

UUSI ARVO – MITEN OLLA ONNISTUNEESTI MERKITYKSELLINEN?

Yrityksen olemassaolon tarkoitus ja sen todeksi eläminen

LAB-AMMATTIKORKEAKOULU
MUOTOILUINSTITUUTTI
Muotoilija (YAMK)
Muotoilu- ja media-alan uudistava
osaaminen
Syksy 2020
Heidi Niemi

Tiivistelmä

Tekijä Niemi, Heidi	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika Syksy 2020
	Sivumäärä 96 sivua, 5 liitesivua	
Työn nimi Uusi arvo – Miten olla onnistuneesti merkityksellinen? Yrityksen olemassaolon tarkoitus ja sen todeksi eläminen		
Tutkinto Muotoilija (YAMK)		
Tiivistelmä <p>Kehittämistyön tarkoituksena oli selvittää, miten tarkoitusjohteiset yritykset määrittelevät olemassaolon tarkoitustaan ja miten tarkoitus kyetään johtamaan ja elämään todeksi niin, että sillä on myönteinen vaikutus myös työntekijäkokemukseen. Kehittämistyössä tarkasteltiin keinoja, joilla yritykset pyrkivät olemaan merkityksellisiä sidosryhmilleen ja sitä, miten olemassaolon tarkoitus voidaan kutoa autenttisella tavalla osaksi yrityksen arkea ja strategiaa. Työn keskeisenä tavoitteena oli herättää dialogia yritysten roolista ja merkityksellisyydestä muuttuvassa toimintaympäristössä sekä uudistaa työelämän tieto- ja osaamisperustaa, sillä tarkasteltavaa ilmiötä on aiemmin tutkittu vastaavana kokonaisuutena verrattain vähän.</p> <p>Yritysten toimintaympäristö muuttuu ja yritysten on muututtava sen mukana. Markkinoilla menestyminen vaatii uudenlaisen arvon tuottamista, ja sen luominen edellyttää tarkoitusta ja merkitystä. Jotta yritykset säilyvät kilpailukykyisinä ja kohderyhmilleen relevantteina, niiden tulee ymmärtää sidosryhmiensä uudenlaisia odotuksia ja arvioida myös yhteiskunnallista rooliaan.</p> <p>Työn yhteistyökumppani oli muutostoimisto Ellun Kanat. Työn menetelminä toimivat kirjallisuuskatsaus, dokumenttianalyysi, benchmarking ja teemahaastattelut. Haastateltuja yrityksiä olivat Alko, Kalevala Koru, Kekkilä-BVB, Kolmen Kaverin Jäätelö, Partioaitta, Paulig, Reima, Valio ja Yliopiston Apteekki.</p> <p>Työ tarjoaa yritysten merkityksellisyyteen liittyvää ymmärrystä ja työkaluja muutoksen tueksi. Työn tulokset voivat toimia perustana myös tulevaisuuden kehittämishankkeille. Kun voidaan todentaa, että olemassaolon tarkoitus on tunnistettava osa yrityksen strategiaa ja menestystä, yhä useammat yritykset voivat hyötyä siihen liittyvästä kehittämisestä.</p>		
Asiasanat Olemassaolon tarkoitus, merkityksellisyys, arvot, sidosryhmät, työntekijäkokemus, kestävä kehitys, organisaatiokulttuuri, johtaminen, brändimuotoilu, organisaatiomuotoilu		

Abstract

Author Niemi, Heidi	Type of publication Master's thesis	Published Autumn 2020
	Number of pages 96 pages, 5 appendices	
Title of publication New value – How to be successfully meaningful? The purpose of the company's existence and living it true		
Name of Degree Master of Culture and Arts		
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this development work was to find out how purpose-led companies define their raison d'être and how the purpose can be managed and lived in a way that has a positive effect on the employee experience as well. The development work looked at the ways in which companies strive to be meaningful to their stakeholders and how the purpose of existence can be woven in an authentic way into the everyday life and strategy of the company. One of the main goals of the work was to arouse a dialogue about the role and meaningfulness of companies in a changing operating environment and to renew the knowledge and competence base of working life, as the phenomenon under review has been studied relatively little in the past.</p> <p>The business environment is changing and companies need to change with it. Succeeding in the marketplace requires generating a new kind of value, and its creation requires purpose and meaningfulness. In order for companies to remain competitive and relevant to their target groups, they need to understand the new expectations of their stakeholders and also assess their role in society.</p> <p>The partner in the work was the transformation agency Ellun Kanat. The methods of the work were literature review, document analysis, benchmarking and thematic interviews. The interviewed companies were Alko, Kalevala Koru, Kekkilä-BVB, Kolmen Kaverin Jäätelö, Partioaitta, Paulig, Reima, Valio and Yliopiston Apteekki.</p> <p>The work provides an understanding of the meaningfulness of companies and tools to support change. The results of the work can also serve as a basis for future development projects. Once it can be verified that the purpose of existence is an identifiable part of a company's strategy and success, more and more companies can benefit from the related development.</p>		
<p>Keywords</p> <p>Purpose, meaningfulness, values, stakeholders, employee experience, sustainable development, organizational culture, management, brand design, organizational design</p>		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	MILLAINEN ON MERKITYKSELLINEN YRITYS?	3
2.1	Uusi arvo ja merkitys	3
2.2	Olemassaolon tarkoitus	4
3	KEHITTÄMISTYÖN LÄHESTYMISTAVAT JA MENETELMÄT	8
3.1	Brändi- ja organisaatiomuotoilu	8
3.2	Kirjallisuuskatsaus, dokumenttianalyysi, benchmarking ja teemahaastattelut.....	9
4	YRITYSTEN MUUTTUVA ROOLI JA MERKITYKSELLISYYDEN VAIKUTUS LIIKETOIMINTAAN.....	11
4.1	Globaalit megatrendit asettavat yrityksille reunaehdoja	11
4.2	Yritysten uudenlainen rooli arvonluojina	15
4.3	Sidosryhmät odottavat brändeiltä konkreettisia tekoja	18
4.4	Olemassaolon tarkoitus luo kasvua ja toimii kompassina	20
4.5	Uuden vallan arvot nousevat yhä tärkeämmiksi.....	24
5	MITEN YRITYKSEN OLEMASSAOLON TARKOITUSTA VOI MÄÄRITELLÄ?	27
5.1	Autenttinen tarkoitus paljastaa yrityksen ydinuskomuksen	27
5.2	Näkökulmaa menneestä ja tulevasta	29
5.3	Tavoitteiden ja mittareiden asettaminen	32
6	MITEN ELÄÄ OLEMASSAOLON TARKOITUS TODEKSI?	38
6.1	Toteuttamisen tavat tekevät olemassaolon tarkoituksesta ainutlaatuisen	38
6.2	Sisäinen käyttäytymisen viitekehys	40
6.2.1	Tarkoituksen todeksi eläminen on johtamisen kysymys	41
6.2.2	Inhimilliset suhteet ovat organisaation perusta	42
6.2.3	Olemassaolon tarkoitus linjaa osaamisen strategioita.....	44
6.2.4	Kosketuspisteet vahvistavat kokemusta jaetusta tarkoituksesta	46
6.2.5	Eettinen ja empaattinen päätöksenteko	47
6.3	Ulkoinen käyttäytymisen viitekehys	49
6.3.1	Strategiset kumppanuudet ja avoin innovointi.....	50
6.3.2	Käyttäytymisen muotoilu, kiertotalous ja paikallisuus.....	52
6.3.3	Läpinäkyvyys ja rehellisyys.....	54
6.3.4	Brändien politisoituminen ja inhimillistäminen	56
6.3.5	Tarinankerronta ja co-design	56
6.3.6	Uudistumiskyky	57

7	SYVÄLLISEMPÄÄ YMMÄRRYSTÄ YRITYSHAASTATTELUILLA.....	59
7.1	Suomen arvostetuimpien brändien näkökulmia yritysten tarkoitukseen	59
7.2	Teemahaastatteluilla tilaa keskustelulle ja oivalluksille	60
7.3	Katsaus yrityksiin kehittämistyön näkökulmasta	62
7.3.1	Arvoa voidaan luoda ja mitata monin eri tavoin.....	65
7.3.2	Tarkoituksen tulee näkyä ja tuntua läpi brändistrategian	67
7.3.3	Monipuoliset kumppanuudet lisäävät vaikuttavuutta	68
7.3.4	Vastuullisuutta ja merkitystä työhön myös arjen tasolla	71
7.3.5	Kannanottoa tasavertaisen dialogin ja asioita edistävien tekojen avulla	74
7.3.6	Nopea reagointikyky luo ketteryyttä muutostilanteissa.....	77
7.3.7	Merkityksellisyys lisää kilpailukykyä ja maadoittaa yhteiskuntaan.....	78
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	80
	LÄHTEET	84
	LIITTEET	97

1 JOHDANTO

Olemassaolon tarkoitus on yhä useampien yritysten agendalla, sillä markkinoilla menestyminen vaatii taloudellisen hyödyn rinnalla uudenlaisen arvon tuottamista. Uusi arvo voi olla esimerkiksi vastuullisuutta, läpinäkyvyyttä tai paikallisuutta, ja sen luominen edellyttää yleensä tarkoitusta ja merkitystä.

Yrityksen olemassaolon tarkoitus ei voi enää nykyisellään perustua ainoastaan voiton maksimointiin ja taloudellisen arvon tuottamiseen omistajille, vaan sen on kannettava vastuunsa laajemmin myös erilaisista toimialaan liittyvistä sidosryhmistä ja tuotettava niille todellista arvoa. Asiakkaiden ohella arvoa on tuotettava yrityksen työntekijöille, yhteistyökumppaneille, yhteisölle ja laajimmillaan jopa yhteiskunnalle. Yritysten on myös mietittävä, mikä niiden suhde on ympäröivään maailmaan ja millaisen perinnön ne jättävät jälkeensä. Kestävästi operoivat yritykset saavuttavat tutkimusten mukaan monenlaisia kilpailuetuja. Ne esimerkiksi hallitsevat paremmin riskejä, leikkaavat kustannuksia, synnyttävät innovaatioita sekä houkuttelevat ja sitouttavat eri alojen parhaita osaajia. Myös rahoittajat ovat yhä kiinnostuneempia siitä, miten yritys suhtautuu uudenlaiseen arvонуluontiin ja ottaa sen liiketoiminnassaan huomioon.

Kehittämistyö on toteutettu yhteistyössä muutostoitisto Ellun Kanojen kanssa. Ellun Kanojen konsultointi perustuu aina näkemykseen. Sen muodostamiseksi on tärkeää ymmärtää, miten maailma tulee muuttumaan ja muuttamaan siinä toimivien yritysten toimintaympäristöä. Ellun Kanat onkin kuvannut uskomustaan maailmassa tapahtuvasta kehityksestä huhtikuussa 2020 julkaistussa Tuplarytmihäiriö-tulevaisuusraportissa. Sen mukaan yrityksen tulisi muodostaa käsitys tulevaisuudesta, sen tuomista haasteista ja mahdollisuuksista sekä pohtia paikkaansa ja merkitystään siinä myös yhdessä työntekijöidensä kanssa. Merkityksen ymmärtämisestä on erityistä hyötyä silloin, kun toimintaympäristö muuttuu merkittävästi. Ellun Kanat ennakoikin, että maapallon ekologisen kantokyvyn asettamien rajojen vuoksi suuri joukko yrityksiä joutuu miettimään, miten ne menestyvät tulevaisuudessa ja ovat aidosti merkityksellisiä kuormittamatta maapallon ekosysteemiä. Ellun Kanojen on siis otettava jatkossa merkityksellisyys osaksi asiakkaan kanssa tehtävää muutosta, jotta se voi aidosti auttaa asiakasta. (Kiiski-Kataja 2020.) Tavoitteena on jalostaa yritysten käyttöön parhaita käytäntöjä ja työkaluja muutoksen toteuttamiseksi (Toiminen 2020).

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on selvittää, miten tarkoitukselliset yritykset määrittelevät tarkoitustaan ja miten tarkoitus kyetään johtamaan ja elämään todeksi niin, että sillä on myönteinen vaikutus myös työntekijäkokemukseen. Kehittämistyön avulla tarkastellaan, millä keinoin yritykset pyrkivät olemaan merkityksellisiä

sidosryhmilleen, miten olemassaolon tarkoitus voidaan kutoa autenttisella tavalla osaksi yrityksen arkea ja strategiaa sekä millaisia työkaluja tällaisen strategian käytäntöön viemissä hyödynnetään. Työn keskeisenä tavoitteena on herättää dialogia yritysten roolista ja merkityksellisyydestä nykyisessä ja tulevassa toimintaympäristössä sekä uudistaa työelämän tieto- ja osaamisperustaa, mikä voi toimia perustana myös tulevaisuuden kehittämishankkeille.

Kehittämistyön tietoperusta tarjoaa katsauksen yritysten olemassaolon tarkoituksen ympärillä parhaillaan käytävään maailmanlaajuiseen keskusteluun siitä kertovan kirjallisuuden ja muun keskustelua esittelevän lähdeaineiston avulla. Sen avulla pyrin lisäämään ymmärrystä yrityksen olemassaolon tarkoituksen määrittelystä ja sen elämisestä osaksi yrityksen kulttuuria, toimintoja ja päätöksentekoarkkitehtuuria. Tietoa konkretisoin erilaisilla kotimaisilla ja kansainvälisillä esimerkeillä. Tietoperustaa syvennän teemahaastattelujen avulla, jotka tarjoavat ajankohtaisia esimerkkejä olemassaolon tarkoitukseen liittyvistä näkemyksistä ja strategisesta hyödyntämisestä suomalaisessa toimintaympäristössä. Haastatteluissa ovat edustettuina Alko, Kalevala Koru, Kekkilä-BVB, Kolmen Kaverin Jäätelö, Partioaitta, Paulig, Reima, Valio ja Yliopiston Apteekki. Kaikki haastateltavat edustavat näiden yritysten johtoryhmää.

Muotoilijan työ perustuu vahvoin ja vastuullisiin arvoihin, jotka asettavat ihmisten ja ympäristön hyvinvoinnin kaiken toiminnan päämääräksi. Hyvinvoinnin kokemukseen liittyvät myös jaettu tarkoitus, merkitys ja kyky kestävään yhteiseen elämään. (Gävert & Tikka 2018, 11.) Muotoilunäkökulma soveltuukin erityisen hyvin liiketoimintaan sidotun, sidosryhmiä ja yhteiskuntaa laajemmin hyödyttävän olemassaolon tarkoituksen avaamiseen. Muotoiluajattelussa korostuvat luovuus, empatia ja käytäntöjen yhteistoiminnallinen kehittäminen, joita myös uudenlainen, osallistava arvojohtaminen ja tarkoituksen todeksi eläminen vaativat. Kehittämistyö yhdistää luontevasti kiinnostukseni kestävään muotoiluun, brändien sidosryhmäsuhteisiin ja yhteiskunnalliseen rooliin sekä inhimilliseen merkityksellisyyden kokemukseen, jonka tarve kasvaa entisestään nykyajan nopeasti kehittyvässä maailmassa. Työtä tukevat myös liiketoiminnallinen ja viestinnällinen taustani.

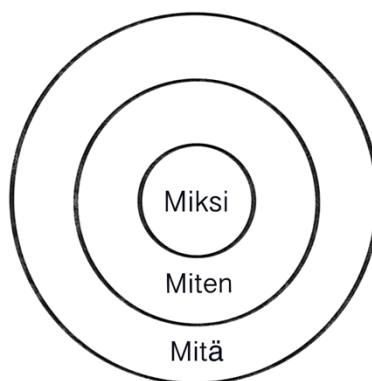
2 MILLAINEN ON MERKITYKSELLINEN YRITYS?

2.1 Uusi arvo ja merkitys

Arvon tuottaminen on jokaisen yrityksen ja organisaation perustehtävä. Liiketoiminnassa puhutaankin yrityksen antamasta arvolupauksesta. Se määrittää, miten yritys erottuu kilpailijoistaan ja kertoo, mitä arvoa yritys tuottaa asiakkailleen. (Tuulaniemi 2011; 33, 38.) Elämäntyyli, käyttäytymisen mallit ja arvot muuttuvat yhteiskunnan ja maailman muuttuessa, ja samalla käsitys myös yksityisen sektorin tuottamasta arvosta muuttuu. Nykyisin keskustellaankin yhä enemmän yritysten tuottamasta *uudesta arvosta*. Kyse on siitä, millaista merkityksellistä lisäarvoa yritykset luovat eri sidosryhmilleen. Sidosryhmiä ovat esimerkiksi asiakkaat, työntekijät, toimittajat, kumppanit ja paikallinen yhteisö, mutta laajemmin myös yhteiskunta ja ympäristö. Uusi arvo voi olla monenlaista, kuten esimerkiksi läpinäkyvyyttä, kestävyyttä, vastuullisuutta, eettisyyttä, turvallisuutta, paikallisuutta, perinteitä, aikaa tai hyvinvointia. Myös onnistunut muotoilu luo arvoa.

Merkitys on kokemuksellista. Jokin asia saa merkityksen, kun se edustaa tärkeäksi koettuja arvoja. Yritys tai brändi voi siis olla tietylle ihmiselle merkityksellinen, kun se edustaa hänen tärkeäksi kokemiaan arvoja ja luo niiden pohjalta arvoa. Ihminen muodostaa käsityksen saamastaan arvosta odotuksiensa ja subjektiivisen kokemuksensa perusteella (Tuulaniemi 2011, 33).

Kehittämistyötä viedään eteenpäin The Golden Circle -kehämallin avulla, joka kuvaa organisaation operatiivisia tasoja (KUVIO 1). Se auttaa ymmärtämään paremmin, miten merkitys muodostuu ja mikä on olemassaolon tarkoituksen rooli yrityksen strategiassa. Malli perustuu Sinekin (2009) havaintoon siitä, että kaikkein inspiroivimmat yritykset ja johtajat ajattelevat, toimivat ja kommunikoivat keskenään täysin samalla tavalla, ja kyseinen tapa erottaa ne kilpailijoistaan. Siinä missä lähes kaikki organisaatiot tietävät, mitä ne tekevät ja miten ne sen tekevät, vain harva ymmärtää aidosti, miksi.



KUVIO 1. The Golden Circle (Docker, Mead & Sinek 2017, 116)

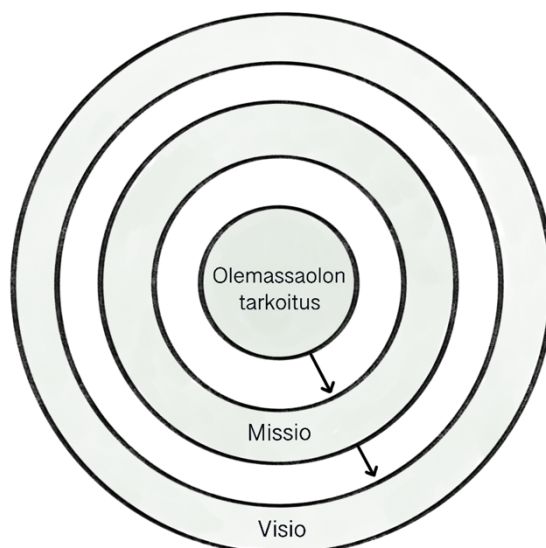
Mallin ytimessä on se, miksi yritys harjoittaa liiketoimintaansa eli olemassaolon kollektiivinen tarkoitus tai uskomus, joka ajaa organisaatiota eteenpäin. Tarkoitusta ympäröivät ne arvot, toimintaa ohjaavat periaatteet ja tavat, joiden avulla organisaatio toteuttaa tarkoitustaan ja jotka saavat sen erottumaan muista. Uloimmalle kehälle jäävät yrityksen konkreettiset tuotteet, palvelut ja toiminnot. Ihmisluonteelle on ominaista, että siirrymme helpoimmin ymmärrettävästä kohti sitä, mikä on vaikeammin käsitettävissä. Siksi myös yritykset viestivät usein ensimmäiseksi ulkoisista tekijöistä, kuten tuotteista ja niiden ominaisuuksista. Ihmiset eivät kuitenkaan itse asiassa osta sitä, mitä yritys varsinaisesti tekee, vaan sen, miksi yritys tekee jonkin tuotteen tai toteuttaa tiettyä palvelua. Tämä johtuu siitä, että tarkoitus on yhteydessä aivojen limbiseen järjestelmään, joka on vastuussa kokemistamme tunteista, kuten luottamuksesta ja uskollisuudesta. Kyseinen osa aivoista ajaa kaikkea toimintaamme ja päätöksentekoamme. Yritys luo siis sidosryhmiensä keskuudessa uskollisuutta ja luottamusta, kun sillä on toimintansa perustana vahva olemassaolon tarkoitus. (Docker, Mead & Sinek 2017; 28, 117-118.)

2.2 Olemassaolon tarkoitus

Historioitsija ja kirjailija Hararin (2018, 50) mukaan ihmisen erottaa muista lajeista se, että kykenemme hyödyntämään fiktiota tehdäksemme erittäin joustavasti yhteistyötä lukemattomien vieraiden yksilöiden kanssa. Tarkemmin ajateltuna myös jokaisen organisaation ytimessä on ryhmä toisilleen vieraita yksilöitä, jotka tekevät yhteistyötä, koska he uskovat, että organisaatio palkitsee heitä työstään ja tekee jotain, mitä muut ihmiset arvostavat. Kun poistamme kaikki liiketoimintaan liittyvät fyysiset ja usein ihannoidutkin asiat, jää jäljelle vain joukko uskomuksia ja ideoita, joiden ympärillä joukko ihmisiä päättää tehdä keskenään yhteistyötä. (Andrews 2019, 85.)

Sujuvan yhteistyön edellytyksenä on aina jonkinlainen tarkoitus. Cambridgen yliopiston (2020) mukaan tarkoitus viittaa siihen, miksi jotain tehdään tai miksi jotain on olemassa. Se on päättäväisyys tai tunne siitä, että ihmisellä on jokin syy siihen mitä hän tekee. Olemassaolon tarkoituksella taas viitataan johonkin autenttiseen, pysyvään ja perustavanlaatuiseseen, joka irtoaa yksittäisten ihmisten mielihaluista ja yhteiskunnan tuottamista merkityksistä ja sisällöistä (Linjakumpu 2016). Williamsin (2019, 22) mukaan yrityksen olemassaolon tarkoituksessa on kyse siitä, että liiketoiminta nähdään hyvää tekevänä voimana, jolla on valtaa muuttaa sitä ympäröivää maailmaa ja tuottaa konkreettista parannusta ihmiselämälle ja ympäristölle. Tarkoitusjohteinen yritys ei pidä voittoa syynä omalle olemassaololleen vaan tuloksena olemassaolon tarkoituksen toteuttamisesta.

Olemassaolon tarkoitus siis kertoo, miten yritys vaikuttaa osaltaan ympäröivään yhteiskuntaan. Banikarim (2019, 61) korostaa, että olemassaolon tarkoitus on yrityksen johtotähti, eli suunta johon se on menossa ja muutos, jonka se haluaa nähdä maailmassa (KUVIO 2). Olemassaolon tarkoitus luo raamit päätöksenteolle, edistää innovaatioita ja yhdistää sidosryhmät yhdeksi joukoksi. Se sekoittuu kuitenkin yhä herkästi liiketoiminnan muihin termeihin, kuten missioon, visioon, arvoihin ja yhteiskuntavastuuseen (Montgomery 2019, 14). Missio kertoo itse asiassa siitä, miten yritys toteuttaa olemassaolon tarkoituksaan, eli se on käytännön toimintatapa tarkoituksen täyttämiseksi (Banikarim 2019, 61). Yrityksellä voi olla myös useampia missioita. Visio taas kuvaa inspiroivasti yrityksen tulevaisuuden viiden tai useamman vuoden päähän kuvitellen, mitä yritys tulee tuolloin olemaan ja mitä se on siihen mennessä saavuttanut (Goyder & Pickavance 2018, 8). Se vastaa kysymykseen siitä, miltä maailma näyttää, jos yrityksen olemassaolon tarkoitus on onnistuttu elämään todeksi (Banikarim 2019, 61). Arvot ohjaavat sitä, miten yritys toteuttaa edellä mainittuja.



KUVIO 2. Olemassaolon tarkoituksen suhde missioon ja visioon

Kilpailukykyinen liiketoiminta vaatii yhä enemmän ihmislähtöisiä ja sosiaalisesti tietoisia toimintamalleja. Olemassaolon tarkoituksensa pohjalta yritykset voivat arvioida kriittisesti, miten ne voivat luoda sekä taloudellista että sosiaalista vaurautta ja siten vaikuttaa positiivisesti laajemmin ihmisten elämään ja ympäröivään maailmaan. Kyse ei ole velvollisuudesta tai siitä, että yritys tekisi epäitsekkäästi hyvää, vaan siitä, että olemassaolon tarkoitus kudotaan osaksi voittoa tavoittelevan liiketoiminnan ydintä, jolloin hyvä suoriutuminen linkittyy luonnollisella tavalla hyvän tekemiseen. (Montgomery 2019, 14.) Yhteiskuntavastuun nimissä on usein toteutettu itsenäisiä, yrityksen ydintoiminnasta irrallisia toimenpiteitä. Vasta yhteiskuntavastuun liittäminen osaksi yrityksen varsinaista ydinliiketoimintaa auttaa elämään todeksi tarkoitusta, joka hyödyttää laajemmin sekä paikallista että globaalia yhteiskuntaa. Viime vuosina yritykset ovatkin keskittyneet analysoimaan syvällisemmin kaikkia niitä vaikutuksia, joita niillä on yhteiskuntaan. (Quint 2019, 55.)

Kuuluisa tarina kertoo Yhdysvaltain presidentti John F. Kennedyn ensimmäisestä vierailusta NASA:n pääkonttorilla vuonna 1961. Presidentti kohtasi kierroksellaan luutaa kantavan talonmiehen, keskeytti kierroksensa ja tiedusteli, mitä tämä oli tekemässä. Hetkeäkään epäröimättä talonmies vastasi presidentille, että hän auttoi viemään ihmisen kuuhun. (Beersma, Both-Nwabuwe & Dijkstra 2017, 1.) Kyseinen työntekijä oli omaksunut organisaation olemassaolon tarkoituksen ja siitä oli tullut myös hänen oman työnsä tarkoitus. Työssä ei ollut sen tekijälle enää kyse mistä tahansa työstä, vaan siitä, miten työ vaikuttaa yhteiskuntaan. Ihmisten on helpompi motivoitua työstään, kun he ymmärtävät, miksi sitä tehdään ja mikä on työn merkitys suuremmassa mittakaavassa. Tarkoitus antaa syy sille, miksi ihmiset tulevat päivittäin töihin. Se on syy myös siihen, miksi kuluttajat luovat

joihinkin brändeihin merkityksellisemmän suhteen kuin toisiin. Olemassaolon tarkoitus on siis perustavanlaatuinen syy koko yrityksen olemassaololle – sille, mitä yritys tekee joka päivä luodakseen todellista arvoa sidosryhmilleen, myös työntekijöille.

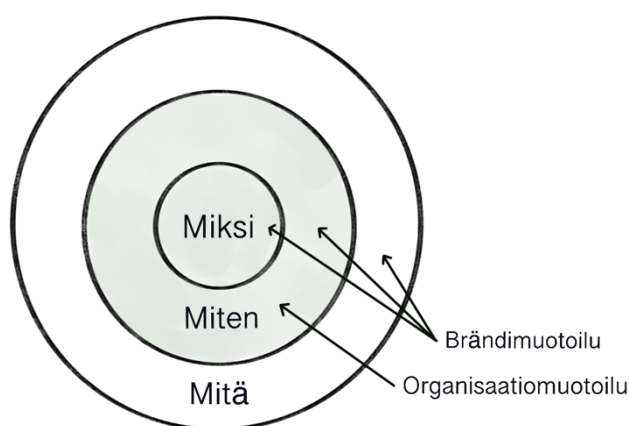
3 KEHITTÄMISTYÖN LÄHESTYMISTAVAT JA MENETELMÄT

3.1 Brändi- ja organisaatiomuotoilu

Merkityksellisyyden kokemusta voidaan vahvistaa brändi- ja organisaatiomuotoilun avulla (KUVIO 3). Brändimuotoilu tarkoittaa visuaalisen identiteetin ohella myös brändin tarkoituksen, tarinan ja toiminnan tapojen muotoilua. Brändimuotoilu on yrityksen strategian ytimessä ja keskeinen osa sen kilpailukyvyn vahvistamista. (Gävert & Tikka 2018, 69.)

Hieno logo tai kaunis paketti ovat siis vain osa brändiä. Kokonaisvaltaisessa brändikokemuksessa on kyse siitä, missä ja miten brändi näkyy ja miltä se tuntuu. Tässä työssä keskitytään visuaalisen identiteetin ulkopuolisiin kokemustekijöihin eli siihen, millaisen tarinan, tarkoituksen ja niistä johdetut olemisen tavat ihmiset ostavat, kun he ovat yhteydessä yritykseen.

Organisaatiomuotoilu keskittyy organisaation kulttuuriin, rakenteiden ja työn tekemisen tapojen kehittämiseen. Sen tavoitteena on luoda kyvykkyyksiä, joiden avulla organisaatio voi paremmin, työskentelee tehokkaammin ja tuottaa maailmaan merkityksellisiä asioita. (Gävert & Tikka 2018, 131.) Merkityksellisten asioiden tuottaminen vaatii syvällistä ymmärrystä niiden taustalla olevasta tarkoituksesta, yrityksen ja sidosryhmien arvoista sekä ympäröivästä maailmasta. Tarkoitus tulee todeksi organisaation kulttuurissa, suhteissa ja toimissa.



KUVIO 3. Brändi- ja organisaatiomuotoilu osana yrityksen operatiivisia tasoja (soveltaen Docker ym. 2017, 116)

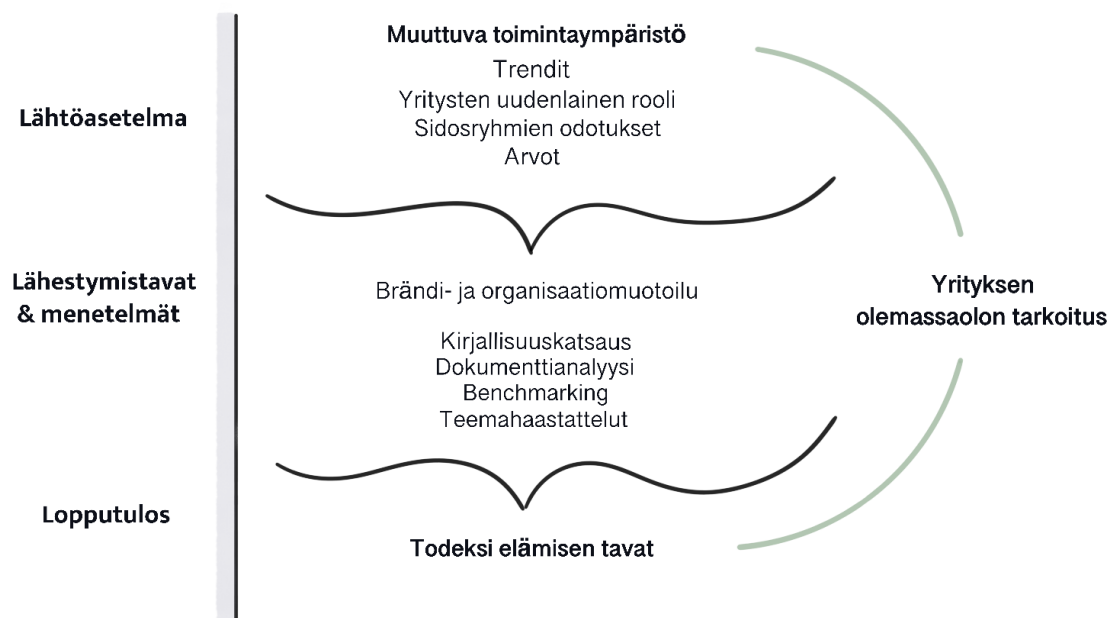
3.2 Kirjallisuuskatsaus, dokumenttianalyysi, benchmarking ja teemahaastattelut

Tutkimuksellinen kehittämistyö saa usein alkunsa organisaatioiden kehittämistarpeista tai halusta saada aikaan muutoksia. Siksi se kyseenalaistaa osittain myös tieteellisen tutkimuksen perinteitä. Sen ohella, että kehittämistyö tuottaa uutta tietoa, päämääränä on yleensä myös etsiä asioille parempia vaihtoehtoja monipuolisten menetelmien avulla sekä saada aikaan käytännön parannuksia. (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2009, 19.) Tämän kehittämistyön tavoitteena on dokumentoida mahdollisimman monipuolisesti nykyajassa tapahtuvaan ilmiöön, eli yritysten tarkoitukseen, rooliin ja merkityksellisyyteen, liittyvää julkista ja hiljaista tietoa. Kehittämistyössä selvitetään, miten tarkoitukselliset yritykset määrittelevät tarkoitustaan ja miten tarkoitus kyetään johtamaan ja elämään osaksi yrityksen arkea ja strategiaa niin, että sillä on myönteinen vaikutus myös työntekijäkokemukseen. Sen ohella ilmiöstä tuotetaan uutta tietoa ja kehittämisideoita. Työn tarkoituksena on myös herättää dialogia ja uudistaa nykyisen työelämän tieto- ja osaamisperustaa, mikä voi toimia osaltaan perustana tuleville kehittämishankkeille (Moilanen ym. 2009, 20).

Työssä on myös ennakkointiin liittyviä ominaispiirteitä. Se on luonnollista, sillä yritystoiminta vaatii tulevaisuuden ennakkointia. Liike-elämässä tutkimuksen kohteena ovat usein strateginen johtaminen ja päätöksenteko, ja niitä käsitellään myös tässä työssä. Ennakkointi edistää visioiden, tavoitteiden ja toiminnan parantumista sekä sitoutumista yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Tarkoituksena on selvittää, mikä on toivottavaa tai oletettavaa tulevaisuuden liiketoiminnassa. Mahdollisuuksien avaaminen luo yrityksille valmiuksia selviytyä tulevaisuuden ennakoimattomista tapahtumista. (Moilanen ym. 2009, 80-81.)

Tietoperustan tarkoituksena on muodostaa mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva kehittämistyön aiheena olevasta ilmiöstä, jota on tutkittu kokonaisuutena vielä verrattain vähän. Ymmärrystä haetaan tarkastelemalla monipuolisin menetelmin yritysten toimintaympäristöä ja siinä tapahtuvia muutoksia sekä yritysten merkityksellisyyteen liittyviä teorioita ja esimerkkejä. Kirjallisuuskatsauksen, dokumenttianalyysin ja benchmarkingin ohella tietoa syvennetään yrityshaastatteluilla, joiden tarkoituksena on tiedon tuottamisen lisäksi edesauttaa sen soveltamista suomalaisessa toimintaympäristössä. Haastattelut ovat joustava ja hyvin sovellettava tutkimusmenetelmä, joka tarjoaa uusia, selventäviä ja syventäviä näkökulmia vähän tutkittuun aiheeseen (Moilanen ym. 2009; 55, 95). Teemahaastattelu sopii tilanteeseen, jossa kohteena olevaa ilmiötä ei täysin tunneta eikä vastaajia haluta liikaa ohjata. Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa kysymykset tai haastatteluteemat on laadittu ennakkoon, mutta niiden järjestystä ja sisältöä voidaan vaihdella haastattelun kulun mukaisesti. Menetelmä mahdollistaa muiden kysymysten esittämisen haastattelun edetessä ja jättää tilaa myös avoimemmalle keskustelulle. (Moilanen ym. 2009; 41, 97.)

Lopuksi tuloksia analysoidaan ja suhteutetaan myös teoriaan sekä aiempaan tietoon. Tämän kehittämistyön keskeisiä lähtökohtia, tavoitteita ja menetelmiä on kuvattu visuaalisessa viitekehyksessä (KUVIO 4).



KUVIO 4. Kehittämistyön visuaalinen viitekehys

4 YRITYSTEN MUUTTUVA ROOLI JA MERKITYKSELLISYYDEN VAIKUTUS LIIKETOIMINTAAN

4.1 Globaalit megatrendit asettavat yrityksille reunaehdoja

Yhteiskunnallisesti vallalla olevat megatrendit vaikuttavat yritysten toiminnan edellytyksiin sekä globaalisti että Suomessa. Jotta yritykset voivat olla aidosti merkityksellisiä sidosryhmilleen ja menestyä pitkällä aikavälillä, on niiden kyettävä tulkitsemaan ja hyödyntämään tietoa tulevaisuuden mahdollisista kehityssuunnista. Yritysten olemassaolon tarkoitus sitoutuukin yhä useammin yhteiskunnallisiin haasteisiin ja globaaleihin tavoitteisiin (Tanner 2020).

Globaalia tilannetta värittävät megatrendit auttavat ymmärtämään tulevaisuutta ja hahmotamaan, missä kohtaa kehityskulkua olemme. Megatrendi on useista ilmiöistä koostuva yleinen kehityssuunta, jonka nähdään yleensä tapahtuvan globaalilla tasolla ja jatkuvan samansuuntaisena. (Dufva 2020, 6.) Niihin liittyviä globaaleja ongelmia kuvataan usein viheliäisiksi ongelmiksi (*wicked problems*). Ne ovat pitkän aikavälin ainutlaatuisia, kompleksisia ja keskinäisesti riippuvaisia ongelmia, joiden määrittäminen on hankalaa, joille on vaikeaa asettaa tavoitteita ja joihin ei ole olemassa yksiselitteisiä ratkaisuja. Viheliäisiin ongelmiin ei olekaan tarkoitus löytää ainoaa oikeaa ratkaisua, vaan parantaa niiden taustalla vaikuttavia ominaisuuksia. (Rittel & Webber 1973, 160-167.) Perinteiset mekanismit, kuten tilastotiede tai todennäköisyyslaskenta, eivät enää sellaisinaan riitä viheliäisten ongelmien ratkaisemiseen, vaan niiden ehkäiseminen vaatii luovuutta ja yhteistyötä. Myös yritysten on löydettävä uusia tapoja toimia ja arvioitava päätöstensä globaaleja ja poliittisia vaikutuksia entistä tarkemmin.

Keskeisimmäksi tulevaisuuteen vaikuttavaksi megatrendiksi Sitra on vuonna 2020 määritellyt ekologisen jälleenrakennuksen kiireellisuuden. Sillä tarkoitetaan siirtymää ympäristön tilaa ja ihmisten hyvinvointia parantavaan yhteiskuntaan. (Dufva 2020, 9.) Se, millaisia ratkaisuja pystymme löytämään ekologisen kriisin osalta lähiaikoina, voi hyvinkin vaikuttaa siihen, mitä tapahtuu seuraavan vuosisadan aikana ja siitä eteenpäin. Samalla vuorovaikutukseen perustuva verkostomainen valta voimistuu. Valtaa on myös muilla kuin valtioilla, esimerkiksi kaupungeilla ja yrityksillä. (Fink 2020; Vataja 2020.) Yritysten onkin ajankohtaista miettiä tarkemmin, miten ne suhtautuvat valtaan ja millä keinoin ne rakentavat emotionaalisesti sitoutunutta yhteisöä voimavarakseen. Vallan mukana tulee aina myös vastuu. Se tarkoittaa yritysten kohdalla esimerkiksi sitä, että arvon tuottamisessa on huomioitava ihmisten ohella myös elinympäristö. Ihannetilanteessa talouden avulla voidaan jopa korjata ympäristölle jo aiheutettuja vahinkoja.

