voimavaroja, kuten infrastruktuuria, luonnon varoja ja henkilökuntaa. Näin ollen yrityksellä on vastuu yhteiskuntaa ja luonnonvaroja kohtaan. Vastuu yhteiskunnasta ja luonnonvaroista aiheuttaa sen, että vastuullisen toiminnan ja yritysvastuun tulisi olla osa jokaisen yrityksen toimintaa. Aihe on tällä hetkellä erittäin ajankohtainen, ja siitä syystä yhteiskunnan ja sidosryhmien kasvanut kiinnostus vastuullista yritystoimintaa kohtaan on myös lähtökohta tämän opinnäytetyön tekemiseen. On tärkeää selvittää olennaiset vastuullisuuden vaatimukset ja sitä kautta pohtia, miten voidaan vastata muuttuviin olosuhteisiin ja turvata liiketoiminnan jatkuvuus.

Yritys X, jota tässä opinnäytetyössä käsittelem, on kansainvälinen optisen toimialan yritys. Liikkeitä yrityksellä on ympäri maailmaa ja työntekijöitä kymmeniä tuhansia. Yritys X:llä on myös useita toimittajia ympäri maailman Pohjois- ja Etelä-Amerikassa, Aasiassa ja Euroopassa. Yrityksellä on voimakas tahtotila lisätä vastuullisuutta sekä selvittää vastuullisuuteen liittyviä mahdollisuuksia luoda lisäarvoa liiketoiminnalle. Aihe valikoitui omasta kiinnostuksestani vastuullisen liiketoiminnan mahdollisuuksiin. Mielenkiintonani oli lähteä kehittämään yritys X:n strategiaa vastuullisuuden näkökulmasta, johon yritys X vastasi olemalla kiinnostunut selvittämään tarkemmin vastuullisuuden mahdollisuuksia. Lisäksi Yritys X on kansainvälinen yritys ja vastuullisuus nähdään yrityksessä olennaisena osana kansainvälistä liiketoiminnan jatkuvuutta, joten aihe on hyödyllinen ja ajankohtainen myös Yritys X:lle.

Aiheen ajankohtaisuus näkyy myös maailmalla. Tänä vuonna 2020 Yhdysvalloissa suur-yritysten johtajat ovat allekirjoittaneet sopimuksen, jonka mukaan yrityksen ainoa tarkoitus ei ole palvella vain osakkeen omistajia, vaan myös muita tahoja. He ovat sitoutuneet noudattamaan viiden kohdan listaa, jossa sitoudutaan muun muassa investoimaan työntekijöiden palkkoihin ja koulutukseen, ympäristön suojeluun, eettiseen toimintaan sekä paikallisten yhteisöjen tukemiseen. (Rinta-Jouppi 2019.) Tämä ilmiö tukee selkeästi sitä näkemystä, että yritykset alkavat ymmärtää oman yritysvastuunsa. Yrityksille ei enää riitä vain haittojen minimoiminen, vaan yritysten on pyrittävä palvelemaan myös yhteiskuntaa.

## 1.2 Tavoite ja tutkimusmenetelmät

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma on selvittää, mitä vastuullisuuden elementtejä yrityksen tulisi huomioida, jotta strategiaa voitaisiin vahvistaa yrityksessä X. Opinnäytetyössä apukysymyksinä käytetään seuraavia kysymyksiä:

- Miten yritysvastuu näkyy yrityksessä X tällä hetkellä?
- Mitkä ovat sidosryhmien ja toimialan vastuullisuuteen liittyvät vaatimukset?

Opinnäytetyöni on tutkimustyyppinen ja käytän työssäni laadullista tutkimusmenetelmää. Kerään aineistoa haastattelun ja dokumenttianalyysien avulla sekä valmiiden tutkimusten kautta. Tämä menetelmä on valittu siksi, että aiheesta halutaan saada syvälinen näkemys yrityksessä ja laadullinen tutkimus mahdollistaa parhaiten ilmiön ymmärtämisen (ks. Kananen 2015, 71). Käytän opinnäytetyössä valmiita dokumentteja. Tutkimuksessa voidaan käyttää valmista aineistoa, sillä tutkittavasta aiheesta voi olla olemassa käytettävää materiaalia (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a). Teorian ja viitekehysten pohjalta tutkin strategisen vastuullisuuden ilmiötä yrityksessä. Haastattelujen ja dokumenttianalyysien pohjalta tavoitteena on tunnistaa viitekehukseen nojaten elementtejä, joiden kautta vastuullisuustyötä voitaisi lähteä kehittämään strategisesti.

Viitekehyksessä käytän aineistona vastuullisuuteen sekä strategiaan liittyvää kirjallisuutta, tieteellisiä julkaisuja sekä ajankohtaisia artikkeleita. Näiden kautta tavoitteena on löytää perusteluja vastuullisuuden yhdistämisestä strategiaan, aiheen ajankohtaisuuteen, olennaisuuteen sekä tavoitteellisuuteen.

Opinnäytetyön teoriaosaa käyn läpi teemojen mukaisessa järjestyksessä. Ensin käyn läpi strategiatyön ja tämän jälkeen vastuullisuuden osan. Olen valinnut tämän menetelmän, koska vastuullisuus nähdään yhtenä ulottuvuutena strategiatyössä, ja haluan erotella ensin strategiatyön ja tämän jälkeen yhdistää strategiatyöhön vastuullisuuden elementin. Näiden yhdistämiseksi olen ottanut mukaan myös kulttuurielementin. Opinnäytetyössäni käyn läpi, miten yrityskulttuuri vaikuttaa strategian toteuttamiseen. Muutosten huomioiminen strategiassa saattaa vaatia suuriakin muutoksia organisaatiokulttuurissa, joten katson olennaiseksi huomioida myös tämän ulottuvuuden tässä työssä. Tämän jälkeen lähden selvittämään, miten yritys voi lisätä vastuullisuuden elementin strategiatyöhön.

### 1.3 Työn rakenne

Viitekehyksessä lähden liikkeelle siitä, että käyn ensin lyhyesti läpi strategiatyön historiaa. Strategiatyön ajattelu on muuttunut 2000-luvulla. Tällä perustelen strategiatyön muutoksen tärkeyden ja sen, että on tärkeää luoda strategiaa tämän päivän vaatimusten mukaisesti. Tämän jälkeen käyn läpi strategiaprosessia ja strategian merkitystä yritykselle, sekä strategiaprosessissa huomioitavia asioita. Lisäksi pyrin tuomaan esille, miten strategian avulla luodaan lisäarvoa yritykselle ja mitkä strategiassa ovat yrityksen johdon vastuut.

Toisessa luvussa käyn läpi vastuullisuuden merkitystä tämän päivän yritysmaailmassa ja strategiaprosessissa. Selvitän yhteyttä yhteiskunnan ja yrityksen välillä ja sen, mitä yritysvastuu merkitsee liiketoiminnalle. Tarkoituksena on perustella, miksi yritysvastuu on merkityksellistä liiketoiminnalle ja miksi se on tärkeää ottaa huomioon. Mitä on strateginen yritysvastuu, ja miten vastuullisuuden avulla voidaan luoda lisäarvoa yritykselle ja strategiaprosessille. Katson myös oleelliseksi käydä läpi yritys vastuun historiaa, jotta voidaan ymmärtää mistä yritys vastuun ajatus on lähtenyt. Yritys vastuussa on tärkeä ymmärtää yhteys liiketoiminnan vahvistamiseen. Käyn myös läpi, mitä erilaisia yritys vastuun näkökulmia on olemassa, ja selvitän, mitä vastuullisuuden elementtejä strategiaprosessissa tänä päivänä tulee huomioida, jotta yrityksen olemassaolon edellytys säilyy.

Viidennessä luvussa selvitän, mitä vaatimuksia vastuullisuuteen liittyy, mitkä ovat olennaiset tekijät, joita alalla pitäisi huomioida ja mitä pääomia toimialalla nähdään olennai-



sina. Vertaan olennaisia tekijöitä yrityksen toimintaan, alan vaatimukseen sekä alan muiden toimijoiden vastuullisuuteen. Toimialan olennaisten tekijöiden kautta selvitän yritykselle olennaisia vastuullisuuden elementtejä.

Johtopäätöksissä käyn tuloksia läpi viitekehyksen pohjalta. Tätä kautta teen johtopäätöksiä siitä, mihin vastuullisuuden osa-alueisiin yrityksen tulisi kiinnittää huomiota, jotta vastuullisuuden avulla voidaan saavuttaa lisäarvoa liiketoiminnalle ja varautua mahdollisiin riskeihin.

#### 1.4 Rajaus

Keskityn työssäni yritys vastuun tarkasteluun yrityksen ja toimialan näkökulmasta ja siihen, miten vastuullisuuden kautta saataisi lisäarvoa yritykselle ja strategiaprosessille. Etsin keinoja, jolla yritys vastuuta voitaisiin paremmin hyödyntää strategiatyössä, ja selvitän, miten sen avulla voitaisiin tunnistaa paremmin riskejä tai havaita uusia liiketoimintamahdollisuuksia tai innovaatioita.

Käyn työssäni läpi vastuullisuutta olennaisuuden arvioinnin sekä tärkeiden pääomanlajien kautta ja näiden kautta etsin yritykselle olennaisia vastuullisuuden elementtejä, joita tulisi huomioida strategiatyössä. Lisäksi tuon esille vastuullisuuden raportointia, sillä se liittyy olennaisesti vastuullisuustyöhön.

Käyn myös lyhyesti läpi yrityskulttuurin vaikutuksen vastuullisuustyöhön ja strategiatyöhön, sillä kulttuurilla on merkittävä rooli yrityksen strategian toteuttamisessa. Rajaan kuitenkin yrityskulttuurin kartoittamisen ja kehittämisen opinnäytetyöni ulkopuolelle.

#### 1.5 Keskeiset käsitteet

Yritysvastuuseen liittyy useita eri käsitteitä ja termejä, joita kaikkia käytetään samoissa yhteyksissä ja joissa on vain pieniä eroja merkityksessä. Onkin kyse enemmän siitä, mitä termiä yritys päättää käyttää. Tässä luvussa käsittelen keskeiset käsitteet ja termit, jotka liittyvät yritysvastuuseen.

**Kestävällä kehityksellä** tässä työssä tarkoitetaan yläkäsitettä koko yhteiskunnan kestävälle kehitykselle, jossa koko yhteiskunta toimii sen mukaan, että tuleva sukupolvi voi

myös toimia tulevaisuudessa. Tähän liittyy valtioiden hallitusten, kansalaisjärjestöjen, julkisen sektorin ja yritysten toiminta. Termin on alun perin määritelty vuona 1987 komissiossa, jota veti Gro Harlem Brundtland. (Juutinen 2016, 24.)

Työssäni keskeinen käsite on **yritysvastuu**. Tässä opinnäytetyössä **vastuullisuudella** tarkoitetaan lain ylittävää ja kestävän kehityksen periaatteiden mukaista toimintaa. Yritysvastuulla tarkoitetaan kestävän kehityksen periaatteiden mukaista toimintaa yrityksessä, jolloin yritys vastaa yhteiskunnan ja sidosryhmien odotuksiin lain vaatimustason ylittäen. (Juutinen 2016, 24.) Lähtökohtaisesti termi viittaa myös jollain tavalla voitontavoitteluun (Bärlund & Perko 2013, 10).

**Yhteiskuntavastuu**-termi viittaa yleisesti muiden yhteiskunnallisten toimijoiden kuin yritysten vastuullisuuteen. Bärlund ja Perko kuitenkin huomauttavat, että yritykset saattavat käyttää myös tätä termiä, jolloin halutaan painottaa toiminnan vaikutuksia yhteiskuntaan. (Bärlund & Perko 2013, 10)

## 2 Strategian merkitys liiketoiminnassa

### 2.1 Strategiatyö

Strategian ajatuksena on ollut aina pyrkiä menestymään. Selviytymiskeinoja on jouduttu kehittämään tilanteissa, joissa maailmantalous, toimialat ja asiakaskäyttäytyminen ovat muuttuneet. (Vuorinen 2013, 28). Vuorinen jakaa strategiatyön kaksi päälinjaa strategiseen tehostamiseen ja erikoistumiseen. Strateginen tehostaminen perustuu toimialojen analysointiin ja yrityksen hakeutumiseen otolliseen paikkaan toimialalla. (Vuorinen 2013, 22.) Toinen linja perustuu erikoistumiseen ja ydinosaamisen kehittämiseen, jossa keskittään jonkin tietyn asian osaamiseen paremmin kuin muut. Tässä linjassa on ajatuksena, että keskiverto-osaamisella ja -tehokkuudella ei enää menesty, ja painotetaan erikoistumista, verkostomaista organisaatorakennetta sekä ympäristön nopeiden muutosten hyödyntämistä. Vuorisen mukaan tämä malli on yleistynyt 2000-luvulla (Vuorinen 2013, 24.)

Strategioista on tehty suppeampia liiketoimintayksiköiden strategioita ja ymmärretään, että ennustaminen on haastavaa, epävarmuus jatkuvaa ja suunnitelmia ei voida tehdä täydellisiksi. Tämä on monesti jatkuvaa kilpailuedun tavoittelua kauaskantoisten suunni-

telmien sijaan ja strategiatyö on hajanaista. Silti näitä asioita on pystyttävä analysoimaan, jaottelemaan ja niistä on keskusteltava ja niitä on kehitettävä. Vuorinen puhuuikin strategiatyöstä ammattitaitona ja kyvykkyytenä, jotka on ansaittava ja sisäistettävä. Strategiatyö ei voi olla vain kerran vuodessa tapahtuva toiminto. (Vuorinen 2013, 17.) Myös Santalainen ja Baliga esittävät, että juuri toimintaympäristön monimutkaisuus on haastava johdolle ja strategeille. Strategiassa tehdään valintoja, tulevaisuuden suunnittelua, riskien hallintaa ja muutoksen edistämistä olosuhteissa, jotka ovat monimutkaisia, epävarmoja, moniselitteisiä sekä ennustamattomia. (Santalainen & Baliga 2015, 18.) Strategioiden ja liiketoimintamallien elinkaari on lyhentynyt ja toimintatapoja on yhä vaikeampi kehittää ja jatkuvuutta on vaikea turvata (Santalainen & Baliga 2015, 19).

Strategiatyössä on tärkeä ymmärtää erilaiset näkemykset, sillä ilman monipuolista näkemystä on mahdotonta ymmärtää eroavia mielipiteitä tai toteuttaa monipuolista, vaihtuviin tilanteisiin ja haasteisiin soveltuvaa strategiaa (Vuorinen 2013, 19). Santalainen ja Baliga näkevät strategiatyön haasteena perinteiset systemaattisen strategian suunnittelukeinot, joiden kautta vastaaminen monimutkaisiin kysymyksiin on haastavaa. Heidän mukaansa ylin johto ei voi yksin saada hallintaansa koko ongelmakenttää, ja erilaisten näkemysten saamiseksi on äärimmäisen tärkeää, että strategiaprosesseihin kytketään mukaan ulkoisia ja sisäisiä sidosryhmiä sekä eri alueiden asiantuntijoita. (Santalainen & Baliga 2015, 193.)

## 2.2 Strateginen johtaminen ja ajattelu

Strategisen johtamisen perusajatus lähtee siitä, että työntekijällä on oikeus tulla johdeksi ja esimiehellä velvollisuus johtaa. Ilman johtamista työntekijöillä ei ole edellytystä onnistua työssään ja syntyy turhautumista ja epävarmuutta. Tässä on kyse myös siitä, että organisaatiolla on velvollisuus luoda strategia, jotta johtaminen olisi ylipäänsä mahdollista. Strategiatyön kautta työntekijöillä on mahdollisuus saada tieto rooleista ja tehtävistä osana organisaation suurempaa roolia ja tehtävää. (Vuorinen 2013, 16.) 2000-luvulla yleistyneeseen resurssijohtamiseen liittyy näkeminen tulevaisuuteen, visiointi ja oman tulevaisuuden luominen resurssien varaan, jolloin resursseja voidaan analysoida ja tunnistaa syvällisesti (Santalainen 2017, 16).

Strategisen ja operatiivisen johtamisen ero on se, että strateginen johtaminen on pitkän aikavälin menestystekijä, kun taas operatiivisessa johtamisessa on kyse tästä päivästä tai lähitulevaisuudesta. Strategiaprosessissa tietoisesti ja tavoitteellisesti valitaan suunta

muuttuvassa ympäristössä. Strategia antaa yritykselle suunnan ja merkityksen sekä luo organisaation identiteetin. Lisäksi strategia tuo johdonmukaisuutta työntekijöiden toimintaan. Liike-elämässä puhutaan myös pitkän ajan tavoitteiden saavuttamisesta, jolla saadaan taloudellista menestystä. (Vuorinen 2013, 15.)

Viime aikoina strategiatyössä suunnittelu ja toteutus ovat nivoutuneet yhteen. Henkilöstöä osallistetaan strategiatyöhön ja ympäristön analysointi sekä siihen sopeutuminen on muuttunut osaamisen kehittämiseksi ja innovatiiviseksi hyödyntämiseksi. Käytännössä voidaan puhua monesti organisaation kokonaisvaltaisesta ja osallistavasta strategisesta ajattelusta, ei pelkästään strategian johtamisesta. (Vuorinen 2013, 16.) Myös Santalainen esittää strategisen johtamisen käsitteen muuttumista strategisen ajattelun käsitteeksi, joka on yleistynyt 2000-luvulla. Johtamisen sijasta puhutaan johtajuudesta ja perinteinen esimies-alaiskäsitelmä muuttuu itsensä ja verkostojen johtamiseksi. (Santalainen 2017, 17.)

Santalaisen mukaan strategisessa ajattelussa on kyettävä katsomaan eri suuntiin haastuen todennäköisiä vaihtoehtoja ja käyttäen monipuolisesti strategisen johtamisen käsitteistöä ja työkaluja. Tämä tarkoittaa eteenpäin katsomista ja visiointia, historian ja kokemuksen hyödyntämistä, toimialojen raja-aitojen poistamista, käytännön toiminnan ymmärtämistä, muilta toimialoilta oppimista sekä tulevaisuuden yli katsomista, jolloin luodaan itse tulevaisuus, joka halutaan ja siihen käytetään strategiatyötä. (Santalainen 2017, 21.)

Santalainen ja Baliga näkevät kaksi pääsyytä, jotka estävät organisaatioita menestymään. Yksi syy on se, että johtajat uskovat itse vahvasti omiin strategioihinsa, jolloin he uskovat itse tietävänsä vastaukset kysymyksiin ja kuuntelevat osapuolia, jotka ovat samaa mieltä. Tätä pidetään jopa joidenkin tutkijoiden mukaan organisaation epäonnistumisen keskeisenä syynä. (Santalainen & Baliga 2015, 193.) Toinen syy on se, että keskitytään operatiiviseen toimintaan ja organisaation rakenteisiin sekä prosesseihin. Operatiiviseen toimintaan keskittyminen saattaa ohjata organisaatiota pysymään päivittäisessä liiketoiminnassa, jolloin ei välttämättä nähdä ongelmien lähtökohtaa strategisesti. Santalainen ja Baliga painottavat, että kriisitilanteessa ongelmat ovat aina strategisia, eivätkä operatiivisia. (Santalainen & Baliga 2015, 194–195.)

## 2.3 Organisaatiokulttuurin merkitys strategisessa johtamisessa

Strategian toteuttamisessa yrityskulttuuri on merkittävässä asemassa. Luukka määrittelee yrityskulttuuria niin, että kulttuurilla luodaan yrityksen toiminnalle perusta (Luukka 2019, 17). Strategian toteuttamisessa yrityskulttuuri on suuressa asemassa. Peter Drucker on aikanaan sanonut ”kulttuuri syö strategian aamupalaksi”, ja tämä viittaa kulttuurin merkitykseen strategian onnistumisen osalta. Mikäli strategia rakennetaan johdon olettaman mukaan, mutta johdon ja henkilöstön kokemukset kulttuurista eroavat merkittävästi, ei strategian toteutumisella ole suuria menestymisen mahdollisuuksia. (Luukka 2019, 39.) Vuorinen esittää, että strategiaa johdetaan yrityskulttuurin sekä henkilöstön osallistamisen kautta, jolloin strategia-ajattelu saadaan käytännössä toimimaan. (Vuorinen 2013, 26.)

Ratsula painottaa, että ylimmän johdon esimerkki vaikuttaa toimintatapojen sisällyttämiseen ja eettiseen kulttuuriin (Ratsula 2016, 28). Ratsula esittää näkemyksen, jonka mukaan ensimmäisenä seuraamme, mitä esimies tekee, seuraavaksi mitä kollegat ja kolmanneksi vasta seuraamme omaa moraalista käsitystä. Tästä voi päätellä, että kulttuurilla on suuri merkitys toimintaamme. (Ratsula 2016, 22.)

Cameronin ja Quinnin tutkimus puoltaa myös ajatusta, että kulttuurityypin ymmärtäminen organisaatiossa on hyödyllistä ja organisaation menestys riippuu siitä, missä laajuudessa kulttuuri kohtaa kilpailullisen ympäristön vaatimukset. Mikäli kulttuuri ja ympäristö eivät kohtaa, organisaation voi olla vaikeaa menestyä. Kulttuurilla on oltava myös kilpailukykyä, joka vastaa ympäristön vaatimuksiin. Yrityksen on määriteltävä oman kulttuurinsa vahvuuden taso, joka vaaditaan menestykseen sen alalla. (Cameron & Quinn 2006, 88.) Cameron ja Quinn ovat selvittäneet kulttuurin vaikutuksia organisaation muutosten omaksumiseen ja sitä, miten kulttuurimuodot vaikuttavat muutoksen johtamiseen. Tutkimuksen tuloksena jokaisen eri organisaatiokulttuurin on tärkeä löytää kulttuuriin sopiva johto, jotta kulttuuri toimii tarkoituksen mukaisesti ja kulttuuria pystytään hyödyntämään. (Cameron & Quinn 2006, 50.)

Cameron ja Quinn ovat myös havainneet, että vahvassa kulttuurissa strategia, johtamistyyli, palkitseminen ja henkilöstön johtaminen kaikki osoittavat samoja kulttuurillisia arvoja. Yhtenevän kulttuurin organisaatiot ovat tutkitusti todennäköisemmin menestyvämpiä kuin epäyhtenevät organisaatiot. Kun organisaatiossa keskitytään samoin arvoihin ja jaetaan samat olettamukset, vältytään hankaluuksilta, epäkohdilta ja muilta tehokkaan

toiminnan esteiltä. Toisaalta tutkimuksessa myös havaittiin, että kulttuurin epäyhteneväisyys merkitsee usein sitä, että organisaatiossa on tarvetta muutokselle. Kulttuurin epäyhteneväisyys luo myös usein epätyytyväisyyttä, epäselvyyttä, yhteneväisyyden puutetta sekä tunnetta, että ei kuuluta porukkaan. Tekopyhyys on monesti merkki organisaation kulttuurin epäyhteneväisyydestä. Epäjohdonmukaisuus johtaa monesti myös eroavaisuuksiin näkökulmissa, tavoitteissa ja strategiassa. (Cameron & Quinn 2006, 90.)