Myös väestön ikääntyminen ja monimuotoistuminen haastavat liiketoimintaa. Sitran ennakointi- ja strategiatoiminnoista vastaavan Vatajan (2020) mukaan väestörakenteen muutokseen liittyvä keskeinen jännite muodostuu Suomessa siitä, kuinka pystymme takaamaan ja rahoittamaan hyvinvointivaltion palvelut tulevaisuudessa ja millaista uudenlaista ajattelua tarvitaan, jotta pystymme säilyttämään kansainvälisen kilpailukyvyn ja hyvinvoinnin sen nykyisellä tasolla. Hyvinvoinnin näkökulmasta yrityksiin vaikuttavat myös työikäisten uudenlaiset mielenterveyden haasteet, joiden taustalla ovat esimerkiksi ilmastoahdistus, kilpailuyhteiskunta ja digitalisaatio. Sitra on ennakoanut, että digitalisaation aiheuttama informaatiotulva heikentäisi myös ihmisten keskittymiskykyä ja vähentäisi luovaa ajattelua. (Dufva 2020, 22-23.) Se on yritysten kannalta huolestuttavaa, sillä ajatustyö lisääntyy entistään teknologian kehittyessä. Kun toimintoja automatisoidaan, ihmiset joutuvat ratkomaan aiempaa monimutkaisempia ongelmia. On myös todennäköistä, että tulevaisuudessa yhä tärkeämmiksi työelämän taidoiksi nousevat inhimilliset taidot, kuten ihmissuhdetaidot, improvisointi- ja empatiakyky, kognitiiviset taidot ja luovuus. Nämä taidot kestävät aikaa ja ovat hyödyllisiä läpi elämän. Niitä on kuitenkin vaikeaa mitata ja kehittää perinteisin menetelmin, mikä asettaa myös yrityksissä haasteita osaamisen kehittämisen rakenteille ja käytännöille.

Osaamisen kehittäminen hallitseekin nykyistä työelämäkeskustelua. Sitra arvioi, että siirtyminen jatkuvan osaamisen kehittämisen aikaan heijastuisi tulevaisuudessa myös suomalaisten identiteettiin, jonka muodostumisessa työ ja koulutus ovat olleet perinteisesti tärkeitä (Dufva 2020, 24). Ajatustyön lisääntyminen vaikuttaa siihen, että työn tuloksia on usein vaikeampi havainnoida konkreettisesti, ja sen vuoksi merkitystä omalle työlle haetaan jo nyt laajemmasta yhteiskunnallisesta kontekstista (Tanner 2020). Työn käsite itsensäkin on monipuolistunut. Alustatalous ja muuttuvat organisaatiomallit haastavat perinteistä työnantajasuhdetta, ja erilaisissa välitiloissa olevien määrä kasvaa (Dufva 2020, 46). Se tarkoittaa, ettei vakituinen ja kokoaikainen työsuhte yhteisen työntajaan ole enää oletusarvoinen työsuhteen muoto, vaan työsuhteet ovat kestoaltaan erilaisia ja ne voivat olla myös päällekkäisiä. Lisäksi on ennustettu, että freelancerien määrä tulisi jatkossa lisääntymään. Tämä asettaa yrityksille uusia vaatimuksia. Niiden on vahvistettava organisaatiokulttuureja, edistettävä erilaisia yhteistyön muotoja sekä pohdittava, miten ne voivat auttaa yksilöitä löytämään merkitystä omasta työstään. Työn tulee tulevaisuudessa tukea entistä paremmin jo muuta kautta syntynyttä identiteettiä.

Teknologiasta tulee jatkuvasti yhä tiiviimpi osa yhteiskuntaa. Monet asiat ja kohtaamiset tapahtuvat jo nyt verkon yli digitaalisilla alustoilla. Teknologiaa ja sen taustalla olevia toimintoja, kuten algoritmeja, onkin ymmärrettävä entistä paremmin. (Dufva 2020, 38-39.) Myös asiakkaiden yrityksiin kohdistamat odotukset kasvavat teknologisen kehityksen ja

automaation myötä (Goyder & Pickavance 2018, 14). Teknologian kohdalla oleellinen kysymys on, toimiiko se suhteessa ekologiseen jälleenrakentamiseen ratkaisuna. Tämä tarkoittaa sitä, voimmeko löytää teknologian avulla esimerkiksi uusia tapoja palveluiden digitalisoimiseen tai uusiutuvan energian hyödyntämiseen. (Vataja 2020.) Myös yrityksillä on uudenlainen vastuu teknologian ja datan hyödyntämisessä. Niiden on oltava entistä läpinäkyvämpiä, huolehdittava ihmisten yksityisyydestä ja tiedostettava, miten tekoäly vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen ja kulutustottumuksiin. Teknologisen suunnittelun tulee olla yhä eettisempää. Teknologia voi automaation ja nopean vuorovaikutuksen ohella mahdollistaa yrityksille myös esimerkiksi uusia kiertotalouden toimintatapoja. Kiertotaloudella tarkoitetaan talousmallia, jossa tuotanto ja käyttö suunnitellaan siten, että materiaalit ja niiden arvo säilyvät kierrossa (Dufva 2020, 46). Syksyllä 2020 julkaistun State of AI in Finland -raportin mukaan tekoälyä hyödyntävien suomalaisten yritysten määrä on lähes kolminkertaistunut kolmessa vuodessa. Suomessa on nyt jo yli 1250 tekoälyä soveltavaa yritystä, joista noin 750 on myös kehittänyt tekoälyä. (FAIA 2020.)

Teknologia on myös hämärtänyt rajaa työn ja muun elämän välillä. Samalla yritykset ovat valtavan paineen alla, jotta ne saavat houkuteltua ja säilytettyä tarvitsemansa osaajat. Yrityksissä ollaankin siirtymässä työntekijäkokemuksesta jopa ihmiskokemukseen (*human experience*). Se käsittelee sitä, miten me ihmisinä identifioidumme työn maailmaan ja miten työn ulkopuolella tapahtuvat asiat sisällytetään työhön. Suhdetta työntekijöihin ei enää tarkastella niinkään sitoumus- tai resurssinäkökulmasta eikä kehityshankkeita keskitetä pelkästään työpaikalle. Sen sijaan työ halutaan sovittaa mahdollisimman joustavasti ihmisten muuhun elämäänsä, joka käsittää esimerkiksi ystävät, perheen, vaihtelevat mielenkiinnon ja intohimon kohteet sekä työn ulkopuoliset velvoitteet. (Harvard Business Review Analytic Services 2020, 1-2.) Trendi on näkynyt viime aikoina myös Suomessa muun muassa lyhennetyn työajan ja nelipäiväisen työviikon kokeiluina. Kokeiluja edistäneiden yritysten hypoteesina on ollut, ettei aika itsessään tuota liiketoiminnallista arvoa ja että pidempi palautumisaika parantaa työntekijöiden kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin lisäksi myös asiakastyön tehokkuutta. Suomalainen peliyhtiö Supercell on puolestaan rakentanut uudelle pääkonttorilleen lasten päiväkodin lisäksi jopa päiväunihuoneita, jotka palvelevat aikavyöhykkeiden yli liikkuvien henkilöiden ohella tarvittaessa myös kaikkia muita työntekijöitä (Kempas 2020).

Sitra on määritellyt megatrendien ohelle myös niiden taustalla vaikuttavia metatrendejä. Ne ovat useista erilaisista kehityskuluista kumpuavia, usein vasta hahmottumassa olevia muutosvoimia, jotka muuttavat trendejä. Yksi näistä metatrendeistä on Sitran viimeisimmässä koosteessa postnormaalit ajat, joka kuvaa tilannetta, jossa yllätykset ja epäjatkuvuudet tulevat yhä yleisemmiksi. (Dufva 2020, 52.) Normaalin käsite ei olekaan enää

kovin hyödyllinen, kuten viimeisin pandemiakin on osoittanut. Vuoden 2020 kevättalvella, kun tämä kehittämistyö on vasta aluillaan, Covid-19 on levinnyt maailmanlaajuisesti pandemiaksi ja vaikuttanut nopeasti monen yrityksen liiketoimintaan ja taloudelliseen asemaan myös Suomessa. Muutosjohtamisen ohella yrityksissä on testattu ennennäkemättömällä tavalla myös yrityskulttuurien kantokykyä ja kykyä aidon arvon luomiseen, kun ne ovat yrittäneet selviytyä jo muutenkin kompleksisessä ja nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä.

Postnormaalissa ajassa ihmisillä on kasvava tarve nähdä asioiden välisiä yhteyksiä ja suurempaa kuvaa (Dufva 2020, 52). Yritykset voivat vastata tähän tarpeeseen artikuloimalla, miksi ne ovat olemassa, millaista arvoa ne tuottavat ja selventämällä suhdettaan sidosryhmiin. Toimimalla johdonmukaisesti, läpinäkyvästi ja rehellisesti yritykset kykenevät herättämään luottamusta ja tarjoamaan jatkuvuuden tunnetta paikoin kaoottiseltakin tuntuvaan maailmaan.

Kehityssuunnat asettavat siis länsimaiselle talouskasvulle ja sen myötä myös yrityksille tulevaisuudessa yhä tiukemmat reunaehdot. Sen ohella aidon kehityksen mittareiden rooli voimistuu. (Dufva 2020, 46.) Se tarkoittaa yritysten kohdalla esimerkiksi sitä, että kykyä aidon arvon luomiseen ja todellisen muutoksen aikaansaamiseen tarkastellaan aiempaa tiiviimmin. Covid-19-pandemia on osoittanut, että yhteiskunta ja yritykset sen osana kykenevät pakon edessä nopeasti muutoksiin, ja näillä toimilla on ollut lyhyessä ajassa merkittäviä vaikutuksia myös ympäristön tilaan. Kriisin aikainen muutos ei ole kuitenkaan tapahtunut aina hallitusti, vaan viruksen käynnistämän pandemian ehdoilla, ja talous ja hyvinvointi ovat kärsineet, kun suuri osa yhteiskunnasta on jopa väliaikaisesti pysäytetty. Ekologinen jälleenrakennus ja ilmastonmuutoksen torjuminen vaativat kuitenkin pitkäaikaista suunnittelua, joka kestää myös väliaikaisia takaiskuja. Vatajan (2020) mukaan tavoitteena on, että aikaansaatu muutos on kestävä ja reilua.

Muutosmuotoilu (*transition design*) onkin noussut viime vuosina tärkeään asemaan, sillä siirtymäajassa eläminen tarvitsee kaikilta arvoketjun toimijoilta uudenlaista olemista maailmassa. Sen keskeinen lähtökohta on yhteiskunnallisten siirtymien ja kestävä tulevaisuuden tarve. Muutosmuotoilu soveltaa ymmärrystä sosiaalisten, taloudellisten, poliittisten ja luonnollisten järjestelmien yhteensovittamisesta ratkaistakseen ongelmia kaikilla elämänlaatua parantavilla alueilla. Holistisempaan ja ekologisempaan maailmankuvaan siirtyminen on yksi tehokkaimmista keinoista muutoksessa kohti kestävämpää tulevaisuutta. (Irwin, Kossoff, Scupelli & Tonkinwise 2015; 1, 4.) Mahdollisimman monen yrityksen tulisi siis viimeistään nyt hyväksyä entistä korkeampi vastuu liiketoimintansa yhteiskunnallisista ja ympäristöllisistä vaikutuksista ja pyrkiä rakentamaan yhdessä kestävä tulevaisuus,

jossa myös ihmiset voivat hyvin. Trendit auttavat yrityksiä ymmärtämään, mistä arvo tulevaisuudessa muodostuu ja arvioimaan, mille asioille ne itse haluavat antaa arvoa.

4.2 Yritysten uudenlainen rooli arvonluojina

New York Times julkaisi vuonna 1970 artikkelin, jossa arvostettu yhdysvaltalainen yhteiskuntafilosofi ja taloustieteilijä Milton Friedman määritteli, että yrityksen ainoa sosiaalinen vastuu on kasvattaa voittojaan (Fox 2012). Tätä suoraviivaista näkemystä haastetaan nyt kiihtyvällä vauhdilla. Elokuussa 2019 yhdysvaltalaisen Business Roundtable -ryhmän jäsenet kokoontuivat keskustelemaan yritysten roolista, tarkoituksesta ja vastuista nyky-yhteiskunnassa. Siihen kuuluvat 181 suuryritysten johtajaa, mukaan lukien Amazonin perustaja Jeffrey Bezos, General Motorsin toimitusjohtaja Mary Barra ja Applen toimitusjohtaja Tim Cook, allekirjoittivat lausunnon Statement on the Purpose of a Corporation, jonka mukaan yrityksen tulee olla tasapainoisesti sitoutunut kaikkiin sidosryhmiinsä ja niiden tarpeisiin sen sijaan, että se tuottaisi arvoa vain osakkailleen. (Business Roundtable 2020; Nevins 2019.)

Kyseinen lausunto muutti merkittävästi ryhmän aiempaa näkökulmaa yrityksen olemassaolon tarkoituksesta, joka on säännöllisesti määritelty sen omistajaohjauksen periaatteiden yhteydessä vuodesta 1987 lähtien. Vuodesta 1997 asti näkemys oli perustunut pitkälti Friedmanin ajatukseen, ja sen mukaan yritykset olivat ensisijaisesti olemassa palvelemaan osakkaitaan. Nyt osakkeenomistajille tuotetun pitkäaikaisen taloudellisen arvon rinnalle nostettiin yhtä tärkeinä myös asiakkaan saama arvo, työntekijöihin investoiminen, reilu ja eettinen toimittajayhteistyö sekä huolenpito ympäristöstä ja yhteisöstä. (Business Roundtable 2020; Nevins 2019.) Uusi, kokonaisvaltaisempi ja ajankohtaisempi näkemys yrityksen olemassaolon tarkoituksesta arvioi uudelleen erityisesti yritysjohtajien roolia pitkäaikaisen arvon tuottamisessa yrityksen kaikille sidosryhmille.

Yksi lausunnon allekirjoittajista on maailman suurimman varainhoitoyrityksen, Black Rockin, toimitusjohtaja Larry Fink. Vuoden 2020 tammikuussa Fink (2020) otti painokkaasti kantaa yritysten vastuuseen tuottaa pitkäaikaista arvoa instituutioille ja ihmisille, jotka niihin sijoittavat. Toimitusjohtajille osoittamassaan vuotuisessa avoimessa kirjeessä hän painotti, että ymmärrys ilmastonmuutoksen vaikutuksista on lisääntynyt voimakkaasti myös sijoittajien keskuudessa, jotka edellyttävät nyt yrityksiltä uudenlaista arvoa ja vastuunottoa tulevaisuudesta. Sijoittajat pyrkivät myös ymmärtämään, miten ilmastopolitiikka tulee vaikuttamaan hintoihin, arvoon ja kysyntään läpi koko talouden, ja yhä useammat haluavat jakaa varallisuuttaan sen pohjalta uudelleen. Fink ennakoikin, että merkittävä pääoman uudelleenjakaminen on edessä jo lähitulevaisuudessa, ja myös yritysten tulisi varautua siihen. Pitkäaikaisen kannattavuuden ajurina hän on jo pitkään korostanut

vahvaa olemassaolon tarkoitusta. Selkeä tarkoitus ja sitoutuminen sidosryhmiin auttavat yritystä löytämään yhteyden asiakkaisiinsa ja sopeutumaan yhteiskunnan muuttuviin vaatimuksiin. Myös kyky operoida kestävästi vaikuttaa kasvunäkymiin, sillä kestäviin toimintatapoihin investoivat yritykset ovat valmistautuneet muita paremmin epävarmuuteen ja muutoksiin.

Useissa pääomarahastoissa liikevoitto ja olemassaolon tarkoitus nähdäänkin jo positiivisena, itseään ruokkivana kierteenä. Niissä taloudellisen voiton tavoittelu tapahtuu sijoittamalla yrityksiin, jotka yrittävät menestyä ratkaisemalla maailman suurimpia ongelmia teknologian ja digitalisaation keinoin. Tunnetuimpia rahastoja ovat esimerkiksi yhdysvaltalaiset Capricorn ja Obvious Ventures sekä ruotsalainen Norrsken. Suomessa toimii Courage Ventures Funds, jonka tarkoituksena on edistää globaalia hyvinvointia sijoittamalla kotimaisiin terveys-, koulutus- ja ympäristöalan startup-yrityksiin (Courage Ventures Funds 2017).

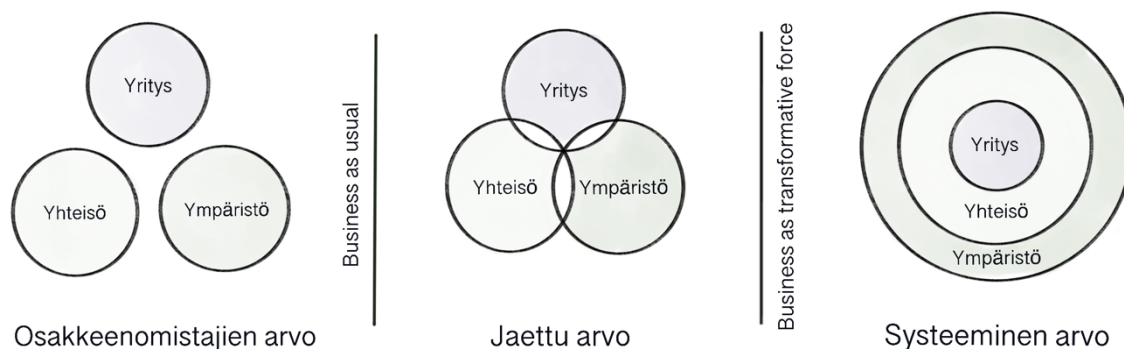
Näkemyks yritysten tuottamasta arvosta ei ole murroksessa vain paikallisesti, vaan se on muuttumassa globaalisti. Tuore kotimainen tutkimus antaakin viitteitä siitä, että yritysten ajatus omasta tarkoituksestaan suhteessa yhteiskuntaan ja ympäröivään maailmaan on murroksessa myös Suomessa. OP Ryhmä toteutti loppuvuodesta 2019 suuryritystutkimuksen yhteistyössä Aalto-yliopiston professorien perustaman Nordic Institute of Business & Society -ajatushautomon (2020; 3-4, 10, 22) kanssa. Kahdeksatta kertaa toteutettuun tutkimukseen osallistui 141 Suomessa toimivaa suuryritystä ja siihen vastasi kaikkiaan 200 ylimmän johdon edustajaa. Jo 73 % tutkimukseen osallistuneista yritysjohtajista kokee, että yrityksen tehtävänä on ratkaista polttavia yhteiskunnallisia ongelmia. Vain vuotta aiemmin vastaava luku oli 56 %. Yli 90 % Suomen suuryritysten johdosta uskoo lisäksi, että vastuullisuuteen liittyvät teot ovat yritysten kasvava kilpailutekijä. Kilpailu osajista käy kovana, ja jopa 85 % kokee kilpailun hyvistä tekijöistä työnantajien kesken merkittävänä. 41 % suuryrityksistä arvioi lisäksi startup-yritysten muuttaneen toimialansa käytänteitä merkittävästi, ja 42 % näkee niiden kasvavan roolin itselleen mahdollisuutena. Startup-toimijat ovat erityisen kiinnostavia, sillä ne haastavat suuryritysten totuttuja ajattelumalleja ja aikakäsitteitä ja muuttavat sitä kautta eri alojen käytänteitä.

Väitöskirjatutkija Lahtisen (2020) mukaan yritykset ovat avain kestävyuden siirtymiin. Niillä tarkoitetaan kokonaisvaltaisia, perustavanlaatuisia muutoksia yhteiskunnan rakenteissa, kulttuurissa ja käytänteissä, joiden kautta yhteiskunta siirtyy kohti ekologisesti, sosiaalisesti ja taloudellisesti kestävämpiä tuotanto- ja kulutustapoja. Vallalla olevat rakenteet, kulttuuri ja käytänteet, joiden kautta yhteiskunta ja ihmiset sen osana toimivat, ovat luonnostaan jähmeitä ja hitaasti muuttuvia. Muutos on kuitenkin mahdollinen, kun niihin

kohdistuu samanaikainen ja -suuntainen paine sekä globaaleista megatrendeistä että pienen ryhmän innovatiivisista, disruptiivisista hankkeista. Näitä voivat olla esimerkiksi radikaalit poliittiset päätökset, kansalaisaloitteet ja innovatiiviset yritykset.

Yritykset ovat Lahtisen (2020) ja Mainwaringin (2011, 102) mukaan muutoksen tekijöistä tärkeimpiä. Tämä johtuu siitä, että yrityksillä on poikkeuksellista innovaatio-osaamista, kärkiteknologiaa, taloudellisia resursseja, infrastruktuuria, johtamistaitoja ja huippuosaajia. Lisäksi ne kykenevät vastaamaan nopeasti markkinamuutoksiin, kuluttajien muuttuviin tarpeisiin ja yhteiskunnallisiin epäkohtiin. Monet yritykset toimivat kansainvälisillä markkinoilla, jolloin ne voivat maailmanlaajuisesti hyödyntää ja viedä eteenpäin uudenlaisia tapoja toimia.

Arvonluonti on siis muuttunut merkittävästi vuosikymmenten takaisesta näkemyksestä, jolloin yritys nähtiin jossain määrin erillisenä osana yhteiskunnasta ja ympäristöstä, ja sen luoma arvo muodostui lähes puhtaasti liiketoiminnallisesta hyödystä. 2000-luvun alussa ymmärrettiin, että yritys toimii osana yhteiskuntaa ja ympäristöä, ja muodostui jaetun arvon käsite. Nyt olemme matkalla kohti systeemistä arvoa, jossa nähdään, että yritys voi olla toimintakykyinen ja elinvoimainen vain yhteiskunnassa, joka voi hyvin ja ympäristössä, joka kukoistaa (KUVIO 5). (Lahtinen 2020.) Se tarkoittaa, että yritykset tuottavat kestäviä hyötyjä yhteiskunnalle ja ympäristölle samalla kun ne toteuttavat taloudellisesti kannattavaa liiketoimintaa. Liiketoiminta nähdään nyt aiempaa selkeämmin pitkäkestoista positiivista muutosta mahdollistavana tekijänä, ja hyvinvoiva yhteiskunta ja ympäristö ovat reunaehdoja tälle toiminnalle.



KUVIO 5. Arvonluonnin muutos kohti systeemistä arvoa (soveltaen Lahtinen 2020)

Uutta arvoa ei tarvitse kuitenkaan luoda yksin, vaan systeemisen arvon luomiseen liittyvät erilaiset ekosysteemit. Business Finlandin (2020a, 40) mukaan ekosysteemit ovat verkostoja, joiden jäsenillä on jaettu päämäärä ja yhteiset toimintatavat. Ne kehittävät

liiketoimintaympäristöä lisäämällä systeemisiä vaikutuksia ja edistämällä rakennemuutosta. Arvoa luodaan siis yhdessä ja sen luomiseen tarvitaan uusia keinoja. Lahtisen (2020) mukaan mukana voivat olla esimerkiksi erilaiset järjestöt, tutkimuslaitokset, kilpailijat ja kumppanit, vaikuttajat, media sekä nykyiset ja tulevat asiakkaat. Olennaista on yhteisten tavoitteiden asettaminen, toisilta oppiminen ja yhteistyön jatkumisen varmistaminen pitkällä aikavälillä.

4.3 Sidosryhmät odottavat brändeiltä konkreettisia tekoja

Jotta yritysten on mahdollista tuottaa sidosryhmilleen todellista arvoa, on ensin ymmärrettävä, mitkä arvot ovat eri sidosryhmille merkityksellisiä ja millaisia nykyisiä odotuksia yrityksiin kohdistuu. Tutkimukset osoittavat, että sekä kuluttajat että työntekijät haluavat muodostaa suhteita sellaisiin yrityksiin, jotka ovat läpinäkyviä ja vastuullisia, edistävät heille merkityksellisiä asioita, välittävät aidosti sidosryhmistään, vaikuttavat positiivisesti yhteiskuntaan ja ovat sitoutuneet toimimaan arvojensa mukaisesti. Brändien on siis edustettava muutakin kuin myymiään tuotteita. Rohkeat, julkiset kannanotot ja esilletulot ovat tärkeitä, mutta erityiseen arvoon nousevat niihin liittyvät teot.

Edelman (2020; 12, 17, 23, 29) julkaisi tammikuussa 2020 kansainvälisen kuluttajaluottamusbarometrin. Sen yli 34 000 vastaajasta 56 % kokee, että kapitalismi nykyisellään tekee enemmän vahinkoa kuin hyvää maailmassa. Luottamus erilaisiin instituutioihin ja mediaan on laskussa, eikä esimerkiksi poliittisten johtajien uskota kykenevän vastaamaan riittävällä tasolla nykyisiin haasteisiin. Yrityksiltä ja brändeiltä odotetaan siksi entistä näkyvämpiä tekoja, ja jopa 64 % kuluttajista kertoo tukevansa tiettyä brändiä nimenomaan sen yhteiskunnallisiin kysymyksiin ottaman kannan pohjalta. Vuonna 2014 toteutettu globaali kuluttajatutkimus osoittaa lisäksi, että kuluttajat kokevat suhteensa brändeihin yksipuoliseksi. Siihen vastanneista 15 000 henkilöstä 87 % haluaisi muodostaa brändeihin nykyistä merkityksellisemmän suhteen ja 80 % kokee, että brändeillä tulee olla selkeä syy tai olemassaolon tarkoitus (Edelman 2014; 12, 30). Lisäksi yhdeksän kymmenestä kansainvälisestä kuluttajasta uskoo, että yritysinnovaatioiden tulisi vaikuttaa eri tavoin yhteiskuntaan (Edelman 2015, 10). Myös vastuullisuus on entistäkin merkityksellisempi teema yhä moninaisemmalle yleisölle. Suomalainen designtoimisto Kuudes (2019, 8) julkaisi syyskuussa 2019 Tiedostava Kuluttaja -tutkimuksen uusimman päivityksen, jonka mukaan 62 % suomalaisista kokee, että vastuullisuus on laadukkuuden edellytys. Jopa 79 % on kuitenkin sitä mieltä, että vastuullisuutta on nykyisellään vaikea arvioida.

Sustainable Brands järjesti huhtikuussa 2020 webinaarin, jossa punnittiin brändien tulevaisuusnäkyviä nykyisten tekojen pohjalta. Porter Novellin varatoimitusjohtaja Dailey (2020) esitteli tapahtumassa yhtiön toteuttaman tutkimuksen, jonka mukaan Covid-19-pandemian

aikana 71 % yhdysvaltalaisista kuluttajista suhtautui myönteisemmin yrityksiin, jotka kertoivat julkisesti tekemisistään, ja yli puolet koki, että olemassaolon tarkoituksen pohjalta johdetut organisaatiot suoriutuivat poikkeustilanteessa selvästi muita paremmin. Myös yritysten olemassaolon tarkoituksen merkitys kasvoi: 73 % yhdysvaltalaisista kuluttajista piti tärkeänä, että yritykset priorisoivat pandemian jälkeen kaikkien sidosryhmien tarpeita ja 74 % arveli muistavansa jälkikäteen, mitkä yritykset astuivat pandemian aikana aidosti esiin. Samalla jopa 71 % uskoi muistavansa myöhemmin, mitkä yritykset tekivät poikkeustilanteen aikana huonoja päätöksiä. Lähes sama osuus oli valmis luopumaan näiden yritysten tuotteista ja palveluista. Myös Deloitte (2020a, 21) on tutkinut pandemian vaikutuksia kulutuskäyttäytymiseen. Sen tekemän kansainvälisen tutkimuksen mukaan lähes 80 % millenniaaleista aikoo nähdä pandemian jälkeen enemmän vaivaa ostaakseen tuotteita ja palveluja pienemmiltä, paikallisilta yrityksiltä, ja 60 % suunnittelee ostavansa tuotteita ja palveluja sellaisilta suurilta yrityksiltä, jotka ovat poikkeustilanteen aikana huolehtineet työntekijöistään ja vaikuttaneet yhteiskuntaan positiivisesti.

Covid-19-pandemia onkin saanut kuluttajat arvioimaan prioriteettejaan uudelleen. Euro-monitor Internationalin kesäkuussa 2020 julkaiseman tutkimuksen mukaan yksi kuluttajamarkkinoinhin merkittävimmin vaikuttava teema on nyt siirtymä kestävyuden tarkastelusta olemassaolon tarkoitukseen. Kestävyuden ajatus on perinteisesti rakentunut eettisten ja ympäristöllisten huolenaiheiden, kuten muovisaasteiden ja ilmastonmuutoksen ympärille. Pandemia on kuitenkin vauhdittanut siirtymää kohti uutta, kokonaisvaltaisempaa lähestymistapaa, jonka tarkoituksena on luoda sosiaalista, ympäristöllistä ja taloudellista arvoa. Siirtymä vaatii yrityksiltä eettistä arvopohjaa, strategista asemointia ja entistä vahvempaa keskittymistä alkuperään, läpinäkyvyyteen, turvallisuuteen ja perintöön. Monet brändit haluavatkin olla nyt aiempaa paikallisempia ja tukea toiminnallaan paikallisia yhteisöjä. (Boumphrey 2020; 6, 9-13.)

YK toteutti vuonna 2019 tutkimuksen toimitusjohtajien suhteesta kestävyYTEEN, jossa yli 1000 yritysjohtajaa lähes 100 maasta pohti kestäväN kehityksen mahdollisuuksia ja haasteita. Sen mukaan 94 % toimitusjohtajista tuntee, että heillä on henkilökohtainen vastuu varmistaa, että yrityksellä on ydintarkoitus ja rooli yhteiskunnassa. (Accenture Strategy & United Nations Global Compact 2019; 3, 73.) Toimitusjohtajien rooli onkin muuttunut selvästi aiempaa näkyvämmäksi. Heiltä odotetaan uudenlaista esilletuloa, samaistuttavaa ajatusjohtajuutta ja spontaania, faktoihin perustuvaa kannanottoa asioihin (Edelman 2019; 10, 18, 20). Edelmanin (2020, 27) tutkimuksen mukaan jopa 74 % kansainvälisistä kuluttajista kokee, että toimitusjohtajien tulisi itse omaksua johtoasema muutoksessa sen sijaan, että nämä jäävät odottelemaan valtion ja hallituksen toimia. Yli puolet uskoo lisäksi, että toimitusjohtajat voivat vaikuttaa positiivisesti esimerkiksi ennakoluuloihin, syrjintään,

osaamisen kehittämiseen ja ympäristöön (Edelman 2019, 8). Erityisesti millenniaalit ovat haastaneet viime aikoina yritysjohtajien roolia. Deloitte (2019a, 11) julkaiseman globaalin tutkimuksen mukaan vain 37 % heistä uskoo, että yritysjohtajat vaikuttavat maailmaan positiivisesti ja 26 % ei luota yritysjohtajiin luotettavan ja tarkan tiedon lähteinä. Ainoastaan alle puolet millenniaaleista kokee, että johtajat ovat sitoutuneita auttamaan yhteiskuntaa tai toimimaan eettisesti.

Myös työntekijät odottavat työnantajiansa olevan aiempaa näkyvämmiin esillä ja toimivan esimerkillisesti. Edelmanin (2020, 27-28) toteuttaman kansainvälisen tutkimuksen mukaan 92 % heistä kokee tärkeäksi, että nykyisen työnantajayrityksen toimitusjohtaja ottaa kantaa muun muassa ilmastonmuutokseen, tuloeroihin, teknologian eettiseen käyttöön, automaation vaikutuksiin ja diversiteettiin. Työntekijät odottavat, että tulevaisuuden työnantaja osallistaa heidät suunnitteluun ja tarjoaa mahdollisuuksia muotoilla yhteiskunnan tulevaisuutta. Yli puolet toivoo myös, että potentiaalisen työnantajayrityksen toimitusjohtaja puhuu julkisesti niistä kiistanalaisistakin poliittisista ja sosiaalisista aiheista, joita henkilö itse pitää tärkeinä (Edelman 2019, 15). Populuksen Iso-Britanniassa tekemän tutkimuksen mukaan lähes puolet työntekijöistä kuitenkin kokee, ettei heidän työnantajansa toimi olemassaolon tarkoituksensa ja arvojen mukaisesti, ja yli puolet on lisäksi sitä mieltä, ettei työnantajan tarkoitukseen liittyvä markkinointi vastaa todellisuutta (Kin&Co 2018).

4.4 Olemassaolon tarkoitus luo kasvua ja toimii kompassina

Montgomeryn (2019, 15) mukaan suuri osa olemassaolon tarkoituksen ympärillä käytävästä keskustelusta liittyy yrityksen epäitsekääseen velvollisuuteen parantaa yhteiskuntaa. Tämä näkemys on ongelmallinen, sillä se erottaa tarkoituksen ja voiton toisistaan. Liiketoiminnassa on kyse kaupasta ja kaupassa on aina lopulta kyse kasvusta. Yritys voi helposti luopua muista tavoitteistaan, jos tarkoitus ja voitto ovat keskenään ristiriidassa. Olemassaolon tarkoituksen tulisikin olla osa voittoa tavoittelevan liiketoiminnan ydintä ja kiinteä osa yrityksen kasvua (Docker ym. 2017, 15). Buche, Dhanaraj ja Malnight (2019) ovat määritelleet viisi kysymystä, joiden avulla yritykset voivat selvittää, onko olemassaolon tarkoitus niiden oman strategian ytimessä:

1. Edistääkö tarkoitus yrityksen kasvua ja tuottavuutta?
2. Vaikuttaako tarkoitus strategiaan päätöksiin ja investointipäätöksiin?
3. Muotoileeko tarkoitus arvolupausta?
4. Vaikuttaako tarkoitus siihen, miten kyvykkyyksiä rakennetaan ja johdetaan?
5. Onko tarkoitus säännöllisesti johdon agendalla?

Deloitte (2019b, 7) trenditutkimuksen mukaan yritykset, joiden toimintaa ohjaa vahva olemassaolon tarkoitus, kasvavat keskimäärin kolme kertaa kilpailijoitaan nopeammin. Esimerkiksi Google ja Nike ovat onnistuneet kasvattamaan brändiarvoaan 12 vuoden kuluessa 175 % (Kantar 2020, 3). Olemassaolon tarkoituksen on todettu kasvattavan yrityksen tuottavuutta erityisesti kolmella tavalla: se luo strategisen toimintasuunnitelman, motivoi ihmisiä ja sitouttaa asiakkaita (Williams 2019, 23). Seuraavassa tarkastellaan tarkoituksen merkitystä näiden tekijöiden näkökulmasta.

Buchen, Dhanaraj ja Malnightin (2019) selvityksen mukaan olemassaolon tarkoitus auttaa kasvuyrityksiä määrittämään uudelleen pelikenttensä ja uudistamaan aiempaa arvoluostaan. Esimerkiksi vuonna 1948 perustettu suomalainen teollisuusyhtiö Neste on muuttanut onnistuneesti suuntaansa vanhanaikaisesta öljy-yhtiöstä maailman suurimaksi uusiutuvien polttoaineiden tuottajaksi. Vuonna 2009 öljyn hintojen pudottua ja Euroopan Unionin lainsäädännön muututtua Neste ymmärsi, ettei sen ollut enää mahdollista selviytyä perinteisellä pelikentällään. Neste etsi uusia mahdollisuuksia laajemmasta ekosysteemistä ja muutti toiminta-ajatustaan volyymista arvon myymiseen. Uudeksi tarkoitukseksi muodostui vastuullisten energialähteiden kehittäminen päästöjen vähentämiseksi. Vuonna 2015 Neste oli maailman suurin uusiutuvien polttoaineiden tuottaja ja vuonna 2018 Forbes nosti sen toiselle sijalle sadan kestävimmän globaalin yrityksen listalla. Neste on onnistunut siirtymään strategisesti uusiutuvien polttoaineiden puolelle ja saanut niiden avulla kannattavaa liiketoimintaa aikaan. Covid-19-pandemia on vauhdittanut muutosajurina maailmassa jo pitkään näkynyttä energiamurrosta, ja syyskuussa 2020 Neste kertoi suunnittelevansa Naantalin jalostamotoimintojen lakkauttamista. Suunnitelmat tähtäävät tulevaisuuteen ja siinä tarvittavien kyvykkyyksien kehittämiseen. (Heiskanen 2020, A 28.) Nesteen nykyinen tarkoitus on luoda elinvoimaisempi maapallo lapsillemme (Ahonen 2020).

Olemassaolon tarkoitus auttaakin näkemään, mitkä strategiat, käytännöt, järjestelmät, tuotteet ja viestintätavat ovat linjassa yrityksen ydinuskomuksen kanssa (Docker ym. 2017, 204). Sen avulla yritykset voivat paremmin pohtia kenelle ne ovat tilivelvollisia ja mistä ne ovat vastuussa, eli miten ne toteuttavat tarkoitustaan, mihin asti, millä kustannuksella ja millä tuloksilla (Montgomery 2019, 16). Tarkoitusohteiset yritykset ovat valmiita uhraamaan lyhyen aikavälin taloudellisia mahdollisuuksia, jos ne ovat ristiriidassa institutionaalisten arvojen kanssa (Kanter 2011, 71).

Suomessa vuodesta 2007 toimineen Santander Consumer Finance -rahoitusyhtiön emoyhtiö Banco Santander valittiin vuonna 2019 maailman vastuullisimmaksi pankiksi. Suomen Santanderin toimitusjohtaja Peter Sjöbergin mukaan yhtiö voisi ansaita

vakuudettomilla lainamarkkinoilla nykyistä enemmän rahaa lyhyellä aikavälillä, mutta se on tehnyt arvojensa mukaisia valintoja eikä halua saattaa suomalaisia huonoon taloudelliseen tilanteeseen. Santander kannustaa sen sijaan ihmisiä kuluttamisessaan kohtuullisuuteen, ja vuonna 2019 yritys avasi Elä kohtuudella -sivuston, joka auttaa ihmisiä henkilökohtaisen talouden kantokyvyn arvioinnissa. (Saksi 2020; Santander 2019.) Huhtikuussa 2020 Santander julkaisi yhdessä Sosped-säätiön Feeniks-hankkeen kanssa Pää pinnalla -podcastin, jonka tavoitteena on rohkaista suomalaisia puhumaan avoimesti vaikeistakin raha-asioista. Jo lähes 400 000 suomalaisella on maksuhäiriömerkintä, ja koronaviruksen aiheuttaman taloustilanteen myötä merkintöjen pelätään lisääntyvän. (Santander 2020.)

Olemassaolon tarkoitus auttaa yrityksiä myös pysymään relevantteina nopeasti muuttuvassa maailmassa. Funabashi (2009) on tutkinut japanilaisia yrityksiä, joilla on poikkeuksellisen pitkä historia (Goyder & Pickavance 2018, 5). Näiden yritysten johtoa ohjaavat korkeampi olemassaolon tarkoitus, selkeät arvot ja jatkuva innovointi. Ne käyttävät luonnonvaroja säästäväisesti ja tehokkaasti, ja niiden perintö inspiroi sukupolvia toisensa jälkeen. Lisäksi yrityksille on yhteistä, että ne asettavat ihmiset liiketoiminnassaan etusijalle luoden vahvoja, luottamukseen perustuvia suhteita. (Goyder & Pickavance 2018, 5.) Kantar (2011, 70) puhuikin institutionaalisesta maadoittamisesta (*institutional grounding*). Siinä on kyse investoinneista aktiviteetteihin ja suhteisiin, jotka eivät välttämättä luo välittömiä tuloksia, mutta heijastavat instituution edustamia arvoja ja sen kestävyyttä. Tarkoituksen tunne tuottaa organisaatioon merkitystä ja vakiinnuttaa sen osaksi yhteiskuntaa tarjoamalla jatkuvuutta menneisyyden ja tulevaisuuden välille. Yrityksen identiteetti ja olemassaolon tarkoitus jatkavat elämäänsä, vaikka nimi muuttuisikin matkan varrella.

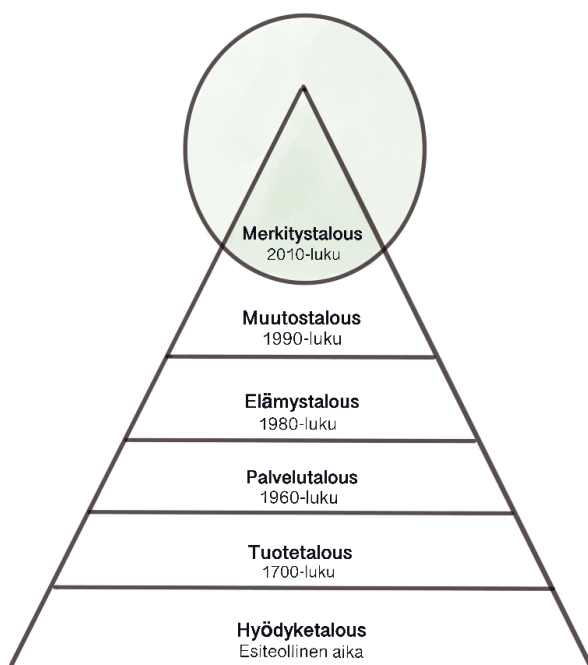
Vahva olemassaolon tarkoitus houkuttelee ja sitouttaa intohimoisia työntekijöitä, jotka haluavat lukuisten tutkimusten mukaan tehdä merkityksellisempää työtä. Kantar toteutti marraskuussa 2018 Oikotielle tutkimuksen, jonka otantana oli noin 1500 18-63-vuotiasta suomalaista. Kyseessä on Oikotien mukaan ensimmäinen työn merkityksellisyyden kokemukseen keskittyvä Suomessa tehty tutkimus. Tulosten mukaan lähes kolmelle neljästä työntekijästä on tärkeää, että työ palvelee suurempaa tarkoitusta tai merkitystä ja että tehdyllä työllä on myönteinen vaikutus yhteiskuntaan ja maailmaan. 64 % vastaajista pitää työn merkityksellisyyttä yhtenä tärkeimmistä työpaikan valintakriteereistä. (Oikotie Työpaikat 2018.) On todennäköistä, että työltä vaaditaan merkitystä myös tulevaisuudessa. Esimerkiksi Net Impactin (2018) toteuttaman globaalin opiskelijatutkimuksen mukaan jopa 68 % opiskelijoista olisi valmis 15 % palkanalennukseen saadakseen työn, jolla pyritään saamaan aikaan sosiaalista tai ympäristöllistä muutosta maailmassa.

Merkitystä työstään saavien ihmisten on osoitettu pysyvän organisaatioissa kolme kertaa todennäköisemmin (Williams 2019, 26). Yritys, jolle oma tarkoitus on selkeä, voi palkata samoihin asioihin uskovia ihmisiä ja saada organisaatioon sitä kautta osaajia, jotka ovat sitoutuneet syvemmällä tasolla työhönsä ja ovat huomattavasti motivoituneempia elämään yrityksen tarkoitusta todeksi (Docker ym. 2017, 28-29). Gallupin julkaiseman kansainvälisen tutkimuksen mukaan sitoutuneet työntekijät ovat yhteydessä myös organisaation elinvoimaisuuteen ja kasvuun. Tämä johtuu siitä, että kyseiset työntekijät ovat innostuneita työstään ja työpaikastaan, edistävät suorituskykyä ja innovaatioita sekä vievät organisaatiota eteenpäin. Kuitenkin maailmanlaajuisesti vain 15 % ja Suomessa 12 % työntekijöistä on aidosti sitoutunut työhönsä. (Gallup 2017; 22-23, 29-30, 81.) Aiemmin esitelty kotimainen suuryritystutkimus nosti esiin suomalaisissa yrityksissä olevan osaajapulaa. Se tarkoittaa, että yritykset joutuvat miettimään entistä enemmän, miten ne houkuttelevat tarvitsemiaan osaajia. Jotta nämä osaajat luovat yritykselle arvoa pitkällä aikavälillä, tulee yritysten keskittyä myös niihin keinoihin, joilla osaajia voidaan auttaa löytämään syvällisempää merkitystä työstään.

Ihmiset luonnollisesti haluavat, että heidät yhdistetään sellaisiin brändeihin, jotka vaikuttavat positiivisesti yhteiskuntaan. Kuluttajat haluavatkin ostaa nykyisin myös yrityksen taustalla olevan tarkoituksen ja päästä vaikuttamaan sitä kautta. Tämä tarkoittaa yleensä kasvua niille yrityksille, joiden arvot ja teot ovat kuluttajille merkityksellisiä. Porter Novellin ja sen tytäryhtiö Conen (2018, 13-14) toteuttaman tutkimuksen mukaan 77 % yhdysvaltalaisista kuluttajista tuntee vahvempaa emotionaalista yhteyttä yrityksiin, joilla on vahva olemassaolon tarkoitus, ja lähes sama osuus kokee ylpeyttä, jos heidät liitetään tällaiseen yritykseen. 88 % haluaa ostaa tuotteita yrityksiltä, joilla on vahva olemassaolon tarkoitus. 75 % kokeilee myös uusia tuotteita yrityksiltä, joihin he ovat emotionaalisesti sitoutuneet, ja 57 % on jopa valmiita maksamaan ostamistaan tuotteista enemmän tukeakseen näitä yrityksiä. Yli puolet kuluttajista vaihtaisi lisäksi normaalisti käyttämänsä tuotteen toiseen vastaavaan, jos sen valmistavalla yrityksellä on selkeämpi tarkoitus. Designtoimisto Kuudennen (2019, 28) Tiedostava Kuluttaja -tutkimuksen mukaan myös yli puolet kaikista suomalaisista haluaa nyt massatuotteiden sijaan aitoja asioita.

Gilmore ja Pine konkretisoivat elämystalouden käsitteen kesällä 1998. Harvard Business Review -lehden artikkelissaan he ennustivat, että tuotteiden ja palveluiden ympärille rakennetut elämykset tulisivat erottumaan tulevaisuuden kilpailutekijöinä. (Gilmore & Pine 1998.) Myöhemmin esiteltiin muutostalous, jossa kokemuksilla tavoiteltiin puhtaan elämyksellisyyden sijaan myös henkilökohtaista muutosta (Bina 2018). Covid-19-pandemia on iskenyt erityisen voimakkaasti elämys- ja muutostalouteen, jotka saavat virtaa ihmisten kohtaamisista ja liikkuvuudesta. Ajattelutavoissa ja arvoissa hiljalleen tapahtuvat

muutokset luovat kuitenkin myös uusia mahdollisuuksia arvon tuottamiselle. Merkityksellisyys onkin yksi nykyajan arvokkaimmista hyödykkeistä ja tärkeimmistä kasvutekijöistä (KUVIO 6).



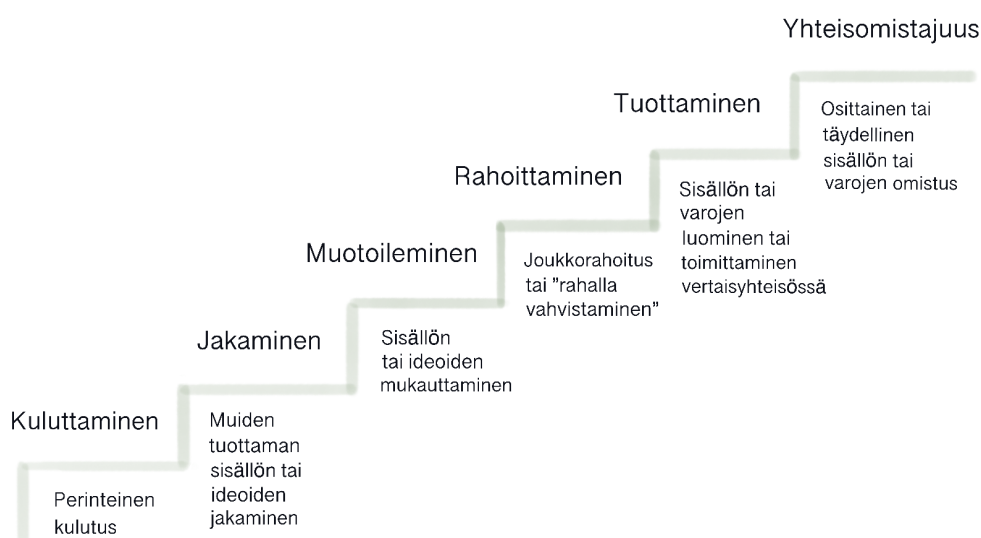
KUVIO 6. 2020-luku on merkitystalouden aikaa (Drewell & Larsson 2017, 9)

4.5 Uuden vallan arvot nousevat yhä tärkeämmiksi

Olemassaolon tarkoituksessa on kyse siitä, miten yritys vaikuttaa ihmisten elämään ja ympäröivään maailmaan. Kyse on siis erilaisista suhteista, joita yrityksellä on yhteiskuntaan. Trendiasiantuntijoiden mukaan vuorovaikutukseen perustuva verkostomainen valta tulee voimistumaan, ja lisäksi on arvioitu, että myös yrityksillä olisi tulevaisuudessa yhä enemmän valtaa. Yritysten onkin mietittävä aiempaa tarkemmin, mikä niiden oma suhde on valtaan ja miten ne hyödyntävät sitä erilaisissa yhteiskuntaan muodostamisissaan suhteissa, jotta ne kykenevät sitouttamaan yritykseen aidosti uskovat henkilöt voimavarakseen.

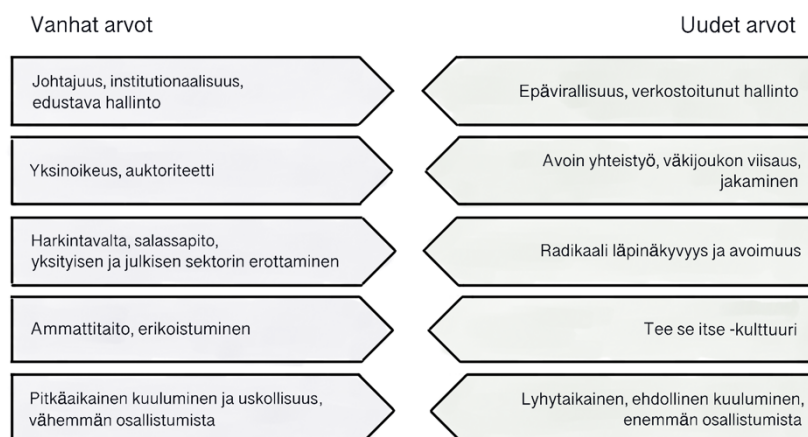
Valta ei kuitenkaan ainoastaan virtaa eri tavalla, vaan ihmiset suhtautuvat siihen eri tavoin kuin aiemmin. Heimansin ja Timmsin (2014) mukaan maailmassa on tapahtumassa merkittävä valta-asetelman murros, joka tulee tulevina vuosina määrittelemään yhteiskuntaa ja siinä toimivia yrityksiä. Murrosta kuvaa kasvava jännite vanhan, suljetun ja ylhäältä johdetun vallan sekä uuden, avoimen ja osallistavan vallan välillä. Vanhan vallan perustana on sellainen omistus, tieto tai kontrolli, jota muilla ei ole. Uusi valta sen sijaan saa

voimansa ihmisten kasvavasta kyvystä ja halusta osallistua pelkkää passiivista kuluttamista laajemmin. Sen ominaisuuksia ovat esimerkiksi jakaminen, muotoileminen, tuottaminen ja yhteisomistajuus (KUVIO 7). Murroksessa ei ole kyse väliaikaisesta siirtymästä vaan perustavanlaatuisesta muutoksesta siinä, kuka ohjaa tarinankerrontaa (Mainwaring 2011, 37-38).



KUVIO 7. Ihmisten kasvava vaikuttamisen kapasiteetti ja halu osallistua muuttavat myös yritysten toimintaympäristöä (soveltaen Heimans & Timms 2014)

Länsimainen yhteiskunta on rakentunut tuotantovetoisesti, minkä vuoksi olemme tottuneet kuluttamaan melko passiivisesti (Lahtinen 2020). Uudet valtamallit synnyttävät kuitenkin uusia arvoja, jotka muuttavat suhtautumista valtaan (KUVIO 8). Nykyisin ihmiset odottavat voivansa osallistua ja aktiivisesti muokata elämäänsä eri tavoin. Teknologian avulla sidosryhmät voivat myös järjestäytyä jaettujen arvojen ympärille ja puolustaa niitä, mikäli yritykset rikkovat kyseisiä arvoja omilla toimillaan (Mainwaring 2011, 37-38). Uutta valta-asetelmaa edustaa esimerkiksi majoitusliiketoimintaan keskittyvä verkkopalvelu Airbnb, joka on saanut yksittäisten ihmisten tuottamana palveluna niin paljon valtaa, että se asettaa paineita koko nykyiselle toimialalle. Monet yritykset myös luottavat tuote- ja palvelukehityksessään siihen, että ihmiset haluavat jakaa ja muotoilla itse asioita.

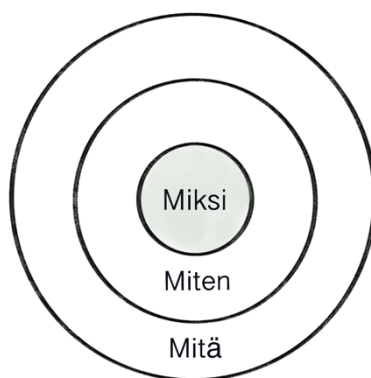


KUVIO 8. Uudenlainen suhtautuminen valtaan muuttaa myös arvoja (soveltaen Heimans & Timms 2014)

5 MITEN YRITYKSEN OLEMASSAOLON TARKOITUSTA VOI MÄÄRITELLÄ?

5.1 Autenttinen tarkoitus paljastaa yrityksen ydinuskomuksen

Aiemmin esitellyn The Golden Circle -mallin ideana on kannustaa yrityksiä inspiroimaan ympäristöään ajattelemalla, toimimalla ja kommunikoimalla sisältä ulospäin (KUVIO 9). Sen keskiössä on kollektiivinen olemassaolon tarkoitus, joka nousee aina aidosti yrityksen sisäältä. Se tarkoittaa, ettei tarkoitusta voi keksiä tyhjästä, vaan se on löydettävä ja nostettava esille yrityksessä jo olemassa olevasta totuudesta ja sille ominaisista, parhaista tavoista toimia (Banikarim 2019, 66). Tarkoituksen löytäminen on aina luova prosessi, eli tekemisen tapoja on monia eikä yhtenäistä kaavaa ole olemassa (Hackemer & Pai 2019, 82).



KUVIO 9. Olemassaolon tarkoitus on yrityksen operatiivisen toiminnan ytimessä (soveltaen Docker ym. 2017, 116)

Olemassaolon tarkoituksen artikuloiminen konkretisoi organisaation kulttuurin ja strategiset tavoitteet. Näin yrityksen on helpompi nähdä mikä sopii yhteen sen oman tarkoituksen kanssa, ja päätökset voidaan tehdä nopeammin ja suuremmalla varmuudella. (Blount & Leinwand 2019; Docker ym. 2017; 22, 24.) Tarkoitus auttaa myös motivoimaan työntekijöitä, ja monet organisaatiot ovatkin tehneet arvoprosessistaan nykyisin mahdollisimman osallistavan. Osallistaminen lisää merkityksellisyyden kokemusta sekä sitoutumista olemassaolon tarkoituksen toteuttamiseen (Goyder & Pickavance 2018, 23). Osallistaminen on erityisen tärkeää siksi, että autenttinen tarkoitus on totta organisaatiossa jo olevien ihmisten ja asioiden näkökulmasta. Yrityksen kannattaakin paikantaa erityisesti ne henkilöt, jotka ovat motivoituneita, suhtautuvat omaan työhönsä intohimoisesti sekä välittävät yrityksestä aidosti. He auttavat organisaatiota näkemään paremmin oman potentiaalinsa ja

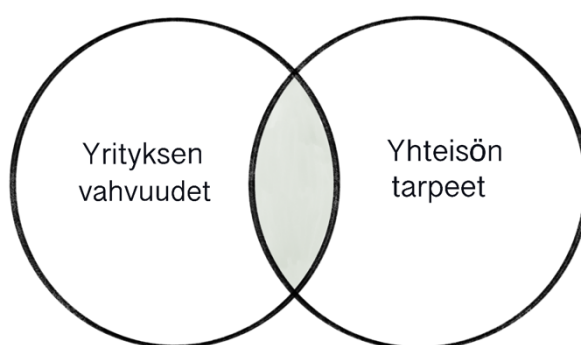
ymmärtämään, mitä yritys kykenee parhaimmillaan olemaan. Tarkoituksen tulisi myös resonoida läpi koko organisaation. (Banikarim 2019, 66.)

Tarkoitusta voidaan herättää henkiin esimerkiksi tarinoiden avulla. Erityisen tärkeitä ovat tarinat, joissa ei ole kyse rahasta tai mittareista, vaan siitä mitä yritys on antanut muille. Usein tietyt teemat alkavat toistua. (Banikarim 2019, 66; Docker ym. 2017; 30-35, 122-137.) Tarkoitusta voi hakea kysymällä esimerkiksi:

- Miksi yritys on perustettu?
- Mikä oli perustajan kapinallinen missio?
- Mitä ongelmaa yritys luotiin ratkaisemaan?
- Millainen on todella hyvä päivä yrityksessä ja mikä tekee siitä erityisen?
- Minkä muutoksen maailma näkee, jos brändi menestyy?

(Hackemer & Pai 2019, 78.)

Vahvuuksien ohella on tärkeää tarkastella sitä kulttuuriympäristöä, jonka osana yritys toimii. Tarkoituksena on tunnistaa, mitä tarpeita on yhteisöissä, joissa yritys operoi, ja miten organisaatiossa tunnistetut vahvuudet voisivat parhaalla mahdollisella tavalla vastata näihin tarpeisiin. Näin syntyy yrityksen luoma ainutlaatuinen sosiaalinen vaikutus, jossa hyödynnetään autenttisella tavalla sen uniikkeja vahvuuksia (KUVIO 10). (Conrad 2019, 136.) Lisäksi on hyvä pohtia, millaisia mahdollisuuksia yrityksellä on oman kategoriansa ulkopuolella ja mitä se voi oppia muilta brändeiltä (Hackemer & Pai 2019, 82).



KUVIO 10. Tarkoituksijohteinen yritys hyödyntää organisaation vahvuuksia ja vastaa niiden avulla todellisiin tarpeisiin (Conrad 2019, 133)

Tarkoituksen löytäminen vie lähes poikkeuksetta aikaa. Prosessissa ei kannata kuitenkaan kiirehtiä, sillä tarkoituksella ei ole merkitystä, jos kukaan organisaatiossa ei ole inspiroitunut elämään sitä todeksi (Docker ym. 2017, 106). Seuraavien kysymysten avulla voidaan arvioida, kuinka hyvin yritys on onnistunut määrittelemään tarkoitustaan:

- Onko olemassaolon tarkoitus merkityksellinen potentiaalisille asiakkaille ja onko selvää, kenen elämää tai liiketoimintaa parannetaan jollain tavoin?
- Onko olemassaolon tarkoitus ainutlaatuinen, eli minkä raon yritys jättäisi kadotessaan markkinoille?
- Onko yritys olemassaolon tarkoituksen oikea omistaja, eli voiko se rakentaa kyvykkyyksiä sen toteuttamiseen ja kykeneekö se toteuttamaan tarkoitusta kilpailijoita tehokkaammin?

(Blount & Leinwand 2019.)

On hyvä tunnistaa, että yrityksessä on myös sisäkkäisiä tarkoituksia. Esimerkiksi pienemällä ryhmällä voi olla oma jaettu tarkoituksensa. Sen sanallistamista voi hyödyntää työkaluna, mikäli se aidosti syventää ihmisten suhdetta yrityksen tarkoitukseen. Sanallistaminen vahvistaa usein identiteettiä ja kuuluvuuden tunnetta, ja se voikin auttaa tiimejä ymmärtämään, mikä niiden ainutlaatuinen kontribuutio on erillisenä ryhmänä suhteessa yrityksen korkeampaan olemassaolon tarkoitukseen tai suurempaan visioon. Se siis yhdistää tietyn tiimin merkityksellisemmällä tavalla organisaation tekemään muutokseen.

(Docker ym. 2017; 29, 84-86.)

Yritykset voivat siis hyödyntää erilaisia keinoja tunnistaaakseen, missä ne ovat jo nyt erityisen hyviä sekä suhteuttaa tätä tietoa tuottaakseen sellaista arvoa, jolla on merkitystä sekä työntekijöille että muille toiminnan kannalta olennaisille sidosryhmille. Määrittelyvaiheen tarkoituksena on, että yritys kykenee konkretisoimaan itselleen, mitä sellaista ainutlaatuista ja todellista arvoa se organisaationa tuottaa muille, joka erottaa sen kilpailijoistaan.

5.2 Näkökulmaa menneestä ja tulevasta

Koska autenttinen olemassaolon tarkoitus nousee yrityksen sisältä, sitä lähdetään yleensä etsimään yrityksen historian ja identiteetin kautta vastaamalla esimerkiksi siihen, mistä yritys on tullut ja miten se on päässyt nykytilanteeseen. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen olemassaolon oikeutus rakennetaan jo olemassa olevan merkityksen pohjalta. (Buche, Dhanaraj & Malnight 2019.) Helpointa on lähestyä yrityksen perustajaa, jos mahdollista, ja sitä olemassaolon tarkoitusta, joka on osa yrityksen syntytarinaa (Docker ym. 2017, 29).

Esimerkiksi suomalaisen Kyrö Distilleryn menestyksen taustalla on poikkeuksellinen syntytarina: yhtiö on perustettu suomalaisen saunan lauteilla. Idea yrityksen perustamiseen syntyi, kun perustajat pohtivat ruisviskiä nauttiessaan, miksi kukaan Suomessa ei ollut vielä tehnyt kotimaisesta rukiista parempia alkoholijuomia, vaikka ruis on osa suomalaista kulttuuriperintöä. Perustajat halusivat tuoda maailmaan lisää unelmointia ja uskallusta näiden unelmien toteuttamiseen. Samalla hetkellä päätettiin myös yrityksen tarkoitus, joka on vastaavien saunahetkien tuottaminen ympäri maailmaa eli yhteiskunnan muuttaminen ruukiin voimalla. (Koskinen 2020.)

Japanilaisen vaatevalmistaja Uniqlo:n perustaja ja toimitusjohtaja Tadashi Yanai puhuu tarkoituksen sijaan yrityksen sielusta. Sen avulla pienestä vuonna 1949 perustetusta perheyrityksestä on kasvanut globaali vaatejätti. Uniqlo on rakennettu vuosien saatossa vahvojen periaatteiden ympärille, jotka ovat muovautuneet nykyiseen muotoonsa rohkeiden kokeilujen ja erehdysten myötä. Uniqlo:n toimintaa ja päätöksiä ohjaavat muun muassa seuraavat universaalit ajatukset:

- Yrityksen arvo liittyy olennaisesti sen yhteiskunnalle luomaan arvoon
- Asiakkaiden on oltava kaiken toiminnan keskiössä
- Epäonnistumiset ovat keskeisiä oppimisen mahdollisuuksia
- Pienet yksityiskohdat tekevät laajentuessaan suuren eron
- Yritysten tulee suhtautua tulevaisuuteen optimistisesti ja sitä on pyrittävä rakentamaan ennakoivasti
- Yritysten tulee arvioida omaa toimintaansa kriittisesti
- Yritysten tulee olla yhteydessä maailmaan
- Yritysten tulee sopeutua muutokseen muuttamalla ja uudistumalla itse

(Kansara 2016.)

Maailma muuttuu nopeasti ja yhä useammat yritykset joutuvatkin nykyisessä toimintaympäristössään miettimään entistä enemmän myös sitä, mikä niiden oma paikka ja merkitys on tulevaisuudessa, miten ne säilyvät relevantteina kaikille sidosryhmilleen ja millaisen perinnön ne haluavat jättää jälkeensä. Monet tunnetut yritykset ovat muotoilleet tarkoituksaan uudelleen vastaamaan paremmin nykyistä näkemystä. Buchen, Dhanarajn ja Malnightin (2019) mukaan olemassaolon tarkoitusta tarkastellaan silloin organisaation ulkopuolelta ja mietitään, millainen potentiaali yrityksellä on toimia tulevaisuudessa siinä ekosysteemeissä, jossa se toivoo vaikuttavansa. Vastausta etsitään esimerkiksi siihen,

mitkä trendit vaikuttavat yrityksen toimintaan. Tämän jälkeen organisaatiota aletaan varustella tulevaisuuden visioon.

Kun Tesla tuli markkinoille, sähköautoille oli selkeä tarve, ja sen alkuperäinen tarkoitus oli vauhdittaa maailman siirtymistä kestävään liikenteeseen. Tämän Tesla teki luomalla teknologiaan, innovaatioon, muotoiluun ja infrastruktuuriin keskittyvän kulttuurin, jota ruokki yrityksen kunnianhimoinen ajatus siirtää maailma fossiilisten polttoaineiden jälkeiseen aikaan. Myöhemmin liikenne korvattiin kuitenkin Teslan tarkoituksen määritelmässä energialla, sillä yrityksen alkuperäisenä ideana oli vauhdittaa siirtymää kohti kestävien energianlähteiden käyttöä. Sen sijaan, että Tesla olisi ainoastaan autoalan yritys, se haluaa nykyisin identifioitua yrityksenä koko puhtaan energian ekosysteemin tarjoajaksi. (Tesla 2016.)

Myös vuonna 1973 perustettu ulkoiluvaatebrändi Patagonia on reflektoinut hiljattain omaa toimintaansa, joka on kasvanut merkittävästi perustaja Yvon Chouinardin alkuperäistä ajatusta suuremmaksi. Patagonia on kyennyt vuosien kuluessa ratkaisemaan monimutkaisimmat ongelmat omassa tuotantoketjussaan ja antanut ajan kuluessa merkittäviä summia puhtaampaa elinympäristöä edistävälle ruohonjuuritason organisaatioille. Patagoniassa havahduttiin kuitenkin siihen, että maapallon kokonaishyvinvointi on siirtymässä väärään suuntaan huomattavasti nopeammin kuin mitä tiedemiehet ja asiantuntijat ovat vielä hiljattain ennakoineet. Nykyisin Patagonia toteuttaakin omien sanojensa mukaan liiketoimintaa pelastaakseen yhteisen planeettamme. (Gellert 2020.)

Suomalainen perheyritys Hakola on hyvä esimerkki kotimaisesta yrityksestä, joka on selvinnyt talouselämän murroksista ja brändännyt perinteisen liiketoiminnan viime vuosien aikana onnistuneesti digiaikaan. Samalla Hakola on onnistunut vaalimaan alkuperäistä syntytarinaansa ja jurvalaisen puuseppäosaamisen pitkiä perinteitä. Hakolassa herättiin viimeisen sukupolvenvaihdoksen yhteydessä siihen, miten globalisaatio ja kulutustottumusten muutokset olivat vaikuttaneet perinteiseen huonekalutuotantoon. Hakola palasi juurilleen ja ryhtyi myymään huonekalumallistoaan suoraan asiakkaille ilman välikäsiä, kuten se oli tehnyt jo aiemmin 1960-luvulla. Uuden konseptin peruskivenä toimivan verkko-kaupan avulla yritys kykeni pitämään varastonsa ajan tasalla ja säilyttämään tuotantonsa yrityksen kotipaikkakunnalla Jurvassa. Omien sanojensa mukaan Hakola haluaa tehdä kotimaisena yrityksenä parhaansa, jotta perinteinen puuseppäosaaminen ja huonekalutuotanto säilyvät Suomessa ja uskoo, että myös asiakkaat luovat erityisen siteen käsitöinä valmistettuihin kalusteisiin, joilla on tarina. Yrityksen toiveena on myös toimia ponnahduslautana kotimaan nuorille, lahjakkaille muotoilijoille. Uudistumisen myötä Hakola on kasvanut vahvasti viime vuosina. (Hakola 2020; Kauppalehti 2020; Kauppalehti 2019.)

5.3 Tavoitteiden ja mittareiden asettaminen

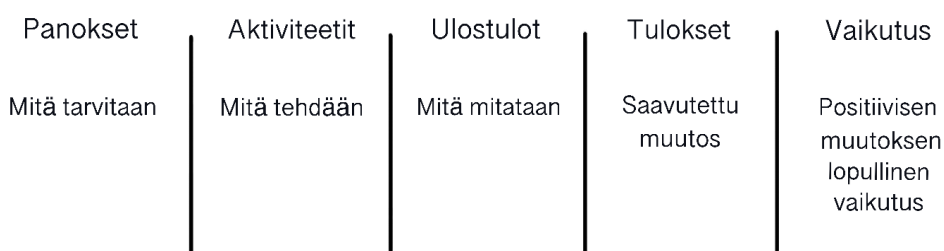
Olemassaolon tarkoitus on aineeton, vaikeasti ennakoitavissa ja hankala mitata, minkä vuoksi siihen voi olla vaikeaa tarttua tai sen arvoa voi olla vaikeaa selittää (Docker ym. 2017, 25). Liiketoiminnan näkökulmasta on yleensä kuitenkin tärkeää, että asioille voidaan asettaa tavoitteita ja mitata onnistumista. Vaikutusten mittaamiseen ei tarvita välttämättä paljonkaan uusia mittareita, sillä tavallisia liiketoimintamittareita voi liittää myös tarkoitukseen liittyvään arviointiin (Quint 2019, 50). Perinteisiä mittareita voidaan myös syventää siitä näkökulmasta, miten hyvin yritys tuottaa arvoa yhteiskunnalle (Goyder & Pickavance 2018, 33).

Tarkoitukseen sitoutuminen ei näy useinkaan selvästi lyhyellä aikavälillä, ja sen arvioinnin tulisikin keskittyä vuosien saatossa kehittyviin trendeihin. Organisaatiossa analyysin tärkein ja konkreettisin alue ovat erilaiset työntekijämittarit, kuten rekrytointi, tyytyväisyys, pysyvyys ja päätöksenteko, joiden ohella voidaan tarkastella myös kuluttajiin ja talouteen liittyviä mittareita. Oikeaa suuntaa voivat antaa esimerkiksi:

- Työntekijöiden ymmärrys organisaation tarkoituksesta ja kyky kuvata, miten kyseinen tarkoitus toteutuu heidän omassa roolissaan
- Tyytyväisyys ja halu suositella työpaikkaa
- Sitoutuminen yrityksen tuottamaan sisältöön ja kokemustarjontaan
- Työntekijöiden päätöksenteon analyysi liittyen siihen, onko organisaation tarkoitus vaikuttanut tehtyihin päätöksiin
- Rekrytointi ja pysyvyys (kykeneekö yritys rekrytoimaan ja säilyttämään parhaat tekijät)
- Kuluttajien tietoisuus yrityksen tarkoituksesta
- Kuluttajien halu suositella yritystä ja sen tuotteita tai palveluita
- Kuluttajien vaihtuvuus
- Muutokset yleisön asenteissa (esimerkiksi maineessa, lehdistössä tai sosiaalisen median vuoropuhelussa)
- Liikevaihto ja markkinaosuus
- Markkina-arvon tai sijoittajien arvostuksen muutos

(Quint 2019, 50-53.)

Yrityksillä voi olla myös omia mittareita. Esimerkiksi Danone toteuttaa joka toinen vuosi kattavan työntekijöiden sitoutumista kuvaavan tutkimuksen, jonka pyrkimyksenä on ymmärtää sekä sitoutumisen tasoa että sen takana olevia tekijöitä. Tutkimus nähdään yrityksessä keskeisenä johtamisen työkaluna. (Goyder & Pickavance 2018, 34.) Yrityksen sosiaalisen vaikutuksen mittaamiseen voidaan hyödyntää tulosten kartoittamista (*outcome mapping*), joka on käytännönläheinen suunnittelun, seurannan ja arvioinnin työkalu (KUVIO 11). Työkalu on käytössä muun muassa Googlessa. (Conrad 2019, 139.)

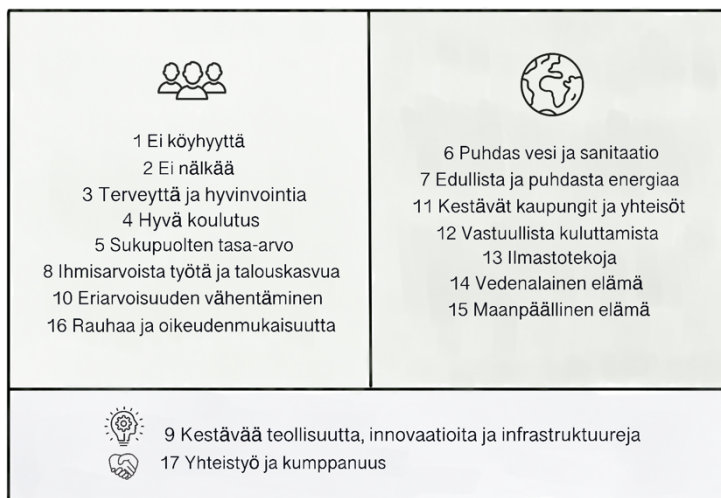


KUVIO 11. Sosiaalista vaikutusta voidaan arvioida myös kartoittamalla prosessin eri osia (soveltaen Conrad 2019, 139)

Yhä useammat yritykset hyödyntävät vaikuttavuuden mittareina Yhdistyneiden kansakuntien kestävän kehityksen tavoitteita, joista YK:n jäsenmaat sopivat New Yorkin huippukouksessa vuonna 2015 (Goyder & Pickavance 2018, 23; University of Cambridge Institute for Sustainability Leadership 2018, 6). Tavoitteet ohjaavat yhteisiä kehityssuunnitelmia vuoteen 2030 asti ja ne on tarkoitettu saavuttamaan siihen mennessä valtioiden, yksityissektorin, kansalaisjärjestöjen ja kansalaisten yhteistyöllä (United Nations 2020).

Esimerkiksi Unilever on vahvasti sitoutunut YK:n kestävän kehityksen tavoitteisiin, ja sen oma, kestävä kasvuun keskittyvä Sustainable Living Plan -suunnitelma vastaa suoraan useaan YK:n asettamaan yhteiseen tavoitteeseen (Unilever 2020a). Kasvuun kiinteästi sidotun suunnitelman tavoitteena on lisätä Unileverin liiketoiminnan sosiaalista vaikutusta. Suunnitelmassa seurataan Unileverin, sen brändien ja kumppanien sitoutumista terveyden ja hygienian, ympäristövaikutusten ja työpaikkojen oikeudenmukaisuuden parantamiseen. Tarkoituksena on myös säästää kustannuksia, pienentää riskejä ja rakentaa luottamusta sidosryhmien keskuudessa. (Unilever 2020b; Unilever 2020c.) Myös monet kotimaiset yritykset linjaavat toimintaansa onnistuneesti suhteessa YK:n tavoitteisiin. Ne ovat hyödyntäneet tavoitteita aitoa vaikuttamisen työkaluna ja tarkastelleet toimintansa luonnetta ja sen vaikutuksia niiden pohjalta. Näin yritykset ovat pystyneet nostamaan 17 pää-tavoitteen joukosta keskeisiksi tavoitteikseen ne, jotka ovat olennaisimpia niiden oman

liiketoiminnan kannalta (KUVIO 12). Yritykset pyrkivät edistämään tavoitteita eri keinoin omassa strategiassaan ja vastuullisuustyössään.



KUVIO 12. YK:n kestävän kehityksen päätavoitteet ryhmiteltynä (soveltaen Darke & Robles 2020, 12)

Useat tunnetut kansainväliset ja kotimaiset yritykset, kuten L'Oreal, Bayer, Tesco, Neste, Martela, Fiskars ja Finnair, kuuluvat myös yrityksille vapaaehtoiseen YK:n Global Compactiin, joka tukee niiden sitoutumista vastuulliseen liiketoimintaan. YK tarjoaa näille yrityksille työkalun, jonka avulla ne voivat huomioida strategiassaan ja toiminnassaan kymmenen ihmisoikeuksiin, työvoimaan, ympäristöön ja korruption kitkemiseen liittyvää periaatetta. Lisäksi yritykset voivat edistää strategisen yhteistyön ja innovaation keinoin myös laajempia sosiaalisia tavoitteita. (United Nations Global Compact 2020a; United Nations Global Compact 2020b.)

Voittoa tavoittelematon organisaatio B Lab on kehittänyt yhden vahvimmista olemassaolon tarkoituksen mittaamiseen liittyvistä työkaluista, joka on luotu yhteistyössä kansalaisjärjestöjen, yritysten ja korkeakoulujen edustajien kanssa. Sen avulla voidaan arvioida yritysten suoriutumista suhteessa niiden hallintoon, työntekijöihin, yhteisöön ja ympäristöön. (Quint 2019; 55, 57.) Maailmassa on tällä hetkellä noin 3500 B Corp -sertifioitua yritystä, joihin lukeutuvat muun muassa Pukka Herbs, TOMS, Ben & Jerry's, Patagonia sekä suomalainen Helsinki Capital Partners. B Corp -yritykset ovat uudenlaisen arvonluomisen edelläkävijäyrityksiä, jotka ovat laillisesti sidottuja arvioimaan päätöstensä vaikutuksia suhteessa työntekijöihin, asiakkaisiin, toimittajiin, yhteisöön ja yhteiskuntaan. Kaikista B Corp -yrityksistä tehdyt arvointiraportit ovat julkisesti näkyvillä B Labin sivuilla ja

sertifioitujen yritysten tulee myös muuttaa omat lailliset dokumenttinsa niin, että ne vaativat hallitustaan tasapainottamaan yrityksen liiketoiminnassa voittoa ja olemassaolon tarkoitusta. (B Lab 2020a; B Lab 2020b.)

Ensimmäiset B Corp -yritykset sertifioitiin vuonna 2007 ja niiden määrä on kasvanut sen jälkeen eksponentiaalisesti (Karlesky, Kim, Myers & Schifeling 2016). Vain viimeisen vuoden aikana sertifioitujen yritysten määrä on noussut hieman yli kolmanneksella (B Lab 2020a; Quint 2019, 55). Identifioituminen B Corp -yritykseksi on yksi tapa vaatia julkisesti identiteettiä organisaationa, joka on kiinnostunut sekä osakkeenomistajien että sidosryhmien menestyksestä. Sertifiointi voi olla erityisen hyödyllinen erottautumiskeino niille yrityksille, jotka pyrkivät luomaan tietyn alan normista poikkeavaa identiteettiä. Se edesauttaa myös arvojen viestimisessä asiakkaille. (Karlesky ym. 2016.)

B Labin käyttämät mittarit antavat kaikille yrityksille hyvää kuvaa siitä, millä tasolla yritysten sosiaalisten ja ympäristöllisten vaikutusten analysointia sekä hallintoa tulisi parhaimmillaan toteuttaa ja arvioida (Quint 2019, 55). Työkalun esimerkkikysymyksiä ovat:

- Onko yritys työskennellyt kehittääkseen sosiaalisia ja ympäristöllisiä standardeja toimialalleen?
- Kuinka yrityksen palkkarakenne vertautuu suhteessa markkinoihin?
- Kuinka monta prosenttia työntekijöistä on joko tyytyväisiä tai sitoutuneita työntekijöille kahden viimeisen tilikauden aikana toteutetun tyytyväisyystarkastelun perusteella?
- Minkä prosenttiosuuden kokoaikaiset työntekijät omistavat yrityksestä (lukuun ottamatta perustajia tai johtajia)?
- Kuinka suuri prosenttiosuus hallinnosta kuuluu aliedustettuihin väestöryhmiin?
- Mikä on laajin yhteisö, jonka kanssa yrityksen ympäristöarvioinnit jaetaan virallisesti?
- Kuinka suuri prosenttiosuus yrityksen käyttämästä energiasta on uusiutuvaa energiantuotantoa?