Epäyhteneväisyys pitkällä tähtäimellä johtaa siihen, että organisaation on haastavaa toimia niin tehokkaasti, kuin sillä olisi mahdollista (Cameron & Quinn, 91). Cameron ja Quinn toteavat myös, että muutos ilman pysyvyyttä tai innovatiivisuus ilman tuottavuutta eivät ole toimiva yhtälö. Näin ollen tarvitaan sekä johtamista että ohjaamista. Organisaation tehokkuuteen tarvitaan molempia. (Cameron & Quinn 2006, 97.)

### **3 Vastuullisuus liiketoiminnassa**

#### **3.1 Yritysvastuun kehittyminen**

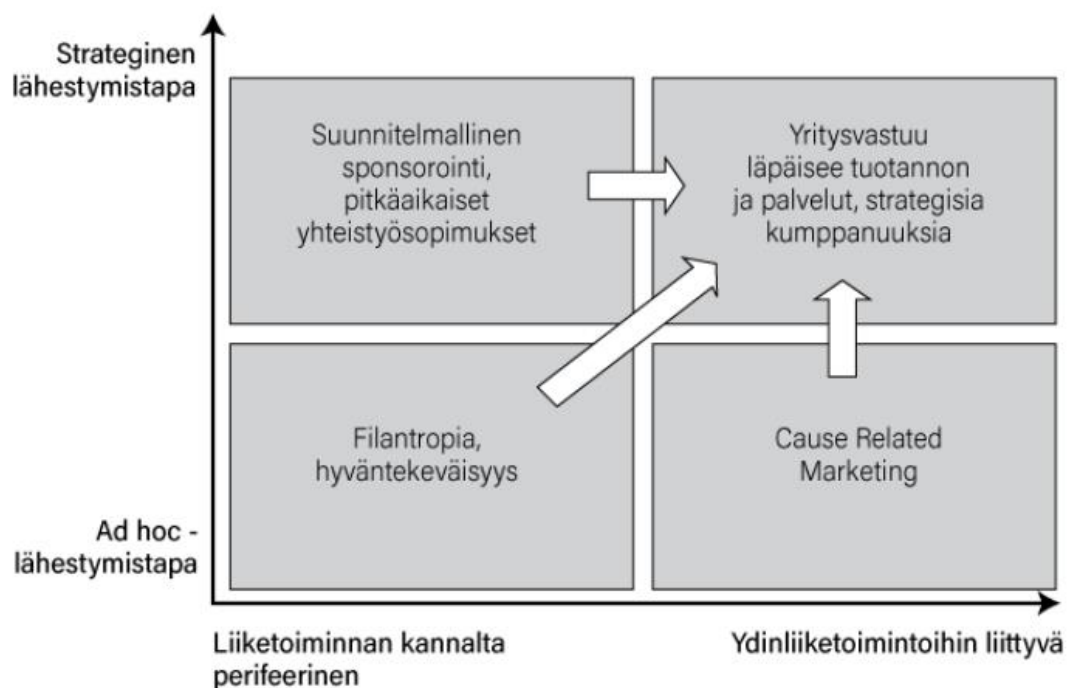
Yritysvastuu on aikaisemmin nähty enemmän sponsorointina, jossa yritys on lahjoittanut osan voitosta hyvään asiaan (Juutinen 2016, 56). Tynkkysen ja Berningerin mukaan vaakat ja vauraat yhteiskunnat ovat tarpeellisia yrityksille ja liiketoiminnalle (Tynkkynen & Berninger 2017, 29). Luonnonsuojelu ja ekologisesti kestävät ja sosiaalisesti oikeudenmukaiset elämäntavat ovat hyvin pieni osa kestävä kehityksen kokonaisuudesta ja etenkin siitä, miten paljon kestäväällä kehityksellä on liiketoiminnallista merkitystä (Bärlund & Perko 2013, 27).

Yritysvastuulla on merkitystä koko yhteiskunnalle ja koko yhteiskunnan kokonaiskustannuksiin. Ympäristövahingot ja henkilöstöön liittyvät sairaus- tai lääkekustannukset ovat muun muassa asioita, jotka jäävät loppupeleissä kokonaan tai osittain yhteiskunnan maksettavaksi. (Juutinen 2016, 30.) Yritys voi osallistua kehittämään toimialan standardeja ja käytäntöjä sekä pyrkiä vaikuttamaan lain säädäntöön suoraan. Yritys voi myös näyttää esimerkkiä, jakaa kokemuksia julkisesti sekä lisäksi tukea elinkeinoelämän järjestöjä, jotka edistävät vastuullisuutta. Ajatuksena on, että yritys kehittää sekä yhteiskuntaa, toimialaa, että omaa liiketoimintaa. (Tynkkynen & Berninger 2017, 23.)

Yritysvastuulla on liiketoiminnallisia vaikutuksia ja ne olisi pyrittävä tunnistamaan. Yritysvastuun haittavaikutukset yhteiskunnalle ja sidosryhmille on pyrittävä minimoimaan ja

mahdollisuudet hyödyntämään. Näin ajatellen yritysvastuu ei ole hyväntekeväisyystyyppistä tai muuta kertaluontoista. Juutisen mukaan yritys vastuuta ei välttämättä edelleenkään nähdä osana liiketoiminnan luonnollista menestyksen osatekijää. Kilpailuedun tai kilpailukyvyyn säilyttäminen vaatii toimintaympäristön laajaa ymmärrystä, sekä liiketoiminnan edellytyksen on huomioitava. (Juutinen 2016, 26–29.) Ratsula toteaa, että yritysten toiminnan oikeutus vaatii toimintaympäristön odotuksiin ja normeihin vastaamista. Yrityksiltä vaaditaan eettisyyttä, jossa puhutaan arvoista ja kulttuurista. Lisäksi eettisyyteen liittyy sidosryhmien käsitykset sallitusta tai ei sallitusta. (Ratsula 2016, 12.)

Kuviossa 1 on Juutisen mukaan kuvattu strategista yritys vastuuta vertaamalla strategista lähestymistapaa ydinliiketoimintaan. Kun yritys hahmottaa ydinliiketoimintaan liittyvän vastuullisuuden osan ja lähestyy sitä strategisesti ja suunnitelmallisesti, voidaan yritys vastuun kautta saada uusia innovaatioita ja strategisia kumppanuuksia. (Juutinen 2016, 57).



Kuvio 1. Yritys vastuun kehittyminen strategiseksi toiminnaksi, joka liittyy yrityksen ydinliiketoimintaan (Juutinen 2016, 57).

Juutisen mukaan yritysten kannattaa myös tutustua YK:n kestävän kehityksen tavoitteisiin, vaikka nämä ensisijaisesti tulevat valtioiden hallitusten vastuulle. Näistä voidaan löytää uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja lisäksi varmistaa, että yrityksen toiminta ei

ole ristiriidassa valtioiden ajamien kestävien kehitysten tavoitteiden kanssa. Tässä tilanteessa saattaisi yrityksen sosiaalinen toimilupa vaarantua ja maine voi kärsiä. (Juutinen 2016, 41.) Kansainväliset kestävä kehityksen ohjeet ja periaatteet, kuten YK:n kestävä kehityksen tavoitteet on käyty tarkemmin läpi luvussa 3.6.1.

Vastuullisuuden merkitys näkyy myös selkeästi megatrendeissä. Suomen itsenäisyyden rahasto Sitra luo näkemyksen megatrendien, eli kansainvälisten muutosten suunnasta. (Sitra 2020a). Megatrendeissä näkyvät vastuullisuuteen liittyvät trendit, jotka ovat: lisääntynyt ymmärrys maapallon kantokyvystä, liiketoiminnan ja johtamisen merkityksellisuuden kasvaminen, jakamistalous, kestävyyskriisi, terveyden ja hyvinvoinnin kiinnostuksen jatkuva lisääntyminen sekä kiertotalous. Megatrendeissä ajatuksena on myös se, että talouskasvu rajoittuu ekologisen kantokyvyn vuoksi. Tulevaisuudessa menestystä voidaan mitata esimerkiksi hyvinvoinnin ja maapallon kantokyvyn kautta. (Sitra 2020b.)

World Economic Forum (WEF) on julkaissut vuodesta 2006 saakka vuosittain raportin, jossa on selvitetty kriittisimmät ajankohtaiset riskit. Vuonna 2020 WEF on nostanut suurimmaksi riskiksi ilmaston muutoksen, luonnon monimuotoisuuden vähenemisen, joka aiheuttaa ruoan vähenemistä, jopa toimitusketjujen romahtamista. Riskeiksi on nostettu myös terveydenhuoltojärjestelmän uudet haasteet, johon liittyy myös muun muassa terveysjärjestelmien muuttuminen käyttökelvottomiksi. (World economic forum 2020a.) World Economic Forum on järjestö, joka ajaa yksityisten ja julkisten sektoreiden yhteistyötä. Järjestö yhdistää poliittisia-, liike-, kulttuurijohtajia sekä muita yhteiskunnan johtajia muotoilemaan eri alojen maailman laajuisia sekä alueellisia toimintaohjelmia. (World economic forum 2020b.)

## 3.2 Yritysvastuun merkitys strategiatyössä

### 3.2.1 Eri näkökulmia

Juutinen erottelee eri näkökulmia, joiden kautta yritysvastuuta voidaan tarkastella. Näitä ovat yleismaailmalliset, yhteiskuntasidonnaiset sekä sidosryhmänäkökulmat ja toimialatekijät sekä sosiaalisen pääoma. Yhteistä kaikille yrityksille ja organisaatioille on sidosryhmänäkökulma, sillä jokainen yritys on vastuussa omistajille, rahoittajille, asiakkaille, kuluttajille, henkilöstölle, lähiyhteisölle sekä tunnistettuja muita sidosryhmiä kohtaan. Sidosryhmävastuussa pyritään vähentämään haittaa sekä maksimoimaan hyöty avainsi-



dosryhmille. Yritysvastuuta voidaan tarkastella myös toimialan näkökulmasta, jolloin vastataan kysymyksiin erityisesti toimialasta ja toimialalla toimimisesta. Yleismaailmallisilla periaatteilla tarkoitetaan yli yhteiskuntarajojen menevää, kaikille yhteisten periaatteiden mukaista yhteiskuntavastuuta, kuten ihmisoikeuksia tai työelämän perusoikeuksia. Yhteiskuntasidonnaiset tekijät ovat sidottuja eri maiden ja kulttuurien lainsäädäntöön ja tapoihin. Sosiaaliseen pääomaan kuuluu verkostoitumista, kommunikointia ja luottamusta lisäävät toimet. (Juutinen 2016, 30–33.)

Santalainen ja Baliga kertovat kirjassaan, että Sustainability accounting standards board, SASB, on tehnyt selvityksen kestävä kehityksen alueista. SASB on tutkinut kestävä kehityksen alueiden vaikuttavan positiivisesti liiketoiminnan kehitykseen (Santalainen & Baliga 2010, 24.) Tämä tukee näkemystä siitä, vastuullisuus vaikuttaa liiketoiminnan kehityksen ja voi tuoda lisäarvoa organisaatiolle.

### 3.2.2 Arvon luonti yritysvastuun kautta

Yksi suurimmista haasteista strategisen yritysvastuun ymmärtämisessä Juutisen mukaan on se, että vastuullisuuden merkitystä yrityksen arvon muodostuksessa tai arvon luonnissa eri sidosryhmille ei ymmärretä. Johtamis- ja kehittämiskohteiden kohdentaminen on haastavaa, mikäli vastuullisuutta ei yhdistetä arvoa luoviin tekijöihin ja lopputulokseen, jolla arvonluonnin mahdollisuuksia voitaisi hyödyntää. (Juutinen 2016, 43.) Strategisen yritysvastuun kautta voidaan myös lisätä ostohalukkuutta tai löytää palveluita ja tuotteita, jotka vastaavat asiakkaiden ja kuluttajien odotuksia kestävästä kehityksestä. Yritysvastuun kautta voidaan vaikuttaa myös henkilöstön tyytyväisyyteen, sillä henkilöstöllä on mahdollisuus toimia omien arvojen mukaisesti ja tuntee ylpeyttä yrityksestä. (Juutinen 2016, 58–59.)

Yritysvastuu liittyy myös vahvasti henkilöstön ja johdon motivaatioon yrityksen maineen kautta. Hyvä maine houkuttelee henkilöstöä, kun negatiivinen puolestaan ajaa pois. Yritysvastuu tuo sekä suoraa että epäsuoraa arvoa. Suoraa arvoa saadaan parantuneen myynnin, pienentyneiden kustannusten ja paremman hinnan kautta. Epäsuoraa arvoa tuo asiakasuskollisuus, henkilöstön sitoutuminen, parantunut maine ja brändi, jotka näkyvät kaikki yrityksen markkina-arvossa, vaikka niitä ei pystyittäisi erottelemaan erillisinä osuuksina. Yritysvastuun uskotaan tuovan myös kasvumahdollisuuksia muun muassa

lisämyynnin kautta, mikäli markkinoiden tarpeet on arvioitu oikein. Yritysvastuun vaikutuksista voidaan saada viitteitä markkinatutkimuksen kautta, jolloin kannattaa tutkia jo toteutunutta ostokäyttäytymistä. (Juutinen 2016, 61–62.)

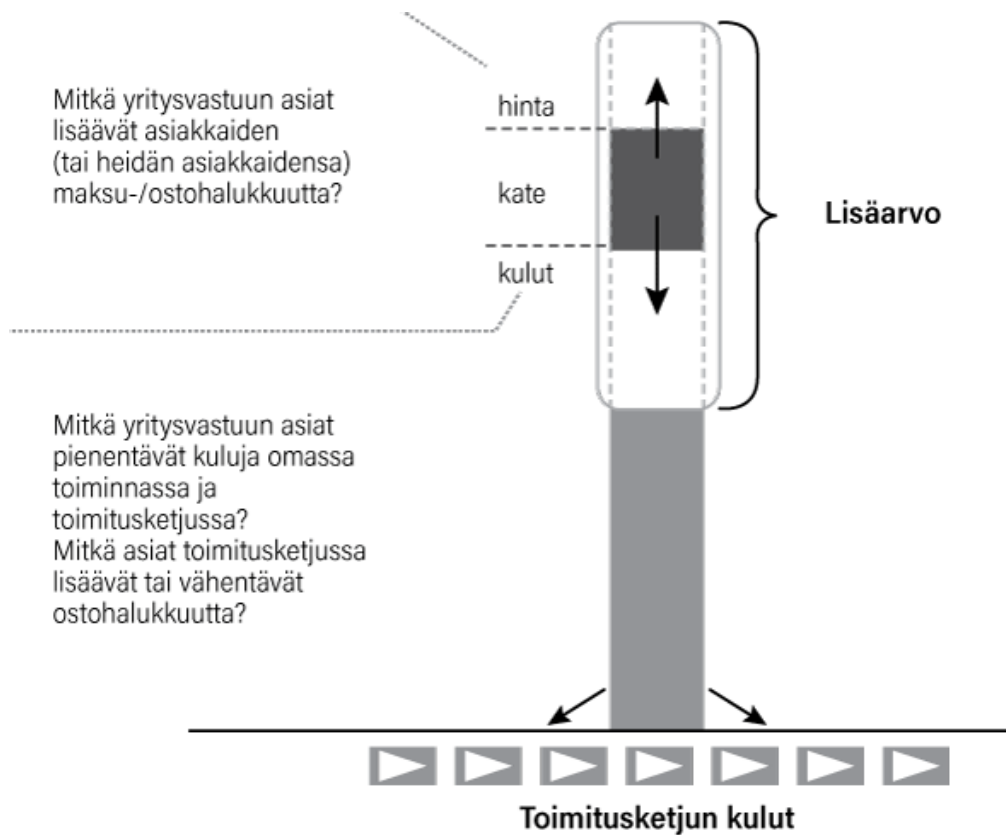
Lisäksi vastuullisuus voi tehdä työpaikasta entistä houkuttelevamman, mikäli se koetaan osaksi brändiä. Parhaimmillaan yritysvastuun strategiaan sisällyttäminen tuo esiin kilpailukykyä ja kilpailuetua parantavia tekijöitä. Tämä auttaa yritystä pitämään nykyiset asiakkaat ja saamaan uusia, luomaan innovaatioita sekä kehittämään tuotteita ja palveluita. Yritysvastuu auttaa lisäksi säilyttämään nykyiset markkinat ja valtaamaan uusia. (Juutinen 2016, 69–70.)

Tynkkynen ja Berninger esittävät, että vastuullinen ajattelu, jota he kutsuvat nettopositivisuudeksi, voi myös vähentää henkilöstön vaihtuvuutta, sillä työyhteisön syrjimätön ilmapiiri ja henkilöstön mahdollisuus vaikuttaa omiin työoloihinsa vaikuttavat motivaatioon. Pitkälle vietyä vastuullisuutta jopa edellytetään ja se vaikuttaa sidosryhmien sitouttamiseen. (Tynkkynen & Berninger 2017, 36.)

Juutisen mukaan yritysvastuu on strategista, kun se ymmärretään arvonmuodostuksen osana. Yhteenvedona voidaan nähdä, että vastuullisuuteen panostaminen on perusteltua, sillä yritysvastuun kautta voidaan selkeästi luoda lisäarvoa parantamalla kilpailukykyä, luomalla uutta kassavirtaa, pienentämällä riskejä sekä saamalla edullisempaa rahoitusta. Lisäksi resurssitehokkuuden kautta voidaan saada kustannussäästöjä. Yritysvastuun kautta voidaan pitää yllä yritysketteryyttä tunnistamalla ja hyödyntämällä uusia markkinoita ja sitä kautta voidaan luoda kasvua. (Juutinen 2016, 58–59.)

Kuviossa 2 kuvataan yritysvastuun tuomaa lisäarvoa. Lisäarvoa voidaan saavuttaa muun muassa kassavirtavaikutusten kautta, jolloin painotetaan myyntiä lisääviä, hintaa parantavia tai kustannuksia vähentäviä tekijöitä. Lähtökohtana näin ollen katteen parantaminen korkeammalla yksikköhinnalla tai pienemmillä kuluilla ja näiden yhteiskuntavaiikutuksesta syntyy yrityksen saama lisäarvo. Tässä on huomioitava koko toimitusketju.

Yrityksen on pohdittava, mitkä yritys vastuun tekijät lisäävät ostohalukkuutta tai pienentävät kuluja ja sitä kautta myös tekijöitä, jotka voivat muodostua ostopäätöksen esteeksi. (Juutinen 2016, 60.)



Kuvio 2. Juutisen malli yritys vastuun arvonluonnista (Juutinen 2016, 60).

Yritysvastuuseen kuuluu myös johdon ja henkilöstön motivointi sekä yrityskuva. Mikäli yrityksestä tulee kovin negatiivista julkisuutta, voi henkilökunta jopa kieltäytyä tuomasta ilmi omaa yritystään, jossa työskentelevät. Toisaalta hyvämaineinen yritys houkuttelee sekä asiakkaita että henkilökuntaa. (Juutinen 2016, 61)

Yritysvastuun kautta saatua kasvupotentiaalia voi olla haastava erottaa, vaikka yritys vastuun uskotaan olevan osana uuden kassavirran syntyä. Uutta kassavirtaa voidaan saavuttaa yritys vastuun avulla, mikäli markkinoiden tarpeet on arvioitu oikein tässä suhteessa ja niihin on vastattu tuotteilla, jotka sopivat kuluttajien ja asiakkaiden tarpeisiin. Kustannussäästöjä on helpompi laskea, jolloin voidaan mitata tarkasti määritelty, mitattavissa oleva ja rahaksi muutettava tekijä ja sen vaikutuksia kustannuksiin. Tätä kautta voidaan arvioida kustannussäästöihin tarvittavat investoinnit ja takaisinmaksuajat sekä vertailla vaihtoehtoja. (Juutinen 2016, 62–63.) Taulukossa 1 on Andrew S. Winstonin

tiivistämä taulukko sosiaalisten ja ympäristönäkökohtien arvonluonnista (Winston teoksessa Juutinen 2016, 64).

Taulukko 1. Sosiaalisten ja ympäristönäkökohtien arvonluonti. (Winston, teoksessa Juutinen 2016, 64).

Arvonluonnin osa-alue	Arvon luoja	Mitä tarkoittaa käytännössä
Liikevaihto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• uudet tuotteet</li> <li>• myynnin kasvu</li> <li>• korkeampi hinta</li> </ul>	Tehdään enemmän rahaa
Brändi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• erottuvat tuotteet</li> <li>• asiakasuskollisuus</li> <li>• henkilöstön saatavuus ja vaihtuvuus</li> </ul>	Varmistetaan rahan tekeminen tulevaisuudessa
Kustannukset	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ekotehokkuus (vähemmän energiaa, vettä, jätettä)</li> <li>• pääoman tehokkuus</li> <li>• vakuutuskulut</li> </ul>	Kulutetaan vähemmän rahaa
Riski	<ul style="list-style-type: none"> <li>• toimitusketjun luotettavuus</li> <li>• hinnanmuutosten vähäisempi vaihtelu</li> <li>• liiketoiminnan jatkuvuus ja joustavuus</li> </ul>	Luotettavampaa rahaa
Useampi osa-alue	<ul style="list-style-type: none"> <li>• liiketoimintamalliin liittyvät innovaatiot</li> <li>• "license to operate", pääsy markkinoille</li> <li>• etu edelläkävijyydestä</li> </ul>	Korkeampi liiketoiminnan arvo

Hyvä brändi luo myönteiset olosuhteet paremmalle brändille. Huonoksi päässyttä brändiä on puolestaan vaikea kääntää positiiviseksi lyhyessä ajassa. Brändiarvo taas näkyy taseen ulkopuolisena aineettomana hyödykkeenä markkina-arvossa. Vastuullisuuden merkitys kassavirtalähtöisenä sekä brändiarvoon vaikuttavana tekijänä olisi tärkeää ymmärtää yritysjohdossa. Ensin on ymmärrettävä yritys vastuun konkreettiset toimet ja se, millä mekanismeilla ne liittyvät arvoajureihin. Tämän jälkeen voidaan johtaa yritys vastuuta lisäarvoa tavoitellen. (Juutinen 2016, 69.)