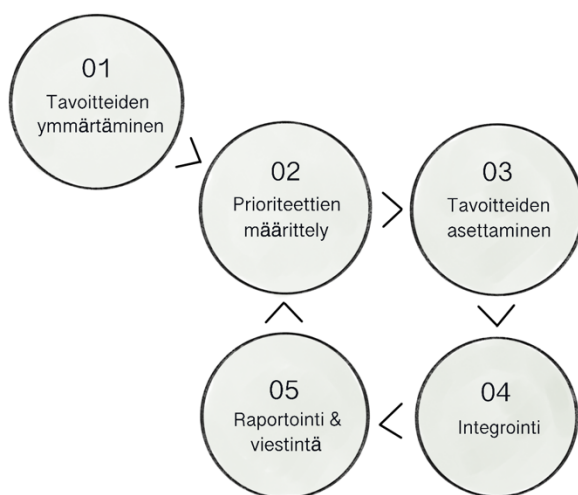
(B Lab 2020c; Quint 2019, 55.)

Myös suomalainen Upright on kehittänyt uudentyyppisen laskentamallin yritysten kokonaisvaltaisten vaikutusten mittaamiseksi. Mallissa tarkastellaan tekoälyn avulla yrityksen arvonalustaa koko arvoketjun osalta. Uprightin kehittämän työkalun avulla pyritään vastaamaan siihen, mitä liiketoiminnasta seuraa ja mitkä ovat sen todelliset vaikutukset. Tätä

selvitetään mittaamalla yritysten nettovaikutusta ympäristöön, ihmisiin ja yhteiskuntaan. Koska Uprightin automatisoitu laskentamalli kykenee mittaamaan eri kokoisia yrityksiä samalla logiikalla, sen luoma data on vertailukelpoista sekä toimialojen sisällä että niiden välillä. Mallin avulla voidaanakin kyseenalaistaa jopa kokonaisia toimialoja ja niiden toimintamalleja. Yritykset saavat luotua työkalun avulla oman nettovaikutusprofiilin, joka auttaa niitä parantamaan toimintaansa, jakamaan tietoa edistymisestään sekä löytämään uusia liiketoimintamahdollisuuksia. (Nieminen 2020.) Uprightin kumppanuusverkostoon kuuluvat muun muassa Fiskars, Konecranes, Paulig, VR Group ja YIT (Upright Project 2020).

Olemassaolon tarkoitusta voi siis mitata eri tavoin ja sen arvoa kyetään selittämään myös mittaamisen avulla. Oleellista on löytää sellaisia indikaattoreita, jotka kuvaavat muutosta yrityksen oman tarkoituksen, arvojen ja vision kannalta tärkeimmissä kysymyksissä. Esimerkiksi erilaiset ymmärrykseen, asenteisiin ja läpinäkyvyyteen liittyvät indikaattorit havainnollistavat hyvin muutosta. YK:n tavoitteista on helppo lähteä liikkeelle, sillä ne ovat valmiiksi mietittyjä ja yhteisiä. Yritykset voivat sovittaa tavoitteita omaan viitekehykseensä ja hyödyntää niitä työkaluna silloin, kun ne arvioivat oman toimintansa vaikutuksia tai asettavat suurempia tavoitteita. Niiden avulla yritykset voivat myös viestiä työnsä tuloksista johdonmukaisesti ja läpinäkyvästi. Mittarit voivat olla hyvin konkreettisiakin, kuten energiatehokkuuden parantuminen tai paikallisten tuotteiden osuuden kasvu.

Kun yritykset tunnistavat YK:n tavoitteista oman toimintansa ja vaikutustensa kannalta olennaisimmat, ne kykenevät edistämään yhteiskunnallista ja ympäristöllistä muutosta suuressa mittakaavassa, sillä useat muutkin toimijat pyrkivät vaikuttamaan samoihin asioihin. Yritys tuottaa siis jo arvoa, kun se kykenee luomaan tavoitteiden mukaisesti lisäarvoa ja tukemaan niiden toteutumista. Samalla yritykset varmistavat, että niiden tulevaisuuden toimintaympäristö on vakaa ja elinvoimainen. Yritysten työn helpottamiseksi on luotu myös SDG Compass -työkalu, jonka avulla yritykset voivat tunnistaa uusia liiketoimintamahdollisuuksia, kasvattaa yritysvastuullisuuden arvoa ja voimistaa sidosryhmäsuhteita (KUVIO 13) (GRI, UN Global Compact & WBCSD 2015, 4).

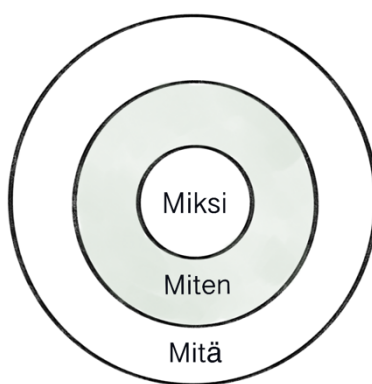


KUVIO 13. Yritykset voivat hyödyntää YK:n kestävän kehityksen tavoitteita strategiassaan monin tavoin (GRI, UN Global Compact & WBCSD 2015, 5)

6 MITEN ELÄÄ OLEMASSAOLON TARKOITUS TODEKSI?

6.1 Toteuttamisen tavat tekevät olemassaolon tarkoituksesta ainutlaatuisen

Yrityksestä tekee ainutlaatuisen se, miten se todellisuudessa elää omaa tarkoitustaan todeksi. Jo aiemmin tarkastellun The Golden Circle -mallin ideana onkin, että yritys hyödyn-
tää olemassaolon tarkoitustaan kompassina siirtyessään kohti liiketoiminnan toteuttami-
sen tapoja ja tuloksia (KUVIO 14). Mallin keskikehälle sijoittuvat tavat ovat organisaation
arvojen mukaisia toimia, joita sen jäsenet voivat päättää toteuttavansa päivittäin varmis-
taakseen toimintaympäristöä, jossa organisaatio kukoistaa (Docker ym. 2017, 152).



KUVIO 14. Arvojen mukaiset toiminnan tavat johdetaan yrityksen olemassaolon tarkoituk-
sesta (soveltaen Docker ym. 2017, 116)

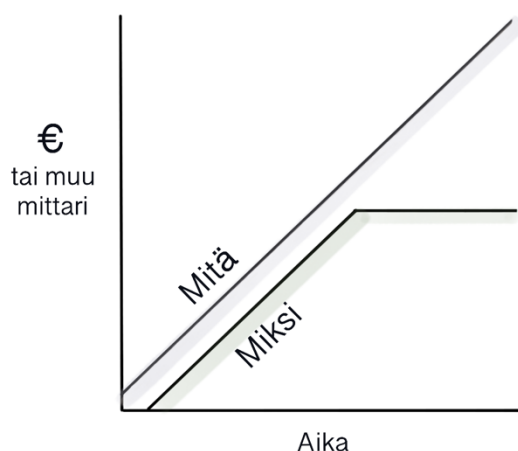
Tarkoitus ja arvot tulevat todeksi yrityksen erilaisissa suhteissa (Goyder & Pickavance 2018; 6, 30). Suhteita on sekä työntekijöihin että muihin sidosryhmiin ja koko yhteiskun-
taan. Koska yritys toimii osana toisiinsa kytkeytynyttä ja monimuotoista yhteisöä, on sen
itsekin toimittava positiivisena yhteisön jäsenenä. Tähän liittyy myös brändien inhimillistä-
misen ilmiö. Uutta, jaettua arvoa ei luoda itsestään tai yksin vaan se vaatii yrityksiltä yh-
teistyötä ja monenlaisia investointeja. Strategista painopistettä tulisi kohdistaa erityisesti
pitkäaikaista merkitystä luoviin toimiin, joilla tarkoitusta eletään sanojen ohella todeksi.

Arvot ovat parhaimmillaan yhtenäisen kulttuurin ja vahvan brändin mahdollistava käyttö-
järjestelmä, jonka avulla tarkoitusta toteutetaan käytännössä (Dimiziani 2019, 101).

Docker, Mead ja Sinek (2017, 163-164) ovat kuitenkin huomauttaneet, että useat yritykset
eivät nojaa niiden ydinarvoja vielä nykyisin siihen ymmärrykseen, miten yritys parhaimmil-
laan toimii. Niiden arvot ovat yleisesti toiveikkaita ja ilmaisevat ominaisuuksia, joita yritys
toivoisi työntekijöidensä ilmentävän – ei niinkään niitä, joita se todellisuudessa itse

ilmaisee. Jos toimintaa ohjaavat arvot ovat yksittäisiä sanoja tai adjektiiveja, ei niiden soveltaminen käytäntöön ole välttämättä ilmeistä. Yritysten onkin kyettävä kertomaan, miltä nämä arvot näyttävät arjessa, jotta työntekijät ja sidosryhmät voivat toimia niiden mukaisesti. Arvot asettavat siis käyttäytymiselle odotuksia. Niitä pitää kuitenkin voida soveltaa monin tavoin. Kun käsitys on yhteinen, työntekijät voivat toteuttaa arvoja monipuolisesti ja yksilöllisesti omien mieltymystensä ja elämäkokemuksensa pohjalta. Arvojen tehtävänä on ohjata jokapäiväistä käyttäytymistä niin, että siitä tulee vaistomaista. Siksi arvojen on oltava muistettavia. (Dimiziani 2019, 104.)

Perustamisvaiheessa yrityksen tuotteet, palvelut ja toiminnot linkittyvät luonnollisella tavalla olemassaolon tarkoitukseen, vaikka yritys ei sanoittaisikaan tarkoitustaan. Tietyistä käyttäytymisen malleista ja uskomuksista tulee kulttuurin kehittyessä helposti rutiininomaisia. Tukirakenteet, kuten tilat ja prosessit, kehittyvät edistääkseen toimivaksi havaittuja asioita ja vahvistavat identiteettiä. Tällaista kulttuuria on vaikea kopioida ja se onkin menestyvälle yritykselle usein kilpailuetu. (Andrews 2019, 86.) Tapojen vakiintuminen ja automatisoituminen ei saa kuitenkaan korvata yrityksen alkuperäistä olemassaolon tarkoitusta eikä liiketoiminnan fokus siirtyä ainoastaan siihen, mitä yritys käytännössä tekee. Docker, Mead ja Sinek (2017, 206-207) kutsuvat olemassaolon tarkoituksen hämärtymistä jakaantumaksi (*split*) (KUVIO 15). Pienempien yritysten etuna on usein se, että perustajat osallistuvat rekrytointiin ja voivat jakaa omaa visiotaan eteenpäin ilman välikäsiä. Lisäksi ihmiset työskentelevät tiiviimmin yhdessä. Organisaation kasvaessa myös johtamisen rakenteet kuitenkin muuttuvat ja monimutkaistuvat, jolloin uudet työntekijät ovat lähtökohtaisesti yhä etäämmällä yrityksen alkuperäisestä tarkoituksesta ja keskittyvät vaistomaisesti helpommin mitattaviin asioihin, kuten tuotteisiin, palveluihin ja toimintoihin.



KUVIO 15. Kasvu voi pidemmällä aikavälillä hämärtaa tarkoitusta (Docker ym. 2017, 206)

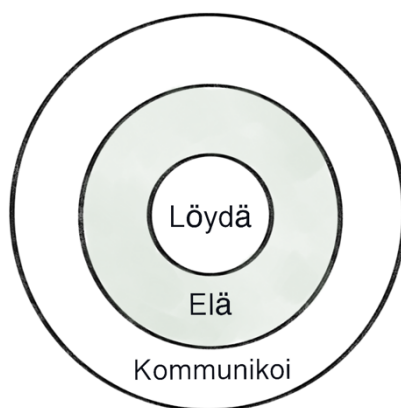
Hämärtymisen oireita ovat esimerkiksi stressin lisääntyminen, intohimon vähentyminen ja tuottavuuden, innovaation ja sitoutumisen heikentyminen. Alkuperäisten uskomusten hämärtymistä voi kuitenkin ehkäistä, kun toiminta linkitetään systemaattisesti olemassaolon tarkoitukseen. (Docker ym. 2017, 208.) Erityisesti suurissa ja monimuotoisissa organisaatioissa on tärkeää, että yrityksen tarkoitus linkittyy siihen tarkoitukseen, jonka vuoksi työntekijät tulevat töihin, ja että suorituksen johtaminen tukee arvoja (Goyder & Pickavance 2018, 14).

6.2 Sisäinen käyttäytymisen viitekehys

Jotta olemassaolon tarkoitus olisi aidosti hyödyllinen ja arvoa luova työkalu, sitä on käytettävä organisaation kehittämisen välineenä. Se tarkoittaa, että tarkoitus rakennetaan kiinteäksi osaksi kulttuuria, rakenteita, toimintoja ja päätöksentekoa (Dimiziani 2019, 111).

Vasta sen jälkeen tarkoituksesta voidaan viestiä laajemmalle yleisölle (KUVIO 16).

Hackemer ja Pai (2019, 76) puhuvatkin brändin vaistosta (*brand instinct*). Kyseessä on tilanne, jossa organisaation jokainen jäsen kykenee yrityksen tai brändin nimissä toimiesseen vaistomaisesti päättämään, mikä on oikein tai väärin. Vaisto kuvaa siis sitä, miten työntekijät tekevät päivittäisiä päätöksiä yrityksen arvojen pohjalta. Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan eri näkökulmista, miten tarkoitusta voidaan hyödyntää organisaation kulttuurin ja rakenteiden muotoilussa niin, että toiminnan tavoista tulee mahdollisimman vaistomaisia ja niillä on positiivinen vaikutus myös työntekijöiden kokemukseen.



KUVIO 16. Olemassaolon tarkoitus on ensimmäisenä eletävä todeksi yrityksen kulttuurissa ja toiminnoissa (soveltaen Kin&Co 2018)

6.2.1 Tarkoituksen todeksi eläminen on johtamisen kysymys

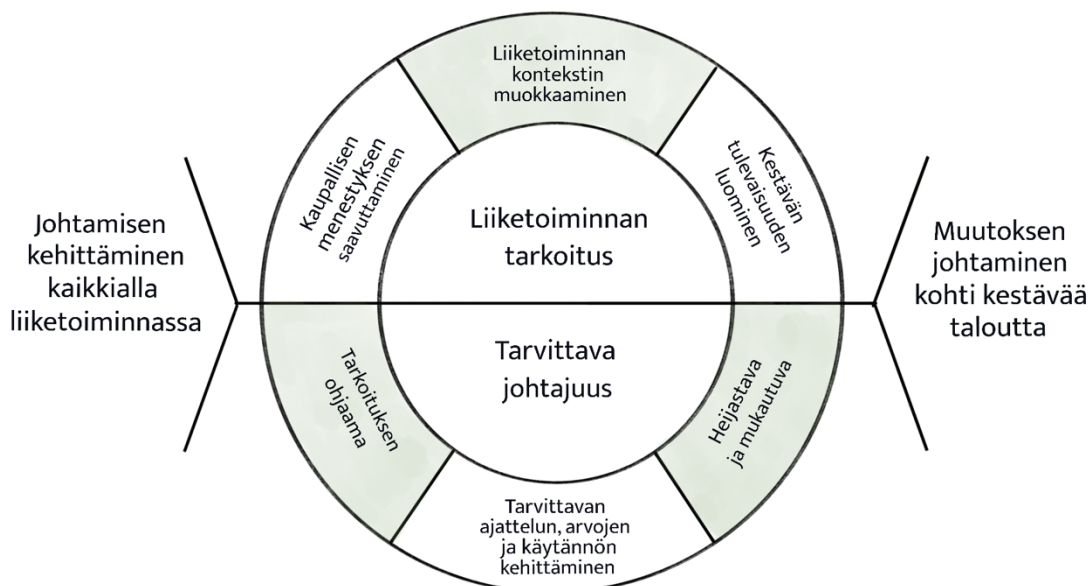
Olemassaolon tarkoitus ei ole päätöksiin jälkikäteen lisättävä palanen tai julistus, johon palataan tasaisin väliajoin, vaan sitä on hyödynnettävä aitona päätöksenteon välineenä ja se tulee juurruttaa voiton ajuriksi (Banikarim 2019, 71; Mainwaring 2011, 58-59). Organisaation tarkoitus henkilöityy usein vahvoissa johtajissa, jotka ovat monesti yrityksen näkyvimpiä yksilöitä. Työntekijät seuraavat johtajien kykyä tehdä sellaisia vaikeita päätöksiä, joita yrityksen tarkoituksen todeksi eläminen vaatii. (Blount & Leinwand 2019; Mainwaring 2011, 120-121.) Viestit ovat erityisen tärkeitä silloin, kun kommunikoidaan liiketoiminnan suurista päätöksistä ja siitä, miten ne ovat linjassa yrityksen olemassaolon tarkoituksen kanssa.

Parhaatkin johtajat tarvitsevat usein vertaistukea olemassaolon tarkoituksen toteuttamisessa, sillä kukaan ei voi elää tarkoitusta todeksi yksin ja on hyvä, että koko johto on alusta lähtien sitoutunut. Johtajien yhteisenä tehtävänä on aktivoida ihmisiä, pitää yhteyttä kumppaneihin, kyseenalaistaa asioita ja kuunnella organisaatiota objektiivisesti ja empaattisesti. On tärkeää, että olemassaolon tarkoituksen toteuttamisen tueksi nostetaan ihmisiä, jotka tuntevat organisaation hyvin ja osaavat motivoida sitä parhaalla mahdollisella tavalla. (Banikarim 2019; 63-64, 68.)

Tarkoitukseen sitoutuminen vaatii usein käyttäytymisen muutosta organisaation sisällä. Ihmiset eivät kuitenkaan halua usein luonnostaan muuttaa totuttuja tapojaan, minkä vuoksi heille tulee antaa syy muutokseen. Muutos edellyttää, että tarkoitus tuntuu yhteiseltä ja tavoittaa organisaation jokaisen jäsenen. Jotta tarkoitus lähtee elämään organisaatiossa, on tärkeää tarkastella impulsseja ja tarjota mielekkäitä kosketuspisteitä, joiden kautta ihmiset pääsevät osallistumaan ja juhlistamaan yhteistä tarkoitusta. Johdon tehtävänä on myös rohkaista ja varustella esimiehiä sellaisilla työkaluilla, joilla nämä voivat parhaaksi katsomallaan tavalla aktivoida työntekijöitä. (Banikarim 2019, 68-70.)

Harvard Business Review:n (2015; 2-3, 8, 12) kansainvälinen tutkimus on nostanut esille, että olemassaolon tarkoituksen todeksi eläminen vaatii organisaatiotasolla erityisesti johtamisen kehittämistä ja koulutusta. Vain 38 % tutkimukseen osallistuneista yritysjohtajista nimittäin kokee, että henkilöstöllä on selkeä ymmärrys organisaation tarkoituksesta ja 41 % myöntää, että yrityksen johto ja työntekijät eivät jaa olemassaolon tarkoitusta keskenään. Ylimmän johdon heikko kommunikaatio nähtiin merkittävimpana haasteena olemassaolon tarkoituksen aktivoimiseksi niissä yrityksissä, joissa olemassaolon tarkoitus on huonosti kommunikoitu tai ymmärretty. Cambridgen yliopisto onkin kehittänyt omien havaintojensa pohjalta vaikutusjohtajuuden mallin, joka kuvaa millaista johtajuutta tarvitaan, jotta yritys voi tuottaa uutta arvoa sekä liike-elämälle että yhteiskunnalle ja ympäristölle.

(KUVIO 17). Digitaalinen ympäristö mahdollistaa uudenlaisen yhteyden yritysjohtoon ja tärkeiden sidosryhmien välillä. Johtajien tulisi olla näkyvästi läsnä siellä missä ihmiset ovat ja pyrkiä puhumaan sidosryhmille suoraan. Hyvät johtajat myös kuuntelevat ihmisten huolia liittyen brändiin ja sen merkitykseen. (Mainwaring 2011, 120-121.)



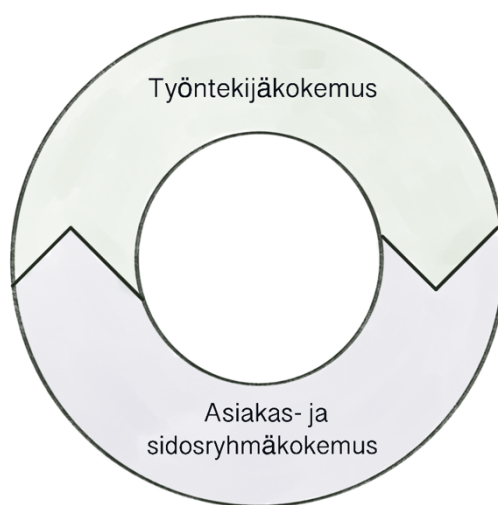
KUVIO 17. The Cambridge Impact Leadership Model (soveltaen University of Cambridge Institute for Sustainability Leadership 2018, 13)

6.2.2 Inhimilliset suhteet ovat organisaation perusta

Asiakkaat ja muut sidosryhmät muodostavat käsityksensä yrityksestä organisaatiossa vaikuttavien ihmisten pyrkimysten ja asenteiden kautta (Goyder & Pickavance 2018, 1). Siksi yrityksen olemassaolon tarkoitus on elettävä todeksi sisältä ulospäin. Yrityksen perusta on rakennettu inhimillisille suhteille ja näiden suhteiden vahvuus muodostuu niistä päätöksistä, joita johtajat tekevät olemassaolon tarkoituksen ja arvojen suhteen (Goyder & Pickavance 2018, 2). Työntekijät ovatkin yrityksen tarkoitukseen liittyvän viestinnän tärkein kohdeyleisö. Ainoastaan silloin, kun olemassaolon tarkoitus resonoi aidosti omien työntekijöiden keskuudessa, voi yritys olla merkityksellinen myös asiakkaille, toimittajille ja yhteiskunnalle.

Organisaation on mahdollistettava, että tarkoitus kyetään elämään todeksi. Sen on siis varmistettava, että rakenne ja toimintatavat tukevat työntekijöitä niiden asioiden saavuttamisessa, jotka yritys on tarkoituksessaan artikuloinut ja määritellyt tärkeiksi. Mitä

selkeämmin yritys kykenee ilmaisemaan, mitä arvoa se luo ja kenelle, sitä suurempi on sen kyky innostaa työntekijöitään. Mitä paremmin yritys kykenee kohdistamaan osaamistaan, toimintamalliaan ja taloudellisia resurssejaan tukemaan olemassaolonsa tarkoitusta, sitä paremmin työntekijät pystyvät elämään tarkoitusta todeksi. Jos organisaation rakenteet ja toiminnan tavat ovat ristiriidassa tavoitteiden ja lupausten kanssa, työntekijät saattavat turhautua, kynnistyä ja menettää motivaatiotaan, minkä myös asiakkaat ja muut sidosryhmät lopulta huomaavat (KUVIO 18). (Blount & Leinwand 2019.) Isobritannialaisen tutkimuksen mukaan 68 % työntekijöistä onkin sitä mieltä, että tarkoituksesta puhumisella on negatiivinen vaikutus työhön, jos yritys ei elä tarkoituksensa mukaisesti (Kin&Co 2018).



KUVIO 18. Työntekijäkokemus vaikuttaa asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kokemukseen, jotka vaikuttavat edelleen työntekijäkokemukseen

PwC:n strategiayksikkö Strategy& (2019) toteutti vuonna 2019 kansainvälisen tutkimuksen, jonka mukaan vain 28 % työntekijöistä tuntee vahvaa yhteyttä organisaation olemassaolon tarkoitukseen ja ainoastaan 39 % kykenee selkeästi näkemään tuottamansa arvon. Tulokset saattavat selittyä osittain sillä, että aiemman yhdysvaltaisen tutkimuksen mukaan vain 27 % yritysjohtajista auttaa työntekijöitä muodostamaan yhteyden näiden henkilökohtaisen tarkoituksen ja yrityksessä tehtävän työn välille (PwC 2016, 11). Jotta työntekijät voivat muodostaa henkilökohtaisen yhteyden organisaation olemassaolon tarkoitukseen ja ymmärtää, miten he yksilöinä tekevät muutosta, tulisi heitä rohkaista refleктоimaan sitä, mitä heidän työnsä merkitsee ja miten se on yhteydessä työntekijän omiin tavoitteisiin ja arvoihin. Työntekijälle on olennaista nähdä, miten hänen oma työnsä edistää organisaation suurempia tavoitteita.

Asiantuntijaorganisaatio Deloitte (2020b, 25) mukaan johtavat yritykset luovat kuulumi-
sen tunteen ja organisaation suorituskyvyn välille voimakkaan yhteyden vahvistamalla
työntekijöiden yhteyttä tiimeihinsä ja vaalimalla tuntemusta siitä, että nämä vaikuttavat
merkityksellisiin, yhteisiin tavoitteisiin. Esimerkiksi Supercellin organisaatio koostuu itse-
näisistä pelitiimeistä, jotka saavat toteuttaa itseään vapaasti ja tekevät yhdessä kaikki
päätökset. Yrityksen kaikki työntekijät pääsevät pelaamaan uusia pelejä ja antamaan
niistä palautetta, mutta lopulta päätöksen julkaisusta tekee aina pelin luonut tiimi itse. Pet-
tymykset käydään yhdessä läpi koko organisaation voimin ja niistä opitaan aina jotain.
(Sillanpää 2020; 31-32, 36.) Oppiminen onkin keskeinen osa tarkoitusjohteisten yritysten
kulttuuria (Aguilar 2019, 119). Työntekijät näkevät työnsä merkityksellisyyden selkeämmin
myös silloin, kun ryhmäprojektien tavoitteet on sidottu yrityksen suurempaan visioon
(Achor, Kellerman, Reese & Robichaux 2018).

Tutkimusten mukaan tietotyöläiset kokevat usein työssään voimakkaampaa merkityksen
tunnetta. On kuitenkin tärkeää tiedostaa, että kaikesta työstä voi tulla tietotyötä, ja kun
työntekijät tuntevat, että heidän tekemänsä työ on tietoa vaativaa työtä, työ tuntuu yleensä
merkityksellisemmältä. Kaikki työntekijät voivat hyötyä myös luovuuden korostamisesta
rooleissaan. Siksi työntekijöille on tärkeää tarjota mahdollisuuksia harjoittaa luovasti työ-
tään, jakaa tietoa ja tuntea, että he ovat yhdessä luomassa prosessia siitä, miten työ teh-
dään. (Achor ym. 2018.) Gellert (2020) neuvookin ottamaan ihmiset merkityksellisillä ta-
voilla mukaan. Viimeaikaiset tutkimukset muun muassa positiivisen psykologian alalta
ovat osoittaneet, että ihmisiä motivoivat sisäiset asiat, kuten tarve kuulua ja sopeutua ryh-
mään, halu määrätä asioista itse ja tehdä omat valintansa, mieltymys kokea positiivisia
tunteita, tahto oppia ja kehittyä sekä tarve vaikuttaa johonkin arvokkaaseen ja merkittä-
vään. Organisaatiot hyötyvät todennäköisemmin ajattelun moninaisuudesta sekä piilevistä
kyvyistä ja lahjakkuuksista, kun ne rakentavat kulttuureja, jotka vastaavat näihin inhimilli-
siin tarpeisiin sen sijaan, että ne lokeroivat ihmisiä.

6.2.3 Olemassaolon tarkoitus linjaa osaamisen strategioita

Olemassaolon tarkoituksen tulisi olla keskeinen osa yrityksen osaamisen strategiaa eli lin-
jata sitä, miten yritys rekrytoi, kehittää ja palkitsee ihmisiä. Blountin ja Leinwandin (2019)
näkemyksen mukaan organisaation on erityisen tärkeää ymmärtää, mitkä ovat ne nimen-
omaiset kyvykkyydet, joissa sen on oltava kunnostautunut, jotta se voi toteuttaa tarkoitus-
taan. Näiden kyvykkyyksien tulisi ohjata rekrytointia ja päätöksiä siitä, mihin tehtäviin tarvi-
taan parhaat osaajat. Esimerkiksi Apple sai houkuteltua ja sitoutettua eri alojen kansain-
välisen tason muotoilijoita, koska toimitusjohtaja Steve Jobs ymmärsi muotoilun elintär-
keän roolin yrityksen olemassaolon tarkoituksen toteuttamisessa ja viesti siitä selkeästi ja

rohkeasti. Dimiziani (2019, 108) nostaa rekrytointiin liittyen esille myös Airbnb:n, joka on kouluttanut rekrytoinnista vastaavia henkilöitä tunnistamaan persoonallisuuden ja arvojen välisen eron. Sen avulla Airbnb kykenee varmistamaan, että diversiteetti ja ajattelun moninaisuus säilyvät vahvoina organisaation kasvaessa.

Onnistumiset vaativat usein näkemystä ja tukea koko organisaatiosta. Yhteistyötä voidaan edesauttaa purkamalla mahdollisia maantieteellisiä tai toiminnallisia siiloja. Useat organisaatiot suosivat nykyisin myös monialaisia tiimejä, kun niiden pitää työskennellä monimutkaisen aiheen ympärillä. On kuitenkin varmistettava, että tällaiset tiimit saavat riittävästi aikaa ja resursseja joko kehittämällä mekanismeja, joiden avulla ne voivat työskennellä tehokkaammin tai muuttamalla rakenteita niin, että eri taitoja omaavat ihmiset työskentelevät pysyvästi monialaisissa yksiköissä. Ruotsalainen huonekalubrändi IKEA on erinomainen esimerkki siitä, miten monialaisuuden integroiminen organisaation rakenteisiin lisää yrityksen kilpailukykyä. IKEA:ssa organisaation omat muotoilun, talouden ja valmistuksen asiantuntijat työskentelevät yhdessä yrityksen laajemman toimitusketjun kanssa luodakseen tuotteita, joiden kustannukset on optimoitu alusta alkaen. (Blount & Leinwand 2019.) Toimintatapa erottaa IKEA:n kilpailijoistaan ja mahdollistaa sen tarkoituksen toteuttamista eli paremman arjen luomista monille ihmisille tarjoamalla hyvin suunniteltuja ja niin edullisia tuotteita, että mahdollisimman monella on niihin varaa.

Kansainvälisen tutkimuksen mukaan vain 11 % työntekijöistä kokee, että nykyisen työnantajan palkitsemisjärjestelmät ovat vahvasti yhteydessä organisaation yleisiin tavoitteisiin (Deloitte 2019c, 5). Onkin tärkeää pohtia, miten olemassaolon tarkoitus voidaan tuoda osaksi työntekijöiden arviointi- ja palkitsemisjärjestelmiä, sillä tarkoitukseen yhteydessä olevat suoriutumisen mittarit ja kannustimet tekevät tarkoituksen ja suoriutumisen välisen yhteyden paremmin näkyväksi (Banikarim 2019, 72; Harvard Business Review 2015; 3, 12). Monet organisaatiot, kuten Airbnb, tarkastelevat työntekijöiden arviointiprosessissa tästä syystä nykyisin myös niitä tapoja, joilla työntekijä on päässyt tiettyihin tuloksiin. Näin reflektoidaan onnistumisen lisäksi myös sitä, että suoriutuminen on linjassa yrityksen arvojen kanssa. (Dimiziani 2019, 107; Goyder & Pickavance 2018, 29.)

Olemassaolon tarkoitukseen sitoutuminen on pitkäaikaista. Onkin esitetty, että johdon tasolla tulisi uudistaa sellaisia palkitsemisjärjestelmiä, jotka kannustavat tekemään lyhyen aikavälin voittoihin painottuvia päätöksiä, ja korvata niitä sellaisilla malleilla, jotka palkitsevat paremmin pidemmän aikavälin tuloksista (Harvard Business Review 2015, 12; Mainwaring 2011, 81). Esimerkiksi vuonna 1868 perustettu Tata Group arvioi johtajiensa suoriutusta asettamalla yhtä suuren painoarvon myös arvojen välittämiselle, vastuiden toteuttamiselle, henkilökohtaiseen kehitykseen sitoutumiselle, työryhmän kehitykselle ja muiden

kanssa tehdyille yhteistyölle (Goyder & Pickavance 2018, 31). Yksittäinen toimitusjohtaja on usein virassaan vain muutamia vuosia kerrallaan. Se on kovin lyhyt aika oppia liiketoiminnasta ja kasvattaa sen arvoa tuntuvasti. Blount ja Leinwand (2019) korostavatkin yritysten hallitusten roolia. Niiden tehtävänä on varmistaa, että yritys kykenee elämään tarkoitustaan todeksi pitkällä aikavälillä.

Yhteisomistajuus ja voitonjako ovat tavallisia keinoja työntekijöiden omistajuuden tukemiseksi monissa vakiintuneemmissa yrityksissä (Goyder & Pickavance 2018, 31). Esimerkiksi terveydenhoitoalan yritys Green Light Pharmacy on ollut toimintansa alusta lähtien työntekijöidensä omistama ja pyrkinyt juurruttamaan kulttuuria, jossa työntekijät kokevat omistajuutta yrityksestä. Sen perustajat halusivat auttaa pienituloisia ihmisiä kasvattamaan omaa varallisuuttaan luettuaan, että 99 % maailman varallisuudesta oli keskittynyt vain prosentille väestöstä. Perustajat halusivat olla enemmän kuin hyviä työnantajia ja toimia sosiaalisen muutoksen edistäjinä, joten he tarjosivat työntekijöille osuuksia yrityksestä. (Goyder & Pickavance 2018, 19.) Myös esimerkiksi kaikki Supercellin vakituiset työntekijät omistavat osan peliyrityksestä (Sillanpää 2020, 34).

6.2.4 Kosketuspisteet vahvistavat kokemusta jaetusta tarkoituksesta

Muutosta hankaloittaa usein se, että ihmiset näkevät asioita eri tavoin. Yksi syy on se, että ihmiset istuvat eri puolilla organisaatiota ja heidän henkilökohtainen kokemuspiirinsä on siksi erilainen. Varsinainen ongelma onkin usein jaetun totuuden löytäminen. Se vaatii, että ihmiset kokoontuvat yhteen ja tarkastelevat tilanteita uusista näkökulmista. Erilaiset näkökulmat auttavat uusien mahdollisuuksien omaksumisessa. (Andrews 2019, 92-93.)

Uusien mahdollisuuksien näkemistä voi edesauttaa esimerkiksi organisaation toimintaympäristössä tapahtuneiden muutosten tai nykyisen innovaatiopolun tarkasteleminen (Andrews 2019, 93). Henkilökohtainen yhteys jaettuun tarkoitukseen voimistuu myös silloin, kun työntekijät, asiakkaat ja muut sidosryhmät pääsevät itse näkemään ja oppimaan, mitä yritys tekee käytännössä ja miten se vaikuttaa ympäröivään yhteiskuntaan ja maailmaan laajemmin. Kenkävalmistaja TOMS (2020) on tullut tunnetuksi One for One -periaatteestaan eli siitä, että se lahjoittaa jokaisesta ostosta vastaavan uuden tuotteen jollekin sitä tarvitsevalle. Kolmannes lahjoitettavista tuotteista valmistetaan nykyisin kohdemaassa, mikä tukee myös alueiden taloudellista kehitystä. TOMS mahdollistaa työntekijöidensä ja muiden sidosryhmiensä edustajien matkoja kohteisiin, joissa sen liiketoiminta auttaa konkreettisesti paikallisia ihmisiä ja yhteisöjä. Tutustumismatkoilta palaavat henkilöt ymmärtävät TOMS:n mukaan selkeämmin sen, mitä tehty työ mahdollistaa ja ovat huomattavasti sitoutuneempia yrityksen tarkoitukseen. Vuoteen 2019 mennessä 60 % TOMS:n työntekijöistä oli tehnyt vähintään yhden yrityksen toteuttaman matkan. Liiketoiminnan laajemman

kontekstin avaaminen on tärkeää myös muun muassa Danonella, jonka työntekijät vierailivat säännöllisesti yrityksen omassa tutkimuskeskuksessa tai tehtaassa. Danonella koetaan, että käytännön vierailut energisoivat työntekijöitä ja auttavat heitä kiinnittymään merkityksellisellä ja muistettavalla tavalla yrityksen tarkoitukseen. (Goyder & Pickavance 2018, 26.)

Suuret hetket tarjoavat yritykselle tärkeitä sitouttamisen mahdollisuuksia ja auttavat virallisoimaan olemassaolon tarkoitusta organisaatiossa. Hyvän esimerkin tällaisen momentin hyödyntämisestä tarjoaa esimerkiksi kansainvälinen hotelliketju Hyatt, joka lanseerasi vuoden 2017 Oscar-gaalassa uuden World of Understanding -kampanjan, jossa korostettiin ihmisten välisiä yhteyksiä eri kulttuurien välillä. Lanseerauksen yhteydessä Hyatt lähetti aiheesta kertovan viestin kampanjavideoineen koko 100 000 henkilön organisaatiolle ympäri maailmaa. Monikansallisen yrityksen työntekijät tunsivat ylpeyttä työnantajastaan. He jakoivat videota eteenpäin omille verkostoilleen ja vahvistivat näin yrityksen viestiä autenttisella tavalla. (Banikarim 2019, 70; Rath 2017.) Vastaavien kampanjoiden tarkoituksena on usein sekä mobilisoida yhteisöä että edistää kollektiivista osallistumista yrityksen tekoihin (Dimiziani 2019, 112).

6.2.5 Eettinen ja empaattinen päätöksenteko

Konfliktitilanteet ovat puhtaasti voittoa tavoitteleville yrityksille sikäli yksinkertaisempia, että niitä ohjaavat osakkeenomistajien tarpeet ja vaatimukset, ja ne voivat aina vedota puolustavansa osakkeenomistajille tuotettavaa arvoa. Tarkoituksijohteisissa yrityksissä kysymys siitä, kenen kannalta valinnat ovat oikeita, on usein kuitenkin monimutkaisempi (KUVIO 19). Yksittäinen sidosryhmä voi kyseenalaistaa yrityksen sitoumuksen hyvän tekemiseen ja vahingoittaa brändiä, mikäli jokin päätös koetaan epäoikeudenmukaiseksi. (Oswald 2019, 41.)



KUVIO 19. Yrityksen tulee arvioida ja analysoida vaikutuksia kaikkien sidosryhmien näkökulmasta (soveltaen Oswald 2019, 41)

Yleisö valvoo tarkoituksijohteisia brändejä usein tarkemmin, ja sosiaaliset odotukset ovat niiden suhteen korkealla. Googlen esimerkki osoittaa, miten tärkeää päätöksenteon eettisyys on. Keväällä 2018 työntekijät haastoivat Googlen lupauksen paremman maailman luomisesta, kun näiden tietoon tuli, että teknologiayritys oli kehittämässä tekoälyyn perustuvia työkaluja Yhdysvaltojen armeijalle. Yli 4000 yhtiön työntekijää allekirjoitti toimitusjohtaja Sundar Pichaille osoitetun vetoomuksen siitä, ettei Googlen tulisi olla osallisena sootaan liittyvässä liiketoiminnassa, ja moni kieltäytyi työskentelemästä projektissa. Vastataksseen työntekijöiden huolenaiheisiin Google kehitti joukon tekoälyn kehittämisperiaatteita, joiden mukaan se hyödyntäisi tekoälyä vain yhteiskunnallisesti hyödyllisissä projekteissa. (Oswald 2019, 41-42.)