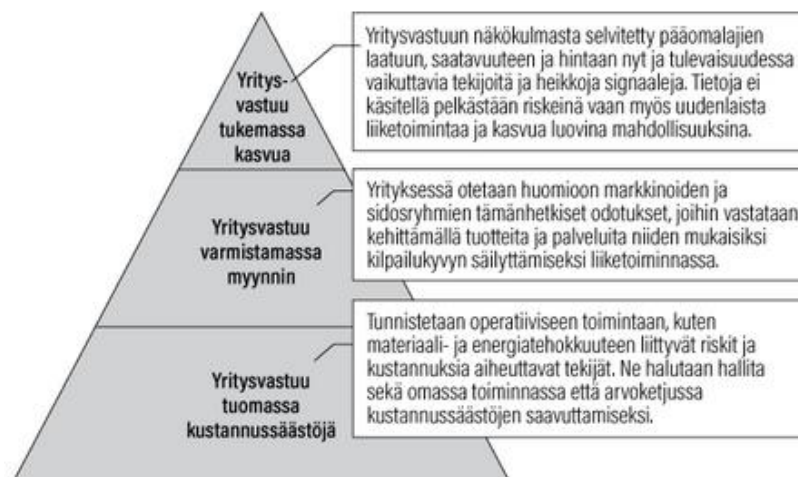
Porterin ja Kramerin luoma, jaetun yhteisen arvon luomisen malli, on yksi perusta, jota käytetään yleisesti yritys vastuusta puhuttaessa silloin, kun halutaan tuoda esille yritys vastuun merkitystä liiketoiminnassa. Niskala ja Pajunen avaavat Porterin ja Kramerin kehittämää mallia. Tämän mallin mukaan arvoa voidaan luoda erityisesti yrityksen tuottamilla tuotteilla ja palveluilla, yrityksen arvoketjulla sekä yritystoimintaa tukevilla klustereilla. Jaetun yhteisen arvon luomisen mallissa ajatellaan, että yrityksen tuotteiden ja

palveluluiden tarkastelu jaetun yhteisen arvon käsitteen kautta voi luoda uusia mahdollisuuksia innovaatioihin, jotka hyödyttävät sekä yritystä että yhteiskuntaa. (Porter & Kramer, teoksessa Niskala & Pajunen & Tarna-Mani 2013, 19.) Jaetun arvon malli nähdään yritykselle tärkeänä kilpailukyvyn kannalta ja sen mukaan jokainen yritys tarvitsee toimiakseen muita yrityksiä sekä paikallisia instituutioita ja infrastruktuuria. Yrityksen ja paikallisyhteisön väliin syntyy näin positiivinen riippuvuussuhde, jolloin ajatellaan, että kun yritys menestyy, myös yhteisö menestyy. Porterin ja Kramerin perusajatuksena on luoda yhteiskunnallinen tarkoitus osaksi yritystoimintaa. (Porter & Kramer, teoksessa Niskala & Pajunen & Tarna-Mani 2013, 20–21.)

### 3.3 Yritysvastuun sisällyttäminen strategiatyöhön

#### 3.3.1 Pääomalajien tunnistaminen

Juutisen mukaan paremman hinnan saamiseksi on huomioitava kuluttajan mielestä merkittäviä ominaisuuksia. Kuviossa 3 Juutinen on kuvannut, kuinka strategiaprosessissa yritysvastuuta voidaan ajatella yrityksen liiketoimintaan tarvittavien pääomalajien kautta. Pääomalajien kautta voidaan miettiä, mitä odotuksia markkinat ja sidosryhmät liittävät niihin ja mitkä trendit muokkaavat odotuksia. (Juutinen 2016, 73.)



Kuvio 3. Juutisen malli pääomalajien hyödyntämisestä yritysvastuun kautta strategiatyössä (Juutinen 2016, 73).

**IIRC eli international integrated reporting council** on tehnyt viitekehyksen, jonka mukaan pääomat voidaan jakaa taloudelliseen, valmistettuun, immateriaalioikeuksien, inhimilliseen, sosiaalisen ja suhteiden sekä luonnon pääomaan. IIRC on kansainvälinen tuottoa tavoittelematon organisaatio, joka on luonut integroidun raportoinnin viitekehyksen. Viitekehys on luotu 2013 laajojen selvitysten tuloksena. Viitekehyksen päätarkoitus on tarjota ohjeistusta raportoinnin luontiin, joka on strateginen, keskittyy tulevaisuuteen ja on johdonmukainen sekä vertailukelpoinen. (Integrated reporting 2019.)

IIRC:n viitekehysessä **taloudelliseen pääomaan** sisältyy tavaran tuotannossa tai palvelujen tarjonnassa käyttämä pääoma sekä rahoituksen, toiminnan tai investointien kautta saatu pääoma. **Valmistettuun pääomaan** kuuluu rakennukset, laitteet ja infrastruktuuri. **Immateriaalioikeuksien pääomaan** kuuluu tietoon perustuva pääoma, kuten patentit, ohjelmistot, oikeudet ja lisenssit, sekä hiljainen tieto menettelyt ja protokollat. **Inhimilliseen pääomaan** sisältyy osaaminen ja kokemus, sekä motivaatio innovoida. Näihin sisältyy organisaation hallinnon toiminnan tukeminen, riskien hallinnan kautta toiminen ja eettiset arvot. Lisäksi kyky ymmärtää kehittää ja toteuttaa strategiaa sekä sitoutuminen ja motivaatio kehittää prosesseja, tuotteita ja palveluita, johtamalla, hallinnoimalla ja yhteistyöllä. (Integrated reporting 2013, 11–12.)

IIRC:n viitekehyksen **sosiaaliseen ja suhteiden pääomaan** kuuluu instituutiot ja suhteet yhteisöissä, sidosryhmien kanssa, verkostoissa sekä kyky jakaa tietoa hyvinvoinnin parantamiseksi. Tähän kuuluu arvot, normit, käyttäytymismallit, avainsuhteet sekä aiheettomat hyödykkeet organisaation kehittämästä brändistä ja maineesta ja yrityksen sosiaalinen mahdollisuus toimia. **Luonnon pääomaan** kuuluu uusiutuvat ja uusiutumattomat luonnon varat ja prosessit, jotka mahdollistavat tuotteiden ja palveluiden tuottamisen menneisydessä, tässä hetkessä sekä tulevaisuudessa. Näitä ovat muun muassa ilma, vesi, maa, mineraalit, metsä, luonnon monimuotoisuus sekä ekosysteemin terveys. (Integrated reporting 2013, 11–12.)

Integroidussa raportissa ajatus on, että yritys luo arvoa muistakin pääomanlajeista kuin taloudellisesta pääomasta. IIRC:n julkaisemassa integroidun raportoinnin viitekehyksen mukaan yrityksen on tarpeellista kuvata liiketoimintaan tarvittavia pääomanlajeja ja tämä on lisännyt keskustelua muun kuin taloudellisen pääoman merkityksestä yrityksen liiketoiminnassa. Yhtiön arvosta yhä suurempi osa tulee muusta, kuin taloudellisesta pääomasta. Näin ollen kaikki pääoman lajit on syytä tunnistaa mahdollisimman tarkalla ta-

solla, jotta niitä voidaan johtaa tehokkaasti. Pääomanlajeja tulisi myös tarkastella pääoman laadun oikeellisuuden, pääoman saatavuuden sekä hinnan sopivuuden kannalta. Kaikkia näitä tulisi tarkastella sekä tässä hetkessä että mitä se tarkoittaa tulevaisuudessa. (Juutinen 2015, 73-75.)

Bärlund ja Perko esittävät, että kestävä kehitys ja vastuullisuus nähdään tänä päivänä lähtökohtana kannattavalle liiketoiminnalle. Kestävään johtajuuteen sisältyy ajatus, että ottamalla laajemman kokonaisuuden huomioon voidaan hallita toimintaympäristöön liittyviä riskejä, mutta myös hyödyntämään uudet liiketoimintamahdollisuudet. Ajatuksena tehdä liiketoiminnasta sekä kannattavaa että hyväksyttävää. (Bärlund & Perko 2013, 93.) Bärlund ja Perko näkevät, että lähtökohta kestävän kehityksen edistämiseksi on aina se, että se tukee ja vahvistaa liiketoimintaa ja se näkyy asettamalla tavoitteita, mittaamalla vaikuttavuutta ja seuraamalla toimintaa. He painottavat, että kestävän johtamisen perusteena on toiminnan kehittäminen ja tuloksen parantaminen sekä markkinajohtajuus, mutta myös tavoitteena on parempi ekologinen ja sosiaalinen suorituskyky. Kestävä johtajuus pyrkii myös etsimään uusia mahdollisuuksia yhteiskunnallisen arvon luomiseksi yhteisössä, jossa yritys toimii ja tekemään yhteistyötä eri toimijoiden kanssa. (Bärlund & Perko 2013, 201.)

### 3.3.2 Olennaisuusarviointi

Olennaisuutta arvioitaessa on tärkeää huomioida, että kaikkea ei voida raportoida ja on valittavat aiheet, joihin keskitytään. Kaiken raportointi hukuttaa oleellimmat asiat ja lisäksi oleellisuuksiin keskittyminen auttaa suuntaamaan toimintaa ja viestintää. Olennaisuuden arvioinnissa on otettava huomioon toiminnan vaikutukset sekä sidosryhmien näkökulma. Näitä arvioidaan sekä sisäisesti että ulkoisesti. Sisäisinä tekijöinä huomioidaan missio, liiketoimintastrategia, ydinosaaminen ja henkilöstön, osakkeenomistajien ja alihankkijoiden tarpeet sekä odotukset. Ulkoisina ajatellaan vaikutuksia ympäristöön sekä sidosryhmien odotuksia ja säädöksiä sekä sopimuksia. (Tynkkynen & Berninger 2017, 53.)

Kurittu mainitsee kirjassaan, että olennaisuusarvioinnin yhteydessä olisi suotavaa käydä katsomassa tehtyjä yritysraportteja, joissa on kuvattu olennaisuusarvioinnin prosessi. Tämä voi olla hyödyllisin tapa ja myös inspiroivaa yritykselle, kun harkitaan vastuullisuuden raportointia. Lähtökohtana on, että listataan kaikki mahdolliset tärkeät asiat ja näistä pyritään tunnistamaan toiminnan vaikutukset ympäristöön ja yhteiskuntaan

koko arvoketjun matkalta. Lisäksi myös sidosryhmien odotukset ja huolenaiheet organisaatiota kohtaan on syytä tunnistaa. Näitä tarkastellaan vielä yrityksen liiketoiminnan sekä vastuullisuuden tavoitteiden läpi ja olennaisten asioiden tulee olla linjassa yrityksen tärkeimpien tavoitteiden kanssa. Olennaisuudessa on myös huomioitava organisaation omat arvot ja toimintaperiaatteet ja sitä kautta linjattava, kenen kanssa yritys ylipäänsä toimii. Toimintaympäristön osalta on syytä selvittää ajankohtaiset teemat tai toimialaan ja toimintaympäristöön liittyvät teemat. (Kurittu 2018, 32.)

Olennaisuuden arvioinnissa on myös huomioitava koko arvoketju, lähtien tuotteen tai palvelun koko tuotantoprosessista raaka-aineesta valmiiksi tuotteeksi sekä miten se päätyy asiakkaan käyttöön, ja tämän jälkeen miten sitä käytetään ja miten tuote loppusijoitetaan tai loppu hyödynnetään. Prosessista olisi syytä tunnistaa vaihe, jolloin tuotteen tai palveluun kohdistuu merkittävimmät vaikutukset. Palveluliiketoiminnassa on syytä huomioida palvelun toteuttamiseen vaadittavat tekijät. Näitä voivat olla energia, laitteet, ihmisten osaaminen ja verkostot sekä lisäksi palveluiden käyttö voi aiheuttaa vaikutuksia yhteiskunnalle tai ympäristölle. (Kurittu 2018, 34)

Yrityksen on syytä lähteä liikkeelle selvittämällä, miten yrityksen toiminta vaikuttaa ympäristöön, ihmisiin tai yhteiskuntaan. Tämän jälkeen tulee selvittää muu arvoketju, joita on hankinta, prosessointi, logistiikka ja myös tuotteen tai palvelun käytön aiheuttamat merkittävät vaikutukset ja näitä vaikutuksia tulee arvioida. Olennaisuusarvioinnin kannalta on myös tärkeää selvittää tarkalleen, missä kohtaa mikäkin vaikutus tapahtuu. (Kurittu 2018, 35)

Arvoketjun tunnistamisen lisäksi on tärkeää selvittää, millaisia muutoksia tapahtuu toimialalla tai toimintaolosuhteissa, mihin suuntaan mennään ja mistä puhutaan. Toimintaolosuhteiden muutoksiin voi hyödyntää muun muassa megatrendejä. Olennaisuuden tunnistamiseen tehdystä pitkästä listasta olisi tärkeää tarkastella asioita laaja-alaisesti sekä monelta eri kannalta. Listan laadinnassa voi käyttää apuna myös GRI:n julkaisuja, YK:n kestävän kehityksen tavoitteita ja kilpailijoiden sekä muiden toimialan edustajien vastuullisuusrapotteja. (Kurittu 2018, 37.) Kurittu huomauttaa, että GRI on tehnyt kattavan selvityksen sidosryhmien vaatimuksista, jota voi hyödyntää olennaisuuden arvioinnissa (Kurittu 2018, 42). GRI on itsenäinen kansainvälinen organisaatio, joka on luonut standardin kestävän kehityksen raportoinnille. GRI, eli global reporting initiative auttaa yrityksiä ja hallituksia kansainvälisesti ymmärtämään ja kommunikoimaan toiminnan vaikutuksista kriittisissä kestävän kehityksen aiheissa. (GRI.)



Kun olennaisuusarviointia varten on luotu lista yritykselle olennaisista asioista, laitetaan tunnistetut asiat tärkeysjärjestykseen ja karsitaan vähemmän tärkeät asiat. Tärkeys arvioidaan tässä vaiheessa siis toiminnan aiheuttamien vaikutusten merkittävyyden ja sidosryhmien odotusten kautta ja lisäksi, mitkä ovat yrityksen liiketoiminnan ja tavoitteiden sekä riskienhallinnan kannalta oleellisimpia. (Kurittu 2018, 39.)

Tärkeysjärjestyksen jälkeen tehdään karkea jako yleisesti olennaisten asioiden, kuten ilmastonmuutos tai työolojen varmistaminen, sekä toimialoille tärkeät aiheet, jotka ovat tärkeiden joukossa automaattisesti. Asiakkaiden odotuksien pohtiminen ja arviointi, trendien arviointi yhteiskunnassa sekä toimialalla, uusien vaatimusten sekä järjestöjen ja median kiinnostuksen kohteet. Toimialan ja vastuullisuuden trendien tarkistus olisi tehtävä vuosittain, jotta voidaan selvittää yritykselle merkitykselliset aihealueet sekä mahdollisesti merkityksen kasvu niin, että olennaisuus voidaan tunnistaa tällä hetkellä sekä tulevaisuudessa. (Kurittu 2018, 40.)

Olennaisuusarviointia arvioidaan GRI ohjeistuksen perusteella sen mukaan, kuinka merkittävää vaikutusta yrityksen toiminta aiheuttaa ulospäin, ympäröivään yhteiskuntaan ja ympäristöön. Lisäksi arvioidaan asioiden merkitystä sidosryhmille. Tämän jälkeen voidaan asettaa raja-arvo tiettyyn kohtaan ja tätä kautta katsoa, että olennaisia asioita on riittävästi. Olennaisuusarvioinnin voi myös tehdä muilla tavoilla, esimerkiksi asteikolla tärkeimmät, tärkeät tai vähemmän tärkeät tai numeerisen asteikon avulla. (Kurittu 2018, 45.)

### 3.3.3 Riskien tunnistaminen ja toimintaympäristöanalyysi

Riskikartoituksen laajentaminen ja toimintaympäristön tarkastelu yritysvastuun keskeisten osa-alueiden kautta voi auttaa löytämään tuloja lisääviä tai kustannuksia vähentäviä tekijöitä. (Juutinen 2016, 58). Liiketoimintaan liittyy uusia riskejä ja yritysten on syytä pohtia, mitä riskejä on ja mitkä liittyvät omaan toimintaan. Toiminnan keskeytykset, mainevauriot, kuluttajaboikotit, brändiarvon laskeminen sekä yrityksen kulttuurin vaurioituminen aiheuttavat kaikki toteutuessaan lisäkustannuksia yritykselle. (Bärlund & Perko 2013, 93.) Juutisen mukaan toteutuessaan yritysvastuun riskit liittyvät useimmiten maineeseen sekä brändiin, jotka ovat yrityksen menestyksen kannalta selkeitä tekijöitä. (Juutinen 2016, 45.) Tynkkynen ja Berninger myös huomauttavat, että maineriskiä on helpompi puolustaa, mikäli yritys on yleisesti pyrkinyt hyvään (Tynkkynen & Berninger 2017, 38).

Vastuullisuuteen liittyy riskejä, ja riskit voivat aiheuttaa sekä välittömiä, että välillisiä seurauksia. Näitä voivat olla vahinkoja maineelle ja julkisuuskuvalle, henkilöstön sitoutuneisuuden menettäminen, asiakkaiden menettäminen, ammattilupien menettäminen tai liiketoimintakiellot. Seurauksena voi olla myös sakot tai muut vahingonkorvausveloitteet. (Ratsula 2016, 15.) Yritysvastuun periaatteiden mukaan, kuten sidosryhmävuorovaikutuksen kautta, voidaan tunnistaa riskejä ja mahdollisuuksia, jotka liittyvät vastuullisuuteen. Kun riskit ja mahdollisuudet on tunnistettu, voidaan vastata esimerkiksi asiakkaiden muuttuviin odotuksiin oikeanlaisilla tuotteilla. (Juutinen 2016, 68.)

Tynkkysen ja Berningerin mukaan moni yritys on myös riippuvainen uusiutumattomista raaka-aineista. Tämä johtaa siihen, että yritysten on selvitettävä ja kehitettävä uusia lähestymistapoja raaka-aineiden tuotantoon. (Tynkkynen & Berninger 2017, 34.) Oman näkemykseni mukaan tämä tukee sitä, että kestävä kehitys ja vastuullisuus tulevat olemaan väistämättä osa liiketoiminnan kehitystä tulevaisuudessa.

#### 3.4 Yritysvastuun johtaminen

Juutisen mukaan viimevuosina yritysvastuu on muuttunut strategisemmaksi. Yritysvastuun kautta tarkastellaan strategiaprosessissa riskejä sekä mahdollisuuksia, sekä yritysvastuun kautta varmistetaan toiminnan jatkuvuus. Yritysvastuun liiketoimintamahdollisuudet arvioidaan samalla tavalla, kuin muissakin tapauksissa. Tähän arvioidaan markkinoiden kehittymistä, kilpailijoiden toimia, vaadittavia innovaatioita, investointeja sekä tuotto-odotuksia. Näin voidaan puhua aidosta liiketoiminnan johtamisesta, johon lisätään uusi ulottuvuus ja näkökulma, jolla voi olla paljonkin merkitystä menestyksen kannalta. (Juutinen 2016, 40–42.)

Juutisen mukaan strategiassa on kyse yhtiön menestyksen mallista ja tuotto-odotusten täyttämisestä. Tämä edellyttää, että yritysvastuun lisäarvo tunnistetaan ja sen yhteys lisäarvon luomiseen osataan arvioida. (Juutinen 2016, 46.) Juutinen huomauttaa, että yritysvastuun on näyttävä strategiaprosessin yhteydessä ja mikäli näin ei ole, on varmistettava siitä, että johto on asioissa ajan tasalla. Juutisen mukaan yritysvastuu voi olla hallituksessa erillisenä osiona, tai se voi olla osana muita asiakokonaisuuksia, kuten riskienkartoitus, toimintaympäristön analyysi, henkilöstöstrategia tai brändistrategia. (Juutinen 2016, 49.) Strategiatyön yhteydessä tehdään valintoja, jossa joitain suljetaan pois ja johonkin toiseen asiaan keskitytään, mutta strategian perustana on oltava realistinen

kuva yrityksen markkinasta ja toimintaympäristöstä sekä näiden muutoksista. (Juutinen 2016, 69–70.)

Ratsulan mukaan organisaation toiminnan suunnittelussa on otettava huomioon myös eri ympäristövastuun osa-alueita. Näitä ovat muun muassa energian, materiaalien, luonnonvarojen säästäminen ja tehokas käyttö, kierrätys ja jätteiden määrän vähentäminen, kasvihuonepäästöjen vähentäminen sekä energiatehokkuuteen panostaminen, jotta henkilöstö ottaisi päivittäin huomioon nämä. Ympäristöjohtamisessa tulisi ottaa huomioon myös mahdolliset vahinkotapaukset ja mitä mittareita käytetään toiminnan mittaamiseen sekä varmentamiseen. (Ratsula 2016, 154–155.)

### 3.5 Yritysvastuun seuraaminen ja raportointi

#### 3.5.1 Vastuullisuus erillisenä raportointina

Yritysvastuusta on syytä myös raportoida, jotta vastuullisuus voidaan tuoda esille eri sidosryhmille. Toisaalta, mikäli yritysvastuusta viestitään, mutta yritysvastuu ei näy käytännössä, ei vastuullisuudella lisätä kilpailukykyä. Juutinen luokittelee yritysvastuun viestinnän neljään ulottuvuuteen, jossa yksi toteuttaa yritysvastuuta satunnaisesti, mutta yrityksellä ei ole säännöllistä vastuullisuuden viestintää. Toisessa ulottuvuudessa yritysvastuu voi toimia markkinointikeinona, mutta varsinaista vastuullista toimintaa ei ole. Viestintää saatetaan jopa värittää kuluttajia miellyttääkseen. Kolmas vaihtoehto on, että vastuullista toimintaa tehdään ahkerasti ja toiminnot laitetaan kuntoon, mutta vastuullisuudella ei ole strategista puolta ja päämäärää, jolloin tuloksia ei myöskään raportoida. Neljännessä ulottuvuudessa yritysvastuu on selkeä osa liiketoimintaa. Viestintä on systemaattista ja toiminnalla tähdätään kilpailukyvyyn parantamiseen. (Juutinen 2016, 53–55).

Yritysvastuuraportoinnissa on oleellista säilyttää yhteys olennaisuusarvioinnin, raportoitavien tunnuslukujen sekä johtamistavan välillä. Tunnistetaan mikä on tärkeintä ja kerrotaan vain oleellisimmista asioista. Jokaiselle oleelliselle asialle määritellään tunnusluku, jonka avulla seurataan ja raportoidaan kyseisen asian etenemistä. GRI-raportoinnissa tunnistetaan, miksi jokin asia on tärkeä ja missä kohtaa arvoketjua se on tärkeä. Lisäksi kuvataan, miten asiaa johdetaan, hallitaan ja arvioidaan, mitkä ovat tavoitteet sekä onko kyseinen johtamismalli riittävä. Raportissa on hyvä myös ilmoittaa, mikäli joitain asioita ei ole ehditty huomioida. Näitä voidaan selventää ja kertoa, mitä asioille tulla tekemään.

Raportoinnissa on hyvä panostaa johtamismallin kuvaukseen, koska se voi vaikuttaa sijoittajien päätökseen, mutta myös päätökseen haetaanko yritykseen töihin. (Kurittu 2018, 108.)

Olennaista on, että hahmotetaan selvästi merkittävät vaikutukset ja miten yrityksen toiminta tähän liittyy ja tämän lisäksi kannattaa kuvata poikkeamat omasta toiminnasta. Johtamisen raportointia kannattaa tarkastella rakenteiden ja periaatteiden kautta. Toimintaa ohjaavat myös periaatteet, politiikat, linjaukset, sitoutumiset, aloitteet ja muut menetelmät, joita yrityksellä on vastuullisuuden ja toivottujen toimintatapojen edistämiseksi. Raportissa kannattaa kertoa vastuullisuuteen liittyvistä ohjelmista ja tavoitteista, sekä ihan konkreettisia keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi. Vastuullisuuden johtamisessa otettava huomioon myös valitusmekanismi. (Kurittu 2018, 110–111.)

Yritysvastuun vaikutusta kustannussäästöihin ja kassavirtaan voidaan mitata myös määrittelemällä tarkasti rahaksi muutettavat tekijät ja niiden vaikutukset kustannuksiin niin, että sitä voidaan myös mitata. Tätä kautta voidaan arvioida kustannussäästöjä aiheuttavat investoinnit ja takaisinmaksuajat ja näitä voidaan vertailla. (Juutinen 2016, 63.) Yksinkertaisimmillaan yritysvastuun huomioiminen suojaa kassavirtaa tai tuo sitä lisää. Kassavirtavaikutus näkyy myös muuttuvissa liiketoiminnan odotuksissa ja mikäli niitä ei havaita oikea-aikaisesti ja myynti laskee tästä syystä. (Juutinen 2016, 69.)

Yrityksen on syytä pohtia, mitkä tekijät yritysvastuun ympärillä voivat lisätä asiakkaiden maksu- tai ostohalukkuutta tai vaihtoehtoisesti pienentää kustannuksia. Sijoittajat ovat kasvavissa määrin kiinnostuneita yrityksen asiakkaiden vastuullisuustietoisuuden kasvattamisesta ja näkevät tämän tuovan mahdollisuuksia edelläkävijöille, mutta myös ennen kaikkea riskejä, mikäli niitä ei oteta ajoissa huomioon. (Juutinen 2016, 60.) Resursitehokkuus ja materiaalitehokkuus ovat myös merkittävä osa yritysvastuuta ja nämä tuovat kustannussäästöjä sekä samalla osoittavat vastuullisuutta liiketoiminnassa. (Juutinen 2016, 69.)

Vastuullisuuden asiantuntija Andre Concalves kirjoittaa yhdysvaltalaisen kestävän kehityksen julkaisussa, You matter -artikkelissa vastuullisimmiksi arvostettujen yritysten raportoinnista. Hän käy läpi vastuullisimmiksi arvioidut yritykset ja määrittelee, että vastuullisuuden mielikuva on perustettu yritysten kykyyn kommunikoida ja raportoida vastuullisuuden tasosta. Tämä on Andren mielestä yksi lisäperuste sille, että vastuullisuus on epäsuora synonyymi yrityksen maineelle, sillä ihmiset odottavat enenemissä määrin

läpinäkyvyyttä, vastuullisuutta, eettisyyttä sekä yhteiskunnasta ja ympäristöstä välittämistä. Mikäli yritykset eivät vielä ole löytäneet merkitystään yhteiskunnassa, heidän on etsittävä se, ja mikäli yritykset toimivat jo vastuullisesti, heidän on löydettävä oikeat ihmiset, joita yrityksen vastuullisuus kiinnostaa. (Concalves 2019.) Tämä näkemys tukee vastuullisuuden raportoinnin merkitystä tukemaan mielikuvaan yrityksestä ja sitä kautta vaikutusta yrityksen maineeseen.

### 3.5.2 Integroidun raportoinnin malli

Raportoinnissa voi käyttää myös integroidun raportoinnin mallia, jolloin kerrotaan tekijöistä, jotka vaikuttavat pitkällä aikavälillä yrityksen kykyyn luoda arvoa. Arvonluonti onkin tärkein tavoite integroidussa mallissa. Arvonluontia voi olla taloudellinen arvo, hyvinvointi tai esimerkiksi puhdas elinympäristö ja näihin liittyvät panos- ja resurssivaatimukset. Integroitu raportointi on ajatusmalli, jossa tulevaisuuden taloudellinen tulos ja elinvoimaisuus kytkeytyvät. (Ratsula 2018, 38) Integroidun raportoinnin organisaatiosta IIRC on kerrottu enemmän luvussa 3.6.

Niskala, Pajunen ja Tarna-Mani käyvät läpi myös integroidun raportoinnin periaatteita. Olennaista mallissa on liiketoimintastrategian ja yritys vastuun yhdistäminen, jolloin olennaiset yritys vastuun näkökohdat tunnistetaan ja kuvataan miten näkökohdat vaikuttavat strategiaan tavoitteisiin. Lisäksi tunnistetaan avaintunnusluvut sekä toimenpiteet, joilla mitataan olennaisiin yritys vastuun toimenpiteitä ja niiden suorituskykyä. Lopuksi edistymisestä raportoidaan suhteessa tavoitteisiin sekä tavoiteltuun lopputulokseen. (Niskala & Pajunen & Tarna-Mani 2013, 264)

Integroidussa raportoinnissa yritys julkaisee integroidun raportin arvon luonnista, jota se luo toiminnallaan ajan myötä. Tarkoituksena tiivistää, kuinka luodaan arvoa strategian, hallintotavan, tuloksien ja tulevaisuudennäkymien kautta lyhyellä, keskipitkällä ja pitkällä aikavälillä. Tarkoitus on raportoida olennaisesti vaikuttavista tekijöistä, jotka vaikuttavat yrityksen kykyyn luoda arvoa ajan kuluessa ja tarkoituksena on tukea muista raportointistandardeja sekä -ohjeistoa. Yrityksellä on vastuu pääomien ylläpidosta ja raportilla on tarkoituksena raportoida toiminnan vaikutuksia taloudellisiin, valmistettuihin, aineettomiin, inhimillisiin ja sosiaalisiin pääomiin sekä luonnonvaroihin. Tarkoituksena aktiivisesti laittaa yritykset pohtimaan oman toiminnan ja erilaisten pääomien käytön ja vaikutuksen välistä yhteyttä. Mitä vaikutuksia yrityksen toiminnalla on erilaisiin pääomiin ja miten yritys luo arvoa ylläpitämällä pääomia. (Niskala ym. 2013, 265)

### 3.6 Vastuullisuuteen liittyvät kansainväliset ohjeistukset

Vastuullisuuteen on kehitetty useita kansainvälisiä toimintaohjeita, periaatteita sekä vastuullisuuden seuraamiseen liittyviä standardeja. Kuten aikaisemmin oli todettu, vastuullisuuden ohjeistukset ovat lähtökohtaisesti kansainvälisiä ohjeistuksia, mutta yrityksen on syytä huomioida nämä strategiatyössä, jotta voidaan välttyä strategian ja ohjeistusten välisiltä ristiriidoilta. Opinnäytetyössäni käyn läpi Suomen työ- ja elinkeinoministeriön määrittelemät tärkeimmät kansainväliset ohjeet ja periaatteet, sekä näihin liittyvät järjestöt ja organisaatiot. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019.) Katson Työ- ja elinkeinoministeriön määritelmät riittäviksi työssäni, koska kyseessä on valtion elin ja he määrittelevät tässä tärkeimmät kansainväliset ohjeet ja periaatteet, ei pelkästään Suomen osalta. Näin ollen voidaan katsoa riittäväksi ja luotettavaksi.

Yhdistyneiden kansakuntien (YK) jäsenmaat ovat vuonna 2015 hyväksyneet 17 kohdan tavoitteet kestäväälle kehitykselle, joita kutsutaan **YK:n kestäväen kehityksen tavoitteiksi** (United Nations Department of Public information 2019). Tavoitteet on tarkoitus saavuttaa vuoteen 2030 mennessä, ja tavoiteohjelman nimi on Agenda 2030. Suomen YK-liiton mukaan perusajatuksena on, että kukaan ei jäisi kehityksessä jälkeen. (Yhdistyneet kansakunnat 2019.) Yhdistyneet kansakunnat myös ilmoittavat, että kestäväen kehityksen tavoitteet ovat universaaleja ja ne liittyvät sekä valtioihin että yrityksiin ja järjestöihin. Yhdistyneet kansakunnat myös painottavat, että tavoitteet velvoittavat kaikkia YK:n jäsenmaita, eivätkä painotu pelkästään köyhien maiden olojen parantamiseen. (Yhdistyneet kansakunnat 2019.) Tavoitteet on käyty läpi kuviossa 4. Tämä on oman näemykseni mukaan käytetyin tapa yrityksillä osoittaa omaa vastuullisuuttaan. Moni yritys perustaa omat toimintansa ja valintansa näihin YK:n tavoitteisiin raporttien perusteella.



Kuvio 4. Agenda 2030:een kuuluvat 17 tavoitetta (Yhdistyneet kansakunnat 2019).

**YK:n global compact** on maailman suurin yritysten kestävään kehitykseen liittyvä ohjelma. Tavoitteena on yhdenmukaistaa yritysten strategiat ja toiminta kansainvälisiin periaatteisiin, joita on ihmisoikeudet, työvoima, ympäristö ja korruption estäminen. (United Nations Global Compact 2019a.) YK:n global compact tukee yrityksiä strategian kehittämisessä niin, että se on tehnyt kymmenen kohdan periaatteet, joiden avulla yritykset voivat yhdenmukaistaa strategiaansa edellä mainittuihin periaatteisiin. (United Nations Global Compact 2019b.) Aloitteen allekirjoittaneet yritykset sitoutuvat noudattamaan periaatteita sekä myös kertomaan sen edistymisestä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019).

**Taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestö** (Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD, on kansainvälinen organisaatio, jonka tavoitteena on muokata käytäntöjä, jotka edistävät vaurautta, yhdenvertaisuutta, mahdollisuuksia ja menestystä kaikille. (OECD.) OECD on laatinut valtioiden esittämistä suosituksista toimintaohjeet monikansallisille yrityksille, joiden tarkoituksena on esittää suosituksia vastuulliseen liiketoimintaan, johon sisältyvät taloudelliset, sosiaaliset sekä ympäristöön liittyvät vaikutukset. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017, 5.)

**International organisation for standardization, ISO**, on kansainvälinen riippumaton ja puolueeton organisaatio, joka kehittää kansainvälisiä standardeja, joilla luodaan ratkaisuja maailmanlaajuisiin haasteisiin ja standardien avulla voidaan varmistaa tuotteiden ja

palveluiden turvallisuus, luotettavuus ja hyvä laatu. (About us.) ISO on luonut oppaan myös kestäväälle kehitykselle, ISO 26000:2010. Oppaassa aiheena ovat hallintotavat, ihmisoikeudet, työelämän käytännöt, ympäristö, oikeudenmukaisuus, kuluttaja-asiat sekä yhteisön toimintaan osallistuminen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019.)

**Kansainvälisen työn järjestö ILO** on myös luonut kolmikantaisen periaatejulistuksen. Julistuksessa annetaan suoria ohjeistuksia yritykselle sosiaalipolitiikasta sekä osallistavasta, vastuullisesta ja kestävästä työtavasta käytännössä. Julistus on ollut ensimmäinen kansainvälinen työväline, jonka ovat omaksuneet hallitukset, työnantajat sekä työntekijät maailman laajuisesti. (International Labour Organization.)

## 4 Työn toteutus

### 4.1 Selvitystyön prosessi

Selvityksessä käytin menetelmänä ensisijaisesti valmiin aineiston analysointia. Aineistona käytin dokumentteja, jotka olivat alan yritysten aiheesta tekemiä selvityksiä, toimialajärjestön tekemiä selvityksiä, sekä lisäksi käytettiin vastuullisuuden järjestöjen tekemiä tutkimuksia. Lisäksi yrityksen sisältä haastattelin vastuullisuudesta vastaavaa henkilöä, jonka kautta selvitettiin yrityksen näkökulmaa tarkemmin vastuullisuudesta.

Selvityksessä päätettiin lähestyä aihetta sidosryhmien, sekä toimialan näkökulmasta. Selvityksessä kävin läpi yritys X:n vuosiraporttia, sekä kahden kilpailijan raportteja, joissa oli käyty näiden kilpailijoiden vastuullisuuden aiheita läpi. Lisäksi aineistona käytin optisen toimialan tekemää toimialastrategiaa ja GRI-organisaation tekemää tutkimusta useiden eri alojen sidosryhmien vaatimuksista.

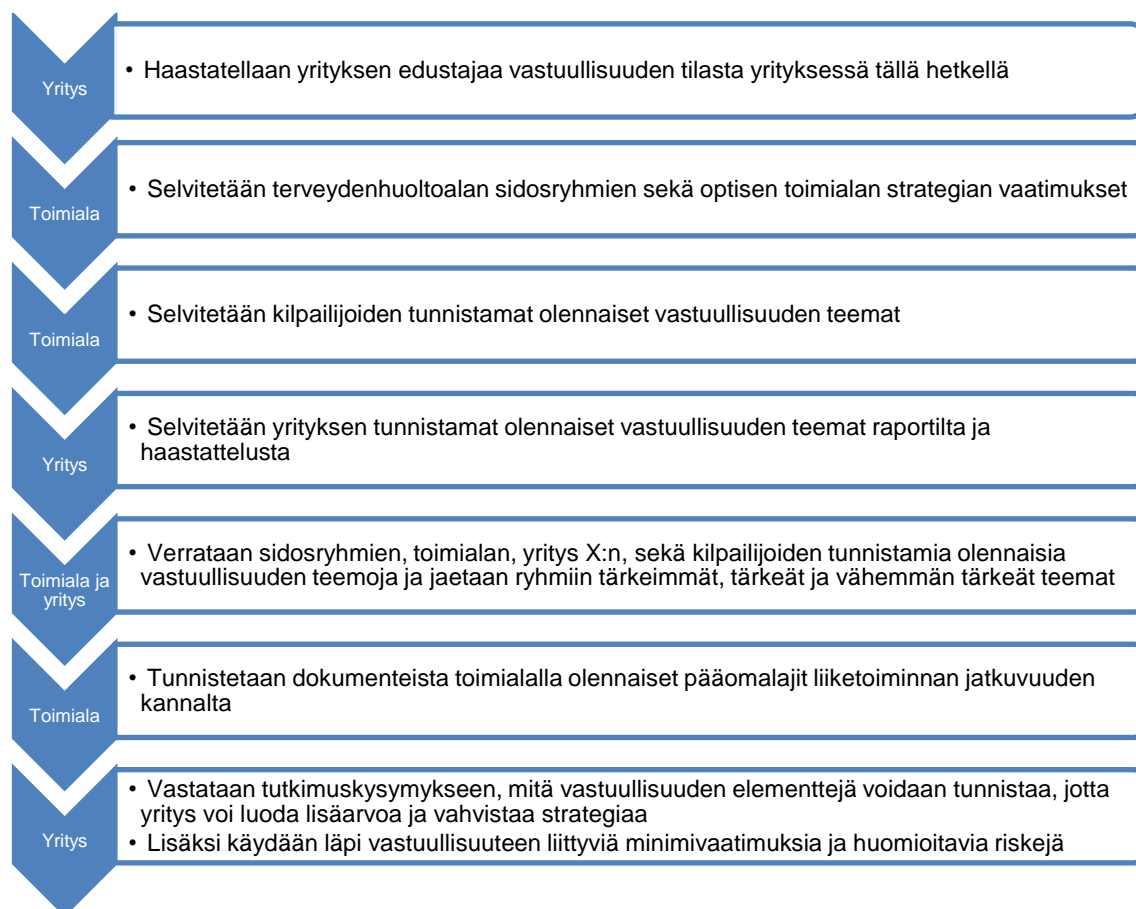
GRI -organisaatio on tehnyt tutkimuksen vuonna 2013 useiden eri toimialojen sidosryhmien vaatimuksista. Tässä selvityksessä huomioitiin GRI -organisaation tekemästä tutkimuksesta terveydenhuollon alan sidosryhmien alan vaatimukset. Optisen alan voidaan katsoa kuuluvan terveydenhuoltoalan toimialaan ja tämä pohjautuu Suomen Optinen Toimiala ry:n toimitusjohtajan näkemykseen, jonka mukaan optinen toimiala kuuluu osaksi erikoiskauppaa sekä terveydenhuoltoa. GRI -organisaation uusin toimialakohtainen sidosryhmätutkimus on tehty vuonna 2013, joten tässä selvityksessä käytetään kyseistä tutkimusta. Koska uudempaa tutkimusta ei ole tehty, katsotaan GRI -organisaation edelleen näkevän tämän tutkimuksen olevan riittävän ajankohtainen.



Alan toimijoiden raporteista käytin yritys X:n vuosiraporttia, kilpailija A:n erillistä vastuullisuusraporttia sekä viimeisintä vuosiraporttia, sekä kilpailija B:n viimeisintä vuosiraporttia. Lisäksi käytin optisen toimialan uusinta strategiaa vuodelta 2012. Optinen toimiala ei ole tehnyt uudempaa strategiaa, joten tämän katsotaan olevan edelleen voimassa oleva strategia. Lisäksi haastattelin yritys X:ssä yritys vastuusta vastaavaa henkilöä, joka vastaa ja luo organisaatiossa yritys vastuun strategiaa ja prosessia. Koska hän vastaa yrityksessä vastuullisuudesta, tultiin selvityksessä siihen tulokseen, että tähän selvitykseen emme voi saada olennaista lisätietoa vastuullisuuden strategiasta muilta haastateltavilta. Näin selvityksessä tultiin siihen tulokseen, että yksi haastateltava riittää yrityksen vastuullisuuden osalta.

Optisen toimialan strategiaa ja GRI -organisaation tekemää tutkimusta sidosryhmien vaatimuksista verrattiin keskenään. Näistä tunnistettiin toistuvat teemat, jotka voidaan nähdä optisen toimialan olennaisimmiksi tekijöiksi, sekä myös terveydenhuoltoalan sidosryhmiä kiinnostavia tekijöitä. Näistä tehtiin lista teemoista, jotka voidaan nähdä optisella toimialalla toimintaan olennaisina vaikuttavina tekijöinä. Näitä alalla tunnistettuja olennaisia tekijöitä on verrattu lopuksi kahden kilpailijan vastuullisuuden raporteihin. Näistä on huomioitu yritysten tunnistamat vastuullisuuden ja ei-taloudellisten aiheiden olennaisimmat tekijät. Lisäksi yrityksen osalta haastateltiin vastuullisuudesta vastaavaa henkilöä ja vuosiraportilta käytiin läpi yritys vastuun osuus sekä kestävä kehityksen osuus, ja näistä tunnistettiin yrityksen näkemys vastuullisuuteen sekä yritykselle olennaiset vastuullisuuden teemat. Lisäksi edellä mainituista dokumenteista tunnistettiin toimialalla olennaisiksi nähdyt pääomat, trendit ja riskit.

Toimialan strategian ja sidosryhmien vaatimuksia verrattiin kilpailijoiden raporteihin, sekä yrityksen tunnistamiin vastuullisuuden teemoihin. Näistä selvitettiin yhdistäviä tekijöitä, jotka yritys voi huomioida ja sitä kautta vahvistaa strategiaa. Kuviossa 5 on kuvattu selvityksen eteneminen.



Kuvio 5. Prosessikuvaus selvityksen etenemisestä.

Selvityksessä on rakennettu luotettava tulos käyttämällä useita eri alan lähteitä, joita on verrattu toisiinsa, ja näistä on löydetty toistuvia teemoja. Tarkoituksena oli selvittää olennaisia tekijöitä vastuullisuudesta, joita yrityksen tulisi huomioida, jotta se voisi lisätä arvoa.

#### 4.2 Tutkimusongelman selvittäminen

Tietoa yrityksen vastuullisuudesta sain haastattelun avulla sekä yrityksen vuosiraportilta. Tietoa toimialan vaatimuksista sain kilpailijoiden dokumenteista sekä toimialan strategiasta ja artikkeleista. Lisäksi toimialan sidosryhmien vaatimuksista sain tietoa tehdystä tutkimuksesta. Näin voin selvittää sidosryhmien vaatimukset, sekä sen, mitä vaatimuksia

nähdään toimialalla. Selvittämällä toimialan ja sidosryhmien vaatimukset, voidaan selvittää mahdolliset riskit, joihin on varauduttava, mutta myös se, miten yrityksellä on mahdollista erottautua vastuullisuuden avulla.

Tämä menetelmä valittiin, koska vastuullisuuteen liittyvää tietoa on jo kerätty laajalti dokumenteissa sekä alalla ja kilpailijoilla. Dokumenteista voidaan selkeästi nähdä, mitkä teemat yrityksessä on nostettu esille, sekä mitkä teemat alalla ja kilpailijoiden keskuudessa on nostettu esille. Haastattelussa sain lisätietoa ja perusteluita aiheisiin, jotka eivät dokumenttianalyysin pohjalta selvinneet. Lisäksi haastattelun kautta voitiin selvittää taustaa vastuullisuudelle ja työlle, joka ei näy dokumenttianalyysissä.

## **5 Tulokset vastuullisuuden selvityksestä**

### **5.1 Yrityshaastattelun tulokset**

Haastateltaessa yrityksen edustajaa kävi ilmi, että yritys X on tehnyt sidosryhmien vastuullisuuden vaatimukseen liittyvää selvitystä Englannissa. Sidosryhmistä yritys X oli valinnut tehdä kyselyn asiakkaille, jossa on käynyt ilmi, että asiakkaat Englannissa haluavat yleensä keskittyä kierrätykseen sekä paikalliseen toimintaan. Kierrätys on koettu tärkeäksi, ja tämä on tullut selville myös yrityksen asiakastutkimuksessa Englannissa. Yrityksellä on muun muassa kierrätettyjä kehyslaatikoita. Selvityksessä kävi myös ilmi, että yrityksessä tehdään paljon hyväntekeväisyysprojekteja, jotka koetaan vastuulliseksi toiminnaksi.