Tarkoituksijohteisten yritysten tulisi arvioida päätöstensä vaikutuksia kaikkien sidosryhmien näkökulmasta ja analysoida näitä vaikutuksia erilaisista tulokulmista, jotta ne kykenevät välttämään erilaiset eettiset sokeat pisteet. Oswald (2019, 44) on esitellyt päätöksentekoprosessia helpottavan mallin, joka sisältää viisi peräkkäistä vaihetta:

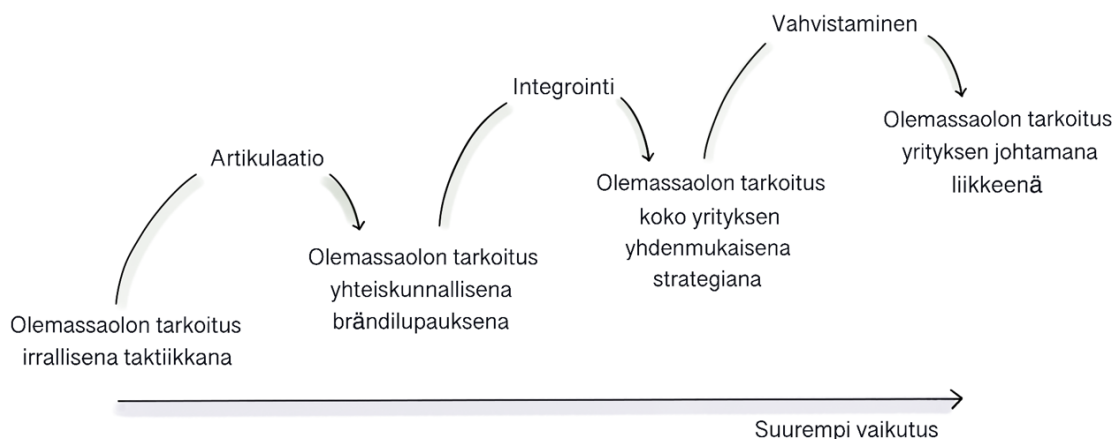
1. Hyödynnä empatiaa
2. Analysoi seurauksia
3. Arvioi sääntöjä
4. Kunnioita olemassaolon tarkoitusta ja arvoja
5. Etsi molemminpuolisuutta

Aluksi kysytään keihin päätös voi vaikuttaa. Empatian hyödyntäminen ei tarkoita kaikkien osapuolten huolenaiheisiin vastaamista, mutta se auttaa laajentamaan ymmärrystä siitä, että päätökset koskettavat usein huomattavasti suurempaa joukkoa kuin on aluksi ajateltu. Seuraavassa vaiheessa analysoidaan, mitä positiivisia ja negatiivisia seurauksia päätöksestä on edellisessä vaiheessa tunnistetuille ryhmille. Tarkastelun kohteena on myös se, millaisia lakeja, ammatillisia ja ihmisoikeuksiin liittyviä koodeja sekä nopeasti muuttuvia sosiaalisia ja kulttuurillisia normeja päätöksen kohteena olevaan aiheeseen liittyy. Sen jälkeen mietitään, miten kyseisessä tilanteessa voidaan parhaiten kunnioittaa yrityksen olemassaolon tarkoitusta ja arvoja. Lopuksi etsitään yhteistä perustaa. (Oswald 2019; 43-44, 46.)

Monet tarkoitusjohteiset yritykset hyödyntävät vastaavaa kokonaisvaltaista päätöksentekoprosessia vaikeiden valintojen edessä. Sen lisäksi, että prosessin avulla voidaan vastata jo nousseisiin arvohaasteisiin, voidaan sen avulla myös välttää ongelmia jo ennen niiden ilmenemistä. Esimerkiksi ennen kuin Airbnb julkaisi yhteisösitoumuksensa isäntien toteuttaman syrjinnän torjumiseksi alustallaan, sen johto arvioi kriittisesti yrityksen sisäistä kulttuuria ja aloitti laajamittaiset muutokset lisätäkseen oman henkilöstönsä ja toimittajiensa monimuotoisuutta. (Oswald 2019, 45.)

6.3 Ulkoinen käyttäytymisen viitekehys

On myös mietittävä, miten olemassaolon tarkoitus aktivoidaan ulkoisesti eli miten se tulee todeksi eri toiminnoissa ja kanavissa, miten yritys antaa äänensä kuulua ja millaisen roolin se omaksuu suhteessa tarkoitukseensa. Ihmiset muodostavat tunnesiteen brändeihin, joiden arvot määrittelevät johdonmukaisesti kaikkia tekoja ja jotka pysyvät uskollisina periaatteilleen. Näin brändit kasvattavat sitoutunutta yhteisöä, joka levittää tietoa verkostoihin ja auttaa elämään tarkoitusta todeksi. Markkinatutkimusyritys Kantar (2020, 10) on kehittänyt mallin, joka havainnollistaa tarkoitusjohteisten yritysten kasvun vaiheita niiden eläessä tarkoitustaan todeksi (KUVIO 20). Seuraavissa kappaleissa kuvataan keinoja, joiden avulla yritykset voivat elää tarkoitustaan todeksi suuremmassa mittakaavassa ja luoda sitä kautta suurempaa arvoa.



KUVIO 20. Kasvun vaiheet tarkoituksen todeksi elämisessä (soveltaen Kantar 2020, 10)

6.3.1 Strategiset kumppanuudet ja avoin innovointi

Harva yritys kykenee elämään tarkoitustaan yksin todeksi. Strategiset kumppanuudet auttavat yrityksiä lähestymään asioita tarkoituksen pohjalta, kasvattavat toiminnan vaikuttavuutta ja lisäävät brändin uskottavuutta. Niiden ansiosta yritysten voikin olla helpompi ottaa myös julkisesti kantaa erilaisiin asioihin. Forresterin (2019, 2) keväällä 2019 toteuttaman globaalin yritystutkimuksen mukaan 76 % yrityksistä kokee, että erilaiset kumppanuudet ovat ratkaisevia tuottotavoitteiden saavuttamisessa ja mahdollistavat lisäksi sellaisia uudenlaisia viestintätapoja, joita yrityksellä ei muuten olisi.

Esimerkiksi vastuullisuusteemoissa yhden toimijan vaikutus on hyvin rajallinen ja todellisen vaikutuksen aikaansaaminen edellyttää arvoketjun kaikkien toimijoiden välistä yhteistyötä (Tanner 2020). Muun muassa monet ympäristöhaasteet ovat niin tärkeitä ja akuutteja, ettei ole aikaa odottaa, että jokainen organisaatio löytäisi itse parhaat toimintatavat niiden ratkomiseksi. Se tarkoittaa, että yritysten on tehtävä yhteistyötä perinteisten rajojen yli, jaettava tietoa ja vauhditettava uusien teknologioiden ja metodien omaksumista. (Winston 2010.)

Yritysten ainutlaatuisia resursseja yhdistämällä voidaankin ratkaista todellisia haasteita. Mainwaringin (2011, 125-128) mukaan yritysmaailma on täynnä hiljaista osaamista, jonka omistajuutta vaalitaan tarpeettomasti. Yhteistyö ei tarkoita sitä, että yritykset eivät voisi kilpailla asiakkaista, vaan sen avulla voidaan asettaa suurempia tavoitteita, lisätä innovaatiota ja saavuttaa vaikuttavampia tuloksia. Yritykset voivat tehdä yhteistyötä esimerkiksi:

- Tarjoamalla avoimesti resursseja silloin, kun ne voivat hyödyttää muita toimialoja

- Jakamalla kehittämisen kustannuksia ja tutkimustyötä, mikä johtaa kaikkia hyödyttäviin edistysaskeliin
- Yhteisrahoittamalla tai -sponsoroimalla nousevia, jaettua arvoa luovia ideoita
- Toteuttamalla seminaareja ja oppimistyöpajoja työntekijöille ja johdolle
- Isännöimällä tapahtumia, joilla lisätään tietoisuutta ja kerätään varoja tutkimustyöhön tai tärkeisiin aiheisiin
- Yhdistämällä työntekijöiden vapaaehtoistoimintaa suuremman tietoisuuden ja vaikutuksen muodostamiseksi
- Lobbaamalla uutta lainsäädäntöä tehokkuuden parantamiseksi ja ympäristövahtien vähentämiseksi

RE100 on ajankohtainen esimerkki yritysmaailman globaaleista hankkeista. Kyseessä on New Yorkin ilmastoviikolla vuonna 2014 lanseerattu, maailman suurimpien yritysten yhteinen tavoite kohti täysin uusiutuvan sähkön hankintaa. Aloite pyrkii lisäämään uusiutuvan energian kysyntää ja tarjontaa korostamalla esimerkiksi niitä maine- ja liiketoimintahyötyjä, joita yritykset saavuttavat sitoutumalla uusiutuvan energian käyttöön. (The Climate Group 2020; Sustainable Brands 2014.) Aloitteessa ovat mukana muun muassa Apple, BMW, Google ja Nordea (RE100 2020).

Nike puolestaan on yksi niistä johtavista yrityksistä, jotka tekevät näkyvästi yhteistyötä muiden yritysten kanssa jakaakseen tietoa kestävästä toimintatavoista. Se on yksi vuonna 2008 perustetun Business for Innovative Climate & Energy Policyn (BICEP) perustajayrityksistä. BICEP on sitoutunut vähentämään globaalin ilmastomuutoksen riskejä kehittämällä ideoita kasvihuonepäästöjen pienentämiseksi ja uusiutuvan energian käytön lisäämiseksi. Joulukuussa 2010 Nike julkaisi avoimeen lähdekoodiin perustuvan sovelluksen Environmental Apparel Design Tool, joka tukee vaatevalmistajia kestävämmässä suunnittelussa. Se auttaa suunnittelijoita arvioimaan tehokkaammin esimerkiksi valmistusprosesseissa esiintyvää jätettä, energiaa ja myrkkyjä sekä tekemään reaaliaikaisia päätöksiä ympäristövaikutusten minimoimiseksi jo tuotteen suunnitteluvaiheessa. (Mainwaring 2011, 84.) Vuonna 2010 Nike oli mukana lanseeraamassa GreenXChange-organisaatiota, jonka tarkoituksena on jakaa patenteja ja ideoita, jotka voivat auttaa yrityksiä pienentämään ympäristövaikutuksiaan (Winston 2010).

Vuonna 2019 TOMS suoritti tutkimuksen yhteistyökumppaneidensa keskuudessa ymmärtääkseen paremmin, kuinka yhteistyö hyödytti niitä. 66 % kumppaneista arvioi saaneensa yhteistyön avulla lisää näkyvyyttä tai uskottavuutta ja 68 % koki, että yhteistyö auttoi niitä

rakentamaan tai vahvistamaan kumppanuuksia ja yhteistyötä muiden organisaatioiden kanssa. Vuonna 2009 TOMS perusti Giving Team -asiantuntijaryhmän, joka on muodostanut tähän mennessä suhteita yli 200 riippumattomaan organisaatioon 80 maassa. Näiden kumppaneiden avulla TOMS luo parempaa ymmärrystä yhteisöjen tarpeista ja voi integroida omia resurssejaan jo käynnissä oleviin kehitysohjelmiin. (TOMS 2020.)

Tarkoituksijohteinen yritys arvioi kumppanuuksiaan kriittisesti, sillä sen on säilytettävä vastuun arvojensa toteuttamisesta jokaisen prosessin jokaisessa osassa (Dimiziani 2019, 110). Esimerkiksi saksalainen luova toimisto Scholz & Volkmer on kieltäytynyt useista tuottavistakin projekteista, koska se ei ole halunnut tehdä tietyistä yrityksistä menestyksekkäämpiä kuin mitä ne jo ovat. Scholz & Volkmerille on erityisen tärkeää, että sen kumppanit käsittelevät asioita läpinäkyvästi. Yhteistyökumppanien arvioinnissa hyödynnetään yritysten kestävyyttä arvioivia alustoja ja yrityslehtiä. (Post 2020.)

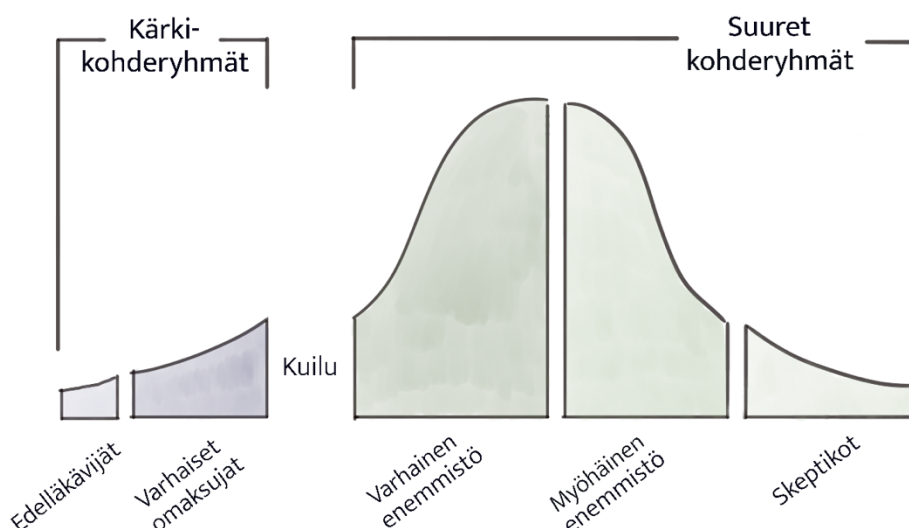
6.3.2 Käyttäytymisen muotoilu, kiertotalous ja paikallisuus

Ihmiskeskeisellä suunnittelulla ei ratkota enää yhteiskunnan suurimpia ongelmia. Myös muotoiluajattelussa siirrytään vähitellen kohti ympäristökeskeistä suunnittelua (*environment-centered design*), jonka tavoitteena on muotoilla ympäristöllisesti, sosiaalisesti ja taloudellisesti kestäviä tuotteita ja palveluita keskittymällä sekä kohdeyleisönä olevien ihmisten että ei-inhimillisten strategisten sidosryhmien tarpeisiin ja rajoitteisiin (Sznal 2020). Kun suunnitteluprosessia hyödynnetään kestävyteen liittyvänä menetelmänä, sillä voidaan saada aikaan huomattavia toimia, sillä noin 80 prosenttia yksittäisen tuotteen ympäristövaikutuksista määritetään jo suunnitteluvaiheessa (Bäcker, Olsson, Ramdell, Skoglund, Tissingh & Uesson 2020, 62).

Yritykset voivat yksinkertaistaa kestävyteen liittyviä ratkaisuja ja edesauttaa kestäviä kulutustottumuksia esimerkiksi käyttäytymisen muotoilun (*behavioral design*) keinoin. Tästä toimii konkreettisena esimerkkinä vuonna 2019 lanseerattu Iittalan ja Arabian Vintage-palvelu, joka pitää käytetyt klassikkoastiat kierrossa jälleenmyynnin avulla. Myös erilaisilla sovelluksilla on mahdollista tukea tuotteen arvon säilymistä, elinkaaren pidentämistä, jälleenmyyntiä tai osien oikeaoppista kierrättämistä (Post 2020). Nudging on käyttäytymisloustieteen haara, jossa on kyse siitä, miten ihmisten käyttäytymiseen voidaan vaikuttaa tekemällä tietyistä valinnoista helpompia. Nudging onkin oiva työkalu myös yrityksille, sillä sen avulla yritykset voivat kannustaa sidosryhmiään pitkän aikavälin ajatteluun. (Bäcker ym. 2020, 148.) Erilaisia pidemmällä aikavälillä arvoa tuottavia ratkaisuja voidaan yksinkertaistaa esimerkiksi edistämällä parempaa ymmärrystä tietynlaisen käyttäytymisen vaikutuksista. Näin vahvistetaan kokemusta siitä, että yksittäisen ihmisen teoilla on merkitystä.

Monet yritykset haastavatkin nykyisin ihmisiä ajattelemaan oman kulutuskäyttäytymisensä vaikutuksia, suosimaan kestäviä ratkaisuja ja huolehtimaan jo omistamistaan tuotteista. Patagonia on esimerkki yrityksestä, joka on alusta lähtien sitoutunut vahvaan asiakasyhteistyöhön pidentääkseen tuotteiden käyttöikää korjausten avulla. Patagonian tarkoituksena on herättää tuotteiden korjaamiseen liittyvää laajempaa dialogia, minkä vuoksi yritys korjaa useissa tapahtumissa myös kilpailijoiden tuotteita. Pohjois-Amerikassa Patagonia testaa vuonna 2020 uutta uusiokäyttöön perustuvaa konseptia, jossa se ottaa takaisin vanhoja tuotteitaan ja pesee sekä korjaa ne uudelleenmyyntiä varten. Näin voidaan paitsi pidentää tuotteen elinkaarta, myös kasvattaa sitä yhteisöä, jolla on varaa Patagonian tuotteisiin. Patagonian tavoitteena on kasvattaa uudesta konseptista globaali tulovirta ja osoittaa muille yrityksille, että tuotteiden valmistuksen lisäksi on olemassa myös muita kaupallisesti kannattavia tapoja toimia. (Gellert 2020.)

Tottumukset ja ennakkoluulot voivat hankaloittaa tarkoituksen todeksi elämistä suuremmissa mittakaavassa. Yritykset eivät pääse kuitenkaan tekemään suurta arvoa, jos ne jäävät marginaaliin ja keskittyvät ainoastaan helposti saavutettaviin kärkikohderyhmiin. On tärkeää päästä kiinni suuriin kuluttajaryhmiin ja varhaiseen enemmistöön. Jotta yritys voi päästä kiinni näihin segmentteihin, on sen ylitettävä tottumusten kuilu, eli tunnistettava ja kohdattava kuluttamiseen liittyviä motivaatiotekijöitä ja esteitä (KUVIO 21). Ajatus perustuu Mooren (2014, 15) vuonna 1991 kehittämään malliin, joka kuvaa uusien teknologisten innovaatioiden leviämistä.



KUVIO 21. Yrityksen on tavoiteltava varhaista enemmistöä, jotta se pääsee luomaan suurta arvoa (soveltaen Moore 2014, 21)

Esimerkiksi kotimainen kasvisruokayritys Verso Food kehittää tuoteportfoliotaan suoraan myös suurelle yleisölle. Verso Food on oivaltanut, ettei vastuullisuutta kannata erikseen alleviivata, sillä yritys toimii lähtökohtaisesti vastuullisessa kategoriassa ja kuluttajat yleensä ymmärtävät, että kasvisruoka on hyvä vaihtoehto. Verso Food pyrkiikin ratkomaan kasvisruokaan liittyviä valitsemisen esteitä siirtämällä korvikkeena pidetyn tuoteryhmän kohti tavallisuutta, painottamalla helppoa lähestyttävyyttä ja lisäämällä arkisia kohtaamispaikkoja. (Boström-Kumlin 2020.) Kyrö Distillery on puolestaan lähestynyt suurta yleisöä muokkaamalla suomalaista alkoholikulttuuria ja lisäämällä laadukkaiden alkoholijuomien arvostusta. Kyrö Distillery on tuonut tietoisesti ja rohkeasti esiin ihmisiä, tuotantoprosessia ja paikkaa tuotteiden takana, minkä myötä ihmisillä voi olla nykyisin yhteys Kyrön brändiin, vaikka he eivät kuluttaisikaan Kyrön tuotteita. (Koskinen 2018, 64-65.)

Globaaleihin ongelmiin suunnitellaan nykyisin ratkaisuja paikallisesti räätälöimällä ratkaisut tiettyihin sosiaalisiin ja ekologisiin olosuhteisiin. Muutosmuotoilussa tätä kutsutaan kosmopoliittiseksi paikallisuudeksi (*cosmopolitan localism*). Sen ajatuksena on, että jokapäiväisen elämän ja elämäntyylien tulisi olla ensisijainen konteksti kestävän tulevaisuuden ja paremman elämänlaadun suunnittelussa. Paikallisesti syntyneet ratkaisut ovat hyödynnettävissä maailmanlaajuisesti tekniikkaa, tietoja ja resursseja vaihtamalla. (Irwin ym. 2015, 3.) Luova toimisto Scholz & Volkmer on jälleen hyvä esimerkki, sillä sen tavoitteena on luoda jaettua arvoa yhdistämällä asiakkaidensa liiketoiminnallisia tavoitteita yhteiskunnan tämänhetkisiin haasteisiin. Paikallisesta kaupunkiyhteisöstä on tullut viime vuosina Scholz & Volkmerille tärkeä laboratorio, jossa kehitetään uusia ideoita sekä toteutetaan rohkeita kokeiluja, demonstraatioita ja yhteisöä jalkauttavia tempauksia. (Post 2020.) Scholz & Volkmer on hyödyttänyt paikallista kaupunkiyhteisöä aktivismin avulla monin tavoin ja hyödyt skaalautuvat, kun asiakkaat ottavat ratkaisut käyttöön muualla.

6.3.3 Läpinäkyvyys ja rehellisyys

Trendiasiantuntija Mattin (2017) on todennut, että loistavia brändejä ei enää rakenneta tyhjästä, vaan brändit muodostuvat yrityksen kokonaisvaltaisesta liiketoiminnasta, jonka tulee olla kauttaaltaan läpinäkyvää. Menneisyydessä yritykset olivat ikään kuin mustia laatikoita, joiden päälle maalattiin toivottu kuva, josta ihmiset joko pitivät tai eivät pitäneet. Nykyajan liiketoimintaa kuvaa lasikuutio, jonne ulkopuoliset näkevät helposti sisään: he näkevät ihmiset, prosessit ja arvot, mutta myös sen, mitä ihmiset tuntevat siitä, mitä he laatikon sisäpuolella tekevät. Brändin rakennus onkin aloitettava syvältä liiketoiminnan ytimestä, jotta sen läpileikkauksesta voidaan olla ylpeitä. Lasikuutiossa toimivalla yrityksellä ei ole sisäistä kulttuuria, vaan sen kulttuuri on aina julkinen.

Yhdysvalloissa toteutetun tutkimuksen mukaan 88 % kuluttajista kokee, että yrityksillä on velvollisuus todistaa, että ne operoivat tavalla, joka on linjassa yhteiskunnallisen olemassaolon tarkoituksen kanssa (Cone 2018, 9). Ihmiset haluavat nähdä, miten brändi edistää konkreettisia ratkaisuja ihmisten ongelmiin ja vaikuttaa osaltaan paremman yhteiskunnan luomiseen. He haluavat tietää kenet brändi rekrytoi ja miksi, miten se kohtelee työntekijöitään, jakaa voittojaan, tekee tuotteitaan tai mitä toimia se on tehnyt pienentääkseen hiilijalanjälkeään. Yritysten tulisi siis selventää eri keinoin, miten ne ovat juurruttaneet olemassaolon tarkoitustaan osaksi liiketoiminnan ydintä. Monet yritykset kertovatkin nykyisin avoimesti eri kanavissa keiden kanssa ne tekevät yhteistyötä, jakavat yksityiskohtia tuotteiden hankintaprosesseista sekä esittelevät työntekijöitään ja tuotantolaitoksiaan. (Mainwaring 2011, 122.) Yritykset voivat arvioida läpinäkyvyyttä ja rehellisyyttä Hornsbyn (2019, 31-33) mukaan esimerkiksi pohtimalla, miksi jotain asiaa ei voida jakaa yleisölle ja miten sitä tulisi muuttaa.

Tekstiiliteollisuus on maailman saastuttavin teollisuudenala heti öljyteollisuuden jälkeen, ja pelkästään Suomessa tekstiilijätettä syntyy vuosittain 70 miljoonaa kiloa (Bäcker ym. 2020, 39). Läpinäkyvyyden puutteesta pitkään kärsinyt vaateteollisuus onkin herännyt viime vuosina kasvavaan kiireeseen muuttaa toimintatapojaan ekologisesti ja eettisesti kestävämmiksi. Vuonna 2013 alaa ravisteli myös Rana Plaza -rakennuksen sortuminen Bangladeshissa, joka on Intian ja Vietnamin ohella yksi tekstiilituotannon halvimmista maista ja samalla taloudellisesti riippuvainen vaatetusalan yrityksistä (Thomas 2018). Systemistä muutosta alalle vaatii muun muassa Euroopan Unionin tukema Fashion Revolution -liike, jonka visiossa muotiteollisuus säästää ympäristöä ja arvostaa ihmisiä kasvun ja voiton yli. Liike rohkaisee kuluttajia haastamaan rakastamiaan brändejä ja vaatimaan niiltä uudenlaista läpinäkyvyyttä läpi tuotantoketjun. (Fashion Revolution Foundation 2020.)

Vivienne Westwood on yksi maailman viimeisistä riippumattomista globaaleista muotitaloista ja hyvä esimerkki perinteisestä muotialan yrityksestä, joka on vastannut konkreettisesti eri tavoin tähän akuuttiin muutostarpeeseen. Vivienne Westwoodin olemassaolon tarkoituksena on tuottaa muutakin kuin vaatteita ja asusteita. Muotitalo käyttää ääntään mobilisoidakseen ihmisiä ilmastonmuutokseen ja ihmisoikeuksiin liittyen sekä hyödyntää yhteistyötä ja mallistoja alustoina ajamilleen asioille. Vivienne Westwood haluaa olla myös vastuullinen työnantaja, joka tarjoaa haluttuja työpaikkoja ja oikeudenmukaista palkkaa, kehittää osaamista, vahvistaa työntekijöiden ääntä ja tukee heikossa asemassa olevia ryhmiä. (D'Amario 2018.) Lisäksi Vivienne Westwood kuuluu ympäristönsuojelujärjestö Canopyyn, joka toimii metsäteollisuuden suurimpien asiakkaiden kanssa kehittääkseen ratkaisuja maailman uhanalaisten metsien suojelemiseksi. Muita kumppaneita ovat esimerkiksi Stella McCartney, Uniqlo ja Inditex. (Canopy 2020.)

6.3.4 Brändien politisoituminen ja inhimillistäminen

Conen (2018, 10) toteuttaman kuluttajatutkimuksen mukaan 71 % yhdysvaltalaisista kuluttajista odottaa yritysten luovan itseensä emotionaalisen yhteyden ottamalla kantaa niihin asioihin, joita he itse pitävät tärkeinä. Vielä useampi on sitä mieltä, että yritysten tulisi edistää sosiaalista oikeudenmukaisuutta. Yritysten onkin nykyisessä toimintaympäristössä kyettävä ottamaan uudella tavalla kantaa erilaisiin sosiaalisiin, poliittisiin ja ympäristöllisiin teemoihin. Olemassaolon tarkoituksensa ja arvojensa avulla ne voivat määritellä, mitä asioita ne haluavat edistää ja millä tavoin.

Kun yritys ottaa julkisesti kantaa tiettyyn asiaan, on tärkeää, että se tutkii myös omaa organisaatiotaan suhteessa tähän teemaan. Näin se voi paremmin tunnistaa, mikä sen nykyisessä ajattelutavassa tai käytännöissä voi olla osa kyseistä ongelmaa. On myös suositeltavaa, että yritykset tekevät yhteistyötä sellaisten ryhmien kanssa, jotka auttavat niitä ymmärtämään erilaisia aiheita paremmin. Tällaiset ryhmät auttavat usein löytämään systemisiä ratkaisuja pysyvemmän muutoksen aikaansaamiseksi. (Mainwaring 2020.) Tannerin (2020) mukaan tiedostavat yritykset vastaavat tärkeiksi kokemuksi yhteiskunnallisiin haasteisiin esimerkiksi tunnistamalla omia ennakkoluulojaan ja muuttamalla omia eriarvoistavia rakenteitaan.

Viime aikoina useat brändit ovat osallistuneet julkisesti esimerkiksi tummaihoisten oikeuksia ajavan Black Lives Matter -liikkeen edistämään sosiaaliseen ja poliittiseen keskusteluun eri kanavissa. Monet yritykset ovat yrittäneet kumota myös sukupuoleen liittyviä stereotyyppioita käsittelemällä ongelmia sukupuolen ja seksuaalisuuden ympärillä, ja trendin oletetaan yleistyvän (WARC 2020). Syyskuussa 2019 idealisoiduista Barbie-nukeistaan tunnettu Mattel toi ensimmäisenä suurena valmistajana markkinoille sukupuolineutraalit nuket. Uuden Creatable World -tuotelinjan tarkoitus on Mattelin mukaan heijastaa nykyistä kulttuuria, jossa uskomukset ja mielipiteet sukupuolen ympärillä ovat nopeasti muuttuneet. Uuden tuotelinjan kehitystyössä oli mukana 250 perhettä sekä sukupuoli-identiteettiin erikoistuneita lääkäreitä ja asiantuntijoita. Mattelin mukaan sen näkemys maailmasta on sellainen, jossa nuket ovat yhtä rajattomia kuin niillä leikkivät lapset. (Salam 2019.)

6.3.5 Tarinankerronta ja co-design

Ihmiset muistavat tarinat. Tarinat ovat sekä olemassaolon tarkoituksen lähde että polttoaine, joka pitää sen hengissä. Ne voimistavat ja syventävät ihmisten suhdetta yrityksen tarkoitukseen ja inspiroivat kuluttajia myös ostohetkien ulkopuolella. (Aguilar 2019, 115; Docker ym. 2017, 209-210.) Airbnb on tarinankerronnan edelläkävijä. Se kerää, kuratoi ja jakaa jatkuvasti työntekijöidensä ja yhteisönsä tarinoita, joita kerrotaan myös

organisaation sisäisissä kanavissa, kuten omissa kokouksissa ja taloudellisissa päivityksissä (Dimiziani 2019, 106-107).

Uudessa valta-asetelmassa yritysten suora kontrolli omista brändeistään on aiempaa vähäisempää. Siksi yritysten onkin hyväksyttävä, että myös muut ihmiset vaikuttavat niiden brändeihin (Ordahl 2019, 122). Tutkimuksen mukaan yli puolet kansainvälisistä kuluttajista kokee tärkeäksi, että yritys kutsuu ihmiset osaksi tuote- ja palvelukehitystä (Edelman 2014, 29). Ihmiset ovat aidosti kiinnostuneita mahdollisuuksista tehdä yhteistyötä ihailemiensa brändien kanssa ja haluavat muotoilla yhdessä niiden kertomusta. Brändit varmistavatkin oman paikkansa tulevaisuudessa, kun ne osallistavat sidosryhmiään merkityksellisillä tavoilla. Samalla ne houkuttelevat yhteisöön uusia jäseniä. On syytä huomioida, että sitoutuneet kuluttajat tarjoavat usein myös tutkimukseen ja kehitykseen tarvittavaa arvokasta näkemystä, mikä edistää kasvua. (Mainwaring 2011, 129-130.)

Ennakoiva tuotekehitys ja aikainen testaus synnyttävät innovaatioita, jotka ovat syntyessään mahdollisimman relevantteja asiakkaille. Homsbyn (2019, 33) mukaan uuden ajan yritykset eivät enää innovoikaan tyhjiössä, vaan osallistavat yhteistyökumppanit, sidosryhmät ja loppukäyttäjät systemaattiseen yhteissuunnitteluun. Kokonaisvaltaisen yhteistyön avulla jaettu arvo saadaan leivottua osaksi tuotteiden ja palveluiden DNA:ta jo innovointivaiheessa. Parhaimmillaan sidosryhmät voivatkin toimia nykyisin yrityksen kehittäjinä, ongelmanratkaisijoina, sisällönluojina, markkinointivastaavina ja jopa käytöntukena (Ordahl 2019, 124).

6.3.6 Uudistumiskyky

Goyder ja Pickavance (2018, 20) ovat todenneet, että strategisen suunnittelun aikakausi on ohi sellaisenaan, kuin se on aiemmin tunnettu. Tämä johtuu siitä, että emme voi ennakoida miten teknologia tulee muuttamaan maailmaa tai mikä on seuraava geopolittinen keskus. Yllätysten ja epäjatkuvuuksien yleistyessä yritysten tulee olla entistä ketterämpiä. Tarvitsemansa liikkumavaran ne saavat olemassaolon tarkoituksestaan.

Vuonna 2015 Harvard Business Review (2015; 3, 5) toteutti EY:n sponsoroiman tutkimuksen 474 kansainväliselle yritysjohtajalle. Tutkimuksen mukaan yritykset, joilla on vahva ymmärrys omasta tarkoituksestaan ja joita johdetaan olemassaolon tarkoituksen kautta, kykenevät muuntautumaan ja innovoimaan kilpailijoitaan tehokkaammin. Niiden liiketoiminta ei ole tuotesidonnaista, vaan ne voivat liikkua joustavasti ja kehittää myös nykyisestä poikkeavia tuotteita ja palveluja. Näin ne säilyvät relevantteina ja pystyvät jättämään haluamansa perinnön, vaikka olosuhteet muuttuisivat.

Kun Covid-19-pandemiaan liittyvät hallituksen määräykset astuivat voimaan keväällä 2020, Kyrö Distillery ennakoi, että noin 60 % sen asiakkaista tulisi tippumaan nopeasti pois. Tämä johtui siitä, ettei tuotteita ollut enää mahdollista myydä esimerkiksi laivoilla, lentokoneissa ja baareissa. Perustajat kokivat, että yrityksellä oli mahdollisuus tehdä vakavassa tilanteessa arvojensa mukaisesti yhteiskunnalle jotain hyvää. Lisäksi Kyrö Distillery koki vastuuta omista, lomautusuhan alla olevista työntekijöistään. Käytännössä muutamassa päivässä Kyrö Distillery konseptoi käsidesin, jonka tuotanto saatiin käyntiin hie-
man alle neljässä viikossa, ja viidessä viikossa yritys aloitti käsidesin viennin Saksaan. Tuotteen tavoitteena ei ollut hyötyä vaikeasta tilanteesta ja tehdä voittoa, vaan palvella yhteiskuntaa ja turvata toimeentuloa. (Koskinen 2020.)

Hakolan missiona on olla maailman reiluin ja rehellisin designbrändi. Keväällä 2020 kivijalkamyynnin romahdettua Hakola avasi veloitusetta verkkokauppansa valikoiduille kotimaisille designalan yrityksille, joilla ei ollut omaa verkkokauppaa. Hakolan uskomus on, että kotimaisten yritysten tulisi yhtenä rintamana kilpailla ulkomaista halpatuotantoa vastaan, ja Hakolan Ystävät-mallisto toimii kannanottona suomalaisen muotoilun, tuotannon ja käsityöperinteen puolesta. (Suomalaisen Työn Liitto 2020.)

On luonnollista, että läpinäkyvyyden ja turvallisuuden merkitys korostuu erilaisissa muutos- ja poikkeustilanteissa. Tarpeeseen voidaan vastata muun muassa turvallisuusmuotoilulla, jota voidaan toteuttaa esimerkiksi läpinäkyvällä viestinnällä, prosessien ja palveluympäristön muutoksilla sekä palvelupolun digitalisoinnilla (Palokangas 2020). Turvallisuus onkin lisännyt monien arkisiksikin koettujen palveluiden arvoa pandemian aikana. Kriisin eturintamassa on toiminut sairaanhoitoalan lisäksi myös päivittäistavarakauppojen henkilökunta, joka on mahdollistanut osaltaan Suomen huoltovarmuutta ja huolehtinut erilaisten kaupakassipalveluiden avulla siitä, ettei ihmisten ole tarvinnut lähteä itse kauppoihin.

S-ryhmä halusi kertoa tätä tarinaa ja kiittää julkisesti omia työntekijöitään arvokkaasta työstä. Idean pohjalta syntyi Tulkoon mitä vaan -video, jossa kuvataan työntekijöiden arkea. Videon viesti on voimakas. SOK:n markkinointijohtaja Lauri Toivonen kertoo Sano-
man (2020) toukokuussa 2020 julkaisemassa artikkelissa, että S-ryhmä rohkaisi omia tiimejään miettimään videota varten erilaisia poikkeustilannetta avaavia näkökulmia. Videon sisäisenä tavoitteena oli luoda yhteishenkeä ja lisätä henkilökunnan arvostusta. Lisäksi se kuvasi, kuinka S-ryhmä luo turvaa ja pysyvyyttä myös vaikeina aikoina. Televisiossa ja sosiaalisen median kanavissa näytettyä videota jaettiin eteenpäin tuhansia kertoja.

7 SYVÄLLISEMPÄÄ YMMÄRRYSTÄ YRITYSHAASTATTELUILLA

7.1 Suomen arvostetuimpien brändien näkökulmia yritysten tarkoitukseen

Olen haastatellut tässä työssä myös muutamien eri alojen suomalaisten yritysten edustajia yrityksistä, jotka ovat onnistuneet arvon tuottamisessa erityisen hyvin. Olen valinnut haastateltavat yritykset Taloustutkimuksen elokuussa 2020 julkaiseman Brändien arvostus -tutkimuksen 150 menestyneimmän brändin joukosta, sillä kyseiset brändit ovat jo tutkitusti monille suomalaisille merkityksellisiä. Rajauksen avulla on mahdollista selvittää, miten tämän hetken arvostetuimpien kotimaisten brändien taustalla olevat yritykset määrittelevät tarkoitustaan ja rooliaan sekä toimivat suhteessa niihin.

Monipuolisen näytteen varmistamiseksi kutsuin haastateltaviksi sekä kyseisessä tutkimuksessa menestyneitä suuryrityksiä että pk-yrityksiä, jotka muodostavat valtaosan kotimaisista toimijoista. Pk-yritykset ovat alle 250 työntekijän yrityksiä, joiden liikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma enintään 43 miljoonaa euroa (Business Finland 2020b). Vuoden 2020 loka-marraskuulle sijoittuneissa haastatteluissa ovat edustettuina Alko, Kalevala Koru, Kekkilä-BVB, Kolmen Kaverin Jäätelö, Partioaitta, Paulig, Reima, Valio ja Yliopiston Apteekki (KUVIO 22). Kaikki haastateltavat edustavat näiden yritysten johtoryhmää. Yhdeksään haastatteluun osallistui kaikkiaan kahdeksan toimitusjohtajan lisäksi kaksi johtoryhmän edustajaa, jotka vastaavat yrityksen viestinnästä ja brändistä.



KUVIO 22. Haastatellut yritykset kokoluokan mukaan ryhmiteltynä (logot yritysten omilta sivuilta)

7.2 Teemahaastatteluilla tilaa keskustelulle ja oivalluksille

Haastatteluaineiston kvalitatiiviselle analyysille on ominaista, että materiaalia on runsaasti ja vain osa siitä esitetään lopullisessa tutkimuksessa. Haastattelujen raportoinnissa kirjoittaja on usein taiteilijan ja kulttuurin kääntäjän roolissa, sillä raportointi vaatii herkkyyttä, luovuutta ja ymmärrystä vastapuolen maailmasta. Oman tiedon syventäminen ilmiöstä onkin aluksi tärkeää, sillä kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan omat kokemukset vaikuttavat ymmärrykseen haastateltavien maailmasta ja hän luo asioille merkityksiä kääntäessään aineistoa mielekkääksi kertomukseksi. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 192-193.) Vahva etukäteisymmärrys ilmiöstä auttoi lisäksi nostamaan esiin kehittämistyön kannalta relevantit teemat, johdattamaan keskustelua, syventämään kysymyksiä ja oivalluttamaan haastateltavia.

Ennen haastatteluja kokeilin haastattelumateriaalin toimivuutta yhdessä yhden rajauksen ulkopuolisen yrityksen kanssa. Sen avulla varmistin, että haastattelu tuottaa kehittämistyön kannalta oleellista sisältöä. Valtaosan haastatteluista toteutin vallitsevasta Covid-19-tilanteesta johtuen etäyhteydellä Microsoft Teams -viestintäalustan avulla, joka on useiden yritysten hyödyntämä työkalu. Se osoittautui kehittämistyöhön hyvin soveltuvaksi työvälineeksi, sillä sen lisäksi, että alusta oli haastateltaville jo entuudestaan tuttu, se mahdollisti myös videoyhteyden, esitysmateriaalin jakamisen ja nauhoituksen. Yksittäiselle haastattelulle oli varattu aikaa noin tunti, josta käytettiin keskimäärin 45 minuuttia.

Ennen haastatteluja tein dokumenttianalyysia jokaisen yrityksen julkisista materiaaleista, kuten verkkosivuista, sosiaalisen median alustoista, vuosikertomuksista, artikkeleista ja tiedotteista. Niiden pohjalta muodostin käsityksen yrityksen liiketoiminnasta, strategiasta, arvonmuodostuksesta, kulttuurista sekä toimialan ominaispiirteistä ja muutoksista. Hyvä ennakkoperehtyminen auttoi luomaan parempaa yhteyttä, tuki haastattelutilannetta ja mahdollisti sopivien jatko- ja lisäkysymysten esittämisen. Koska tutkittavaa ilmiötä voi olla vaikeaa lähestyä ja sanallistaa, hyödynsin haastattelujen tukena myös visuaalista esitysmateriaalia, joka sisälsi muun muassa kuvia tässä työssä aiemmin esitellyistä bränditeoista ja yritysten erilaisia kumppanuuksia esittelevän ajatuskartan (LIITE 1). Tämä stimulusmateriaali konkretisoi haastatteluteemoja ja auttoi haastateltavia keskittymään aiheeseen. Useat haastateltavat kertoivat kokeneensa haastattelumateriaalin oivalluttavaksi ja miellyttäväksi.