Haastattelussa kävi myös ilmi, että vastuullisuuteen ollaan nyt panostamassa. Yrityksessä vastuullisuus koetaan tärkeäksi, jotta voidaan selkeästi tuoda vastuullisuus esiin henkilökunnalle. Lisäksi kaikki aktiviteetit ja liiketoimintayksiköt eri maissa saadaan toimimaan yhteisen suunnitelman mukaan, ja nämä voidaan yhdistää kansainvälisiin tavoitteisiin. Olennainen ajatus yrityksellä on tehdä vastuullisuus selkeäksi, jotta ihmiset tietävät mitä teemme ja miksi. Yritys on tunnistanut painopisteet, joita ovat ympäristöstä välittäminen, toimittajista välittäminen, yhteisöstä välittäminen sekä henkilökunnasta välittäminen.

## 5.2 Olennaisuuden arviointi

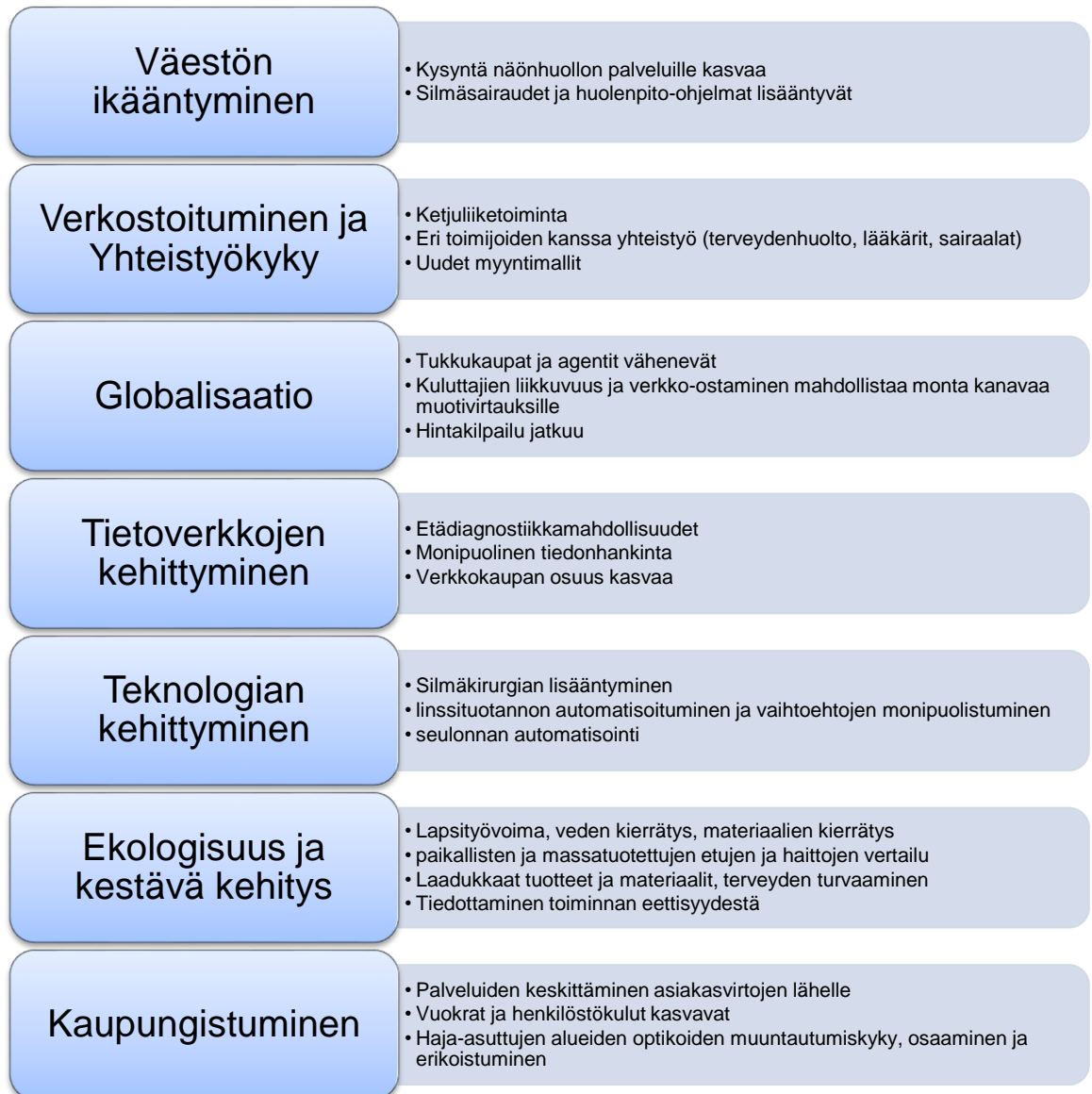
Tässä selvityksessä olennaisuuden arviointia lähdettiin selvittämään alan sidosryhmien vaatimuksien pohjalta. Selvityksessä käytettiin olemassa olevaa GRI -organisaation tekemää tutkimusta sidosryhmien vaatimuksista. GRI -organisaation tekemän selvityksen mukaan terveydenhuoltoalan sidosryhmiä kiinnostavat taulukon 2 mukaiset tekijät.

Taulukko 2. Sidosryhmien vaatimukset vastuullisuudesta terveydenhuollon toimialalla.

Ympäristölliset tekijät	Tarkennus
Myrkylliset kemikaalit ja materiaalit	Vaarallisten ja myrkyllisten aineiden käyttö
Muovin käyttö	
Terveydenhuollon jätteen käsittely	Terveydenhuollon tutkimuksen olosuhteet ja laboratoriot Tartuttava jäte Farmaseuttiset tuotteet ja niiden käsittely Jätteen sterilisoinnin ja tuhoamisen teknologia
Sosiaaliset tekijät	Tarkennus
Siirtotyöläiset	Rekrytointi ja työllistäminen
Terveystietojen yksityisyys ja geneettinen data	
Pääsy laadukkaaseen terveydenhuoltoon	Rodulliset tai etniset eroavaisuudet
Terveydenhuollon laatu	Henkilökunnan koulutus, täyttöaste per potilas, liikevaihtoluokka
Kliiniset testit	Lupaprosessit
Tautien levittämisen kontrollointi	Terveyden huollon tilat
Ruoan laatu	Catering palvelut
Palvelun tehokkuus	Kulutehokkuus tärkeimpien terveystoimenpiteiden osalta
Lääkkeiden hallinta	Potilaan turvallisuus ja ympäristövaikutukset
Korruptio.	Palvelun saatavuus ja hoidon laatu, terveydenhuollon järjestelmät ja palvelut
Muut tekijät	Tarkennus
Yrityksen hallinto	Sukupuolten osallistuminen hallinnossa,
Poliittinen vastuunkanto sekä	
Julkisen terveydenhuollon tehokkuus.	Laboratoriavalmius, uusien esiin tulevien ja vaarallisten taudinaiheuttajien leviäminen

Tämän jälkeen kuviossa 6 on listattu Suomen Optinen Toimiala ry:n tekemässä optisen toimialan toimialastrategiassa olevia tekijöitä, jotka optinen toimiala katsoo olennaiseksi.

Toimialastrategiassa on hyödynnetty laajasti alalla työskentelevien henkilöiden näkemyksiä. Kuviossa 6 on kerätty tiedot optisen toimialan strategiassa listatuista megatrendeistä. Vasemmalla puolella on kuvattu megatrendit. Oikealla puolella on kuvattu megatrendeihin vaikuttavat tunnistetut ja olennaiset tekijät toimialalla.



Kuvio 6. Suomen Optinen Toimiala Ry on käynyt optisen alan toimialastrategiassa vuonna 2012 läpi optiseen alaan vaikuttavat megatrendit (Suomen Optinen Toimiala ry 2012).

Suomen Optisen alan liitto Näe RY on toteuttanut optisen alan strategian 2012. Optisen alan strategiassa puhutaan optisen alan arvoista ja niihin liittyy myös vastuullisuus. Vastuullisuus Näe Ry:n mukaan tarkoittaa optisella alalla henkilökunnan osaamisen tason

korkealla pitämistä ja vastuuta asiakkaan kokonaisnäönhuollosta ja turvallisuudesta. Lisäksi eettisyyttä, jossa korostuu asiakkaan aito auttaminen ja luotettavuus. Kuviossa 7 on listattu optisen toimialan strategiassa listatut arvot.

Vastuullisuus	Käytännöllinen ja helppo asiointi	Liiketaloudellisesti kannattavaa	Huolenpito ja palvelu
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ammatillinen osaaminen ja vastuu asiakkaasta</li> <li>• Vastuu kokonaisnäönhuollosta</li> <li>• Vastuu turvallisuudesta</li> <li>• Eettisyys - asiakkaan auttaminen aidosti</li> <li>• Luotettavuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koko näönhuolto yhdestä paikasta</li> <li>• Ymmärrettävä kieli</li> <li>• Kattava tieto</li> <li>• Avoin toiminta</li> <li>• Läpinäkyvyys</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kannattavuus turvaa toiminnan</li> <li>• Konkreettiset palvelut</li> <li>• Asiakas ymmärtää mistä maksaa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elinikäisen ja hyvän näkemisen turvaaminen muuttuvissa ja vaativissa tilanteissa</li> </ul>

Kuvio 7. Optisen alan strategiassa tunnistetut arvot (Suomen Optinen Toimiala ry 2012).

Kun oli selvitetty sidosryhmien vaatimukset sekä optisen toimialan strategian linjaukset, taulukossa 3 näitä verrattiin keskenään ja selvitettiin samankaltaiset teemat. Näin selvitettiin yhtenevät olennaiset teemat sekä sidosryhmille, että optiselle toimialalle.

Taulukko 3. Sidosryhmien ja optisen toimialan strategiset teemat.

Miten yritys ja kilpailijat vastaavat vastuullisuuden tekijöihin, jotka on selvityksessä tunnistettu olennaisimmiksi			
Sidosryhmien vaatimukset	Tarkennus	Optisen toimialan strategia	Tarkennus
<b>Kierrätys/ Ekologisuus</b>			
Muovin käyttö		Ekologisuus ja kestävä kehitys	Lapsityövoima, veden kierrätys, materiaalien kierrätys, paikallisten ja massatuotettujen etujen ja haittojen vertailu, Laadukkaat tuotteet ja materiaalit, terveyden turvaaminen, Tiedottaminen toiminnan eettisyydestä
Terveydenhuollon jätteen käsittely	Terveydenhuollon tutkimuksen olosuhteet ja laboratoriot, Tartuttava jäte, Pharmaseuttiset tuotteet ja niiden käsittely, Jätteen sterilisoinnin ja tuhoamisen teknologia		
Myrkylliset kemikaalit ja materiaalit	Vaarallisten ja myrkyllisten aineiden käyttö		
<b>Eettisyys / Korruptio</b>			
Siirtotyöläiset	Rekrytointi ja työllistäminen	Vastuullisuus	Eettisyys, asiakkaan auttaminen aidosti, luotettavuus
Korruptio.	Palvelun saatavuus ja hoidon laatu, terveydenhuollon järjestelmät ja palvelut		
<b>Henkilökunnan osaaminen / Terveydenhuollon laatu ja kehittäminen</b>			
Terveydenhuollon laatu	Henkilökunnan koulutus, täyttöaste per potilas, liikevaihtoluokka	Tietoverkkojen kehittyminen	Etädiagnostiikkamahdollisuudet, Monipuolinen tiedonhankinta, Verkkokaupan osuus kasvaa
		Huolenpito ja palvelu	Elinikäisen ja hyvän näkemisen turvaamiseksi muuttuvissa ja vaativissa tilanteissa / Silmäkirurgian lisääntyminen, linssi tuotannon automatisoituminen ja vaihtoehtojen monipuolistuminen, seulonnan automatisointi
		Teknologian kehittyminen	
Pääsy laadukkaaseen terveydenhuoltoon	Rodulliset tai etniset eroavaisuudet	Väestön ikääntyminen	Kysyntä näönhuollon palveluille kasvaa Silmänsairaudet ja huolenpito-ohjelmat lisääntyvät
Tautien levittämisen kontrollointi	Terveyden huollon tilat		
		Vastuullisuus	Ammatillinen osaaminen ja vastuu asiakkaasta, vastuu kokonaisnäönhuollosta, turvallisuudesta
Lääkkeiden hallinta	Potilaan turvallisuus ja ympäristövaikutukset		
<b>Monimuotoisuus</b>			
Yrityksen hallinto (molemmat sukupuolet edustettuna)	Sukupuolten osallistuminen hallinnossa,		
<b>Poliittinen vastuunkanto / Palvelujen keskittäminen / Veronmaksu</b>			
Poliittinen vastuunkanto		Kaupungistuminen	Palvelujen keskittäminen asiakasvirtojen lähelle, Haja-asuttujen alueiden optikoiden muuntautumiskyky, osaaminen ja erikoistuminen Vuokrat ja henkilöstökulut kasvavat.
<b>Tehokkuus / Kannattavuus</b>			
Palvelun tehokkuus	Kulutehokkuus tärkeimpien terveystoimenpiteiden osalta	Liiketaloudellisesti kannattavaa	Kannattavuus turvaa toiminnan Konkreettiset palvelut ja asiakas ymmärtää mistä maksaa
		Käytännöllinen ja helppo asiointi	Koko näönhuolto yhdestä paikasta, ymmärrettävä kieli, kattava tieto, avoin toiminta, läpinäkyvä
		Verkostoituminen ja Yhteistyökyky	Ketjuliiketoiminta, Eri toimijoiden kanssa yhteistyö (terveydenhuolto, lääkärit, sairaalat) Uudet myyntimallit
		Globalisaatio	Tukkukaupat ja agentit vähenevät, Kuluttajien liikkuvuus ja verkko-ostaminen mahdollistaa monta kanavaa muoti-virtausille, Hintakilpailu jatkuu
<b>Datayksityisyys</b>			
Terveystietojen yksityisyys ja geneettinen data			
Julkisen terveydenhuollon tehokkuus.	Laboratoriavalmius, uusien esiin tulevien ja vaarallisten taudinaiheuttajien leviäminen		
Kliiniset testit	Lupaprosessit		

Kun sidosryhmien vaatimukset, sekä optisen toimialan strategiasta oli tunnistettu samankaltaiset teemat, tämän jälkeen käytiin läpi yrityksen ja kilpailijoiden vuosiraportit, sekä mahdolliset vastuullisuuden raportit. Ensisijaisesti käytettiin raporteilla olennaisuuden arvioinnin tuloksia. Mikäli olennaisuuden arviointia ei oltu erikseen käyty läpi, käytiin raportilla läpi yrityksen mainitsevat olennaiset ei-taloudelliset tekijät. Mikäli olennaisia ei-taloudellisia tekijöitäkään ei oltu raportilla erikseen mainittu, selvitettiin vuosiraportin vastuullisuuden ja kestäväen kehityksen osiosta tekijät, joita raportilla oli huomioitu ja oletettiin näiden olevan yritykselle olennaisia tekijöitä. Taulukko 4, joka on tässä työssä liitteenä (liite 1) havainnollistaa vertailun.

Lopuksi arvioitiin aiheiden olennaisuus yritys X:lle. Olennaisuus tässä selvityksessä arvioitiin siten, että sidosryhmien vaatimusten ja optisen toimialan strategian aihealueita verrattiin yrityksen ja kahden muun alan toimijan raporteihin. Näistä etsittiin samoja aihealueita ja tekijöitä, joita yhdistettiin isommaksi teemaksi. Näistä teemoista eroteltiin mahdollisimman monella eri toimijalla esiintyneet samat teemat ja tekijät, jotka arvioitiin olennaisimmiksi tekijöiksi yritykselle.

Olennaiset tekijät jaettiin kolmeen ryhmään, tärkeimmät, tärkeät ja vähemmän tärkeät. Tärkeimmät -ryhmään laitettiin teemat, jotka löytyivät yrityksen raportilta, optisen toimialan strategiasta, sekä sidosryhmien vaatimuksista ja lisäksi vielä vähintään yhden kilpailijan olennaisimmista tekijöistä. Näin löydettiin tärkeimmät tekijät sekä yritykselle, että sidosryhmille. Tärkeät -ryhmään laitettiin tekijät, jotka löytyvät sekä sidosryhmien, että optisen toimialan strategiasta, sekä vähintään yhden kilpailijan tekijöistä. Nämä tekijät voidaan katsoa olevan olennaisia yrityksen toiminnan jatkuvuuden kannalta, sillä sidosryhmien vaatimukset ovat olennainen osa menestystä. Vähemmän tärkeät ryhmään laitettiin tekijät, jotka löytyivät vain yhdestä kategoriasta.

Liitteenä olevassa taulukossa 5 (liite 2) vastuullisuuden teemat on jaettu tärkeimpiin, tärkeisiin ja vähemmän tärkeisiin.



Lajittelun jälkeen saatiin selville, että tärkeimmät ja olennaisimmat tekijät yritykselle ovat seuraavat:

- **Kierrätys ja ekologisuus:** Tähän sisältyy muovin käyttö, terveydenhuollon jätteen käsittely, myrkylliset kemikaalit ja laadukkaat materiaalit, ajatellen terveyden turvaamista. Lisäksi kierrätys, johon kuuluu veden kierrätys sekä kaikki muu jätteen kierrätys. Myös ympäristöstandardien sisällyttäminen koko toimitusketjuun sekä energian kulutus.
- **Eettisyys ja korruptio:** Eettisyys oli selkeästi tärkeä aihe kaikille osapuolille. Eettisyyteen sisältyy selvityksessä osapuolien näkemyksen mukaan turvallinen työympäristö, ihmisoikeuksien ja ihmisarvon kunnioittaminen, sekä orjatyön ja ihmiskaupan välttäminen. Myös liiketoimintaetiikka nähtiin olennaisena, sisältäen avoimuuden ja rehellisuuden, sekä myös asiakkaan auttamisen aidosti ja luotettavasi. Lisäksi korruption välttäminen kaikilla tasoilla.
- **Henkilökunnan osaaminen, terveydenhuollon laatu ja kehittäminen:** Tähän teemaan liittyi selkeästi eniten tekijöitä. Terveydenhuollon laatuun yhdistettiin tässä selvityksessä sekä henkilökunnan osaaminen, koulutus ja kehitys, että myös teknologian ja tietoverkkojen kehittyminen. Nämä nähdään tässä selvityksessä olevan olennainen osa sekä terveydenhuollon laatua, mutta vaatii myös henkilökunnan osaamisen ylläpitämistä, jotta teknologiaa voidaan ylläpitää ja terveydenhuollon laatu sitä kautta varmistaa. Tähän nähdään liittyvän myös olennaisesti työntekijöiden tyytyväisyys ja sitoutuneisuus. Selvityksessä nähtiin myös olennaisena laadukkaan terveydenhuollon tarjoaminen mahdollisimman monelle. Henkilökunnan osaamisen osalta myös tautien levittämisen kontrollointi nähdään olennaisena. Myös lääkkeiden hallinta nähtiin vaikuttavan henkilökunnan osaamiseen.
- **Monimuotoisuus:** Monimuotoisuuden lisääminen yleisesti sekä hallinnossa, työyhteisössä, että yhteisössä. Lisäksi yhdenmukaisten mahdollisuuksien mahdollistaminen.

- **Poliittinen vastuunkanto, palveluiden keskittäminen ja veronmaksu:** Olenaisena nähtiin, että yritys ottaa vastuuta poliittisesti, kaupungistumisen aiheuttamaan palveluiden keskittämiseen on vastattava ja veronmaksujen kautta vaikutetaan hyvinvoinnin säilyttämiseen. Verosuunnittelun on oltava läpinäkyvää ja vastuullista, sekä täyttää kaikki vaatimukset jokaisessa maassa.

Tärkeinä tekijöinä nähtiin tekijät, joissa oli mukana sidosryhmien vaatimukset ja/tai optinen toimialan strategia, sekä lisäksi yksi tai molemmat kilpailija.

- **Tehokkuus ja kannattavuus:** Palvelun tehokkuus ja kulutehokkuus, sekä lisäksi liiketaloudellisesti kannattavaa toimintaa. Lisäksi olennaista oli käytännöllinen ja helppo asiointi niin, että kaikki voidaan saada yhdestä paikasta ymmärrettävästi. Verkostoituminen ja yhteistyö eri toimijoiden kanssa nähtiin olennaisina kannattavuuden ja tehokkuuden lisäämiseksi. Myös globalisaation aiheuttama verkkoostaminen ja hintakilpailun lisääntyminen olivat olennaisia.
- **Datayksityisyys:** Terveystietojen ja datayksityisyyden suojeleminen nähtiin olennaisena.

Vähemmän tärkeinä tekijöinä listattiin tekijät, jotka löytyivät joko sidosryhmille tärkeistä tekijöistä tai yritykselle tai kilpailijalle tai molemmille tärkeistä tekijöistä. Näistä ei kuitenkaan löydetty selkeästi teemoja niin, että ne olisivat olleet samat aiheut olennaisia useammalle eri kategorialle.

- **Julkisen terveydenhuollon tehokkuus ja kliiniset testit** nähtiin optiselle toimialalle toissijaisina. Molemmat tekijät vaikuttavat terveydenhuollon alalla, mutta ei suoraan optisella alalla.
- **Hyväntekeväisyys** laitettiin vähemmän tärkeisiin, sillä nämä eivät olleet sidosryhmien vaatimuksissa, mutta eivät myöskään yleisesti liity varsinaisesti strategiaan vastuullisuuteen.
- Kilpailijalla oli lisäksi tunnistettuna työntekijöiden sitoutuminen vastuullisuuteen, lainmukaisuus, asiakkaiden kouluttaminen ja ymmärryksen kasvattaminen sekä sidosryhmien kommunikointi ja sitoutuminen.

### 5.3 Pääomalajien kartoitus

Olennaiset pääomalajit tunnistettiin käyttäen IIRC:n luomaa pääomalajien raportoinnin viitekehystä. IIRC:n viitekehysten pohjalta käytiin läpi optisen alan strategia, josta tunnistettiin optisella toimialalla olennaisiksi nähtävät pääomat. Lisäksi käytiin läpi kahden kilpailijan tekemät raportit ja näissä tunnistetut pääomat.

Toinen kilpailijoista oli tunnistanut raportilla olennaiset pääomanlajit, joita olivat työntekijät, liikkeet, varastot, laboratoriot, brändi, strategiset toimittajat, energia, vesi ja raaka-aineet.

Optisen alan strategian perusteella olennaisiin pääomiin optisella alalla voidaan lisätä seuraavat tekijät:

- **Inhimillinen pääoma:** Optisella toimialalla osaaminen nähdään tärkeänä pääomana. Optisen osaamisen lisäksi tähän voidaan laskea myös erilaiset erikoisosaamiset, jotka voivat kasvattaa merkitystä tulevaisuudessa. Näitä voi olla esimerkiksi älypuhelimien liittyvä tai silmäsairauksiin liittyvä osaaminen, mutta myös esimerkiksi liiketoimintaosaaminen. Ala kehittyy jatkuvasti ja teknologia lisääntyy, joten myös motivaatio innovointiin ja kehittämiseen voidaan selvityksen mukaan katsoa merkittäväksi pääomaksi. Terveydenhuollon toimialalla eettiset arvot nähdään myös olennaisena pääomana.
- **Sosiaalisen ja suhteiden pääoma:** Työnjako terveydenhuollon ja optikoiden välillä lisää tarvetta sosiaalisten suhteiden pääomaan, joka voi kasvaa merkittäväksi pääomaksi tulevaisuudessa. Optisilla toimijoilla on paljon suhteita terveydenhuoltoon, joten avainsuhteet voidaan katsoa merkittäväksi pääomaksi. Optisen toimiala on myös hyvin brändisidonnainen ja alalla toimii useita vahvoja brändejä. Tästä syystä brändi ja maine ovat merkittävä pääoma. Myös globalisaatio ja suhteet valmistajiin voidaan katsoa tärkeäksi pääomaksi.
- **Immateriaalioikeuksien pääoma:** Koska optisen toimialan tietoverkkojen katsotaan kehittyvän ja tämä mahdollistaa muun muassa etädiagnostiikan ja teknologiaa kehitetään jatkuvasti, voidaan katsoa merkittäväksi pääomaksi patentit, oikeudet ja lisenssit muun muassa brändien käyttöön sekä eri diagnostiikkamene-

telmien käyttöön liittyen. Toimintakonsepti on myös tärkeä pääoma, sillä kehittyvä toiminta, kova kilpailu, kaupungistuminen ja sitä kautta kustannusten nousu lisäävät tarvetta kehittää toimintakonseptia.

- **Valmistettu pääoma:** merkittäviä pääoman lajeja ovat laitteet, joilla voidaan valmistaa automatisoidusti erilaisia linsejä sekä tehdä linssihiontaa. Myös näöntarkastuslaitteisto voidaan katsoa merkittäväksi pääomaksi. Liiketilat nähdään myös merkittävänä pääomana, sillä optinen toiminta keskittyy lähelle asiakasvirtoja. Yritys käyttää myös infrastruktuuria, joista olennaisimmat liittyvät tuotteiden toimitamiseen maan, meren ja ilmateitse sekä veden ja sähkön jakeluun.
- **Luonnon pääoma:** Optinen toimiala käyttää valmistuksessa paljon vettä, joka voidaan katsoa olennaiseksi pääomaksi. Lisäksi tuotteita valmistetaan paljon massatuotannolla ja niihin käytetään paljon eri materiaaleja. Nämä voidaan katsoa olennaiseksi.
- **Taloudellinen pääoma:** Taloudelliseen pääomaan voidaan katsoa kaikki tarvittavat taloudelliset investoinnit, joita vaaditaan edelle lueteltujen pääomien hankkimiseksi ja säilyttämiseksi. Myös pääoma, joka saadaan hyödyntämällä edellä listattuja pääomia, voidaan nähdä yrityksen taloudellisena pääomana.

#### 5.4 Toimialan toimintaympäristö

Haastattelussa kävi ilmi, että yritys X on tunnistanut hyväntekeväisyyskohteidensa toimintaympäristön muutoksia, toimittajia seurataan ja heidän toimintaansa seurataan. Yritys X on myös järjestänyt reilun määrän koulutusta optikoille sekä liikkeen henkilökunnalle osaamisen ylläpitämiseksi.

Dokumenttianalyysistä selvisi, että toimialalla vaikuttavat digitalisaation, markkinarakenteen kehittymisen trendit, kuluttajatrendit sekä lisäksi megatrendit, kuten väestön ikääntyminen, kaupungistuminen, laajentuva keskiluokka, sekä näön terveys. Näistä väestön kehittyminen nähdään yhtenä suurimpana vaikuttavana tekijänä näön terveyden huoltoon. Myös muutokset elämäntyyliin ja kaupungistuminen, sekä keskiluokan kasvu vaikuttavat ostovoimaan. Mutta kulutuksen kasvu voi vaikuttaa ympäristöön haitallisesti. Digitalisaatio mahdollistaa pääsyn tietoon nopeammin ja helpommin, mutta tämä vaikuttaa myös negatiivisesti näön terveyteen.

Myös optisen toimialan kaupallistuminen on muuttanut ja muuttaa toimialaa. Keinot näkemisen turvaamiseksi kehittyvät ja luo mahdollisuuksia kehittää toimialaa. Uuden teknologian myötä myös esimerkiksi erikoislinssit luovat mahdollisuuksia toimialalle. Hintakilpailu luo jatkuvaa epävarmuutta ja erikoistuminen on pientä.

## 5.5 Riskien kartoitus

Yrityksessä X toimitusketjun vastuullisuuteen varaudutaan tekemällä selvityksiä vastuullisuudesta. Toimitusketjulta vaaditaan vastuullista toimintaa, että he toimivat vastuullisesti, kierrättävät, vettä ei tuhlaa ja lapsityövoimaa ei sallita. Toimitusketjun vastuullisuus selvitetään joka vuosi säännöllisesti tekemällä kyselytutkimuksia.

Toimialalla yleisesti riskeinä nähdään osaamisen heikkeneminen etenkin teknologian ja uusien laitteiden käytön osalta. Myös erikoistumisen puuttuminen nähdään riskinä. Lisäksi katteiden heikkeneminen hintakilpailun vuoksi ja sitä kautta myös palvelun laadun heikkeneminen. Toimialalla riskeinä nähdään myös asiakkaiden mieltymykset, kuten esimerkiksi heikentynyt asiakasvirta kaduilla tai ulkoiset tekijät, kuten luonnon katastrofit. Riskeinä nähdään toimintamallit, kyvyttömyys rekrytoida ja säilyttää osaajat, kiinteistöt, jossa kilpaillaan parhaista paikoista, sitä kautta kustannukset kasvavat ja voidaan menettää liikepaikkoja. Kaupallinen asema voi heikentyä, jos ostohinnat kasvavat.

Talouteen liittyvinä riskeinä nähdään kurssin heikkeneminen ja verojen maksuun liittyvät riskit. Optiseen alaan liittyvinä riskeinä nähdään optiseen alaan liittyvät säännöt, datayksityisyyteen liittyvät riskit, sekä digitalisaatioon liittyvät riskit. Lisäksi on tunnistettu trendejä lisääntyvään populismiin, joka voi vaikuttaa tietyillä alueilla talouteen. Säännöt ovat myös lisääntyneet monessa aiheessa, erityisesti datayksityisyydessä. Terveystuolto-ala tukee myös yhä vähemmän optista toimialaa kustannussäästöjen toivossa. Yksi merkittävä trendi on digitalisaation lisääntyminen ja kaupankäynnin siirtyminen verkkoon yhä enemmän.

## 5.6 Vastuullisuuden mittaaminen raportointi, johtaminen ja näkyvyys

Yritys X:n osalta vastuullisuuden mittaamiseen käytettiin mittareina joustavan työn mittaamista, henkilöiden määrää, jotka ovat olleet koulutuksessa, kertojen määrää, jolloin liikkeiden henkilökunta on osallistunut koulutukseen, varattujen koulutusten määrää, eri-

laisten pisteiden määrää, joita on kerätty koulutuksista. Yritys X mittaa myös työntekijöiden määrää, erilaisten lahjoitusten määrää sekä maksettujen verojen määrää ja lahjoitettujen silmälasien määrää. Lisäksi yritys X mittaa tehtyjen auditointien määrää, energian määrää, joka tuotetaan aurinkokennojen kautta ja kuinka paljon hiilipäästöjä on vähennetty, säästetyn energian määrää sekä säästetyn veden määrää. Myös kierrätettyjen laatikoiden ja kehyskoteloiden määrää mitataan. Yritys X:ssä katsottiin, että kaikki kilpailijat tekevät vastuullisuutta laajalti, ja sillä ei nähdä olevan suurta kilpailuetua.

Yritys X raportoi vastuullisuudesta tällä hetkellä yrityksen ulkopuolelle vuosiraportin yhteydessä ja lisäksi raportoitu tieto on varmistettua. Vastuullisuus ei kuitenkaan yrityksen mukaan näy tällä hetkellä kovin hyvin ulkoisesti eikä myöskään sisäisesti. Tällä hetkellä nähdään, että ihmiset tekevät hyvää työtä, mutta se ei näy kunnolla ja yhteistyö voisi olla parempaa.

Toimialan suurimmilla yrityksillä voidaan havaita hyvinkin laajoja selvityksiä vastuullisuudesta. Kansainvälisillä yrityksillä vastuullisuus näkyy selkeästi laajemmin verrattuna kansallisiin yrityksiin.

## **6 Johtopäätökset**

### **6.1 Strategisen vastuullisuuden näkökulmat**

#### **6.1.1 Huomioitavat vastuullisuuden teemat**

Kehitettäessä vastuullisuutta strategisesti lähdetään liikkeelle siitä, että vastuullisen yrityksen tavoitteena on tukea vakaita ja vauraita yhteiskuntia, sillä yritys tarvitsee niitä pitkäaikaisen toiminnan turvaamiseksi. Vastuullisen yrityksen tulisi ymmärtää vastuullisuus osana liiketoiminnan luonnollista menestystekijää. Tämä tapahtuu tunnistamalla ja ymmärtämällä liiketoiminnan vaikutukset yhteiskuntaan ja sidosryhmiin. Haittavaikutukset on pyrittävä minimoimaan, mutta myös mahdollisuudet pyrittävä hyödyntämään. Tässä selvityksessä hyväntekeväisyyttä ja muita kertaluontoisia toimia ei katsottu strategiseksi vastuullisuudeksi.

Työssä selvitettiin olennaisuusarvio sidosryhmien ja toimialan näkökulmasta, toimintaympäristön muutoksia sekä sitä, mitä pääomia optisella alla yleisesti nähdään tarpeel-

lisena tulevaisuuden turvaamiseksi. Tätä kautta pyrittiin ymmärtämään laajalti toimintaympäristön muutokset ja odotukset sekä se, mitä vaikutuksia toiminnalla on yhteiskuntaan ja sidosryhmiin. Tämän jälkeen pyrittiin löytämään mahdolliset riskit, joita tulee pyrkiä minimoimaan ja mahdollisuudet, joita voitaisiin hyödyntää. Selvityksessä oli tarkoituksena löytää myös yritys vastuun yhteys ydinliiketoimintaan. Tämän jälkeen vastuullisuutta voidaan lähestyä strategisesti ja suunnitelmallisesti ja sitä kautta löytää uusia innovaatioita tai strategisia kumppanuuksia.

Vastuullisuutta tarkasteltiin yleensä sidosryhmänäkökulmasta sekä toimialanäkökulmasta. Sidosryhmänäkemyks on olennainen kaikille yrityksille, ja toimialan ollessa terveydenhuollon alalla, myös toimialanäkökulma on tärkeä. Vastuullisuuden kautta voidaan löytää palveluita tai tuotteita, jotka vastaavat asiakkaiden ja kuluttajien odotuksiin vastuullisuudesta. Vastuullisuuden kautta voidaan myös lisätä henkilöstön tyytyväisyyttä ja osaajien houkuttelua. Yritys näki vastuullisuuden myös olennaisena tekijänä brändille ja imagolle, sekä henkilöstön tyytyväisyyteen ja osaajien houkutteluun.

#### 6.1.2 Olennaiset vastuullisuuden tekijät ja pääomat

Olennaisista tekijöistä nostettiin esille tekijät, joihin selvityksen perusteella yrityksen tulisi panostaa enemmän tai nostaa esille verrattuna tämän hetkiseen tilanteeseen. Selvityksessä nousi selkeästi esille, että henkilökunnan osaamiseen, terveydenhuollon laatuun ja kehittämiseen oli yhdistetty eniten tekijöitä sidosryhmiltä, optiselta toimialalta sekä kilpailijoilta. Yrityksen tulisi pohtia laajalti, mitä osaamista yritys tarvitsee tulevaisuudessa turvatakseen sekä yrityksen että yhteiskunnan tulevaisuuden. Osaamisesta nousi laajalle esille teknologiaan liittyvä osaaminen, mutta myös liiketoimintaan ja kehittämiseen liittyvä osaaminen. Yrityksen olisi hyvä selvittää tarvitsemansa osaaminen näiltä tahoilta ja pyrittävä tekemään osaamisen kehittämisen suunnitelma. Osaamisen vastuullinen kehittäminen sisältää myös henkilökunnan osaamisen kehittämisen ajan tasalle, vaikka henkilö poistuisi yrityksestä.

Selvityksessä tuli ilmi, että sekä sidosryhmien vaatimuksissa että kilpailijoiden raporteilla terveydenhuollon laatu, turvallisuus, luotettavuus ja henkilökunnan sitoutuminen ja osaaminen, sekä osaamisen houkuttelu nousivat hyvin paljon esille. Nämä ovat osa-alueita, joihin yrityksen tulisi panostaa riittävän laajasti kilpailukyvyn säilyttämiseksi. Tähän liittyy sekä henkilökunnan osaaminen että toimialan laatuun ja kehittämiseen liittyvä osaami-

nen. Toimialan kehittäminen vaatii koko organisaation henkilöstön osaamisen kehittämistä. Osaamisen kehittämisen ja toimialan laadun yhteydessä yritys voi myös löytää uusia innovaatioita, joilla yritys voi laajentaa markkinoita.

Toinen tekijä, johon yrityksen olisi hyvä kiinnittää huomiota on tehokkuus ja kannattavuus. Sidosryhmille ja myös toimialalle on olennaista, että tehokkuutta lisätään ja kannattavuus turvataan sitä kautta. Tehokkuutta voidaan lisätä selvityksen mukaan verkostoitumista ja yhteistyötä lisäämällä. Lisäksi tehokkuuden kannalta on tärkeää, että koko näönhuolto olisi saatavilla yhdestä paikasta. Kehittämällä uusia verkostoja ja yhteistyötä, voi yritys myös kehittää liiketoimintaa ja löytää sitä kautta uusia markkinoita.

Selvityksessä nousi myös tärkeäksi tekijäksi datayksityisyyden turvaaminen. Tämä nähtiin tärkeänä sekä sidosryhmille että kilpailijoille. Optimisella toimialalla käytetään potilas-tietoja ja tästä syystä näkisin, että datan suojeleminen on äärimmäisen tärkeä aihe koko toimialalle. Yritys X voi saavuttaa luotettavuutta panostamalla datayksityisyyteen ja tuomalla esille sen, että yritys kiinnittää turvallisuuteen huomiota. Lisäksi koko toimialan olisi hyvä lisätä tämä strategiaan.

Yrityksen olisi hyvä lisäksi tarkentaa omia olennaisia painopisteitä, ja tuoda niitä laajemmin sidosryhmien tietoisuuteen. Sidosryhmille olisi hyvä tulla selkeästi esille, mitkä ovat yrityksen toiminnalle olennaisia tekijöitä, miten niiden avulla voidaan luoda arvoa ja miten etenkin sidosryhmille tärkeisiin riskeihin varaudutaan.

Strategiatyössä näkemys resurssijohtamisesta on yleistynyt. Resurssijohtaminen perustuu siihen, että tulevaisuus luodaan resurssien varaan. Resursseja tulee analysoida ja tunnistaa syvällisesti, joten strategiatyö yhä enemmän perustuu resurssien varaan.

Selvityksessä tuli ilmi, että optimisella toimialalla osaaminen nähtiin erittäin tärkeänä inhimillisenä pääomana. Toimiala ja teknologia kehittyvät, ja selvityksen mukaan näihin liittyviin erikoisosaamisiin tulee panostaa enemmän, jotta osaaminen pysyy vähintään ajan tasalla. Inhimillistä pääomaa kehittämällä yritys voi myös löytää uusia innovaatioita tai markkinoita. Erikoisosaamisesta lisäksi erityisesti nousi ilmi liiketoimintaosaaminen ja sen kehittäminen. Lisäksi innovoinnin motivointiin ja kehittämiseen tulisi panostaa. Optimikoiden lisäksi osaamisen ylläpitäminen on tärkeää jokaisella tasolla yrityksessä ja alan kehittyminen vaatii uutta osaamista innovoinnin, liiketoiminnan sekä kehittämisen osalta.



Osaamisen kehittämistä voidaan parantaa myös kehittämällä koulutus- ja oppimisjärjestelmiä, jotka tukevat tulevaisuuden osaamista.

Eettisyyteen koko yrityksen tasolla tulisi panostaa, sillä eettiset arvot nähtiin olennaisiksi toimialalla. Yrityksellä oli eettiset ohjeet toimittajille, mutta tätä voitaisi laajentaa koskemaan koko organisaatiota sekä sidosryhmiä. Eettisten ohjeistusten tekeminen lisäisi myös vastuuta eettisyydestä koko henkilöstölle.

Sosiaalisten suhteiden osalta suhteet terveydenhuollon alaan ovat merkittävä pääoma. Brändi nähtiin myös merkittävänä pääomana, sekä suhteet valmistajiin. Suhteita on pyrittävä edistämään, mutta myös varmistettava, että näiden tärkeiden sidosryhmien vaatimuksista ollaan jatkuvasti selvillä. Esimerkiksi osaamisen ylläpitäminen liittyy vahvasti myös suhteiden ylläpitämiseen, sillä mikäli osaaminen ei ole alan vaatimusten ja muutosten mukaista, voidaan suhteiden menettäminen nähdä riskinä. Suhteiden ylläpitämisen kannalta myös eettisten ohjeiden laatiminen ja noudattaminen koko yrityksessä olisi tärkeää.

Immateriaalioikeuksien osalta toimintakonsepti nähtiin tärkeänä pääomana ja sen kehittämiseen on tärkeä panostaa. Tähän vaikuttavat kehittyvä toiminta, kova kilpailu, kaupungistuminen sekä sitä kautta kustannusten nousu. Toimintakonseptin on pystyttävä vastaamaan muuttuviin olosuhteisiin, jotta toiminta pysyy elinvoimaisena. Toimintakonseptin kautta vastaamalla sidosryhmien odotuksiin voidaan löytää uusia liiketoimintamalleja ja markkinoita.

Valmistetusta pääomasta alalla merkittäväksi nähtiin linssien valmistukseen liittyvät laitteet, linssihiontaan liittyvät laitteet sekä näöntarkastuslaitteet. Tämän lisäksi merkittäväksi pääomaksi nähtiin myös liiketilat, jotka keskittyvät lähelle asiakasvirtoja. Alalla nähtiin riskinä se, että toiminta keskittyy haluttuihin liikepaikkoihin, jolloin kustannukset nousevat. Näiden selvittäminen ja turvaaminen on olennaista yrityksen toiminnan turvaamiseksi. Yritys X:n tulisi pohtia, miten voi vaikuttaa infrastruktuurin ylläpitämiseen, sillä esimerkiksi optinen toimiala käyttää paljon vettä ja sähköä. Infrastruktuurin kehittämisen kautta voidaan löytää keinoja auttaa yhteiskuntaa ja samalla turvata ja tehostaa omaa toimintaa. Toiminnan tehostamisen kautta voidaan pienentää kustannuksia.

Luonnon pääomista vesi katsottiin yhdeksi merkittävimmistä pääomista. Veden saatavuuden osalta on syytä arvioida, kuinka todennäköistä on veden saatavuuden väheneminen tai hinnan nouseminen. Tämä voi vaikuttaa tulevaisuudessa yrityksen kustannuksiin merkittävästi. Veden rajallinen määrä voi tulevaisuudessa vaikuttaa yritys X:n toimintamallin täydelliseen muutokseen. Tämän osalta yritys X:n tulisi miettiä, onko mahdollista kehittää vaihtoehtoisia tapoja valmistaa tuotteita ja voisiko näihin kehittää innovaatioita.

Taloudellisen pääoman osalta kaikkiin edellä mainittuihin pääomiin vaaditaan investointeja. Jokaisen pääoman kautta yrityksen on odotettavissa saada tuottoa, eli rahallista pääomaa, joten jokaisella pääomalla on oma taloudellinen arvo. Turvaamalla olennaisien pääomien saatavuus, hinta ja laatu, voi yritys X tulevaisuudessa turvata myös oman taloudellisen pääoman. Jokaisen pääoman kohdalla tulee pohtia myös tulevaisuudessa, onko markkinoilla tai sidosryhmillä näihin liittyviä odotuksia ja voidaanko näiden kautta kehittää tuotteita tai palveluita, jotta kilpailukyky saataisi säilytettyä.

Pääomien selvittämisen kautta pyritään ottamaan huomioon laajalti koko kokonaisuus ja pyritään hallitsemaan riskejä, sekä hyödyntämään uudet liiketoimintamahdollisuudet. Tarkoituksena on turvata liiketoiminnan kannattavuus sekä myös hyväksyttävyys. Pääomien osalta tulisi myös etsiä keinoja tehdä yhteistyötä eri toimijoiden kanssa. Yhteistyön kautta voidaan mahdollisesti lisätä tehokkuutta tai vähentää kustannuksia, mutta myös mahdollisesti saada uusia ideoita ja kehittää uusia innovaatioita.

### 6.1.3 Vastuullisuuden johtaminen

Vastuullisuuden kehittäminen yrityksen omista tarpeista ja tahtotilasta ei riitä, vaan sen tulee perustua sidosryhmien odotuksiin ja vaatimuksiin, sekä toimintaympäristön jatkuvaan muutokseen. Vain sitä kautta voidaan vastata vastuullisuuden vaatimuksiin ja on mahdollista löytää uusia innovaatioita ja markkinoita, jotka ovat myös sidosryhmien mielestä hyväksyttäviä ja tarvittavia. Tähän liittyen on myös olennaista, että yrityksen johto saa riittävästi tietoa vastuullisuudesta. Mikäli yritys haluaa lisätä vastuullisuutta johdonmukaisesti, olisi vastuullisuus sisällytettävä myös johdon palkitsemiseen. Näin vastuullisuus voidaan sisällyttää aidosti strategiaan ja kulttuuriin, ja sitä kautta saada toimintaan mukaan.