Haastattelun aloitus ja avauskysymykset ovat tärkeitä, jotta keskustelu tuntuu mielenkiintoiselta ja haastateltava kokee osaavansa vastata kysymyksiin (Hirsjärvi & Hurme 2008, 107). Johdattelin haastateltavan aiheen pariin nostamalla esiin yrityksen arvot, mission, vision tai tarkoituksen, jotka olin muodostanut aiemmin kuvatun dokumenttianalyysin

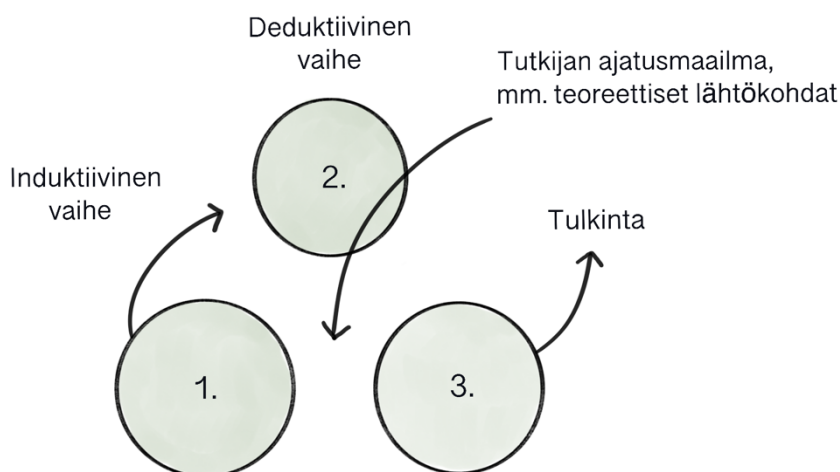
avulla. Lisäksi esittelin myös kuvallisesti jonkin sellaisen yrityksen viimeaikaisen teon, joka mielestäni liittyi kyseisen yrityksen tarkoitukseen, arvoihin tai merkityksellisyyteen (LIITE 2). Haastattelut keskittyivät seuraavien teemojen ympärille:

- Yrityksen tuottama arvo ja sen mittaaminen
- Läpinäkyvyyden edistäminen yrityksessä
- Keinot, joilla työntekijät voivat löytää merkitystä työstään yrityksessä
- Miten yritys valikoi kumppaninsa ja mikä kumppanuuksien merkitys on yritykselle
- Onko yrityksellä kiinnostavia tapoja toimia esimerkiksi kiertotalouden tai kulutus-käyttäytymisen muutoksen osalta
- Ottaako yritys kantaa erilaisiin sosiaalisiin, ympäristöllisiin tai poliittisiin teemoihin ja liittykö niihin toimia
- Onko Covid-19-pandemia muuttanut yrityksen strategiaa jollain tavalla
- Miten yritys arvioi näiden tekojen taloudellista vaikutusta

Laaja-alaiset teemat mahdollistivat sen, että haastateltavat saattoivat käsitellä moniulotteista aihetta omista lähtökohdistaan ja itseään kiinnostavista näkökulmista (LIITE 3) (Hirsjärvi & Hurme 2008, 107). Halusin pitää myös visuaalisen materiaalin tarkoituksella mahdollisimman yksinkertaisena, jotta se olisi tarvittaessa seurattavissa esimerkiksi älypuhelimien näytöltä. Rohkaisin kuitenkin erilaisten tukikysymysten avulla haastateltavia pohtimaan asioita muun muassa työntekijä- ja sidosryhmäkokemuksen näkökulmasta ja arvioimaan, miten merkityksellisyys on integroitunut osaksi yrityksen arkea. Johdattelin haastateltavan jokaisen aiheen ääreen ja pidin mielenkiintoa yllä tarinallistamisen ja esimerkkien avulla (LIITE 4). Toistaminen helpottaa usein jatkovastausten antamista ja osoittaa, että haastattelija on aidosti läsnä tilanteessa (Hirsjärvi & Hurme 2008, 109). Hyödynsinkin toisinaan myös aiempia vastauksia ja palautin niiden avulla haastateltavan mieleen asioita (Hirsjärvi & Hurme 2008, 108).

Nauhoitin kaikki haastattelut ja litteroin ne aina erikseen heti jokaisen haastattelun jälkeen, mikä parantaa haastatteluaineiston analysoinnin laatua erityisesti silloin, kun tutkija itse sekä haastattelee että litteroi. Aineiston analyysi alkaa monesti jo itse haastattelutilanteissa. Analysoinkin aineistoa samanaikaisesti sen keruun ja tulkinnan kanssa hyödyntäen sekä induktiivista eli aineistolähtöistä että abduktiivista eli teoreettisiin johtoi-
deihin perustuvaa päättelyä. Näin pyrin löytämään laajasta aineistosta uusia näkökulmia ja todentamaan tietoperustasta johdettuja ideoita. Analyysitapoina hyödynsin teemoittelua ja

yhteyksien tarkastelua. Litteroidun haastatteluaineiston pohjalta muodostin näin luokitellun aineiston, jota tarkastelin omasta ajatusmaailmastani käsin pyrkimyksenäni ymmärtää ilmiötä mahdollisimman monipuolisesti (KUVIO 23). Käsittelyn jatkaminen deduktiiviseen vaiheeseen on tärkeää, jotta aineiston käsittely herää henkiin eikä jää ainoastaan luokkien kuvauksiksi. (Hirsjärvi & Hurme 2008; 136, 150, 173-174, 185.)



KUVIO 23. Käsittelyn jatkaminen deduktiiviseen vaiheeseen syventää tutkimusta (Hirsjärvi & Hurme 2008, 150)

7.3 Katsaus yrityksiin kehittämistyön näkökulmasta

Seuraavassa luodaan tiivis katsaus työssä mukana oleviin yrityksiin kehittämistyön kannalta kiinnostavasta tulokulmasta. Kuvaukset perustuvat kehittämistyössä tehtyihin haastatteluihin, jotka antoivat uusia, mielenkiintoisia näkökulmia tunnettuihin kotimaisiin yrityksiin. Nämä yritykset vaikuttavat monin eri tavoin suomalaisessa yhteiskunnassa ja ovat jollain tavalla läsnä myös lukuisten suomalaisten elämässä ja arjessa.

Alkon tavoitteena on myydä maailman vastuullisimmalla tavalla alkoholia ja palvella suomalaisia maailman parhaalla tavalla. Alkolle on annettu Suomessa erityistehtävä, ja yritys pyrkiikin tuomaan omalla toiminnallaan lisäarvoa hyvinvointiketjuun muun muassa vähentämällä eri keinoin alkoholihaittoja suomalaisessa yhteiskunnassa. Vastuullisuus näkyy Alkon maailmanluokan palveluun tähtäävässä palvelumallissa monin tavoin. Alko toteuttaa esimerkiksi hyvinvointia edesauttavia ja syrjäytymistä ehkäiseviä hankkeita, joiden tuloksina on alkoholinkäytön puheeksi ottamista helpottavia työkaluja työnantajille, kotihoitajille ja terveydenhuoltoon. Ikärajavälön toteutumista Alko mittaa myymälöissään vierailevien mysteeriohjainten avulla. Vastuullisuuteen liittyvät myös valikoimaan kuuluvat

alkoholittomat ja matala-alkoholilliset tuotteet, pienet pakkauskoot, asiointikieltosopimukset, myymälöissä tarvittaessa jaettavat huolikortit sekä alkoholin käyttämisen pohtimiseen liittyvät tavat, kuten Väliyesi-tuote.

Kalevala Korun tavoitteena on tehdä tulosta, jotta voidaan tehdä hyvää. Kalevala Koru on uudistanut hiljattain koko strategiansa, ja siihen liittyvä brändiuudistus julkistettiin vuoden 2020 syyskuussa. Ennen uudistettua strategiaansa Kalevala Korun haasteeksi oli muodostunut se, että yritys oli ajautunut koko kansan brändinä moneen mukaan. Yritysten on kuitenkin liiketoiminnan kannalta parempi keskittyä, puhua tiettyjen asioiden puolesta ja ottaa sitä kautta oma, vahva asemansa markkinoilla. Yritys oli huomannut, että kuluttajat tiesivät Kalevala Korun, mutta eivät tunteneet sen ainutlaatuista historiaa ja tarinaa. Tätä tarinaa Kalevala Koru on lähtenyt nyt tuomaan tietoisesti esille kaikessa tekemisessään. Uusi strategia on palauttanut Kalevala Korun takaisin juurilleen naisten ja tyttöjen aseman ja asioiden edistäjänä.

Suomalaisten paremmin Kekkilänä tuntema Kekkilä-BVB sulautui vuonna 2019 yhteen hollantilaisen toimijan kanssa, joka vie samalla tavalla globaalisti kasvualustoja viljelijöille. Matkalla Kekkilä-BVB on hankkinut myös perinteisen ruotsalaisen puutarhabrändi Hasselfors Gardenin. Vihertoimialan sykkivä sydän on Hollannissa, josta kaikki isot toimijat vievät uutuuksia ja keksintöjä maailmalle. Yhdessä yrityksillä on sekä enemmän mahdollisuuksia että erilaiset edellytykset vaikuttaa kansainvälisesti vastuullisuusteemoihin. Vastuullisuus onkin yhteinen liima Kekkilä-BVB:n nykyiselle ekosysteemille, jossa erilaiset kulttuurit ja tekemisen tavat ovat rikkaus. Kun yritykset yhdistyivät, ne kiinnittivät ensimmäisinä huomiota arvoihin, sillä arvot jäivät helposti irrallisiksi. Rohkeus uudistua ja yhdessä saavuttaminen ovat yhtiön keskeisimpiä arvoja. Ensimmäinen tuo dynaamisuutta ja uskallusta tehdä asioita uudella tavalla perinteisessä liiketoiminnassa. Jälkimmäinen kuvaa yhdessä toimimisen tapoja. Esimerkiksi onnistumisia ja oivalluksia levitetään avoimesti myös muihin maihin.

Kolmen Kaverin Jäätelö sai alkunsa vuonna 2012, kun kolme intohimoista jäätelön ystävää sai tarpeekseen keinotekoisesti jatketuista tuotteista. Perustajat tilasivat jäätelökoneen ja testasivat ensimmäisiä reseptejään kotikeittiössä. (3 Kaveria 2020.) Kolmen Kaverin Jäätelö on sittemmin perustanut tytäryhtiön Ruotsiin ja on parhaillaan laajentamassa toimintaansa myös Saksaan. Yrityksen tarkoituksena on tuottaa ruokaan liittyviä nautintoja ja tehdä jäätelöä, jota voi nauttia hyvällä omallatunnolla. Yrityksen perustaminen liittyi siihen, että perustajat halusivat tehdä yhdessä mukavia asioita. Perustajien arvomaailmaan kuuluukin, että he pyrkivät kohtelemaan yrityksen työntekijöitä kuten he haluaisivat itsensä tulevan kohdelluiksi.

Partioaitan tavoitteena on edistää luonnossa ulkoilua ja hyvinvointia laadukkaiden tuotteiden avulla. Onkin luonnollista, että Partioaitta pyrkii tekemään paljon töitä kestävän kehityksen saralla, jotta myös tulevilla sukupolvilla on mahdollisuus ulkoilun kautta saavutettuaan hyvinvointiin ja luonnosta nauttimiseen. Alun perin partiolaisten omistama Partioaitta on nykyään osa Frilufts Retail Europe AB -konsernia, joka on yksi Euroopan merkittävimpiä itsenäisiä retkeily- ja vapaa-ajan varusteiden kauppiaita (Mauno 2014).

Perheomisteinen Paulig määritteli tarkoitustaan uudelleen vuonna 2019. Pauligin tavoitteena on tuottaa kuluttajille arjen makuelämyksiä ja sitä helpottavia tuoteratkaisuja, jotka sopivat kaikille perheenjäsenille. Pehmeämmät perhearvot tulevatkin hyvin esille yrityksen toiminnassa. Suomalaisten lasten ja nuorten auttaminen on ollut Pauligille aina erityisen tärkeää, ja Paulig on ollut rahoittamassa sekä 1940-luvulla perustettua alkuperäistä lastensairaalaan että vuonna 2018 valmistunutta uutta lastensairaalaan. Nykyinen yhteistyö SOS-lapsikylän kanssa tuo loogista jatkumoa aihepiiriin.

Reiman tarkoituksena on mahdollistaa aktiivinen lapsuus, joka on hyvän elämän perusta. Tarkoituksensa toteuttamiseksi Reima pyrkii valmistamaan tuotteita, jotka ovat turvallisia, ympäristöystävällisiä ja täyttävät käyttökokemuksen asettamat vaatimukset joka hetki. Näitä tuotteita yritys pyrkii tuomaan vanhemmille erilaisina yksinkertaisina ratkaisuin, jotta heillä olisi enemmän aikaa. Vuoden 2020 lokakuussa Forbes listasi Reiman kymmenen hidasta muotia tuottavan ja kestävään kehitykseen sitoutuneen kansainvälisen yrityksen joukkoon (Fox 2020). Hidas muoti pyrkii edistämään kestävää kehitystä ja toimii vastareaktiona epäekologiselle pikamuodille.

Suomalaisten maitotilayrittäjien omistaman Valion tavoitteena on olla maailman innovatiivisin maito- ja ruokatalo, ja aktiivinen tutkimus onkin aina ollut Valion keksintöjen ytimessä. Valio pyrkii tukemaan yhteisten ravitsemusasioden ja hyvinvoinnin edistämistä, ja ravitsemussitoumuksen kautta Valio on sitoutunut auttamaan ihmisiä suolan ja sokerin käytön vähentämisessä. Vuonna 2020 Valion (2020a) tuotekehitys- ja tutkimustiimi teki innovaation, jonka myötä suklaasta on mahdollista vähentää sokeria maun muuttumatta. Sen avulla suklaanvalmistajat voivat luopua keinotekoisista makeutusaineista.

Suomen toiseksi vanhin yritys, Yliopiston Apteekki, on ollut olemassa suomalaisia varten jo 265 vuotta. Yliopiston Apteekki on Helsingin yliopiston omistama yhteiskunnallinen yritys. Yrityksen tuotto ohjataan opetukseen ja tutkimukseen, mikä tarkoittaa sitä, että tuhannet opiskelijat opiskelevat Yliopiston Apteekin tuotolla. Vaikka yrityksellä on velvollisuus tuottaa voittoa omistajalleen, liiketoiminnan lähtökohtainen ajatus on keskittyä terveempiin ihmisiin, jotka palaavat ja mahdollistavat tuoton, jota käytetään hyvään tarkoitukseen.

Yliopiston Apteekki on myös merkittävässä roolissa suomalaisessa terveydenhuollossa ja tuottaa lääkkeitä, joita ei olisi muuten saatavilla.

7.3.1 Arvoa voidaan luoda ja mitata monin eri tavoin

Uusi arvo voi olla monenlaista. Haastatteluissa nousikin arvonaluomisen mittaamiseen liittyen esille kysymys siitä, miten mitataan esimerkiksi tuotteiden aikaansaamaa tunnetta niiden käyttäjässä. Abstraktille arvolle, kuten voimaannuttamisen kaltaisille inhimillisille kokemuksille, on vaikeaa asettaa tavoitteita ja mitata niitä. Haastatellut yritykset pääsevät kuitenkin kiinni arvon tuottamiseen monin eri keinoin. Seuraavassa tarkastellaan keskeisimpiä haastatteluissa esille nousseita mittareita, joista monet on johdettu myös YK:n kestävä kehityksen tavoitteiden pohjalta.

Useille haastatelluille yrityksille Taloustutkimuksen tuottama Brändien arvostus -tutkimus, jonka pohjalta haastateltavat oli valittu, osoittautui yhdeksi tärkeimmistä numeraalisista mittareista, joilla ne mittaavat asiakkaiden arvostusta ja selvittävät, miten brändi vertautuu suhteessa muihin. Myös Euroopan ja Suomen suurin brändien vastuullisuutta mittaava tutkimus, Sustainable Brand Index, oli monille tärkeä yksittäinen mittari (Sustainable Brand Index 2020). Asiakkaille tuottamaansa arvoa yritykset seuraavat esimerkiksi NPS-asiakastyytyväisyysmittarin ja lojaalien asiakkaiden määrän avulla. Lisäksi mitataan asiakkaan elinkaaren arvoa (*customer lifetime value*). Sillä tarkoitetaan kaikkia niitä asiakassuhteen elinkaaren aikaisia tuottoja, joita asiakkaalta tai asiakasryhmältä saadaan (Pelkonen 2020). Mittari kuvaakin hyvin pitkäaikaisten asiakassuhteiden muodostumista. Asiakaspalautteet auttavat keräämään hiljaista tietoa muun muassa uusista tuotteista ja palvelukokemuksesta sekä lisäävät ymmärrystä siitä, ettei yritys voi olla kaikille kaikkea. Alko mittaa myös valikoimatyytyväisyyttään, jota täydentää uusi Alkotoive-palvelu. Sen avulla Alko kykenee mittaamaan ja seuraamaan valikoimaan liittyviä tarpeita ja kokemuksia osallistamisen keinoin.

Työntekijäkokemuksen mittaaminen on tärkeää, sillä työntekijät mahdollistavat yrityksen brändimielikuvan. Työntekijäkokemusta voidaan kuitenkin tarkastella työntekijän nettosuositteluindeksin eli eNPS-indeksin ja henkilöstöpulssin ohella myös monin muin tavoin. Esimerkiksi Paulig toteuttaa joka vuosi henkilöstölleen kattavan sitoutuneisuuskyselyn, jossa käydään läpi kaikki maat, toiminnot ja tiimit. Työntekijöiltä kysytään useammalta eri kummalta muun muassa sitä, miten he kokevat yrityksen johdon, arvot ja oman sitoutuneisuutensa. Valion Mielekäs työ -nimellä kulkevassa työn mielekkyyttä kuvaavassa mittauksessa puolestaan kysytään, miten hyvin työntekijä kokee seisovansa Valion strategian ja arvojen takana ja vievänsä yritystä oikeaan suuntaan. Lisäksi selvitetään kokemusta siitä, miten hyvin esimies ja oma tiimi elävät yhteisten arvojen mukaisesti.

Jokainen yritys käyttää tavalla tai toisella resursseja ja luo jollain tavalla myös ympäristöönsä jotain. Oleellista on se, miten yritys käyttää resursseja ja mitä se niiden avulla tuottaa. Kekkilä-BVB:llä mittaaminen onkin vahvasti yhteydessä vuoden 2020 alussa sisäisenä työnä luotuun vastuullisuuden tiekarttaan (*sustainability roadmap*), joka pohjaa YK:n kestävän kehityksen tavoitteisiin. Siinä on keskeistä nettoposiitivisuusajattelu, jossa yritys todentaa faktojen avulla tuovansa enemmän resursseja kuin ottavansa niitä. Työntekijät miettivät aluksi erilaisissa työpajoissa, mitä kussakin liiketoiminnassa voitaisiin tehdä nettoposiitivisuuden lisäämiseksi. Näiden innovatiivisten ajatusten pohjalta muodostettiin lopulta tiekartta, jonka osa-alueet määrittelevät niitä asioita, joita Kekkilä-BVB voi tuoda enemmän maailmaan. Osa-alueet sisältävät myös kahdeksan konkreettisesti mitattavaa tavoitetta. Yksi täsmätyökalu niiden mittaamiseksi on Uprightin luoma nettoposiitivisuustyökalu, joka on esitelty aiemmin myös tässä työssä.

Kekkilä-BVB:n tiekartan keskeinen ajatus on, että vastuullisuutta tekevät yrityksessä kaikki ja se on osa tuotekehitystä, prosesseja ja asiakaskohtaamisia. Tiekarttaan liittyykin erilaisia projekteja, jotka tuovat ihmisiä eri maista ja funktioista yhteen saman asian ympärille. Näin projektien tulokset saadaan levitettyä nopeasti eri liiketoimintoihin. Hiljalleen valmistuvat projektit osoittavat, että moni asia on integroitunut entistä vahvemmin liiketoimintaan, ja vastuullisuus otetaan nyt uudella tavalla huomioon uusissa tuotteissa ja innovaatioissa. Kun asetetut tavoitteet saavutetaan yhä enemmän päivittäisen työn kautta ja käsitys vastuullisuudesta selkeytyy, tiekartta itsessään voi jäädä tulevaisuudessa jopa taustalle. Vuoden 2020 lopussa Kekkilä-BVB aikoo julkaista mittaritaulun, jonka avulla työntekijät voivat seurata reaaliaikaisesti tavoitteita ja niissä edistymistä. Malli on tarkoitus viedä myös yrityksen ulkopuolelle läpinäkyvyyden lisäämiseksi.

Haastatteluun osallistuneet yritykset pyrkivät kertomaan asioista mahdollisimman avoimesti ja viestimään säännöllisesti niistä teoista, jotka vaikuttavat toimintaympäristöön. Huhtikuussa 2020 Paulig julkaisi kunnianhimoisen vastuullisuusohjelman, joka lähti liikkeelle YK:n kestävän kehityksen tavoitteista. Tavoitteet käytiin läpi Pauligin johtoryhmässä, ja niistä valittiin kolme tavoitetta, joihin yritys kokee voivansa oikeasti vaikuttaa. Nämä tavoitteet kommunikoiin eteenpäin ja ne toimivat jalustana vastuullisuusohjelmalle. Keväällä 2020 Paulig kertoi, että se on asettanut ensimmäisenä suomalaisena elintarvikealan yrityksenä Science Based Targets -aloitteen hyväksymät tieteeseen perustuvat ilmastotavoitteet. Aloite on yhteistyöhanke, jossa ovat mukana CDP-järjestö, YK:n Global Compact -aloite, Maailman luonnonvarain instituutti ja Maailman luonnonsäätiö. Yritysten asettamia tavoitteita kasvihuonepäästöjen vähentämiseksi pidetään tieteeseen perustuvina, kun ne vastaavat toimia, joita ajankohtaisen ilmastotieteen mukaan on toteutettava

Pariisin ilmastopöytäkirjan tavoitteiden saavuttamiseksi. (Paulig 2020a.) Marraskuussa 2020 Paulig ilmoitti, että yrityksen Vuosaaren paahtimo sai hiilineutraalin sertifikaatin.

Yritysten arvoa mitataan markkinoilla joka päivä, kun ihmiset tekevät päätöksiä siitä, minkä valmistajan tuotteita he ostavat. Kilpailu on kuitenkin yhä haastavampaa, kun saatavuus ja hinta eivät enää ratkaise. Kuluttajien päätöskriteereihin ui jatkuvasti lisää asioita, ja erityisesti uusi sukupolvi katsoo yrityksen vastuullisuutta, eettisyyttä ja johtoa entistä tarkemman linssin läpi. ”Yrityksen pitää ymmärtää, että meillä on laajempi rooli yhteiskunnassa. Sitä pitää mitata ja sen eteen pitää tehdä töitä, jotta ollaan jatkossakin relevantteja”, Pauligin toimitusjohtaja Ladau (2020) arvioi.

7.3.2 Tarkoituksen tulee näkyä ja tuntua läpi brändistrategian

Jotta tarkoitus ei jää irralliseksi julistukseksi, sen tulee toimia päätöksenteon ja kehittämisen välineenä sekä tukea kaikkia toimintoja. Yrityksen arvot ja tavoitteet jalkautetaan siis erilaisten tekojen kautta osaksi arkea. Onnistuneet bränditeot liittyvät vastaavasti mahdollisimman johdonmukaisesti yrityksen tarkoitukseen, tavoitteisiin ja arvomaailmaan.

Vuonna 2017 Kalevala Koru toteutti Kesyttämätöntä kauneutta -kampanjan, jolla otettiin vahvasti kantaa naisten ja tyttöjen asioiden edistämiseen ja kauneuden moninaisuuteen. Perinteisiä kauneuskäsityksiä rikkomaan pyrkinyt kampanja jäi kuitenkin jostain syystä lähinnä markkinointiviestinnälliseksi teoksi eikä integroitunut osaksi muuta tekemistä. Uuden strategian myötä Kalevala Korulla mietitäänkin nyt aiempaa tarkemmin sitä, miten strategia näkyy yhteneväisesti kaikissa kohtaamispisteissä. Kalevala Koru on myös supistanut merkittävästi jälleenmyyntiverkostoaan, jotta se kykenee hallitsemaan Kalevala-kokemusta jälleenmyyntikentässä. Marraskuun 2020 alussa Kalevala Koru avasi Konalan tehtaansa yhteyteen Kalevala Outlet & Experience -myymälän, jonka tarkoituksena on tuoda läpinäkyvästi esille yhtiön tarinaa, historiaa ja suomalaista käsityötä. Myös jo aiemmin toteutetut tehdaskierrokset ja muunlainen arjen tekemiseen tutustuminen tulevat olemaan tärkeä osa päivitettyä konseptia.

Kalevala Korulla on huomioitu, että yrityksellä on myös merkittävä jälkikauppa, eli kuluttajat jälleenmyyvät koruja sekä fyysisesti että useilla nettikirpputoreilla. Kalevala Koru haluaa tukea vastuullisuutta ja pyrkii siihen, että kaikki työstetty materiaali olisi tulevaisuudessa kierrätettyä. Kalevala Korulla onkin pohdittu, tulisiko yrityksen olla jollain tavalla osa omien tuotteidensa jälkikauppaa. Uuden Outlet & Experience -myymälän yhteydessä myyntiin tulee myös kakkoslaatuisia tuotteita, joita ei hyväksytä pienten asioiden vuoksi myyntiin. Tuotantoprosessia voidaan hoitaa jatkossa vastuullisemmin, kun jo tehtyjä tuotteita ei tarvitse sulattaa ja työstää uudelleen.

Vuonna 2020 Kolmen Kaverin Jäätelö lanseerasi suosittujen purkkijäätelöiden rinnalle jäätelöpuikot. Yrityksen tavoitteena oli pakata ne arvojensa mukaisesti mahdollisimman ekologisesti, ja paperi olikin alun perin pakkausmateriaalina jäätelövalmistajien ensisijainen vaihtoehto. Paperi osoittautui kuitenkin käytännössä mahdottomaksi materiaaliksi, sillä se hengittää, jolloin jäätelö muuttaa alkuperäistä makuaan. Kolmen Kaverin Jäätelö päätyi tekemään pakkauksen niin hyvin kuin mahdollista sillä edellytyksellä, että itse tuote säilyy hyvänä. Muovikääre haastaa Kolmen Kaverin Jäätelöä kyseenalaistamaan kuluttajien mahdollisia ennakkoasenteita muoviin liittyen. Yrityksen on kyettävä kertomaan kuluttajille yksinkertaisten viestien avulla, miksi asioita tehdään tietyllä tavalla erityisesti silloin, kun ne ovat ristiriidassa pyrkimysten ja asenteiden kanssa.

Maidontuotannon hiilidioksidipäästöt ovat olleet viime aikoina esillä eri kanavissa, mikä on ollut Valion liiketoiminnan ja maitotilayrittäjien näkökulmasta haasteellista. Valio tavoittelee hiilineutraalia maitoketjua vuoteen 2035 mennessä. Yhteistyössä ruokavaikuttaja Nata Salmelan kanssa vuonna 2020 toteutetussa Hiilijalanjäljillä-podcastissa lähestyttiin mutkattomasti ilmastokysymyksiä yhdessä asiantuntijavieraiden kanssa. Sen lisäksi, että sarjassa kuultiin toimista, joilla Valio tavoittelee maidon hiilijalanjäljen nollaamista, ohjelmassa etsittiin myös parempia tekoja asumiseen, liikkumiseen, kulutukseen ja ruokaan liittyvillä elämän osa-alueilla (Valio 2020b).

Alkon #nofilter-blogi sai alun perin alkunsa, kun Alko halusi kertoa avoimesti omasta hankintaketjustaan. Nykyisin blogia on kuitenkin laajennettu luontevasti myös muuhun tekemiseen, ja blogissa jaetaan todellisia tarinoita ja tilanteita Alkon vastuullisuustyöstä monista eri näkökulmista, kuten alkoholinkäytön aiheuttamista yhteiskunnallisista haasteista.

7.3.3 Monipuoliset kumppanuudet lisäävät vaikuttavuutta

Kumppaneita haastatellut yritykset etsivät pääsääntöisesti sekä arvoperustansa että samanlaisten päämäärien ja taloudellisten näkökulmien kautta. Myös molemminpuolinen luottamus on tärkeää. Yhteistyöhön voi ensin lähteä mukaan pienemmin ja kasvattaa sitä, mikäli yhteistyö koetaan toimivaksi. Kumppanuuksien tulee istua yrityksen arvomaailman lisäksi luontevasti myös sen historiaan. On hyvä huomioida, että yhteistyöllä saavutetaan monesti suurempia vaikutuksia, kun mukana on useita toimijoita eri aloilta. Innovaatioilla yritys voi osaltaan rakentaa sitä tulevaisuutta, jonka osana se haluaa toimia.

Monet haastatelluista yrityksistä ovat tunnetun brändinsä vuoksi haluttuja kumppaneita. Ne pyrkivät kuitenkin nykyisissä strategioissaan kriteereihin, joiden perusteella kumppanuuksia valitaan. Yritykset katsovat esimerkiksi, mitä potentiaaliset kumppanit ovat aiemmin tehneet, sillä ne haluavat, että kumppanit haastavat yritystä ja auttavat sitä

kehittymään. Yritykset olivat myös kieltäytyneet kumppanuusehdotuksista esimerkiksi silloin, kun sponsoroinnin kohde ei ole vastannut niiden omaa arvomaailmaa.

Toisaalta haastatellut yritykset tunnistavat myös roolinsa markkinajohtajana, jolloin ne voivat auttaa vähemmän tunnettuja, itselleen tärkeisiin asioihin vaikuttavia yrityksiä ja jakaa pääomaansa muiden kanssa. Vaikka vastuullisuudesta voi tehdä myös kilpailuedun, se ei estä muiden toimijoiden nostamista samalla saralla. Yritykset pyrkivätkin tekemään yhteistyötä vastuullisuuden saralla esimerkiksi luomalla toimialalle yhteisiä pelisääntöjä ja mittareita. Näin jokainen yritys ei mittaa samoja asioita eri tavoin ja mittarit säilyvät vertailukelpoisina myös sidosryhmille. Alko kertoi jakavansa yrityksenä mielellään omaa tietoaan eteenpäin ja haluaa auttaa myös muita yrityksiä onnistumaan esimerkiksi sisäisen viestinnän tai vastuullisuusasioiden alueilla. Tarkoitus ei ole joka kerta miettiä sitä, mitä yrityksen tulisi itse saada yhteistyöstä, vaan ajatus on, että yhteistyöt lisäävät Alkon omaa ymmärrystä maailmasta ja kumppanien ymmärrystä Alkosta. Samalla asiat liikkuvat nopeammin ja niillä on suurempi vaikuttavuus.

Yritysten kanssa tehtävät yhteistyöt johtavat usein siihen, että asiakas saa parempaa palvelua. Yliopiston Apteekki esimerkiksi kehittää palvelumalleja yhdessä yritysasiakkaidensa kanssa. Tarkoituksena on kehittää toimivampia toimintatapoja, jotka hyödyttävät asiakkaiden hyötyessä molempia yrityksiä. Yhdessä kehitetyt mallit ovat hyviä myös siksi, että niitä halutaan yleensä käyttää yhdessä. Myös kilpailijoiden kanssa on mahdollista tehdä yhteistyötä. Yliopiston Apteekki on esimerkiksi kampanjoinut yhdessä kilpailijoidensa kanssa lääkejätteiden keräysasioissa. Se haluaa myös tavata poliittisia päättäjiä, jotka valmistelevat asioita. Näin Yliopiston Apteekki voi edistää tärkeäksi kokemiaan asioita ja vaikuttaa siihen, mihin suuntaan toimiala kehittyy tulevaisuudessa. Yliopistoyhteistyö tarjoaa useille haastatelluille yrityksille uudenlaisia verkostoitumismahdollisuuksia ja mielenkiintoisia yhteistyöhankkeita. Yliopistoympäristössä ne kohtaavat luontevasti myös kiinnostavia startup-toimijoita.

Haastatellut yritykset pyrkivät löytämään kumppaneita myös arvoketjunsä vastuullisuuden maksimoimiseksi ja hävikin minimoimiseksi. Kolmen Kaverin Jäätelö tekee esimerkiksi yhteistyötä suomalaisen Helsienen kanssa, joka noutaa yrityksen jäätelötehtaalta käytettyjä kahvinporoja ja hyödyntää niitä kasvualustana ruokasienten kotikasvatuksessa. Yhteistyö on molempien yritysten kannalta järkevää. Alkon kierrätetyistä viinipusseista taas tehdään Suomessa betonia. Pauligilla puolestaan ymmärretään, että esimerkiksi Afrikassa ja Latinalaisessa Amerikassa kahvinviljelijöillä on monia muitakin vaihtoehtoja elinkeinonsa saavuttamiseksi, jolloin yrityksen tehtävä on omilla toimillaan edesauttaa paikallisen viljelijän elinkeinon turvaamista. Ainoastaan vastuullisesti toimimalla Paulig voi varmistaa, että

kahvi ja mausteet ovat yrityksen saatavilla myös jatkossa. Paulig (2020b) pyrkiikin valitsemaan toimittajansa huolellisesti ja tukemaan heitä oman toimintansa kehittämisessä myös haasteellisissa ympäristöissä. Lisäksi yritys edellyttää kumppaniensa ja toimittajiensa sitoutuvan YK:n Global Compact -julistukseen perustuviin ostotoiminnan periaatteisiin.

Kansainvälistyvät yritykset kertoivat tunnustelewansa uutta maaperää ja tilannetta siellä oppiakseen, mitkä keinot toimivat eri maanosissa ja maissa. Ne opiskelevat pienemmässä mittakaavassa kuluttajien mieltymyksiä ja näkemyksiä ja etenevät kauppa kerrallaan. Ymmärrystä uusista markkinoista voidaan hankkia myös kiinnostavien kumppanuuksien avulla. Startup-toimijat ovat näille yrityksille hyödyllisiä ja ne itse jopa kartoittavat tällaisia kumppanuuksia innovaation lisäämiseksi.

Kumppanit tuovat kokonaiskuvaan erilaista osaamista ja ymmärrystä, minkä vuoksi myös monet haastatellut yritykset ovat osallistaneet sidosryhmiään yhteissuunnitteluun. Reiman yhteisössä on esimerkiksi mukana Test Patrol -lapsiperheitä, jotka tutustuvat tuotteisiin ja jakavat Facebookin suljettuun ryhmään omia käyttökokemuksiaan. Lisäksi Reima tekee yhteistyötä päiväkotien kanssa. Reimalla on käytössään myös digitaalinen kanava Reima Lab, jossa kanta-asiakkaat pääsevät vaikuttamaan tuotteiden ja verkkopalveluiden kehitykseen. Reima Labin ympärillä tapahtuu myös muunlaista yhteiskehittämistä esimerkiksi erilaisten fokusryhmätapaamisten muodossa.

Sidosryhmiään oivalluttavat yritykset eivät ainoastaan lahjoita suuria summia hyväntekeväisyyteen vaan osallistavat työntekijät, kumppanit ja kuluttajat hyvän tekemiseen. Kalevala Korulla tämä on näkynyt esimerkiksi Roosa Nauha -mallistojen muodossa. Partioaitan kanta-asiakkaiden eli 365-klubin jäsenten kaikki ostot kerryttävät automaattisesti ympäristöbonusta, jonka lahjoituskohteet he itse saavat vuosittain äänestää erilaisten järjestöhankkeiden joukosta. Yksi näkyvimmistä teoista on Partioaitan järjestämä takkikeräys, joka on ollut jo muutaman vuoden ajan osa vuosittaista Asunnottomien yö -tapahtumaa. Hyväkuntoisen takin on voinut tuoda Partioaitan myymälöihin tai lähettää postitse. Vuoden 2020 syys-lokakuussa järjestetty keräys kokosi lahjoituksena yhteensä 4713 takkia, ja suuren lahjoitusmäärän vuoksi vaatteita toimitettiin Asunnottomien yö -tapahtuman lisäksi muun muassa päiväkeskuksiin ja päihdetyöhön (Partioaita 2020). Sen sijaan, että Partioaitta olisi tehnyt yksin yrityksenä lahjoituksen keräykseen, se osallisti sidosryhmät ja asiakkaat ratkomaan yhdessä yhteiskunnallista ongelmaa. Partioaitan brändiin ja missioon luontevasti istunut tempaus tutustutti ihmisiä yritykseen ja toi asiakkaita Partioaitan liikkeisiin. Kantaaottavat teot lisäävät myös yrityksen työntekijöiden merkityksellisyyden kokemusta.

Ihmiset usein inspiroituvat siitä, mitä muut tekevät. Vaikuttajayhteistyö on yksi keino innostaa kuluttajia dialogiin. Joskus keskustelu herää myös ennalta arvaamatta. Pääministeri Sanna Marinin esiintyminen Trendi-lehden kannessa lokakuussa 2020 herätti runsaasti huomiota. Sisäsivuilta löytyvä kuva, jossa Marin oli pukeutunut avonaiseen bleiseeriin, aiheutti keskustelua jopa kansainvälisessä mediassa. Kuvassa Marinilla oli yllään myös Kalevala Korun koru. Vaikka koru ei ollut alun perin suuressa roolissa, Kalevala Koru nousi vahvasti esille myös sosiaalisessa mediassa heränneessä vastareaktiossa, kun ihmiset julkaisivat itsestään kuvia samantyyllisessä asussa ja kertoivat tukevansa pääministeriä. Toimitusjohtaja Paakkarin (2020) mukaan Kalevala Korun nostaminen isosti esille kertoo osaltaan Kalevala Korun brändin voimasta.

7.3.4 Vastuullisuutta ja merkitystä työhön myös arjen tasolla

Haastattelujen mukaan olemassaolon tarkoituksen tulee olla selkeä osa yrityksen viestintää ja päivittäistä arkea, jotta työntekijät voivat tuntea, että he ovat osa liiketoimintaa ja luomassa parempaa tulevaisuutta ihmisille toimialan kautta. On tärkeää, että työntekijät kokevat, että yrityksen eteen kannattaa tehdä töitä. Työntekijöiden merkityksellisyyden kokemus lähtee haastateltujen mielestä usein esimiestyöstä. Esimiesten on pystyttävä ensi kädessä maalaamaan tiimille iso kuva siitä, miksi tietyt asiat tapahtuvat ja autettava yksilöitä näkemään oman työnsä merkitys.

Kun vastuullisuus on aidosti liiketoiminnan ytimessä, työntekijät kokevat, että yrityksessä voi vaikuttaa asioihin. Matala organisaatiohierarkia mahdollistaa sen, että uuden sukupolven työntekijät voivat viedä asioita eteenpäin yrityksen sisällä jopa yrittäjähenkisesti. Se lisää voimaantumisen tunnetta. Valio on esimerkiksi oivaltanut, että sen hiilineutraalitavoitteet ja vastuullisuustyö ovat yksi syy siihen, miksi erityisesti nuoremmat työntekijät jatkavat työtään Valiolla. Havainto on saanut Valion ymmärtämään, että yhteiskunnallisesti tärkeät, kestävään kehitykseen liittyvät tavoitteet ovat tärkeitä yhtä lailla myös yhtiön henkilökunnalle. Valion tavoitteena onkin tuoda vastuullisuustyötään esille yhä enemmän myös sisäisesti.

Kasvu saattaa hämärtää liiketoiminnan alkuperäistä tarkoitusta, jos toimintaa ei linkitetä jatkuvasti siihen tarkoitukseen, miksi yritys on perustettu tai miksi se toteuttaa liiketoimintaansa. Vasta vuonna 2012 perustettu Kolmen Kaverin Jäätelö on kasvanut yrityksenä viime vuosien aikana tasaisesti liikevaihdon lisäksi myös henkilöstömäärältään. Siksi yrityksessä on todettu entistäkin tärkeämmäksi, että jokainen työntekijä löytää oman paikkansa organisaatiossa. Kolmen Kaverin Jäätelöllä kaikki tuotteita tekevät henkilöt osallistuvatkin uusien tuotteiden kehitysvaiheeseen. Myös Valiolla tuotekehitykseen pääsee osallistumaan monissa tehtävissä. Käytössä on niin kutsuttu Aistilabra-malli, jossa

työntekijät voivat ilmoittautua mukaan esimerkiksi uusien tuotteiden maisteluvaiheeseen tai pakkausmateriaalien arviointiin. Tuotekehitysvaiheeseen osallistuminen mahdollisimman aikaisessa vaiheessa on koettu yrityksissä tärkeäksi ja sitouttavaksi, jotta työntekijät kokevat olevansa aidosti merkityksellinen osa prosessia. Prosessiin osallistaminen lisää haastattelujen mukaan myös vastuuta ja auttaa ymmärtämään kehittämisen aikajännettä paremmin.

Myös oman kädenjäljen näkeminen osana prosessia lisää merkityksellisyyden kokemusta. Ennen kuin Kalevala Korun yksittäinen koru on kuluttajan ostettavissa, se kulkee keskimäärin kymmenen käsiparin kautta. Kyseessä on siis tiimityönä suoritettava prosessi, johon kuuluu eri yksiköitä ja vaihteita. Kalevala Korulla on nähty haasteellisena se, että osa näistä vaihteista koetaan muita mielenkiintoisemmaksi tai merkityksellisemmäksi. Yksi tunnistettu työkalu merkityksellisyyden lisäämiseen on käsityötaidon ja suomalaisen valmistuksen esille tuominen ihmisten kautta. Kalevala Korun työntekijät ovatkin usein itse esillä yrityksen markkinointiviestinnässä, ja esimerkiksi vuoden 2020 joulukampanjaan Kalevala Koru on kuvannut omia kultaseppiään. Kalevala Korulla uskotaan, että käsityöntekijöiden esille nostamisen avulla myös kuluttajat voivat muodostaa vahvemman siteen ostamiinsa tuotteisiin.

Olemassaolon tarkoituksen sanoittaminen tähän päivään sopivaksi voi olla vaikea tehtävä. Henkilöstö on usein lähimpänä paitsi yrityksen arkea, myös asiakkaita, ja työntekijät kannattaa siksi osallistaa eri tavoin prosessiin. Esimerkiksi Alkon strategiaproessin yhteydessä henkilökunta tuotti yli 2000 ideaa liittyen siihen, mitä Alko voisi olla tulevaisuudessa. Strategiatyöhön liittyi myös strategiapeli ja johdon jalkautuminen myymälöihin. Palaverissa johto keskusteli yhdessä työntekijöiden kanssa siitä, mitä maailmanluokan palvelu tarkoittaa. Alkolla oli käsillä pitkä lista erilaisia lauseita myös silloin, kun se yritti sanoittaa omaa tarkoitustaan. Tarkoituksen taustalla on tarina, jota viedään parhaillaan yrityksen sisälle muun muassa tiimipalaverien yhteydessä.

Henkilöstö olikin osallistunut vahvasti haastateltujen yritysten tarkoituksen ja arvojen määrittelyyn. Työkaluina yrityksissä oli käytetty esimerkiksi työpajoja. Yhdessä henkilökunnan kanssa yritykset olivat etsineet vastauksia muun muassa siihen, mitä asiakkaan inspiroiminen tarkoittaa ja miksi asiakkaat hakeutuvat brändin luokse. Tällä menetelmällä Partioaitta löysi oman teesinsä siitä, että yrityksen tehtävänä on inspiroida ihmisiä ulkoilemaan, sillä sen myötä he pitävät luontoa tärkeänä. Myös yrityksen työntekijöille on tärkeää, että he eivät ainoastaan myy tuotteita vaan inspiroivat ihmisiä ulos. Pauligin arvotyössä oli mukana löytöretkeilijöitä, jotka osallistettiin eri puolilta yritystä. Löytöretkeilijät haastattelivat ihmisiä ja osallistivat heitä arvotyöhön. Näin voitiin varmistua siitä, että arvot

reflektoivat aidosti sitä, mitä ihmiset yrityksestä ajattelevat. Yritys etsi samalla metodilla myös vuonna 2019 uudelleen määriteltyä tarkoitustaan.

Arvopäivä on Pauligin vuosittainen perinne. Ihmiset äänestävät yrityksen sisällä joka vuosi arvopäivän yhteydessä arvosankareita, joiden he kokevat toteuttaneen arvoja arjen tasolla erityisen hyvin. Nämä arvosankarit palkitaan ja heitä nostetaan esille. Johto nimeää syksyisin myös Pauligin arvolähettiläät. Ehdotukset perusteluineen tulevat jokaisen johtoryhmän jäsenen alla olevasta organisaatiosta. Niiden perusteella johtoryhmä valitsee sopivat henkilöt rooleihin. Arvolähettilääksi nostaminen on suuri kunnianosoitus valittaville henkilöille. Erilaiset työntekijälähettiläät ovatkin olleet yksi viime vuosien trendeistä. Sosiaalisen median yleistyessä Valiolla keskusteltiin siitä, kuinka paljon ja millä tavoin työntekijät voivat osallistua keskusteluun ja jakaa kuvia työpaikaltaan. Nopeasti tajuttiin, ettei yrityksen kannata estää työntekijöitä kertomasta yrityksen tapahtumista. Valion näkökulmasta on oikein kertoa viihtyykö töissä ja millaista yrityksessä on työskennellä.

Reimalla jokainen työntekijä otettiin syksyllä 2020 osaksi yrityksen strategiapäivää. Johdon strategiaistunto oli päivän aikana kaikille avoin. Samalla julkaistiin johdon kristallisoitua johtajuusperiaatteet ja video, jolla yrityksen työntekijät ympäri maailmaa kertoivat, mitä kyseiset asiat tarkoittivat heille. Reimalla koetaan tärkeäksi, että ihmiset tietävät, mihin yritys on menossa. Reiman henkilöstöpulssikyselyssä onkin selvitetty myös sitä, kuinka hyvin työntekijät osaavat kertoa omin sanoin yrityksen vision ja pyrkimykset.

Oman osaamisen jakaminen ja kehittäminen on ihmiselle tärkeää. Kun yritykset panostavat henkilöstönsä osaamisen kehittämiseen, ne varmistavat osaltaan samalla myös työntekijöidensä tulevaisuuden työllistymistä. Alko on kehittänyt yhdessä luottamusjärjestöjen kanssa myymäläkenttäänsä osaamisperusteisen palkkausjärjestelmän, jossa työntekijä voi vaikuttaa omaan ansioonsa itseään kehittämällä. Koska Alkon organisaatorakenne on matala, pitkän urapolun luominen on kuitenkin haasteellista. Alko pyrkii käyttämään runsaasti aikaa työntekijöiden koulutukseen, jolla varmistetaan onnistumisen kokemuksia omassa työssä. Ensi vuonna entisestään lisääntyvää koulutusta rakennetaan tulevaisuudessa yhä yksilöllisemmäksi.

Yliopiston Apteekki pyrkii varmistamaan työntekijä- ja asiakaskokemusta yhdessä henkilöstön kanssa kehitetyn palvelumallin avulla. Palvelumalli sisältää askelia toistettavan asiakaskokemuksen luomiseen, mikä helpottaa työntekijöitä asiakkaiden kohtaamisessa ja auttamisessa sekä auttaa tekemään oikeanlaisia arjen toimenpiteitä yrityksen yhteisen vision saavuttamiseksi. Kekkilä-BVB pyrkii puolestaan kutsumaan vastuullisuusprojekteihin avoimesti ihmisiä mukaan. Haasteeksi haastatelluissa yrityksissä on kuitenkin koettu erityisesti tehtailla työskentelevien ihmisten osallistaminen projekteihin ja avoimeen

innovointiin, sillä työn laadun vuoksi kyseiset henkilöt ovat usein kauempana digitaalisista välineistä. Mukavan yhdessäolon ja yhteisöllisyyden on todettu madaltavan kynnystä osallistumiselle ja dialogille.

Alko pyrkii aina kertomaan henkilökunnalleen etukäteen, miksi se toteuttaa tiettyjä vastuullisuustekoja ja niiden ympärille rakennettuja kampanjoita. Teoista käydään dialogia, jotta työntekijöillä on työkaluja keskustella niistä myös yhdessä asiakkaiden kanssa. Esimerkiksi arjen alkoholihaittoihin keskittyvä Ei tippa, vaan tapa -kampanja ja sen viestiä tukevat työpaidat eivät olleet aluksi luontevia kaikille työntekijöille, mutta viesti oli helpompi ymmärtää, kun siitä keskusteltiin ajoissa yhdessä. Oivalluttavasta lauseesta tuli lopulta myymälöissä paljon positiivista palautetta, mikä rohkaisi työntekijöitä ja toi työhön merkitystä.

Usein yrityksissä on paljon eri toimipisteitä, jolloin ihmiset eivät näe ja tapaa arjessa. On kuitenkin tärkeää, että koko organisaatio pääsee osalliseksi yhteisistä onnistumisista ja menestystarinoista. Muun muassa Yammer, WhatsApp ja hybridipalaverit koettiin toimiviksi keinoiksi käydä dialogia ja jakaa palautteita erityisesti sellaisissa organisaatioissa, joissa osa työntekijöistä työskentelee tehtaalla tai työntekijät toimivat arjessa muutoin etäällä toisistaan. Osa toimitusjohtajista kertoi tavoittavansa ihmisiä arjessa videoterveydyksillä, joissa he kertovat ajatuksistaan ja ajankohtaisista asioista. Videoiden tavoitteena on myös rohkaista ja kiittää ihmisiä sekä muistuttaa, kuinka tärkeää arjessa tehty työ on suuressa kuvassa. Covid-19-pandemian aikana yritykset ovat huomioineet erityisesti tehdastyöntekijöitään, sillä poikkeustilanteessa ne kykenevät toimimaan ainoastaan silloin, kun tehtaiden työntekijät ovat motivoituneita ja säilyttävät sitä kautta yrityksen toimintakyvyn.

7.3.5 Kannanottoa tasavertaisen dialogin ja asioita edistävien tekojen avulla

Useat haastateltavat kertoivat, että yrityksissä käydään tällä hetkellä paljon avointa keskustelua liittyen siihen, mihin aiheisiin ja millä tavoin yritys voi ottaa kantaa. Haastatellut yritykset pyrkivät ottamaan kantaa pääosin positiivisen kautta. Niiden pyrkimyksenä ei ole osoittaa paremmuuttaan esimerkiksi syyttämällä muita toimijoita, sillä se ei kuulu yritysten arvomaailmaan. Ne eivät myöskään tuomitse kenenkään elämäntyyliä, vaan haluavat viesteillään ja teoillaan osoittaa, että uudenlaiset vaihtoehdot voivat olla kiinnostavia. Kannanottojen on lisäksi tunnettava aidoilta. Yritykset pyrkivätkin ottamaan kantaa erityisesti erilaisten pienten ja suurten arjen tekojen kautta. Sidosryhmien oivalluttaminen on yksi hyvä tapa siihen, että viesti saavuttaa yleisön, sillä sen avulla ihmiset voivat löytää itse hyviä asioita.

Erityisesti apteekkialalla muutokset tapahtuvat välillä hitaasti ja alaa haastetaankin usein muutosten riittävydestä. On ymmärrettävästi ristiriitaista, jos vasta valmisteltavien asioiden nähdään jo tapahtuvan tässä hetkessä. ”Regulaatio ja lain valmistelu eivät ehdi monesti perässä, kun ihmiset muuttavat käyttäytymistään”, Yliopiston Apteekin toimitusjohtaja Virtanen (2020) toteaa. Rohkeus uudistua onkin yksi Yliopiston Apteekin keskeisimpiä arvoja, sillä yritys itse haluaa muuttua. Tämä muutos vaatii Yliopiston Apteekin näkökulmasta rohkeutta, sillä usein on helpompaa jatkaa kuten ennenkin. Yrityksessä ajatellaan, että maailma kuitenkin muuttuu ja yhtiöiden on muututtava sen mukana, jotta ne pysyvät kiinni ajassa.

Vuonna 2015 Kekkilä toteutti brändiuudistuksen, sillä yrityksen sisällä oli kytenyt ajatus brändin ytimen kirkastamisesta. Yritys tutki laadullisilla haastatteluilla ja analyysillä suomalaisten ja ruotsalaisten puutarhaharrastajien sielunelämää etsien yhteisiä nimittäjiä. Silloin oivallettiin, että brändin ytimessä ovat kasvattamiseen liittyvät emotiot. Emotionaalisesta puolesta kertoo myös Covid-19-pandemian aikainen viherbuumi. Nykyisen Kekkilä-BVB:n markkinointiviestintä pohjautuukin entistä voimakkaammin tunteisiin: hyvinvoinnin ja luontoyhteyden kaipuuseen, stressittömyyteen ja käsillä tekemiseen. Viestintää toteutetaan myös niin kutsutun viheranarkian avulla, jonka tarkoituksena on positiivisesti herätellä ihmisiä puutarhaheimon piiriin. Viheranarkiaviestiin on liittynyt myös erilaisia taktisia tekoja. Kampanjan sävyn ei kuitenkaan koettu toimivan pandemian aikana, ja Kekkilä-BVB palasikin toistaiseksi brändistrategiansa perusajatuksen äärelle, jonka mukaan puutarhassa kaikki on hyvin. Arjen tasolla Kekkilä-BVB on pyrkinyt ottamaan kantaa myös monta vuotta kestäneen Kasvatetaan iloa -hankkeen avulla, jossa ihmiset voivat hakea tukea omalle viherprojektilleen, kuten yhteisöpuutarhojen kehitykseen. Vuosien saatossa Kekkilä-BVB on päässyt luomaan esimerkiksi merkityksellisiä hetkiä muistisairaille vanhuksille ja kehittänyt yhdessä maahanmuuttajalasten kanssa puutarhan, jossa he ovat voineet paitsi kasvattaa itselleen tuttuja kasveja, myös tutustua uusiin kasvattaakseen sitä kautta juuret suomalaiseen maaperään.

Kekkilä-BVB:n tavoitteena on lisätä viheralan vastuullisia käytäntöjä sekä kuluttaja- että ammattilaispuolella. Kuluttajille suunnatussa viestissään yritys yrittää tuoda esille sitä, että huonekasvit eivät ole kertakäyttöhyödykkeitä. Ammattilaispuolella siirrytään yhä enemmän myös olemassa olevien ratkaisujen elvyttämiseen, jolloin varsinaisen tuotteen sijaan liikkuu yrityksen erityisosaaminen. Se saattaa hyvinkin olla tulevaisuudessa yksi yritysten tärkeimmistä kilpailuetekijöistä. ”Vastuullisuus voi tuoda meille jatkossa yhä enemmän myös liiketoiminnallisia mahdollisuuksia, kun pystymme auttamaan sen suhteen viljelijöitä”, Kekkilä-BVB:n brändi- ja viestintäjohtaja Kinnunen (2020) tarkentaa.

Maailma muuttuu, ja sen vuoksi on luotava toimintamalleja, jotka vievät koko maailmaa vastuullisempaan suuntaan. Vastuulliset valinnat tulee kuitenkin tehdä kuluttajille mahdollisimman helpoiksi. Silloin katse kääntyy yrityksiin, joiden tulee yhdessä lainsäätäjien ja asiakkaiden kanssa etsiä keinoja muutoksen mahdollistamiseksi. Parhaimmillaan yritykset tuottavatkin erilaisia ratkaisuja sen sijaan, että ne tekisivät vain yksittäisiä tuotteita.

Partioaitta on pyrkinyt luomaan kuluttajien tarpeisiin arjen ratkaisuja, ja sen liikkeistä voi nykyisin myös lainata tai vuokrata tuotteita. Osana omaa ympäristötyötään Partioaitta ottaa liikkeissään vastaan käytettyjä retkeilyvaatteita, jotka huolehditaan yhdessä kierrätysalan kumppanin kanssa takaisin kiertoon. Kaupallisena Black Friday -tarjouspäivänä Partioaitta on aiempina vuosina korottanut kanta-asiakkaiden ostoista kertyvää ympäristöbonusta, mutta vuonna 2020 yritys tarjoaa asiakkailleen sen sijaan second hand -myymälän, jonka mukainen toimintamalli tulee vahvistumaan tulevina vuosina. Myös Reimalla siirrytään yhä lähemmäs vuokraamista uutena toimintamallina, vaikka sen tiedostetaan olevan pois uusien tuotteiden myynnistä. Yrityksen viimeisin palveluinnovaatio on Reima Kit, jossa asiakkaat saavat kuukausimaksulla kolme kertaa vuodessa sopivan kokoiset vaatteet oikeaan aikaan. Kun tuotteet jäävät sesongin jälkeen pieniksi, ne voi palauttaa, jolloin Reiman kumppani jälleenmyy ne. Raha palautuu myyntituottona asiakkaan tilille. Vastuullisten valintojen tukemiseen liittyvät haastateltujen yritysten kohdalla myös erilaiset pakkausmerkinnät ja symbolit, joilla asiakkaita kannustetaan ympäristön ja yhteisön kannalta parempien valintojen tekemiseen.

Alkon tavoitteena on herättää tulevaisuudessa vielä enemmän positiivista keskustelua. Koska Alko pyrkii perustamaan kaiken tekemisensä faktoihin, se tukee ja teettää ulkopuolisia tutkimushankkeita. Kyseessä on Alkon tapa löytää sellaisia teemoja, joita sen on mahdollista keskusteluttaa yhteiskunnassa, ja löytää näihin teemoihin puolueetonta tietoa keskustelun tueksi. Viestintään pyritään saamaan jatkossa yhä enemmän myös tunnepuolta mukaan.

Poliittisiin aiheisiin koskeminen tuntui lähes kaikista haastatelluista yrityksistä huomattavan vaikealta. ”Se ei tarkoita sitä, etteikö haluta ottaa niihin kantaa, koska brändinä meillä pitää olla mielipide asioista”, Pauligin toimitusjohtaja Ladau (2020) tarkentaa. Yhtenä syynä poliittisista teemoista irrottautumiselle nähtiin useiden haastateltujen mukaan se, että yrityksen halutaan säilyttävän elinkelpoisuutensa kaikissa poliittisissa ympäristöissä. Lisäksi nähtiin, että vaikka yrityksillä on paljon valtaa, vaikuttamista voi tehdä montaa kautta. ”Joskus vaikuttaminen kulisissa on vahvempaa kuin barrikadeilla, kun puhutaan isoista asioista”, Reiman toimitusjohtaja Björklund (2020) toteaa.

Politiikka nähtiin toisaalta myös harmaana alueena, sillä monet sosiaaliset ja ympäristölliset asiat liittyvät jollain tavalla poliittisiin teemoihin. Haastatellut yritykset kertoivatkin ottavansa kantaa erityisesti sellaisiin asioihin, jotka liittyvät niiden omaan liiketoimintaan. Esimerkiksi Yliopiston Apteekin kohdalla tällaisia ovat apteekkien sijaintiin liittyvä regulaatio ja verkkoapteekin toiminnan sujuvoittaminen. Paulig puolestaan on ottanut yrityksenä kantaa ihmisoikeuksien puolesta ja pyrkinyt puskemaan EU:ta voimakkaampiin kannanottoihin liittyen ihmisoikeuksiin yritysten arvoketjuissa. Osa haastatelluista myönsi, että yritys voisi hyvin ottaa asioihin kantaa nykyistä enemmän. Nämä yritykset kokivat olevansa liian tarkkoja ja varovaisia ottamaan kantaa asioihin, joissa ne näkivät mahdollisia ristiriitoja.

7.3.6 Nopea reagointikyky luo ketteryyttä muutostilanteissa

Haastatellut yritykset olivat muuttaneet toimintaansa monin tavoin vuonna 2020 levinneen Covid-19-pandemian seurauksena. Erityisesti turvallisuus oli noussut yhä tärkeämpään asemaan yritysten varmistessa, että ihmiset voivat sekä työskennellä että asioida turvallisesti. Kuluneen vuoden tapahtumat olivat myös vauhdittaneet kehitystä niissä yrityksissä, jotka olivat selviytyneet pandemian aikana hyvin. Samalla näissä yrityksissä oli herännyt ilo ja ylpeys siitä, että yritys toimii toimialalla, jota tarvitaan ja jolla on tulevaisuus. Seuraavassa esitetään muutamia konkreettisia toimia, joilla yritykset olivat mukautuneet toimintaympäristönsä nopeisiin muutoksiin ja hetkellisesti epävarmaan tulevaisuudennäkymään.

Osa Pauligin liikevaihdosta kulkee ravintoloiden ja työpaikkaruokaloiden kautta. Nämä myyntikanavat olivat keväällä pandemian vuoksi pitkään kiinni, mikä vaikutti luonnollisesti myös henkilöstön työmääriin. Keväällä 2020 Paulig teki kuitenkin periaatepäätöksen ja pyrki etsimään sopivaa vaihtoehtoista työtä talon sisältä kaikille henkilöille, jotka työskentelivät haasteen alla olevissa kanavissa. Päätös lomauttamisista olisi ollut Pauligille numeroiden valossa helppo, mutta se ei ole vastuullista toimintaa tai lisää kenenkään hyvinvointia. Myös vahva tase mahdollisti sen, että kyseinen päätös voitiin kantaa, ja teollaan Paulig pyrki omalla tavallaan varmistamaan hyvinvointia yhteiskunnassa. Liike oli samalla toimitusjohtaja Ladaun (2020) mukaan looginen jatkumo Pauligin historiassa, sillä yritys on huolehtinut koko historiansa ajan työntekijöistään, ja esimerkiksi toisen maailmansodan aikana Paulig maksoi palkkaa kaikille rintamalla olleille työntekijöilleen.

Alko pyrki tukemaan osaltaan suomalaista pienpanimoteollisuutta nostamalla pientuottajien tuotteet myymälöiden esillepanoissa parhaille myyntipaikoille ja nopeuttamalla pientuottajien pääsyä valikoimiinsa. Suomalaiset pientuottajat olivat koko heinäkuun Alkon esillepanojen kärjessä ja niiden volyymille saatiin 15 % kasvu edellisvuotisiin Alkon volyymeihin verrattuna.

Useat yritykset olivat myös kehittäneet heti pandemian alkaessa nopeasti verkkokauppaansa ja muita vaihtoehtoisia asiointikanavia. Yliopiston Apteekki esimerkiksi otti useissa kaupungeissa myös puhelimitse vastaan lääketilauksia, jotka toimitettiin yhteistyössä kaupunkien kanssa valmiiksi pakattuina suoraan tilaajien koteihin. Eniten huomiota mediassa sai Helsinki-apu.

7.3.7 Merkityksellisyys lisää kilpailukykyä ja maadoittaa yhteiskuntaan

Monet haastateltavat totesivat yritysten historian osoittavan, että merkityksellisyys on vaikuttanut niiden liiketoimintaan positiivisesti. Visionsa ja luomansa arvon avulla yritykset ovat selvinneet ja jatkaneet vuosikymmenten tai jopa satojen vuosien yli. Samaan aikaan yrityksissä tiedostetaan, että niiden on elettävä myös tässä hetkessä ja mukauduttava aikaan säilyäkseen relevantteina. Innovatiivinen kehittäminen ja sen kautta muodostunut osaaminen on auttanut yrityksiä mukautumaan maailmassa tapahtuvaan muutokseen.

Vastuullisuus ja merkityksellisyys on tuonut yrityksiin myös osaavaa työvoimaa, mikä on parantanut osaltaan taloudellista tulosta. Osaamisen myötä yritykset päätyvät tekemään oikeita asioita, ja se tuo niille haluttuja kumppaneita. Asiakasuskollisuus muodostuu pitkän ajan kuluessa, kun kuluttajat luovat suhteita tuotteisiin. Siksi on tärkeää luoda tuotteita, jotka kestävät aikaa ja joihin ihmiset tykättyvät.

Markkinajohtajuus luo yritykselle tietynlaisen roolin yhteiskunnassa. Esimerkiksi Kalevala Korun kohdalla se tarkoittaa käsityöperinteen vaalimista ja sen sekä toimialan työpaikkojen säilyttämistä Suomessa monien yritysten siirtäessä tuotantoaan ulkomaille. Valio pyrkii pitämään omalla toiminnallaan yllä suomalaisen maatalouden infrastruktuuria, ja Alko pyrkii puolestaan vähentämään alkoholihaittoja suomalaisessa yhteiskunnassa. Väestön määrän kasvaessa vastuullisten ravitsemistapojen tulee olla mahdollisimman kasvipohjaisia ja tuotannon mahdollisimman lähellä kuluttajaa. Kekkilä-BVB haluaa olla tässä kehityksessä merkittävänä toimijana.

Yhteiskunnallinen vastuu maadoittaakin yrityksen osaksi laajempaa ekosysteemiä. Sen sijaan, että haastatellut yritykset kokisivat olevansa osa ongelmaa, ne näkivät olevansa osa ratkaisua. Siksi ne pyrkivät jatkuvasti miettimään, miten ne voivat toimia jatkossa yhä vastuullisempana osana yhteiskuntaa. Kun ympäristö ja yhteiskunta voivat hyvin, myös yritykset säilyttävät elinvoimansa ja toimintakykynsä. ”Uskon itse ihan vilpittömästi siihen, että mitä paremmin ihmiset täällä voivat, mitä vähemmän täällä on alkoholihaittoja, syrjäytymistä ja yksinäisyyttä, niin se sataa aina myös yritysten laariin ja jotain kautta myös meille”, Alkon toimitusjohtaja Laitinen (2020) arvioi.

Vastuullisuutta ei voi tulouttaa heti seuraavana vuonna. Vastuullisuusohjelmille ja siihen rinnastettaville toimille on myös vaikeaa asettaa absoluuttista taloudellista arvoa. Niihin liittyvä arvo tuleekin konkreettisesti esille usein vasta silloin, kun niitä ei ole. Haastateltujen yritysten johto pyrkii sitoutumaan pitkäaikaiseen vastuullisuuteen ja toteuttamaan kestävää kehitystä ilman, että niihin liittyviä toimia ajaisi puhtaasti taloudellinen näkökulma. Kaikki asiat, joita yritykset tällä hetkellä tekevät, vahvistavat niiden tulevaisuuden kilpailukykyä, sillä nykyiset bränditeot rakentavat sitoutumista ja tulevaisuuden kasvun jalustaa. ”Sokkelia pitää jatkuvasti paikantaa ja vahvistaa, koska talo yläpuolella tulee koko ajan raskaammaksi”, Pauligin toimitusjohtaja Ladau (2020) kiteyttää.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Vuoden 2020 helmikuussa käynnistyneen kehittämistyön taustalla kyti alun perin kysymys siitä, miten inhimillistä merkityksellisyyden kokemusta voidaan vahvistaa maailmassa, jossa ihmiset odottavat asiakkaina, työntekijöinä ja kumppaneina yrityksiltä uudenlaista arvoa. Ajatuksena oli herättää dialogia yritysten roolista ja merkityksellisyydestä muuttuvassa toimintaympäristössä sekä etsiä keinoja, joilla ne voivat elää tarkoitustaan onnistuneesti todeksi arjessa. Niiden tarve korostui heti työn alkuvaiheessa entisestään, kun Covid-19-pandemia asetti yllättäen yhteiskunnalle ja yrityksille uudenlaisia haasteita.

Asioita edistävä dialogi vaatii aina tuekseen erilaisia näkökulmia, faktoja ja ymmärrystä. Koska ilmiötä on tutkittu vastaavana kokonaisuutena vielä verrattain vähän, työn yhtenä tavoitteena olikin dokumentoida mahdollisimman monipuolisesti yritysten tarkoitukseen, rooliin ja merkityksellisyyteen liittyvää julkista ja hiljaista tietoa. Näin työn avulla on mahdollista uudistaa myös nykyisen työelämän tieto- ja osaamisperustaa, mikä voi toimia pohjana tuleville kehittämishankkeille. Työn avulla pyrin lisäksi selvittämään sitä, miten tarkoitukselliset yritykset määrittelevät tarkoitustaan ja miten tarkoitus kyetään johtamaan ja elämään osaksi yrityksen arkea ja strategiaa niin, että sillä on myönteinen vaikutus myös työntekijäkokemukseen. Kun kyetään todentamaan, että olemassaolon tarkoitus on tunnistettava osa yrityksen strategiaa ja menestystä, yhä useammat yritykset voivat hyötyä siihen liittyvästä kehittämisestä. Työn menetelmiksi valikoituivat kirjallisuuskatsaus, dokumenttianalyysi, benchmarking ja teemahaastattelut.

Yksi kehittämistyön keskeisimmistä löydöksistä on se, ettei työntekijäkokemusta voi irrottaa yrityksen liiketoiminnasta ja strategiasta, vaan sitä on tarkasteltava aina omassa luonnollisessa kontekstissaan. Kuten vastuullisuus, myös työntekijäkokemus on hyvin monipuolinen käsite, joka muodostuu työntekijän oman merkityksellisyyden kokemuksen, mielenkiinnon, tavoitteiden ja arvojen lisäksi yrityksen kokonaisvaltaisesta liiketoiminnasta. Se käsittää kaiken sen, mitä yrityksen sisällä tapahtuu ja millaisia suhteita yritys on muodostanut omiin sidosryhmiinsä, yhteiskuntaan ja maailmaan laajemmin. Työntekijät ovat se yleisö ja ne kumppanit, jotka yrityksen tulee ensimmäiseksi sitouttaa, jotta se voi toteuttaa tarkoitustaan ja tuottaa todellista arvoa myös muille.

Työntekijöiden suhde yritykseen kehittyy asiakassuhteen tavoin pitkällä aikavälillä. Siksi on tärkeää, että työntekijät ymmärtävät, mikä yrityksen visio on eli mihin se on menossa. Parhaimmillaan tätä visiota etsitään myös yhdessä. Kun työntekijän vastuut, osaamisen kehittäminen, palkitseminen ja yhteistyö tukevat visiota, työntekijä voi nähdä työnsä merkityksen osana suurempaa kokonaisuutta ja löytää oman paikkansa yhteisessä tekemisessä. Yhdessä innovoiminen ja kehittäminen innostavat ja lisäävät sekä luottamusta että

ymmärrystä. Vaikka oma työnkuva ei liittyisikään suoraan tuotteiden tai tekemisen tapojen kehittämiseen, varhainen osallistaminen lisää yksilön tunnetta siitä, että hän on ollut aidosti mukana luomassa jotain yhteistä. Se on entistä tärkeämpää, kun ajatustyö lisääntyy ja sen tuloksia on yhä vaikeampi havainnoida. Merkityksellisyyttä ei voi siis liimata tekemisen päälle, vaan yritysten tulee sitouttaa työntekijöitä auttamalla heitä löytämään merkitystä jokapäiväisessä arjessa tapahtuvasta toiminnasta ja yrityksen laajemmista tavoitteista. Kun yritykset toimivat johdonmukaisesti ja tarkoitusjohteisesti, ne varmistavat tulevaisuuden työvoimaa ja elinvoimaisia organisaatiokulttuureja. Läpinäkyvyys on kaikkein tärkeintä lasikuution sisällä, sillä työntekijät näkevät ensimmäisinä mitä sen sisällä tapahtuu ja ovat näin ollen yrityksen liiketoiminnan ja viestinnän tiukin seula.

Poikkeusaika tulee varmasti jättämään monenlaisia jälkiä myös tulevaisuuden työhön, kun ihmiset ovat pysähtyneet miettimään aidosti omia tarpeitaan, arvojaan ja odotuksiaan. Samalla työn tekemisen tavat ovat kehittyneet ja muuttuneet olennaisesti. Työntekijäkoke-musta ei luoda jatkossakaan ainoastaan hyvällä perehdytysuunnitelmalla, vaan sitä on rakennettava ja vahvistettava jatkuvasti arjessa. Myös yrityksen merkityksellisyyttä ja vastuullisuutta tulee arvioida, testata ja lujittaa pitkäjänteisesti. Näin yritys säilyy relevanttina ja kykenee luomaan todellista arvoa, vaikka sen toimintaympäristö olisi epävakaa tai muuttuisi merkittävästi. Merkityksellisyyden lujittaminen vahvistaa yrityksen perustaa myös silloin, kun sen rakenteet tulevat ajan myötä raskaammiksi.

Vastuullisuus on yhä useampien yritysten strategian ytimessä. Siksi erottautuminen erityisesti muutosta edistävien tekojen avulla on entistä tärkeämpää huomion saavuttamiseksi ja sidosryhmien sitouttamiseksi. Tällaista kehittämistä tapahtuu tarkastelluissa yrityksissä tällä hetkellä runsaasti. Vuonna 2020 vastuullisuusraportin julkaisu on kehittynyt jo perustason vaatimukseksi, ja yrityksen ydinliiketoiminnan vaikutuksia tulisi tarkastella huomattavasti laajemmin. Uudentyyppiset mittarit ja data auttavat keskittymään yksityiskohtien sijaan suurempaan kuvaan ja tekemään päätöksiä, joilla on enemmän vaikutusta sen sijaan, että minimoitaisiin ainoastaan haittoja. Yritysten työn avuksi on jo kehitetty monia erilaisia mittareita ja työkaluja, joista ne voivat valita oman liiketoimintansa ja tavoitteidensa kannalta olennaisimmat. Kun yritykset pystyvät luomaan kestävästi liiketoiminnan avulla aitoa arvoa ja kustannussäästöjä sekä todentamaan niitä onnistuneesti, ne sitouttavat todennäköisesti jatkossa yhä paremmin kuluttajia, työntekijöitä ja sijoittajia. Edistyksen seuraaminen erilaisten mittarien avulla auttaa erottamaan ne yritykset, jotka hyödyntävät olemassaolon tarkoitusta strategiassaan aitona muutoksen välineenä.

Liiketoiminnasta ei voi myöskään tehdä kestävästi toimimalla omassa kuplassaan. Kump-panuuksien avulla yritykset voivat lisätä tekojensa vaikuttavuutta oman liiketoimintansa ja

tavoitteidensa kannalta olennaisilla alueilla. Yksin tekemällä ne saisivat vähemmän aikaa, mutta saman asian ympärillä olevat kumppanuudet auttavat hyvän viemisessä eteenpäin. Yhdessä suunniteltuja palveluita, tuotteita ja toimintatapoja halutaan myös käyttää ja kehittää yhdessä. Kun yritykset osallistavat sidosryhmiään yhteiskehittämiseen, ne kykenevät välttämään erilaiset eettiset sokeat pisteet jo aikaisessa suunnitteluvaiheessa. Palvelumuotoilulla voidaan lisätä innovoinnin ja kumppanuuksien ketteryttä, sillä asioita voidaan innovoida hyvin pitkällekin ilman suuria taloudellisia panostuksia. Kun ihmiset ovat aidosti osallistuneet prosessiin, myös päätöksistä voidaan viestiä usein matalammalla kynnyksellä. Kuten muukin yhteistyö, myös datan jakaminen rakentuu nykyisin yhä enemmän luottamukselle. Kun edelläkävijäyritykset keräävät itselleen arvokasta asiakasdataa, ne palauttavat sen takaisin asiakkaiden käyttöön hyödyllisessä muodossa ja luovat näin osallistamisen avulla jaettua arvoa.

Poikkeustilanteet koettelevat usein yrityksiä, mutta tarjoavat ketterimmille myös mahdollisuuksia. Kun maailma ja yritysten toimintaympäristö muuttuvat, myös johtajuutta on määriteltävä uudelleen. Olemassaolon tarkoitus ja yksilön kokonaisvaltaisesti huomioiva ihmiskokemus saavatkin toivottavasti tulevaisuudessa arvoisensa paikan yhä useamman organisaation johdon agendalla. Olemassaolon tarkoitus on merkitysten ohjaamassa ja epäjatkuvuuksien täyttämässä maailmassa erityisen tärkeä rakennuspalikka, sillä se on yrityksen tarina siitä, millä tavalla maailma on parempi paikka, kun yritys on siinä. Kuten kaikki hyvät kertomukset, tämäkin tarina kehittyy ajan saatossa. Tulee uusia päähenkilöitä, jotka liittyvät osaksi tarinaa ja uudella osaamisellaan vievät sitä vähitellen eteenpäin kohti oikeaa, jaettujen arvojen ohjaamaa suuntaa. Näin yritys kykenee vaikuttamaan yhteiskunnalle ja itselleen tärkeisiin asioihin säilyen samalla relevanttina. Merkityksellisyys ja tarina luovat liiketoimintaan ja arjen tekemiseen punaisen langan, johon on yhteisesti helpompi tarttua.

Menetelmävalinnat tukivat olennaisesti työn tavoitteita ja luonnetta. Vaikka haastattelut ja niiden analysointi sijoittuivat vasta kehittämistyön loppupuolelle, koen tärkeäksi, että olin muodostanut ennen niitä mahdollisimman vahvan viitekehyksen, joka antoi pohjan haastateltavien rajaamiselle, haastattelujen valmistelulle sekä rikkaille keskusteluille ja niiden tulkinnaalle. Pitkäjänteisen taustatyön pohjalta kehittämäni asiantuntijuus auttoi myös suhteuttamaan uutta tietoa laajempaan kokonaiskuvaan. Syvälinen ymmärrys kehittämistyön ilmiöstä mahdollisti arvonluonnin myös haastateltaville ja auttoi jopa oivalluttamaan heitä, sillä monet arkisiksi koetut asiat saattavat pitkällä aikavälillä kehittyä itsestäänselvyyksiksi. Monet haastateltavat totesivatkin, että haastattelu antoi heille uusia näkökulmia ja auttoi refleктоimaan yrityksen toimintaa.

Työhön osallistuneet eri kokoiset yritykset ovat tutkitusti merkityksellisiä suomalaisille. Koin, että haastateltavien henkilöiden tuli edustaa näiden yritysten johtoryhmää, sillä johtoryhmän edustajilla on yleensä laajempi näkemys yrityksen kokonaisvaltaisesta arvoketjusta, strategiasta ja tavoitteista. He vastaavat viime kädessä yrityksen tuloksesta ja tasapainoilevat siksi toisinaan myös omistajien tarpeiden ja yrityksen vision välimaastossa. Haastateltavien yritysten ja henkilöiden rajaus osoittautui onnistuneeksi, sillä mukana olivat yritykset ja niitä edustaneet henkilöt olivat aidosti kiinnostuneita aiheesta ja toivat siksi ilmiöön monipuolisesti erilaisia näkökulmia. Halusinkin jo alun perin edetä työssäni nimenomaan samalla tavalla kuin nämä yritykset toimivat ottaessaan kantaa asioihin – positiivisen kautta, oivalluttamalla ja herättelemällä faktoihin perustuvaa dialogia. Tavoitteenani oli myös valita sellainen kehittämistyön aihe, jonka koin aidosti haastavaksi, opettavaksi ja yhteiskunnallisesti merkittäväksi.

Kehittämistyöstä on mahdollista johtaa monenlaisia uusia kehittämishankkeita. Jatkoa ajatellen koen mielenkiintoiseksi tutkia yleisemmällä tasolla esimerkiksi sitä, millaisia konkreettisia kehittämistarpeita erilaisissa yrityksissä tunnistetaan olemassaolon tarkoitukseen liittyvään kehittämiseen ja merkityksellisyyteen liittyen. Kiinnostavaa olisi saada enemmän myös työntekijöiden omaa näkökulmaa siihen, miten yrityksen olemassaolon tarkoitus ja arvot aidosti ilmenevät erilaisten organisaatioiden arjessa ja millä keinoin he itse kokevat voivansa toteuttaa niitä omassa työssään. Myös erilaisten kumppanuuksien yhteyttä yrityksen toiminnan vaikuttavuuteen olisi kiinnostavaa tarkastella lähemmin.