Jotta vastuullisuus voidaan sisällyttää kokonaisuudessaan yrityksen strategiaan, tulee yrityksen myös huomioida yrityskulttuuri. Mikäli yrityksen kulttuuri ei tue strategisten

muutosten tekemistä, ei strategisilla muutoksilla ole kovin suurta menestymisen mahdollisuutta. Näin ollen yrityksen strategia, johtamistyyli, palkitsemisjärjestelmä sekä henkilöstön johtaminen tulisi tukea samoja kulttuurillisia arvoja.

#### 6.1.4 Vastuullisuuden SWOT yrityksessä

Taulukossa 6 esitetystä SWOT analyysistä on käyty läpi strategisen vastuullisuuden vaikutukset yritykseen. Vahvuuksina selvityksessä nähtiin yrityksen kansainvälisyys ja yrityksellä on sitä kautta mahdollisuuksia toteuttaa laajempia kokonaisuuksia vastuullisuuden osalta. Yrityksellä on pieniin kansallisiin yrityksiin verrattuna resurssit ja resursien kautta hyvät mahdollisuudet kehittää toimintaansa ja luoda uutta liiketoimintaa vastuullisuuden kautta.

Heikkoutena puolestaan yrityksessä nähdään sidosryhmien odotusten heikko tunteminen, sillä sidosryhmien odotuksia oli selvitetty vain Englannissa. Selvityksen perusteella vastuullisuus nähdään myös edelleen paljon hyväntekeväisyytenä ja se saattaa selvityksen perusteella estää yritystä näkemästä vastuullisuuden yhteyttä ydinliiketoimintaan.

Yrityksellä on kuitenkin mahdollisuuksia toimia toimialalla edelleen edelläkävijänä, sillä vastuullisuus on edelleen hyvin vähän esille yleisesti toimialalla. Kun yritys löytää yhteyden ydinliiketoimintaan, on yrityksellä mahdollisuuksia luoda uusia innovaatioita ja jopa liiketoimintaideoita vastuullisuuden kautta. Tämä saattaa olla merkittävä tekijä tulevaisuudessa alalla, jossa kilpailu on kovaa. Yrityksellä on myös selvityksen mukaan paljon vastuullisia toimia, joten raportoinnin lisäämisellä vastuullisuutta voidaan tuoda paremmin sidosryhmille esille, ja sitä kautta vastata sidosryhmien odotuksiin ja vahvistaa liiketoimintaa. Raportoinnin kautta yritys X:llä on myös mahdollisuus toteuttaa omaa tavoitettaan brändin kehittämisestä ja osaajien houkuttelusta. Raportointi lisää myös yrityksen vastuuta toimia raportoidun tiedon mukaan, joten tämä lisää yrityksen luotettavuutta sidosryhmille.

Uhkana yritys X:lle nähdään vastuullisuuden pois jättäminen strategiatyöstä. Mikäli sidosryhmien odotuksia ei tiedetä, on odotuksiin vastaaminen myös haastavaa. Sidosryhmien odotuksiin vastaaminen voidaan nähdä pohjana yritystoiminnalle. Mikäli tulee tilanteita, joissa yritys selkeästi toimii vastoin sidosryhmien odotuksia, voi yritys menettää sidosryhmien luottamuksen ja sitä kautta heikentää omaa asemaansa markkinoilla.

Tämä aiheuttaa myös suuren maineriskin, joka vaikuttaa sekä brändiin, että myös osajien houkutteluun sekä jopa henkilökunnan motivaatioon. Riskinä nähdään myös, mikäli yritys ei ota vastuullisuutta strategisesti mukaan liiketoimintaan ja kilpailijat kykenevät kehittämään uusia liiketoimintaideoita vastuullisuuden kautta. Nämä voivat tulla yllätyksenä ja sitä kautta uhkana yritys X:lle. Yhtenä uhkakuvana nähdään myös yrityskulttuuri, ja että yrityskulttuurin on tuettava strategisia muutoksia, jotta muutokset voi onnistua.

Taulukko 6. SWOT -analyysi selvityksen pohjalta.

Vahvuudet	Heikkoudet	Mahdollisuudet	Uhat
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Kansainvälinen yritys, joka luo mahdollisuuksia toteuttaa laajempiakin kokonaisuuksia</li> <li>•Pieniä yrityksiä suuremmat mahdollisuudet kehittää toimintaa ja luoda uutta liiketoimintaa vastuullisuuden kautta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sidosryhmien odotukset heikosti tiedossa</li> <li>• Vastuullisuus nähdään hyväntekeväisyytenä ja yhteyttä ydinliiketoimintaan ei olla vielä täysin löydetty</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toimialalla vastuullisuus vasta hyvin vähän esillä, mahdollisuuksia olla edelläkävijä löytyy</li> <li>• Innovatiivisuus ja uudet liiketoimintaideat alalla, jossa kova kilpailu</li> <li>• Paljon vastuullisuuden toimia tehty, joten raportoinnin lisäämisellä voidaan tuoda helposti esille</li> <li>• Brändin kehittäminen, osajien houkuttelu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riskit, mikäli vastuullisuutta ei huomioida, sidosryhmien odotuksiin vastaaminen käy hankalaksi - pohja yritystoiminnalle</li> <li>• Osa kilpailijoista on kehittänyt vastuullisuuden pitkälle, joten kilpailijoiden kehittämät liiketoimintaideat voivat tulla uhkana</li> <li>• Maineriski, mikäli yritys ei ota vastuullisuutta strategiatyöhön mukaan</li> <li>• Mikäli kulttuuri ei tue strategisia muutoksia</li> </ul>

### 6.1.5 Muita havaintoja

Yritys näkee, että vastuullisuus on otettava vakavasti ja tästä syystä siitä ollaan tekevässä johdonmukaisempaa. Yritys näkee yritysvastuun tärkeänä osana brändiä ja imagoa, jonka ajatuksena on houkutella parhaat osaajat ja työntekijät työskentelemään yrityksessä. Yrityksessä nähdään arvo sille, että ihmisten on tunnettava olonsa arvokkaaksi sekä asiakkaiden on arvostettava yritystä. Tätä kautta vastuullisuus voi antaa erikoistumismahdollisuuden. Tämä johtaa yrityksen näkemyksen mukaan parempaan myyntiin ja onnelliseen ja terveelliseen liiketoimintaan. Yritys kokee, että vastuullisesti toimiminen on hyvä asia ja yrityksen arvot on myös rakennettu vastuullisuuden ympärille. Yritys on rakennettu toisten auttamiseen ja tämä näkyy muun muassa sillä, että yrityksen perustajat lahjoittavat rahaa ja auttavat muita esimerkiksi perustamalla klinikoita Zambiaan.

Maineeseen liittyvien vastuullisuuden osa-alueiden parantamiseksi yrityksen tulisi lisätä raportointia aiheesta. Tähän yritys voisi soveltaa integroitua raportointia. Integroidun raportoinnin kautta yritys voi tuoda vastuullisuuden näkökulmaa esille arvon luonnin näkökulmasta ja vastuullisuus on sisällytetty yrityksen toimintaan. Ajatuksena on, että yritys voi osoittaa vastuullista arvojen mukaista toimintaa luonnollisesti osana liiketoimintaa. Tätä kautta voidaan lisätä yrityksen mainetta vastuullisena yrityskansalaisena, lisätä asiakkaiden ostohalukkuutta ja osoittaa arvojen mukaista liiketoimintaa. Tavoitteena myös turvata brändi ja sitä kautta markkina-arvo.

Kierrätys on myös tärkeä osa vastuullisuutta ja tämän yritys oli todennut omassa sidosryhmäselvityksessään. Yrityksellä on paljon kierrätykseen liittyviä toimia, mutta nämä eivät näy ulospäin. Näin ollen nämä olisi hyvä sisällyttää vastuullisuuden raportointiin.

Osaajien houuttelemiseksi yrityksen olisi myös panostettava osaamisen kehittämiseen. Yritys voisi integroidulla raportilla tuoda ilmi osaamisen kehittämisen strategian, sekä mitä osaamista yritys näkee tarvitsevänsä tulevaisuuden liiketoiminnan turvaamiseksi. Yritys voisi tuoda raportilla ilmi myös esimerkiksi tutkimuksia tai mittauksia henkilökunnan näkemyksistä siitä, kuinka henkilökunta näkee osaamisen kehittämisen organisaatiossa. Tätä kautta yritys voi lisätä henkilökunnan osallistamista strategiatyöhön, mutta myös lisätä läpinäkyvyyttä ja sitä kautta osaajien houkuttelua yritykseen.

Strategiseksi yritysvastuu muuttuu, kun sitä kautta voidaan löytää uutta liiketoimintaa ja liiketoiminnan kautta voidaan löytää ratkaisu johonkin yhteiskunnalliseen ongelmaan. Yrityksen tulee huomioida, että strategisen vastuullisuuden lähtökohtana tulee olla toimintaympäristön vaatimukset ja muutokset, sekä sidosryhmien vaatimukset. Nämä on selvitettävä säännöllisesti ja niiden osalta on pysyttävä ajan tasalla.

Sidosryhmät odottavat eettistä toimintaa ja näin ollen eettiset toimintaohjeet tulisi myös olla julkisesti kakkien sidosryhmien nähtävillä, jotta kuka vaan voi mennä niitä tarkastelemaan. Tämä auttaa yritystä myös vastaamaan sidosryhmien odotuksiin ja lisäämään luotettavuutta, jotka nousivat olennaisina tekijöinä tässä selvityksessä. Eettiset toimintaohjeet auttavat yritystä myös turvaamaan sen, että eettiset ohjeistukset ovat selvät kaikille ja niiden rikkomisesta voidaan antaa seuraamuksia. Sitä kautta voidaan pienentää riskiä epäeettiseen toimintaan yrityksessä. Tämä vaikuttaa myös brändin ja imagon turvaamiseen, kun sidosryhmät ymmärtävät yrityksen eettiset toimintatavat.

Yritys X näkee vastuullisuuden osana brändiä ja imagoa, näin ollen on tärkeää myös viestiä vastuullisuudesta avoimesti ja rehellisesti. Tällöin vastuullisuuden arvon luonti voidaan tuoda esille. Parhaiden osaajien houkuttelun kannalta on olennaista, että näillä osaajilla on mahdollisuus saada tietoonsa yrityksen vastuullisuus ja mitä yritys tekee vastuullisuuden eteen. Raportoinnin kautta vastuullisuus, arvot ja luotettavuus voidaan tuoda esille. Maineen ja luottamuksen säilyttämiseksi on olennaista, että raportoitavat tiedot ovat aina varmistettua tietoa. Mikäli käy ilmi, että yritys raportoi paikkaansa pitämättömistä aiheista, tämä voi aiheuttaa suurta mainevauriota.

Yritykselle on tärkeää, että asiakas arvostaa yritystä. Yritys X tekee paljon vastuullisuuteen liittyviä asioita, mutta nämä eivät näy sisäisesti eivätkä ulkoisesti. Tämäkin tukee sitä ajatusta, että yrityksen on viestittävä vastuullisuudesta avoimemmin. Kun yrityksen arvot on rakennettu vastuullisuuden ympärille, voi yritys saada lisäarvoa vastuullisuuden avoimesta viestinnästä. Vastuullisuuden viestinnän tulee perustua lähtökohtaisesti päivittäiseen toimintaan sekä siihen, miten yritys luo arvoa sidosryhmilleen.

Vastuullisuuden viestinnän tulisi lähteä sidosryhmien odotuksista ja tarpeista sekä miten yritys voi näistä luoda arvoa. Mikäli jokin vastuullisuuden aihe on olennainen sidosryhmille, ja yrityksellä on puutteita kyseisessä aihealueessa, nämä voidaan tuoda esille kertomalla, mitä näille asioille tullaan tekemään. Viestinnän välttäminen tai kokonaan pois jättäminen on kuitenkin riski, sillä silloin yrityksen tuoma lisäarvo jää huomaamatta.

Toimialakohtaiset vaatimukset terveydenhuoltoalan ja optisen toimialan vastuullisuuteen tulisi selvittää jatkossa säännöllisesti. Näiden kautta tuleviin riskeihin voidaan varautua paremmin, mutta myös niistä mahdollisesti löytyvät uudet innovaatiot tai markkinat saataisi selville mahdollisimman ajoissa.

## 6.2 Validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen keskeinen osa on luotettavuuden arviointi. Tähän liittyy tietyt arvot ja normit, joihin tulisi pyrkiä. Perinteiset luotettavuuden arvioinnin käsitteet ovat olleet reliabiliteetti ja validiteetti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b.) Reliabiliteetilla arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteettia voidaan arvioida esimerkiksi tutkimusmenetelmän soveltuvuuden arvioinnin kautta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006c.) Validiteetilla arvioidaan tutkimuksen pätevyyttä. Vali-

diteetti on usein kvalitatiivisessa tutkimuksessa suuremmissa osassa. Validiteetilla tarkoitetaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa sitä, onko tutkimus pätevä. Pätevyyttä voidaan arvioida sen kautta, onko tutkimus perusteellisesti tehty sekä ovatko saadut tulokset ja päätelmät oikeita. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006d.)

Tässä opinnäytetyössä luotettavuutta arvioidaan menetelmän pätevyydellä tutkimusongelmaan, haastateltavan pätevyydellä ja vastuulla tutkimusongelmaan, sekä viitekehyyksen ajankohtaisuuden ja pätevyyden avulla. Menetelmänä käytettiin laadullista tutkimusta, jossa käytettiin pääasiassa dokumenttianalyysiä. Dokumenttianalyysin lisäksi selvityksessä haastateltiin yrityksen vastuullisuudesta vastaavaa henkilöä. Opinnäytetyössä käytetty tieto perustuu tietoon, joka on ollut käytössä helmikuuhun 2020 mennessä.

Dokumenttianalyysin katsottiin tässä selvityksessä antavan riittävästi tietoa toimialan vastuullisuudesta, koska dokumenteista oli löydettävissä laajasti tietoa sidosryhmien vaatimuksista sekä toimialan strategiasta. Kilpailijoiden raporttien kautta lisäksi varmistettiin esiin nousseiden aiheiden ajankohtaisuus. Kilpailijoiden raporttien kautta voitiin myös saada selville, mitä aiheita optisella alalla tällä hetkellä nähdään olennaisia.

Sidosryhmien vaatimusten selvitys tehtiin tehdyn tutkimuksen pohjalta, jossa oli käytävissä vain terveydenhuollon alan selvitys. Optinen toimiala kuuluu terveydenhuollon alaan, joten tutkimuksen katsotaan olevan riittävä tässä selvityksessä. Kuitenkin tekemällä selvitys suoraan yrityksen omille sidosryhmille ottamalla heihin suoraan yhteyttä, yritys voi saada tarkempaa tietoa juuri kyseisten yrityksen sidosryhmien edustajilta.

Koska selvitys tehtiin julkisten dokumenttien pohjalta, voidaan nähdä, että yritykset saattavat tehdä enemmän vastuullisuuteen liittyviä asioita, kuin mitä selvityksessä kävi ilmi. Kuitenkin vastuullisuuteen liittyy hyvin pitkälle imago ja maine, joten voidaan arvioida, että yritykset tuovat raporteilla riittävällä tasolla ilmi vastuullisuuden tavoitteet. Kuitenkin valmiissa dokumenteissa on otettava huomioon, että dokumentit on jo laadittu tiettyä tarkoitusta varten. Tämä saattaa aiheuttaa vääristymää todellisen vastuullisuuden tason selvittämisen osalta alan toimijoissa.

### 6.3 Näkemyksiä strategiseen kehittämiseen

Selvityksen mukaan sisällyttämällä vastuullisuus strategiaan ja käymällä strategiaa vastuullisuuden kautta läpi, yrityksellä on mahdollisuuksia vastata paremmin sidosryhmien odotuksiin ja sitä kautta pienentää riskejä. Yrityksellä on selkeästi paljon mahdollisuuksia myös löytää uusia toimintamalleja, innovaatioita sekä jopa markkinoita vastaamalla sidosryhmien odotuksiin. Näin ollen tämän selvityksen mukaan yrityksen on kannattavaa sisällyttää vastuullisuus strategiatyöhön.

Osaamisen kehittäminen ja innovointi nähdään tänä päivänä olennaisena tekijänä myös strategiatyössä. Lisäksi henkilöstön osallistaminen nähdään tärkeänä, jolloin voidaan yhdistää strategian suunnittelu ja toteutus. Osaamisen kehittäminen nähdään tärkeänä sekä vastuullisuuden näkökulmasta, strategiatyön näkökulmasta, että tässä työssä selvityksen mukaan sidosryhmien, sekä toimialan vaatimuksien mukaisena. Näin ollen yritys voi löytää huomattavasti lisäarvoa panostamalla osaamisen kehittämiseen. Tämä on olennaista myös osaajien houkuttelun näkökulmasta, ja osaajien houkuttelu oli yksi yrityksen tavoite vastuullisuudessa.

Vastuullisuuden tarkoitus strategiatyössä on vastata muuttuviin toimintaolosuhteisiin, sekä kehittää verkostomaista organisaatorakennetta sidosryhmäyhteistyön kautta. Näin ollen yrityksellä on mahdollisuus lähteä kehittämään strategiaa erikoistumisen ja ydinosaamisen kehittämisen kautta. Selvityksen mukaan yrityksellä on mahdollisuuksia löytää vastuullisuuden kautta osa-alueita, joilla yritys voi kehittää tietyn osaamisen osa-alueet paremmiksi kuin muilla.

Yrityksen arvot voisi tukea myös hyvin jaetun arvon mallin käyttöönottoa. Käsittelemällä tuotteita ja palveluita jaetun arvon mallin kautta, voisi yritys luoda omiin arvoihin pohjautuvia mahdollisia innovaatioita, joista hyötyisi sekä yritys, että yhteiskunta.

Vastuullisuuden huomioiminen strategiassa voi auttaa myös yritystä vastaamaan sidosryhmien vaatimuksiin ja tulevaisuuden muutoksiin paremmin ja ennustamaan niitä paremmin. Vastuullisuuden osa-alueet huomioimalla yrityksellä on paremmat mahdollisuudet vastata toimintaympäristön monimutkaisuuteen, sekä jatkuvaan muutokseen. Yrityksellä on mahdollisuus selvittää sidosryhmäyhteistyön kautta mahdollisimman laajasti osa-alueet, joilla yritys voi turvata tarvittavat resurssit, pääomat ja luoda arvoa tulevaisuudessa. Pääomiin kuuluvat sekä taloudellinen, että ei-taloudellinen pääoma.



Sisällyttämällä vastuullisuus syvällisemmin strategiatyöhön, voidaan yritykselle löytää keinoja luoda pitkäaikaista menestystä. Vastuullisuuden kautta pyritään luomaan tulevaisuuden toimintaympäristö, jossa yritys voi turvata sekä yhteisön, että yrityksen tulevaisuuden.

Vastuullisuuden ja sidosryhmien kautta voidaan myös löytää uusia näkemyksiä johdolle, jotta vastuullisen strategian kautta voidaan vastata monimutkaisiin kysymyksiin mahdollisimman laajan näkemyksen mukaan. Hallituksella on myös velvollisuus hankkia riittävä määrä tietoa päätöksenteon tueksi myös vastuullisuudesta. Vastuullisuuden kautta voidaan myös luoda strategia ja visio tulevaisuuden resurssien varaan. Tämä tapahtuu analysoimalla ja tunnistamalla resurssit syvällisesti. Strategiaprosessiin olisi myös osallistettava henkilöstöä. Näin strategiasta saadaan kokonaisvaltainen ja osallistava, sekä johtaminen voidaan muuttaa itsensä ja verkostojen johtamiseksi. Vastuullisuuden myötä yrityksellä on myös mahdollisuus haastaa todennäköisiä vaihtoehtoja ja käyttää monipuolisesti strategisen johtamisen käsitteistöä.

Vastuullisuuden huomioimisella strategiatyössä on myös tarkoituksena moniulotteisesti katsoa strategiaa toimialojen raja-aitojen ulkopuolelle. Lisäksi tarkoituksena on käytännön toiminnan ymmärtämisen kautta sekä sidosryhmiltä oppimisen kautta luoda itse halluttu tulevaisuus. Vastuullisuudessa olisi myös paljon opittavaa muilta toimialoilta.

Työn yhteydessä havaitsin, että tekemällä strategiatyötä kattavasti ja laajasti jo olemassa olevien strategiatyön välineiden kautta, on strategiatyössä hyvin paljon vastuullisuuden piirteitä jo valmiiksi. Esimerkiksi strategiatyössä sidosryhmädialogi, sekä ulkoisten, että sisäisten sidosryhmien kanssa, nähdään yhä tärkeämpänä tekijänä. Sidosryhmädialogi on myös vastuullisessa strategiassa olennainen osa. Lisäksi strategisessa johtamisessa puhutaan resursseista, kuten tuotannon tekijät, koneet ja laitteet, mutta myös muunlaiset resurssit, kuten osaaminen, organisaatiokulttuuri ja henkilösuhteet. Vastuullisuudessa nämä nähdään pääasiassa yrityksen pääomina, mutta tarkoitus on saman kaltainen.

Kuitenkin myös strategiatyön ajattelumalli ja vastuullinen ajattelu eroavat hieman toisistaan. Strategiatyön ajatellaan olevan muuttumassa pois systemaattisesta strategiatyöstä, kun taas vastuullisuus pyrkii nimenomaan systemaattiseen toimintaan. Toisaalta systemaattinen toiminta tarkoittaa toimintaympäristön systemaattista kartoittamista, jota näen, että tarvitaan strategiatyössä myös jatkossa. Vastuullisuudessa sekä strategiassa

on pyrittävä jatkuvaan suunnittelun ja toteutuksen yhdistämiseen. Molempiin sisältyy sekä innovatiivisuus että uuden kehittäminen. Vastuullisuus ja strategiatyö vaativat ammattiosaamista.

Oma näkemykseni on, että hyvä termi olisi puhua vastuullisesta strategiasta. Tähän termiin yhdistyy sekä vastuullisuus että strategia siten, että strategia painottuu. Tämä saattaisi auttaa ajattelemaan vastuullisuutta osana strategiatyötä, joka on tässä työssä tarkoituksena.

Organisaation olisi hyvä käydä läpi myös organisaatiokulttuuri ja selvittää kulttuurilliset vahvuudet. Kulttuuri on merkittävässä asemassa strategian toteuttamisessa, joten siihen on kiinnitettävä huomiota, mikäli strategiaa halutaan lähteä kehittämään ja muuttamaan. Mikäli johto tekee strategian oman olettamuksensa mukaan, ja henkilöstön käsitys kulttuurista eroaa merkittävästi johdon käsityksestä, ei strategialla ole suuria menestyksen mahdollisuuksia. Strategiaa johdetaan yrityskulttuurin ja henkilöstön osallistamisen kautta, jolloin strategia-ajattelu saadaan toimimaan. Kulttuurissa johtamistyyli, strategia, palkitseminen ja henkilöstön johtaminen on osoitettava samoja kulttuurillisia arvoja. Jokaiselle strategiselle tavoitteelle on myös asetettava asianmukainen mittari, jolla tavoitteen saavuttamista ja edistymistä voidaan mitata.