Tämä tutkimuksellinen kehittämistyö osoittaa, että yritykset voivat vahvistaa merkityksellisyyttään ja yhteiskunnallista rooliaan kehittämällä omaa toimintaansa innovatiivisesti ja yhdessä tehden sekä seisomalla rohkeasti tärkeäksi kokemiensa asioiden takana. Kun olemassaolon tarkoitus on aidosti strategian ytimessä, yritys voi kasvattaa sen avulla liiketoimintaansa ja vaikuttaa maailmaan positiivisesti.

Haluan kiittää kaikkia niitä yrityksiä ja haastateltavia, jotka lähtivät ennakkoluulottomasti kehittämistyöhön mukaan ja jakoivat rohkeasti omia näkemyksiään, työkalujaan ja kokemuksiaan sen tueksi. Inspiroivat, rikkaat ja avoimen pohdiskelevat keskustelut toisensa jälkeen osoittavat, että olemassaolon tarkoitus ei ole vain ohimenevä markkinoinnin trendi vaan olennainen, tunnistettava osa yrityksen tarinaa, liiketoimintaa ja menestystä, jolla yritys tavoittaa myös tulevaisuuden tekijöitä. Tulevaisuuden rakentamisessa kannattaa kehittämistyön tulosten valossa soveltaa vuonna 2020 edesmenneen Yhdysvaltain korkeimman oikeuden tuomarin Ruth Bader Ginsburgin oivaltavaa ohjetta: ”Taistele asioista, joista välität, mutta tee se tavalla, joka johtaa muut liittymään mukaan.”

LÄHTEET

Accenture Strategy & United Nations Global Compact. 2019. The Decade to Deliver: A Call to Business Action. United Nations Global Compact [viitattu 7.6.2020]. Saatavissa: <https://www.unglobalcompact.org/library/5715>

Achor, S., Kellerman, G., Reese, A. & Robichaux, A. 2018. 9 Out of 10 People Are Willing to Earn Less Money to Do More-Meaningful Work. Harvard Business Review [viitattu 21.9.2020]. Saatavissa: <https://hbr.org/2018/11/9-out-of-10-people-are-willing-to-earn-less-money-to-do-more-meaningful-work>

Aguilar, J. 2019. Activating living experiences: Building brand relevance by putting purpose to work. Teoksessa Montgomery, N. (toim.) Perspectives on Purpose: Leading Voices on Building Brands and Businesses for the Twenty-First Century. Abingdon: Routledge, 115-120.

Ahonen, S. 2020. Yhdessä kohti hiilineutraalia tulevaisuutta. Esitys Yritysvastuu nyt! Maailmaa muuttavat kumppanuudet -tapahtumassa 10.11.2020.

Andrews, T. 2019. Transforming the organization: Designing for purpose and humanity. Teoksessa Montgomery, N. (toim.) Perspectives on Purpose: Leading Voices on Building Brands and Businesses for the Twenty-First Century. Abingdon: Routledge, 85-99.

Banikarim, M. 2019. How to be a champion of purpose. Teoksessa Montgomery, N. (toim.) Perspectives on Purpose: Leading Voices on Building Brands and Businesses for the Twenty-First Century. Abingdon: Routledge, 60-73.

Beersma, B., Both-Nwabuwe, J. & Dijkstra, M. 2017. Sweeping the Floor or Putting a Man on the Moon: How to Define and Measure Meaningful Work. Frontiers in Psychology [viitattu 14.9.2020]. Saatavissa: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2017.01658/full>

Bina, J. 2018. In the Transformational Economy, 'Being' and 'Becoming' Have Started To Merge. Medium [viitattu 30.10.2020]. Saatavissa: <https://medium.com/@TripleJas/in-the-transformational-economy-being-becoming-have-started-to-merge-d821501bf28>

B Lab. 2020a. Certified B Corporation. B Lab [viitattu 1.9.2020]. Saatavissa: <https://bcorporation.net>

B Lab. 2020b. About B Corps. B Lab [viitattu 19.11.2020]. Saatavissa: <https://bcorporation.net/about-b-corps>

- B Lab. 2020c. Step 1. Assess Your Impact. B Lab [viitattu 2.9.2020]. Saatavissa: <https://bimpactassessment.net/how-it-works/assess-your-impact>
- Blount, S. & Leinwand, P. 2019. Why Are We Here? Harvard Business Review [viitattu 14.9.2020]. Saatavissa: <https://hbr.org/2019/11/why-are-we-here>
- Boström-Kumlin, A. 2020. Case Verso Food. Esitys Design Forum Talk Online: Muotoilu ja uusi arvo -tapahtumassa 20.5.2020.
- Boumphrey, S. 2020. How Will Consumer Markets Evolve After Coronavirus? Euromonitor International [viitattu 10.9.2020]. Saatavissa: <https://go.euromonitor.com/white-paper-2020-covid-19-themes.html>
- Buche, I., Dhanaraj, C. & Malnight, T. 2019. Put Purpose at the Core of Your Strategy. Harvard Business Review [viitattu 15.5.2020]. Saatavissa: <https://hbr.org/2019/09/put-purpose-at-the-core-of-your-strategy>
- Business Finland. 2020a. Innovaatioista kilpailukykyä ja kestäväää kasvua: Business Finlandin tulokset ja vaikutukset. Business Finland [viitattu 14.9.2020]. Saatavissa: https://www.businessfinland.fi/49c075/globalassets/julkaisut/business-finland/vaikuttavuus/business_finland_vaikuttavuusraportti2020-1.pdf
- Business Finland. 2020b. Palvelut pk- ja midcap-yrityksille. Business Finland [viitattu 19.11.2020]. Saatavissa: <https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/palvelut/pk-yritys/pk-yritys>
- Business Roundtable. 2020. Our Commitment. Business Roundtable [viitattu 15.5.2020]. Saatavissa: <https://opportunity.businessroundtable.org/ourcommitment>
- Bäcker, J., Olsson, J., Ramdell, B., Skoglund, M., Tissingh, J. & Uesson, H. 2020. The Nordic Report 02. Tukholma: ArkDes.
- Cambridge University Press. 2020. PURPOSE | meaning in the Cambridge English Dictionary. Cambridge University Press [viitattu 24.9.2020]. Saatavissa: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/purpose>
- Canopy. 2020. Partners. Canopy [viitattu 11.8.2020]. Saatavissa: <https://canopyplanet.org/partners>
- Cone. 2018. 2018 Cone/Porter Novelli Purpose Study: How to Build Deeper Bonds, Amplify Your Message and Expand Your Consumer Base. Cone [viitattu 11.9.2020]. Saatavissa: <https://www.conecomm.com/research-blog/2018-purpose-study>

Conrad, C. 2019. Using those strengths for greater good: A social impact journey and toolkit. Teoksessa Montgomery, N. (toim.) Perspectives on Purpose: Leading Voices on Building Brands and Businesses for the Twenty-First Century. Abingdon: Routledge, 131-142.

Courage Ventures Funds. 2017. About Courage Ventures Funds. Courage Ventures Funds [viitattu 7.6.2020]. Saatavissa: <http://courageventuresfunds.com/about>

Dailey, W. 2020. COVID-19: How Brand Action Today Redefines Future Brand Leaders. Esitys Sustainable Brandsin isännöimässä webinaarissa 29.4.2020.

D'Amario, C. 2018. Our Approach. Vivienne Westwood [viitattu 11.8.2020]. Saatavissa: <https://www.viviennevestwood.com/en/our-approach>

Darke, G. & Robles, M. 2020. Rethinking Sustainability: No Purpose, No Gain. Euromonitor International [viitattu 2.11.2020]. Saatavissa: https://go.euromonitor.com/white-paper-sustainability-201027-rethinking-sustainability.html?utm_campaign=SC_20_10_27_FDB_Rethinking_Sustainability&utm_medium=Email&utm_source=1_Outbound

Deloitte. 2020a. The Deloitte Global Millennial Survey 2020: Resilient generations hold the key to creating a "better normal". Deloitte [viitattu 14.9.2020]. Saatavissa: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>

Deloitte. 2020b. The social enterprise at work: Paradox as a path forward. 2020 Deloitte Global Human Capital Trends. Deloitte [viitattu 21.9.2020]. Saatavissa: <https://www2.deloitte.com/fi/fi/pages/human-capital/articles/vastaa-human-capital-trends-2020.html>

Deloitte. 2019a. The Deloitte Global Millennial Survey 2019: Societal discord and technological transformation create a "generation disrupted". Deloitte [viitattu 14.9.2020]. Saatavissa: <https://www2.deloitte.com/cn/en/pages/about-deloitte/articles/2019-millennial-survey.html>

Deloitte. 2019b. 2020 Global Marketing Trends: Bringing authenticity to our digital age. Deloitte [viitattu 15.9.2020]. Saatavissa: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/consultancy/deloitte-uk-consulting-global-marketing-trends.pdf>

Deloitte. 2019c. Leading the social enterprise: Reinvent with a human focus. 2019 Deloitte Global Human Capital Trends. Deloitte [viitattu 11.9.2020]. Saatavissa:

<https://www2.deloitte.com/ro/en/pages/human-capital/articles/2019-deloitte-global-human-capital-trends.html>

Dimiziani, A. 2019. Putting values into action: Delivering on purpose by establishing, embedding, enacting and expressing your values. Teoksessa Montgomery, N. (toim.) Perspectives on Purpose: Leading Voices on Building Brands and Businesses for the Twenty-First Century. Abingdon: Routledge, 101-114.

Docker, P., Mead, D. & Sinek, S. 2017. Find Your Why: A Practical Guide for Discovering Purpose for You and Your Team. Lontoo: Portfolio/Penguin.

Drewell, M. & Larsson, B. 2017. The Rise of The Meaningful Economy: A megatrend where meaning is a new currency. Scotts Valley: CreateSpace Independent Publishing Platform.

Dufva, M. 2020. Megatrendit 2020. Sitra [viitattu 23.5.2020]. Saatavissa: <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2020>

Edelman. 2020. Edelman Trust Barometer 2020. Edelman [viitattu 7.6.2020]. Saatavissa: <https://www.edelman.com/trustbarometer>

Edelman. 2019. 2019 Edelman Trust Barometer: Expectations for CEOs. Edelman [viitattu 7.6.2020]. Saatavissa: <https://www.edelman.com/research/trust-barometer-expectations-for-ceos-2019>

Edelman. 2015. Innovation and the Earned Brand. Edelman [viitattu 18.8.2020]. Saatavissa: <https://www.edelman.com/research/earned-brand-2015>

Edelman. 2014. Brandshare™ 2014: How brands & people create a value exchange. Edelman [viitattu 18.8.2020]. Saatavissa: <https://www.edelman.com/research/brandshare-2014>

FAIA. 2020. State of AI in Finland. FAIA [viitattu 22.10.2020]. Saatavissa: <https://faia.fi/state-of-ai-in-finland>

Fashion Revolution Foundation. 2020. About. Fashion Revolution Foundation [viitattu 11.8.2020]. Saatavissa: <https://www.fashionrevolution.org/about>

Fink, L. 2020. A Fundamental Reshaping of Finance. BlackRock [viitattu 29.5.2020]. Saatavissa: <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-ceo-letter>

Forrester. 2019. Invest In Partnerships To Drive Growth And Competitive Advantage. Impact [viitattu 10.9.2020]. Saatavissa: <https://go.impact.com/PDF-PC-AW-InvestInPartnerships-Forrester2019.html>

- Fox, J. 2012. The Social Responsibility of Business Is to Increase...What Exactly? Harvard Business Review [viitattu 29.5.2020]. Saatavissa: <https://hbr.org/2012/04/you-might-disagree-with-milton>
- Fox, M. 2020. 10 Slow Fashion Brands Committed To Sustainability. Forbes [viitattu 12.11.2020]. Saatavissa: <https://www.forbes.com/sites/meimeifox/2020/10/30/10-slow-fashion-brands-committed-to-sustainability/?sh=40ecc1f7a494>
- Gallup. 2017. State of the Global Workplace. Gallup [viitattu 19.9.2020]. Saatavissa: <https://www.gallup.com/workplace/238079/state-global-workplace-2017.aspx>
- Gellert, R. 2020. Case Patagonia. Esitys Design Forum Talk: Circular Economy - tapahtumassa 9.9.2020.
- Gilmore, J. & Pine, J. 1998. Welcome to the Experience Economy. Harvard Business Review [viitattu 23.10.2020]. Saatavissa: <https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy>
- Goyder, M. & Pickavance, N. 2018. The courage of their convictions: How purposeful companies can prosper in an uncertain world. Tomorrow's Company [viitattu 15.5.2020]. Saatavissa: <https://www.tomorrowcompany.com/publication/the-courage-of-their-convictions>
- GRI, UN Global Compact & WBCSD. 2015. SDG Compass: The guide for business action on the SDGs. GRI, UN Global Compact & WBCSD [viitattu 21.10.2020]. Saatavissa: <https://sdgcompass.org>
- Gävert, N. & Tikka, V. 2018. Designin uusi aalto: Merkitystä ja menestystä tälle vuosisadalle. Helsinki: Siltala.
- Hackemer, H. & Pai, A. 2019. Setting the north star: Finding purpose and building instinct. Teoksessa Montgomery, N. (toim.) Perspectives on Purpose: Leading Voices on Building Brands and Businesses for the Twenty-First Century. Abingdon: Routledge, 75-84.
- Hakola, A. 2020. Hakola – Kolmen sukupolven tarina. Hakola [viitattu 7.6.2020]. Saatavissa: <https://hakola.fi/hakolan-tarina>
- Harari, Y. 2018. Sapiens: Ihmisen lyhyt historia. 6. uudistettu painos. Helsinki: Bazar Kustannus.
- Harvard Business Review. 2015. The Business Case for Purpose. Harvard Business Review [viitattu 11.9.2020]. Saatavissa: <https://hbr.org/sponsored/2015/10/the-business-case-for-purpose>

Harvard Business Review Analytic Services. 2020. Improving Business Performance Through More Meaningful Human Performance. Harvard Business School Publishing [viitattu 5.6.2020]. Saatavissa: <https://bg.hbr.org/sponsored/2020/03/improving-business-performance-through-more-meaningful-human-performance>

Heimans, J. & Timms, H. 2014. Understanding "New Power". Harvard Business Review [viitattu 1.6.2020]. Saatavissa: <https://hbr.org/2014/12/understanding-new-power>

Heiskanen, R. 2020. Ilmastonmuutos haastaa Nesteen. Helsingin Sanomat 16.9.2020.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hornsby, S. 2019. The new brand-consumer contract: Tectonic shifts and new tenets. Teoksessa Montgomery, N. (toim.) Perspectives on Purpose: Leading Voices on Building Brands and Businesses for the Twenty-First Century. Abingdon: Routledge, 30-34.

Irwin, T., Kossoff, G., Scupelli, P. & Tonkinwise, C. 2015. Transition Design 2015. Pittsburgh: Garnegie Mellon University, School of Design.

Kansara, V. 2016. Uniqlo Boss: 'Without a Soul, a Company is Nothing'. The Business of Fashion [viitattu 15.10.2020]. Saatavissa: <https://www.businessoffashion.com/articles/professional/uniqlo-fast-retailing-ceo-tadashi-yanai-management-principles>

Kantar. 2020. Purpose-led growth. Kantar [viitattu 10.9.2020]. Saatavissa: <https://consulting.kantar.com/wp-content/uploads/2019/06/Purpose-2020-PDF-Presentation.pdf>

Kanter, R. 2011. How Great Companies Think Differently. Harvard Business Review 11/2011, 66-78.

Karlesky, M., Kim, S., Myers, C. & Schifeling, T. 2016. Why Companies Are Becoming B Corporations. Harvard Business Review [viitattu 2.9.2020]. Saatavissa: <https://hbr.org/2016/06/why-companies-are-becoming-b-corporations>

Kauppalehti. 2020. Hakola Huonekalu Oy. Alma Media [viitattu 7.6.2020]. Saatavissa: <https://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/hakola+huonekalu+oy/09472637>

Kauppalehti. 2019. Hakola karsi kaiken mutta työvoima jäi – Kasvua haetaan nyt verkkokaupasta. Alma Media [viitattu 10.9.2020]. Saatavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/hakola-karsi-kaiken-mutta-tyovoima-jai-kasvua-haetaan-nyt-verkkokaupasta/ddfd5cd5-82df-494a-9486-4cecd9d35f94>

Kempas, K. 2020. Tältä näyttää Supercellin uudessa pääkonttorissa, jota on ihailtu Japanista asti – neuvotteluhuoneet sisustetaan pelien hengessä ja työntekijöiden lapsille on tarjolla päiväkotia. Alma Media. Talouselämä [viitattu 11.11.2020]. Saatavissa: https://www.talouselama.fi/uutiset/talta-nayttaa-supercellin-uudessa-paakonttorissa-jota-on-ihailtu-japanista-asti-neuvotteluhuoneet-sisustetaan-pelien-hengessa-ja-tyontekijoiden-lapsille-on-tarjolla-paivakoti/0bcafc03-8d9e-4ff8-b3bd-e1900d00bbaf?fbclid=IwAR0KE1B0mVPp_YHtw2xmxBQUqS_rU2bS38Z4KqEmc9Yko0pzY9hnBOhFdQM

Kiiski-Kataja, E. 2020. Re: Ellun Kanojen rooli yritysten olemassaolon tarkoituksen etsimisessä ja esiin nostamisessa [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Niemi, H. Lähetetty 13.11.2020.

Kin&Co. 2018. How to avoid...f**king up purpose. Kin&Co [viitattu 29.9.2020]. Saatavissa: <http://www.kinandco.com/its-official-businesses-are-fking-up-on-purpose>

Koskinen, M. 2020. Case Kyrö Distillery. Esitys Design Forum Talk Online: Muotoilu ja uusi arvo -tapahtumassa 20.5.2020.

Koskinen, M. 2018. Aktivistibrändi matkaa maailman tunnetuimmaksi ruistislaamoksi. Teoksessa Gävert, N. & Tikka, V. (toim.) Designin uusi aalto: Merkitystä ja menestystä tälle vuosisadalle. Helsinki: Siltala, 60-69.

Kuudes. 2019. Tiedostava Kuluttaja. Kuudes [viitattu 20.10.2020]. Saatavissa: <https://kuudes.com/tiedostavakuluttaja>

Lahtinen, S. 2020. Uusi arvo – kilpailuetu vai tulevaisuuskestävän liiketoiminnan lähtökohta? Esitys Design Forum Talk Online: Muotoilu ja uusi arvo -tapahtumassa 20.5.2020.

Linjakumpu, A. 2016. Kolumni: Olemassaolon tarkoitus. Lapin yliopisto [viitattu 24.9.2020]. Saatavissa: <https://www.ulapland.fi/news/Kolumni-Olemassaolon-tarkoitus/38762/a2ad81aa-fe1e-4dce-8e06-da27e78b346c#>

Mainwaring, S. 2020. Purpose At Work: How Brands Must Respond In Times Of Social Crisis. Forbes [viitattu 15.9.2020]. Saatavissa: <https://www.forbes.com/sites/simonmainwaring/2020/07/13/purpose-at-work-how-brands-must-respond-in-times-of-social-crisis>

Mainwaring, S. 2011. We First: How Brands and Consumers Use Social Media to Build a Better World. New York: Palgrave Macmillan.

Marjaana Toiminen. 2020. Liiketoimintajohtaja. Ellun Kanat. Google Meet -palaveri 28.4.2020.

Mattin, D. 2017. Travis Kalanick, radical transparency, and the rise of glass box brands. LinkedIn [viitattu 19.9.2020]. Saatavissa: <https://www.linkedin.com/pulse/travis-kalanick-radical-transparency-rise-glass-boxbrands-mattin>

Mauno, A. 2014. Partioaitalle uusi omistaja. Alma Media. Kauppalehti [viitattu 13.11.2020]. Saatavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/partioaitalle-uusi-omistaja/f4a9539b-45d1-3cc8-8dd6-beefabbe0dfb>

Moilanen, T., Ojasalo, K. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 1. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Montgomery, N. 2019. Introduction. Teoksessa Montgomery, N. (toim.) Perspectives on Purpose: Leading Voices on Building Brands and Businesses for the Twenty-First Century. Abingdon: Routledge, 14-18.

Moore, G. 2014. Crossing the Chasm: Marketing and Selling Disruptive Products to Mainstream Customers. 3. uudistettu painos. New York: HarperCollins Publishers.

Net Impact. 2018. 2017-2018 Guide to Graduate Schools: The Guide to Business Schools for Social and Environmental Impact. Net Impact [viitattu 18.8.2020]. Saatavissa: <https://www.netimpact.org/sites/default/files/2017-2018-guide-to-b-schools-r1-2.pdf>

Nevins, M. 2019. What Is The Purpose Of A Company? Forbes [viitattu 15.5.2020]. Saatavissa: <https://www.forbes.com/sites/hillennevins/2019/08/28/what-is-the-purpose-of-a-company>

Nieminen, A. 2020. Nettovaikutusmalli hyödyntää tekoälyä uudella tavalla mitaten yritysten todellista vaikutusta maailmaan. Esitys Yritysvastuu nyt! Maailmaa muuttavat kumppanuudet -tapahtumassa 10.11.2020.

Nordic Institute of Business & Society NIBS & OP Ryhmä. 2020. Sisulla pimeään läpi: OP:n suuryritystutkimus 2020. OP Ryhmä [viitattu 10.9.2020]. Saatavissa: <https://www.op.fi/yritykset/teemat/suuryritykset/suuryritystutkimus>

Oikotie Työpaikat. 2018. Suuri suomalainen työn merkityksellisyys -tutkimus. Oikotie [viitattu 12.10.2020]. Saatavissa: <https://tyopaikat.oikotie.fi/tyonantajalle/artikkelit/suuri-suomalainen-tyon-merkityksellisyys-tutkimus>

Ordahl, T. 2019. Building community: Revolutionizing the way we manage brands.

Teoksessa Montgomery, N. (toim.) Perspectives on Purpose: Leading Voices on Building Brands and Businesses for the Twenty-First Century. Abingdon: Routledge, 122-130.

Oswald, F. 2019. Ethical dilemmas and purpose-led decision-making: Do the right thing for whom? Teoksessa Montgomery, N. (toim.) Perspectives on Purpose: Leading Voices on Building Brands and Businesses for the Twenty-First Century. Abingdon: Routledge, 36-46.

Palokangas, P. 2020. Turvallisuus voi olla tulevaisuuden kilpailuvaltti: ”Joku voi lykätä ostopäätöksiä vaikka vuoden päähän, koska ostaminen ei tunnu turvalliselta”. Alma Media. Kauppalehti [viitattu 4.8.2020]. Saatavissa:

<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/turvallisuus-voi-olla-tulevaisuuden-kilpailuvaltti-joku-voi-lykata-ostopaatosia-vaikka-vuoden-paahan-koska-ostaminen-ei-tunnu-turvalliselta/4a2aa661-5421-4e4a-b494-631b833483c3>

Partioaitta. 2020. Asunnottomien yön takkikeräys. Partioaitta [viitattu 12.11.2020]. Saatavissa: <https://www.partioaitta.fi/hyvakiertamaan>

Paulig. 2020a. Pauligilla on Suomen ensimmäisenä elintarvikealan yrityksenä Science Based Targets -aloitteen hyväksymät ilmastotavoitteet. Paulig Group [viitattu 14.11.2020]. Saatavissa: <https://www.pauligroup.com/fi/uutishuone/pauligilla-on-suomen-ensimmaisena-elintarvikealan-yrityksena-science-based-targets>

Paulig. 2020b. Eettiset periaatteet. Paulig Group [viitattu 4.12.2020]. Saatavissa: <https://www.pauligroup.com/fi/vastuullisuus/eettiset-periaatteet>

Pelkonen, V. 2020. Asiakkaan elinkaariarvon (Customer Lifetime Value) huomioiminen tuo yrityksellesi merkittävää kilpailuetua. MarkkinointiAkatemia [viitattu 12.11.2020]. Saatavissa: <https://markkinointiakatemia.fi/blogi/asiakkaan-elinkaariarvon-customer-lifetime-value-huomioiminen-tuo-yrityksellesi-merkittavaa-kilpailuetua>

Post, P. 2020. Save the trees, sell the honey. Esitys Design Forum Talk: Circular Economy -tapahtumassa 9.9.2020.

PwC. 2016. Putting Purpose to Work: A study of purpose in the workplace. PwC [viitattu 21.9.2020]. Saatavissa: <https://www.pwc.com/us/en/purpose-workplace-study.html>

Quint, M. 2019. Measuring purpose: From organizational commitments to social impact. Teoksessa Montgomery, N. (toim.) Perspectives on Purpose: Leading Voices on Building Brands and Businesses for the Twenty-First Century. Abingdon: Routledge, 47-59.

Rath, J. 2017. 5 brands were deliberately political with their Oscar ads this year. Business Insider [viitattu 2.9.2020]. Saatavissa: <https://www.businessinsider.com/5-brands-political-oscars-ads-ny-times-cadillac-ge-hyatt-audible-2017-2?r=US&IR=T>

RE100. 2020. RE100 Members. RE100 [viitattu 16.9.2020]. Saatavissa: <http://www.there100.org/re100-members>

Rittel, H. & Webber, M. 1973. Dilemmas in a General Theory of Planning. Policy Sciences 4/1973, 155-169.

Saksi, J. 2020. Peter Sjöberg: Johtoryhmämme lukee asiakaspalautteet, jotta ymmärrämme asiakkaitamme. Johtaja on Media! [viitattu 20.9.2020]. Saatavissa: <https://johtajaonmedia.fi/peter-sjoberg-johtoryhmamme-lukee-asiakaspalautteet-jotta-ymmarramme-asiakkaitamme>

Salam, M. 2019. Mattel, Maker of Barbie, Debuts Gender-Neutral Dolls. The New York Times [viitattu 7.8.2020]. Saatavissa: <https://www.nytimes.com/2019/09/25/arts/mattel-gender-neutral-dolls.html>

Sanoma. 2020. Huhtikuun kuukauden kamppis on koskettava ylistys yhteistyölle ja arjen sankareille. Sanoma [viitattu 14.10.2020]. Saatavissa: <https://media.sanoma.fi/ajankohtaista/2020-05-01-huhtikuun-kuukauden-kamppis-koskettava-ylistys-yhteistyolle-ja-arjen>

Santander. 2020. Pää pinnalla -podcast. Santander Consumer Finance [viitattu 10.10.2020]. Saatavissa: <https://www.santanderconsumer.fi/ajankohtaista/paa-pinnalla--podcast>

Santander. 2019. Santander on maailman vastuullisin pankki. Santander Consumer Finance [viitattu 20.9.2020]. Saatavissa: <https://www.santanderconsumer.fi/ajankohtaista/santander-maailman-vastuullisin-pankki>

Sillanpää, S. 2020. Supercellin salaisuus. Helsingin Sanomien kuukausiliite 5/2020, 28-39.

Sinek, S. 2009. How great leaders inspire action. TED Conferences [viitattu 9.10.2020]. Saatavissa: https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action

Strategy&. 2019. The crisis of purpose. PwC [viitattu 14.9.2020]. Saatavissa: <https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/unique-solutions/cds/approach/research-motivation/the-crisis-of-purpose-infographic.pdf>

Suomalaisen Työn Liitto. 2020. Hakola avaa verkkokauppansa koronaviruksesta kärsineille kotimaisille designyrityksille. Suomalaisen Työn Liitto [viitattu 30.10.2020]. Saatavissa: <https://suomalaintyoy.fi/2020/03/26/hakola-avaa-verkkokauppansa-koronaviruksesta-karsineille-kotimaisille-designyrityksille>

Sustainable Brand Index. 2020. Methodology. Sustainable Brand Index [viitattu 15.11.2020]. Saatavissa: <https://www.sb-index.com/methodology>

Sustainable Brands. 2014. IKEA, Philips, H&M, Mars, Nestlé Launch Campaign to Lead Business Shift to 100% Renewables. Sustainable Life Media [viitattu 16.9.2020]. Saatavissa: <https://sustainablebrands.com/read/defining-the-next-economy/ikea-philips-h-m-mars-nestle-launch-campaign-to-lead-business-shift-to100-renewables>

Sznel, M. 2020. The time for Environment-Centered Design has come. Medium. UX Collective [viitattu 10.9.2020]. Saatavissa: <https://uxdesign.cc/the-time-for-environment-centered-design-has-come-770123c8cc61>

Tanner, R. 2020. Johdon agendalla 2020. Riikka Tanner [viitattu 19.4.2020]. Saatavissa: <https://www.riikkatanner.com/johdonagendalla>

Tesla. 2016. Tesla Unveils Powerwall 2 & Solar Roof. YouTube [viitattu 11.9.2020]. Saatavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=4sfwDyiPTdU>

The Climate Group. 2020. RE100. The Climate Group [viitattu 16.9.2020]. Saatavissa: <https://www.theclimategroup.org/RE100>

Thomas, D. 2018. Why Won't We Learn from the Survivors of the Rana Plaza Disaster? The New York Times [viitattu 11.8.2020]. Saatavissa: <https://www.nytimes.com/2018/04/24/style/survivors-of-rana-plaza-disaster.html>

TOMS. 2020. [Y]OUR IMPACT: TOMS 2019 Global Impact Report. TOMS [viitattu 3.9.2020]. Saatavissa: <https://www.toms.com/us/impact-report.html>

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Media Oy.

Unilever. 2020a. UN Sustainable Development Goals. Unilever [viitattu 1.9.2020]. Saatavissa: <https://www.unilever.com/sustainable-living/our-strategy/un-sustainable-development-goals>

Unilever. 2020b. Sustainable Living. Unilever [viitattu 1.9.2020]. Saatavissa: <https://www.unilever.com/sustainable-living>

Unilever. 2020c. Our strategy for sustainable growth. Unilever [viitattu 1.9.2020]. Saatavissa: <https://www.unilever.com/sustainable-living/our-strategy>

United Nations. 2020. The 17 goals. United Nations [viitattu 10.9.2020]. Saatavissa: <https://sdgs.un.org/goals>

United Nations Global Compact. 2020a. Our Mission. United Nations Global Compact [viitattu 10.9.2020]. Saatavissa: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission>

United Nations Global Compact. 2020b. Our Participants. United Nations Global Compact [viitattu 10.9.2020]. Saatavissa: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants>

University of Cambridge Institute for Sustainability Leadership. 2018. Rewiring leadership: The future we want, the leadership we need. University of Cambridge [viitattu 1.10.2020]. Saatavissa: <https://www.cisl.cam.ac.uk/resources/sustainability-leadership/rewiring-leadership-report>

Upright Project. 2020. We quantify the net impact of companies. Upright Project [viitattu 16.11.2020]. Saatavissa: <https://www.uprightproject.com>

Valio. 2020a. Valion tutkijat selvittivät ensimmäisinä maailmassa, miten suklaasta vähennetään sokeria maun muuttumatta. Valio [viitattu 13.11.2020]. Saatavissa: <https://www.valio.fi/yritys/media/uutiset/valion-tutkijat-selvittivat-ensimmaisina-maailmassa-miten-suklaasta-vahennetaan-sokeria-maun-muuttumatta>

Valio. 2020b. Nata hiilijalanjäljillä. Valio [viitattu 15.11.2020]. Saatavissa: <https://www.valio.fi/nata-hiilijalanjaljilla>

Vataja, K. 2020. Megatrendit 2020: Mitä kysymyksiä ja haasteita tulevaisuuden kehityskulut asettavat muotoilulle ja liiketoiminnalle? Esitys Design Forum Talk Online: Muotoilu ja uusi arvo -tapahtumassa 20.5.2020.

WARC. 2020. Effective Use of Brand Purpose Report: Lessons from the 2019 WARC Awards. WARC [viitattu 7.8.2020]. Saatavissa: <https://content.warc.com/warc-effective-purpose-report-sample-download.html>

Williams, F. 2019. The business case for purpose: Friedman, Fink, and the battle for the soul of business. Teoksessa Montgomery, N. (toim.) Perspectives on Purpose: Leading Voices on Building Brands and Businesses for the Twenty-First Century. Abingdon: Routledge, 21-29.

Winston, A. 2010. Nike's Open (Green) Innovation. Harvard Business Review [viitattu 7.9.2020]. Saatavissa: <https://hbr.org/2010/06/nikes-open-green-innovation.html>

3 Kaveria. 2020. Tarinamme alkoi 2012. Kolmen Kaverin Jäätelö [viitattu 12.11.2020]. Saatavissa: <https://www.3friends.com/fi/tarina>

YRITYSHAASTATTELUT

Annikka Hurme. 2020. Toimitusjohtaja. Valio. Haastattelu 13.11.2020.

Elina Björklund. 2020. Toimitusjohtaja. Reima. Haastattelu 9.11.2020.

Heikki Huotari. 2020. Toimitusjohtaja. Kolmen Kaverin Jäätelö. Haastattelu 3.11.2020.

Kimmo Virtanen. 2020. Toimitusjohtaja. Yliopiston Apteekki. Haastattelu 26.10.2020.

Kirsi Paakkari. 2020. Toimitusjohtaja. Kalevala Koru. Haastattelu 26.10.2020.

Leena Laitinen. 2020. Toimitusjohtaja. Alko. Haastattelu 4.11.2020.

Maritta Iso-Aho. 2020. Viestintäjohtaja. Alko. Haastattelu 4.11.2020.

Nina Ehrnrooth. 2020. Toimitusjohtaja. Partioaitta. Haastattelu 4.11.2020.

Nina Kinnunen. 2020. Brändi- ja viestintäjohtaja. Kekkilä-BVB. Haastattelu 30.10.2020.

Rolf Ladau. 2020. Toimitusjohtaja. Paulig. Haastattelu 9.11.2020.

LIITTEET

LIITE 1. Haastattelujen stimulusmateriaalissa esiteltyt bränditeot ja yritysten erilaisia kumppanuuksia esittelevä ajatuskartta

LIITE 2. Esimerkit haastattelujen stimulusmateriaalissa esitellyistä haastateltujen yritysten merkityksellisyyteen liittyvistä teoista (Alko ja Kekkilä-BVB)

LIITE 3. Teemahaastattelurunko

LIITE 4. Esimerkki tarinallistamisesta osana haastattelujen stimulusmateriaalia

LIITE 1

Kehittämistyössä esitellyt bränditeot ja yritysten erilaisia kumppanuuksia esittelevä ajatuskarta, joita hyödynnettiin teemahaastatteluja tukeneessa stimulusmateriaalissa

DON'T BUY THIS JACKET



It's Black Friday, the day in the year retail turns from red to black and starts to make real money. But Black Friday, and the culture of consumption it reflects, puts the economy of natural systems that support all life firmly in the red. We're now using the resources of one and a half planets on our one and only planet.

Because Patagonia wants to be in business for good long-time, and have a good relationship for our kids, we want to do the opposite of every other business today. We ask you to buy less and to reflect before you spend a dime on this jacket or anything else.

Environmental bankruptcy, as with corporate bankruptcy, can happen very slowly, then all of a sudden. This is what we face unless we slow down, then reverse the damage. We're running short on fresh water, topsoil, fisheries, wetlands – all our planet's natural systems and resources that support business, and life, including our own.

The environmental cost of everything we make is astonishing. Consider the R2 jacket shown, one of our best sellers. To make it required 135 liters of

COMMON THREADS INITIATIVE

REDUCE

WE make useful gear that lasts a long time

YOU don't buy what you don't need

REPAIR

WE help you repair your Patagonia gear

YOU pledge to fix what's broken

REUSE

WE help find a home for Patagonia gear

you no longer need

YOU sell or pass it on*

RECYCLE

WE will take back your Patagonia gear

that is worn out

YOU pledge to keep your stuff out of the landfill and incinerator

REIMAGINE

TOGETHER we reimagine a world where we take only what nature can replace

water, enough to meet the daily needs (three glasses a day) of 45 people. Its journey from its origin as 60% recycled polyester to our Reno warehouse generated nearly 20 pounds of carbon dioxide. 24 times the weight of the finished product. This jacket left behind, on its way to Reno, two thirds its weight in waste.

And this is a 60% recycled polyester jacket, knit and sewn to a high standard. It is exceptionally durable, so you won't have to replace it as often. And when it comes to the end of its useful life we'll take it back to recycle into a product of equal value. But, as is true of all the things we can make and you can buy, this jacket comes with an environmental cost higher than its price.

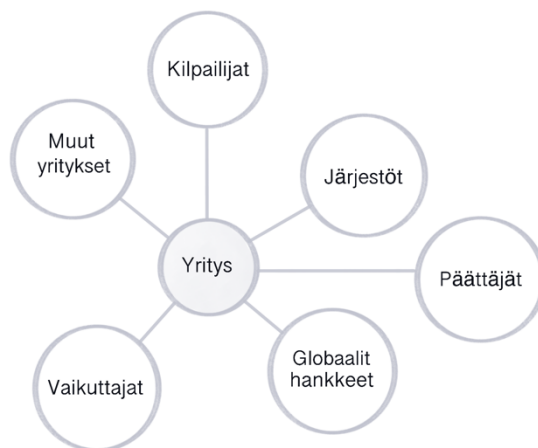
There is much to be done and plenty for us all to do. Don't buy what you don't need. Think twice before you buy anything. Go to patagonia.com/CommonThreads or scan the QR code below. Take the Common Threads Initiative pledge, and join us in the first "Y.I." to reimagine a world where we take only what nature can replace.

patagonia
patagonia.com



*If you get your used Patagonia product on eBay® and use the Common Threads Initiative pledge, we will send your product on patagonia.com for a second sale.

TAKE THE PLEDGE



Kuvat: Patagonia, Helsingin Sanomat

LIITE 2

Alkon ja Kekkilä-BVB:n haastattelujen stimulusmateriaalissa esitellyt kuvat kyseisten yritysten tarkoitukseen, arvoihin tai merkityksellisyyteen liittyvistä viimeaikaisista teoista



Kuvat: Alko, Parcero

LIITE 3

Yrityshaastattelujen pohjana toiminut teemahaastattelurunko

- *Lyhyt keskustelu yrityksen arvoista, missiosta, visiosta tai tarkoituksesta (muodostettu työssä kuvatun dokumenttianalyysin avulla)*
- *Lyhyt keskustelu yrityksen tarkoitukseen, arvoihin tai merkityksellisyyteen liittyvästä viimeaikaisesta teosta kuvan pohjalta*
- Mitä arvoa [yritys] tuottaa?
- Millä tavoin [yritys] mittaa tuottamaansa arvoa?
- Onko [yrityksessä] edistetty jollain selkeällä tavalla läpinäkyvyyttä?
- *Kuva astronautista ja kehittämistyössä esitelty tarina Yhdysvaltain presidentti John F. Kennedyn ensimmäisestä vierailusta NASA:n pääkonttorilla*
- Onko [yrityksellä] keinoja, joilla työntekijöitä autetaan löytämään merkitystä omasta työstään?
- *Yksinkertainen ajatuskartta herättelemään ajatusta siitä, että yrityksellä voi olla monenlaisia kumppanuuksia*
- Millä perusteella kumppanit on valittu? Mikä niiden vaikutus on [yritykselle]?
- *Lyhyt keskustelu Patagonian esimerkin ympärillä liittyen siihen, onko yrityksellä vastaavia tapoja toimia (esimerkiksi kiertotalouden tai kulutuskäyttäytymisen muutoksen osalta)*
- Ottaako [yritys] julkisesti kantaa erilaisiin sosiaalisiin, ympäristöllisiin tai poliittisiin teemoihin?
- Liittyykö näihin kannanottoihin konkreettisia toimia?
- *Lyhyt keskustelu Kyrö Distilleryn esimerkin ympärillä liittyen siihen, onko yritys muuttanut omaa strategiaansa jollain tavalla Covid-19-pandemian aikana*
- Onko [yrityksessä] nähty konkreettista taloudellista hyötyä siitä, että se on toteuttanut edellisiä asioita?

LIITE 4

Kehittämistyössä esitelty tarina Yhdysvaltain presidentti John F. Kennedyn ensimmäisestä vierailusta NASA:n pääkonttorilla osana teemahaastattelujen stimulusmateriaalia



Kuva: American Institute for Economic Research