Jatkotutkimuksena ehdotan, että yritys X selvittäisi tarkasti tärkeimmät sidosryhmänsä ja pyrki sitä kautta kehittämään liiketoimintaansa näiden sidosryhmien odotukset huomioiden. Tällöin voitaisi tehdä tarkempi selvitys ja analyysi yritykselle merkittävistä riskeistä ja mahdollisuuksista. Jatkotutkimuksiin tulisi lisätä myös selkeiden vastuullisuuden tavoitteiden ja tärkeimpien vastuullisuuden mittareiden asettaminen. Lisäksi yrityskulttuurin selvitys vastuullisuuden tukemiseksi ja huomioimiseksi olisi tärkeää.

## Lähteet

Bärlund, Aija & Perko, Susanna 2013. Kestävä johtajuus. Bisneksen uusi elinehto. Alma Talent, Helsinki.

Cameron, Kim & Quinn, Robert E 2006. Diagnosing and changing organizational culture. Based on the competing values framework. Revised edition. The Jossey-Bass business & management series. A whiley imprint, San Francisco.

Concalves, Andre 2019. Building A Company's Reputation And The Importance Of CSR. You matter. <https://youmatter.world/en/top-100-companies-best-csr-reputation2019-28108/>. Luettu 19.1.2020.

GRI 2019. About GRI. <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx>. Luettu 10.4.2020.

Integrated reporting 2013. The international IR Framework. <https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/12/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf>. Luettu 16.3.2020.

Integrated reporting 2019. Find out how the framework will guide you. <https://integratedreporting.org/what-the-tool-for-better-reporting/find-out-how-the-framework-will-guide-you/>. Luettu 23.2.2020.

International Labour Organization. Tripartite declaration of principles concerning multinational enterprises and social policy (MNE Declaration) – 5th Edition (March 2017). [http://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS\\_094386/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_094386/lang--en/index.htm). Luettu 23.2.2020.

ISO 2019. About us. <https://www.iso.org/about-us.html>. Luettu 31.12.2019.

Juutinen, Sirpa 2016. Strategisen yritys vastuun käsikirja. Alma Talent, Helsinki.

Kurittu, Kaisa 2018. Yritysvastuuraportointi. Alma Talent, Helsinki.

Lindroos, Jan-Erik & Lohivesi, Kari 2010. Onnistu strategiassa. Alma Talent, Helsinki.

Luukka, Panu 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Mikä, miksi, miten? Alma Talent, Helsinki.

Niskala, Mikael & Pajunen, Tomi & Tarna-Mani, Kaisa 2013. Yritysvastuu. Raportointi- ja laskentaperiaatteet. KHT-Media, Porvoo.

OECD. Who we are. <http://www.oecd.org/about/>. Luettu 31.12.2019.

Porter, Michael E & Kramer, Mark R 2006. Strategy & Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. Harvard Business Review December 2006. Julkaisuun viitattu teoksessa Niskala, Mikael & Pajunen, Tomi & Tarna-Mani, Kaisa 2013. Yritysvastuu. Raportointi- ja laskentaperiaatteet. KHT-Media, Porvoo.

Ratsula, Niina. 2016. Compliance. Eettinen ja vastuullinen liiketoiminta. Alma Talent, Helsinki.

Rinta-Jouppi, Anton 2019. Suuryritysten johtajat julistavat poikkeuksellisessa kannan-otossa muunkin kuin voiton olevan tärkeää. Helsingin sanomat. <https://www.hs.fi/talous/art-2000006210304.html>. Luettu 20.9.2019.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006a. KvaliMOTV. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Valmiit aineistot. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, Tampere. [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_6.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_6.html). Luettu 27.3.2020.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006b. KvaliMOTV. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tutkimuksen luotettavuus ja arviointi. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, Tampere. [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3\\_3.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3.html). Luettu 3.5.2020.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006c. KvaliMOTV. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Reliabiliteetti. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, Tampere. [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3\\_3\\_2.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_2.html). Luettu 3.5.2020.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006d. KvaliMOTV. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Validiteetti. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, Tampere. [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3\\_3\\_1.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html). Luettu 3.5.2020.

Santalainen, Timo & Baliga, Ram B. 2015. Kun normibisnes ei riitä. Kestävä strategiointi. Alma Talent, Helsinki.

Sitra 2019. Perustietoa Sitrasta. <https://www.sitra.fi/aiheet/kysymyksia-ja-vastauksia-sitran-toiminnasta/#mista-on-kyse>. Luettu 19.1.2020.

Sitra 2020a. Megatrendikortit 2020. <https://media.sitra.fi/2020/01/15141544/megatrendikortit-2020.pdf>. Luettu 19.1.2020.

Sitra 2020b. Megatrendit 2020. <https://www.sitra.fi/aiheet/megatrendit/#megatrendit-2020>. Luettu 19.1.2020.

Suomen Optinen Toimiala ry 2012. Optisen alan toimialastrategia 2012. [https://naery.fi/wp-content/uploads/sot\\_strategia2012\\_a4\\_net-1.pdf](https://naery.fi/wp-content/uploads/sot_strategia2012_a4_net-1.pdf). Luettu 15.3.2020.

Suomen YK-liitto 2019. Kestävän kehityksen tavoitteet. <https://www.ykliitto.fi/yk-temat/kestava-kehitys/kestavan-kehityksen-tavoitteet>. Luettu 31.12.2019.

Sustainability trends 2019. Dittmar. [https://www.dittmar.fi/insight/sustainability-trends-to-follow/?utm\\_source=Insight&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=DIQuarterly-Q2-2019&utm\\_content=Insight](https://www.dittmar.fi/insight/sustainability-trends-to-follow/?utm_source=Insight&utm_medium=email&utm_campaign=DIQuarterly-Q2-2019&utm_content=Insight). Luettu 25.7.2019.

Tynkkynen, Oras & Berninger, Kati 2017. Nettopositiivisuus. Menestyvän ja vastuullisen liiketoiminnan taso. Alma Talent, Helsinki.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2012. Työelämä- ja markkinaosasto. OECD:n toimintaohjeet monikansallisille yrityksille. Vuoden 2011 tarkistus. Käännös julkaisusta OECD Guidelines for Multinational Enterprises 2011 Edition. Päivitetty 14.4.2015. <https://tem.fi/documents/1410877/2870803/OECDn+toimintaohjeet+monikansallisille+yriytsille.pdf/2e3aa906-8cd6-4151-b24f-1588c079dda4/OECDn+toimintaohjeet+monikansallisille+yriytsille.pdf>. Luettu 31.12.2019.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2017. Opas OECD:n toimintaohjeisiin monikansallisille yrityksille. TEM oppaat ja muut julkaisut, 1/2017. [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80005/TEM\\_opaat\\_1\\_2017\\_Opas\\_OECDn\\_toimintaohjeisiin\\_monikansallisille\\_yriytsille.pdf?sequence=1](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80005/TEM_opaat_1_2017_Opas_OECDn_toimintaohjeisiin_monikansallisille_yriytsille.pdf?sequence=1)). Luettu 31.12.2019.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2019. Yhteiskuntavastuun ohjeet ja periaatteet. <https://tem.fi/yhteiskuntavastuun-ohjeet-ja-periaatteet>. Luettu 31.12.2019.

United Nations Department of Public information 2019. Sustainable development goals knowledge platform. Sustainable Development Goals. <https://sustainabledevelopment.un.org/sdgs>. Luettu 31.12.2019.

United nations Global compact 2019a. Who we are. The worlds largest corporate sustainability initiative. <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc>. Luettu 31.12.2019.

United nations Global compact 2019b. Our mission. <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission>. Luettu 31.12.2019.

Vuorinen, Tero. 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. Talentum, Helsinki.

Winston, Andrew. S. (2014) The Big Pivot. Radically Practical Strategies for a Hotter, Scarcer, and More Open World. Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts. Julkaisuun viitattu teoksessa Niskala, Mikael & Pajunen, Tomi & Tarna-Mani, Kaisa 2013. Yritysvastuu. Raportointi- ja laskentaperiaatteet. KHT-Media, Porvoo.

World Economic forum 2020a. The world economic forum. Our mission. <https://www.weforum.org/about/world-economic-forum>. Luettu 19.1.2020.

World economic forum 2020b. Executive summary. <http://reports.weforum.org/global-risks-report-2020/executive-summary/>. Luettu 19.1.2020.

Yhdistyneet kansakunnat 2019. Yhdistyneiden kansakuntien alueellinen tiedotuskeskus. Kestävän kehityksen tavoitteet. <https://unric.org/fi/kestavan-kehityksen-tavoitteet/>. Luettu 31.12.2019.

Yhdistyneiden kansakuntien alueellinen tiedotuskeskus 2019. Kestävän kehityksen tavoitteet. <https://unric.org/fi/kestavan-kehityksen-tavoitteet/>. Luettu 31.12.2019.

Taulukko 4. Yritysten vastuullisuuden teemat

Yritys X		Yritys A		Yritys B	
Toimitaan yhteisöjen kanssa yhdessä ja annetaan takaisin	Tuetaan useita paikallisia, kansallisia ja kansainvälisiä vaikutuksia, tuetaan näönhuollon ja kuulon huollon projekteja kehittyvissä maissa, lahjoituksia tehdään	<b>Asiakastyytyväisyys</b>	<b>palveluiden kehitys</b>	Kierrätys	Jätteiden määrä toimipisteissä
Veronmaksun kautta myötävaikutetaan	Vaikutetaan hyvinvoinnin säilyttämiseen kaikilla yrityksen markkinoilla	<b>laatu ja tavoitettavuus näönhuollon tarjonnassa</b>	<b>Tarjota laadukasta ja edullista näönhuoltoa ympäri maailmaa</b>	Energian kulutus	Toimipaikoilla
Työn tarjoaminen	Mahdollistetaan jatkuva koulutus ja kehittyminen kaikille työntekijöille	Osaamisen houkuttelu, kehitys ja säilyttäminen	Parhaiden osaajien rekrytointi, investoidaan kokemukseen, mahdollisuuteen ja työllistämiseen	Työntekijöillä yhtäläiset mahdollisuudet	Tasavertainen työyhteisö, työturvallisuus ja terveellinen ympäristö, noudatetaan lakeja
Eettinen toiminta	Turvallinen ja terveellinen työympäristö, ihmisoikeuksia noudatetaan	Monimuotoisuus ja samankaltaiset mahdollisuudet	Vaikutetaan yhteisön moninaisuuteen ja mahdollistetaan yhdenmukaiset mahdollisuudet	Kunnioitetaan ihmisoikeuksia	Eettiset toimintaohjeet tasa-arvoisesta, yhdenvertaisesta ja turvallisesta työympäristöstä, syrjintää ei sallita työntekijöiden tai asiakkaiden suhteen tai uihin sidosryhmiin
Toimittajilta vaaditaan ympäristön turvaamista	Tehdään tutkimuksia suurimmille toimittajille, jotka eivät toimi kansainvälisesti sääntöjen mukaisessa ympäristössä, panostetaan läpinäkyvyyteen toimitusketjussa, toimittajille eettinen ohjeistus	Ympäristön suojelu koko toimitusketjussa	Sisällytetään ympäristöstandardit koko toimitusketjuun, jotta voidaan vähentää ympäristövaikutuksia	Turvallinen käsittely potilastiedoissa ja asiakastiedoissa	Laadukas hoito ja potilasturvallisuus tärkeitä
Tuotteet tulevat pääsääntöisesti sääntöjä nuodattavista maista	Seurataan aktiivisesti toimintaa, jotta orjatyö tai ihmiskauppa ei toteudu	Verostrategia	Läpinäkyvä ja vastuullinen verosuunnittelu, joka tähtää täyteen vaatimuksenmukaisuuteen jokaisessa maassa, jossa luodaan arvoa	Torjutaan korruptiota ja lahjontaa	Eettiset toimintaohjeet, noudatetaan lakeja ja asetuksia, kohtuulliset lahjat sallittu, henkilöstöä koulutetaan tiedostamaan
Kierrätys	Toimipisteillä kierrätyksen järjestäminen.	<b>Taloudellinen suorituskyky</b>	<b>Pitkäaikainen taloudellinen arvo osakkeenomistajille, yhteiskunnalle, työntekijöille ja muille asianmukaisille sidosryhmille</b>		
		<b>Työntekijätyytyväisyys ja sitoutuneisuus</b>	<b>Sitoudutaan työntekijöihin ja luodaan tyydyttävä työympäristö</b>		
		sidosryhmien kommunikointi ja sitoutuminen			
		Yhteiskunnan mukaan ottaminen	Mahdollistetaan useampien ihmisten mahdollisuus näönhuoltoon sponsoroinnin ja hyväntekeväisyyden kautta		
		Ihmisarvon turvaaminen ja työsaännöt koko arvoketjussa	Arvostetaan kaikkia ihmisoikeuslakeja ja sisällytetään sosiaaliset standardit toimitusketjuun		
		<b>Liiketoimintaetiikka</b>	<b>työympäristössä noudatetaan käytäntöjä, ollaan avoimia ja rehellisiä</b>		
		Innovaatiot näönhuollon tarjoamisessa			
		Datayksityisyys ja suojele			
		Näönhuollon vaikutukset	Mahdollistetaan näönhuolto palvelut ja tuotteet, jonka kautta laajempi vaikutus		
			Koulutetaan asiakasta ymmärtämään ehkäistävissä olevista näkövaikutuksista ja miten toimitaan vakavien näköhaittojen kanssa		
		Asiakkaiden ymmärrys ja koulutus			
		Työntekijöiden sitoutuminen CSR:ään			
		Lainmukaisuus			

**Taulukko 5.** vastuullisuuden teemat selvityksen perusteella

Miten yritys ja kilpailijat vastaavat vastuullisuuden tekijöihin, jotka on selvityksessä tunnistettu olennaisimmiksi

Sidosryhmien vaatimukset	Tarkennus	Optisen toimialan strategia	Tarkennus	Yritys X	Yritys A	Yritys B	
<b>Tärkeimmät</b>							
<b>Henkilökunnan osaaminen / Terveydenhuollon laatu ja kehittäminen</b>							
Terveydenhuollon laatu	Henkilökunnan koulutus, täyttöaste per potilas, liikevaihtoluokka	Tietoverkkojen kehittyminen	Etädiagnoositiikka-mahdollisuudet, Monipuolinen tiedonhankinta, Verkkoakaupan osuus kasvaa	Työn tarjoaminen	Mahdollistetaan jatkuva koulutus ja kehittyminen kaikille työntekijöille	<b>Työntekijätyytyväisyys ja sitoutuneisuus</b>  <b>Laatu ja tavoitettavuus näönhuollon tarjonnassa</b>  Innovaatiot näönhuollon tarjoamisessa  Osaamisen houkuttelu, kehitys ja säilyttäminen  <b>Asiakastyytyväisyys</b>  Näönhuollon vaikutukset	<b>Sitoudutaan työntekijöihin ja luodaan tyydyttävä työympäristö</b>  <b>Tarjota laadukasta ja edullista näönhoitoa ympäri maailmaa</b>  Parhaiden osaajien rekrytointi, investoidaan kokemukseen, mahdollisuuteen ja työllistämiseen  <b>palveluiden kehitys</b>  Mahdollistetaan näönhoito palvelut ja tuotteet, jonka kautta laajempi vaikutus
Pääsy laadukkaaseen terveydenhuoltoon	Rodulliset tai etniset eroavaisuudet	Väestön ikääntyminen	Kysyntä näönhuollon palveluille kasvaa Silmäsairaudet ja huolenpito-ohjelmat lisääntyvät				
Tautien leviämisen	Terveyden huollon tilat						
Lääkkeiden hallinta	Potilaan turvallisuus ja ympäristövaikutukset	Vastuullisuus	Ammatillinen osaaminen ja vastuu asiakkaasta, vastuu kokonaisnäönhuollosta, turvallisuudesta				
<b>Eettisyys / Korruptio</b>							
Siirtotyöläiset	Rekrytointi ja työllistäminen			Eettinen toiminta  Tuotteet tulevat pääsääntöisesti sääntöjä nuodattavista maista	Turvallinen ja terveellinen työympäristö, ihmisoikeuksia noudatetaan  Seurataan aktiivisesti toimintaa, jotta orjatyö tai ihmiskauppa ei toteudu  Tehdään tutkimuksia suurimmille toimittajille, jotka eivät toimi kansainvälisesti sääntöjen mukaisessa ympäristössä, panostetaan läpinäkyvyyteen toimitusketjussa, toimittajille eettinen ohjeistus, korruption ja lahjonnan vastaiset ohjeet	<b>Liiketoimintaetiikka</b>  Ihmisarvon turvaaminen ja työsaännöt koko arvoketjussa  Arvostetaan kaikkia ihmisoikeuslakeja ja sisällytetään sosiaaliset standardit toimitusketjuun	Eettiset toimintaohjeet tasa-arvoisesta ja yhdenvertaisesta ja turvallisesta työympäristöstä, syrjintää ei sallita työntekijöiden tai asiakkaiden suhteen tai muihin sidosryhmiin  Kunnioitetaan ihmisoikeuksia
Korruptio.	Palvelun saatavuus ja hoidon laatu, terveydenhuollon järjestelmät ja palvelut			Toimittajilta vaaditaan ympäristön turvaamista		Torjutaan korruptiota ja lahjontaa  Eettiset toimintaohjeet, noudatetaan lakeja ja asetuksia, kohtuulliset lahjat sallittu, henkilöstöä koulutetaan tiedostamaan	
<b>Kierrätys/ Ekologisuus</b>							
Muovin käyttö		Ekologisuus ja kestävä kehitys	Lapsityövoima, veden kierrätys, materiaalien kierrätys, paikallisten ja massatuotettujen etujen ja haittojen vertailu, Laadukkaat tuotteet ja materiaalit, terveyden turvaaminen, Tiedottaminen toiminnan eettisyydestä	Kierrätys	Toimipisteillä kierrätyksen järjestäminen, veden käyttö ja kierrätys linssihiomoilla	Kierrätys  Jätteiden määrä toimipisteissä	
Terveydenhuollon jätteen käsittely	Terveydenhuollon tutkimuksen olosuhteet ja laboratoriot, Tartuttava jäte, Pharmaseuttiset tuotteet ja niiden käsittely, Jätteen sterilisoinnin ja tuhoamisen teknologia					Energian kulutus  Toimipaikoilla	
Myrkylliset kemikaalit ja materiaalit	Vaarallisten ja myrkyllisten aineiden käyttö					Ympäristön suojele koko toimitusketjussa  Sisällytetään ympäristöstandardit koko toimitusketjuun, jotta voidaan vähentää ympäristövaikutuksia	



Monimuotoisuus							
Yrityksen hallinto (molemmat sukupuolet edustettuna)	Sukupuolten osallistuminen hallinnossa,	Monimuotoisuus ja osallisuus	Selvitys tehty UK:ssa sukupuolten välisistä eroista	Monimuotoisuus ja samankaltaiset mahdollisuudet	Vaikutetaan yhteisön moninaisuuteen ja mahdollistetaan yhdenmukaiset mahdollisuudet	Työntekijöillä yhtäläiset mahdollisuudet	Tasavertainen työyhteisö, työturvallisuus ja terveellinen ympäristö, noudatetaan lakeja
Poliittinen vastuunkanto / Palvelujen keskittäminen / Veronmaksu							
Poliittinen vastuunkanto	Kaupungistuminen	Palvelujen keskittäminen asiakasvirtojen lähelle, Haja-asuttujen alueiden optikoiden muuntautumiskyky, osaaminen ja erikoistuminen Vuokrat ja henkilöstökulut kasvavat.	Veronmaksun kautta myötävaikutetaan	Vaikutetaan hyvinvoinnin säilyttämiseen kaikilla yrityksen markkinoilla	Verostrategia	Läpinäkyvä ja vastuullinen verosuunnittelu, joka tähtää täyteen vaatimustenmukaisuuteen jokaisessa maassa, jossa luodaan arvoa	
TÄRKEÄT							
Tehokkuus / Kannattavuus							
Palvelun tehokkuus	Kulutehokkuus tärkeimpien terveystoimenpiteiden osalta	Liiketaloudellisesti kannattavaa	Kannattavuus turvaa toiminnan. Konkreettiset palvelut ja asiakas ymmärtää mistä maksaa		Taloudellinen suorituskyky	Pitkäaikainen taloudellinen arvo osakkeenomistajille, yhteiskunnalle, työntekijöille ja muille asianmukaisille sidosryhmille	
		Käytännöllinen ja helppo asiointi	Koko näönhuolto yhdestä paikasta, ymmärrettävä kieli, kattava tieto, avoin toiminta, läpinäkyvä				
		Verkostoituminen ja yhteistyökyky	Ketjuliiketoiminta, Eri toimijoiden kanssa yhteistyö (terveydenhuolto, lääkärit, sairaalat) Uudet myyntimallit				
		Globalisaatio	Tukkukaupat ja agentit vähenevät, Kuluttajien liikkuvuus ja verkko-ostaminen mahdollistaa monta kanavaa muoti-virtausille, Hintakilpailu jatkuu				
Datayksityisyys							
Terveystietojen yksityisyys ja geneettinen data					Datayksityisyys ja suojelu	Turvallinen käsittely potilastiedoissa ja asiakastiedoissa	Laadukas hoito ja potilasturvallisuus tärkeitä
Vähemmän tärkeät							
Julkisen terveydenhuollon tehokkuus.	Laboratoriavalmius, uusien esiin tulevien ja vaarallisten taudinaiheuttajien leviäminen						
Kliiniset testit	Lupaprosessit						
			Toimitaan yhteisöjen kanssa yhdessä ja annetaan takaisin	Tuetaan useita paikallisia, kansallisia ja kansainvälisiä vaikutuksia, tuetaan näönhuollon ja kuulon huollon projekteja kehittyvissä maissa, lahjoituksia tehdään	Yhteiskunnan mukaan ottaminen	Mahdollistetaan useampien ihmisten mahdollisuus näönhuoltoon sponsoroinnin ja hyväntekeväisyyden kautta	
					Työntekijöiden sitoutuminen vastuullisuuteen		
					Lainmukaisuus		
					Asiakkaiden ymmärrys ja koulutus	Kouluetaan asiakasta ymmärtämään ehkäistävissä olevista näkövaikutuksista ja miten toimitaan vakavien näköhäiriöiden kanssa	
					Sidosryhmien kommunikointi ja sitoutuminen		