



## **Yritysvastuu osana menestyvän yrityksen toimintaa**

Jenna Holappa

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Amk-opinnäytetyö

2021

Matkailun liikkeenjohto

## Tiivistelmä

<b>Tekijä(t)</b> Jenna Holappa
<b>Tutkinto</b> Restonomi
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Yritysvastuu osana menestyvän yrityksen toimintaa
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> <b>43+22</b>
<p>Yritysvastuun ja kestäväen kehityksen merkitys kasvaa maailmassa nykyisellään jatkuvasti. Ilmastonmuutos etenee, tuloerot kasvavat ja inflaation tasaisessa kehityksessä on ongelmia. Nämä kaikki vaikuttavat ihmisten elinolosuhteisiin ympäri maailman, ja alleviivaavat vastuullisen toiminnan tärkeyttä meidän kaikkien, myös yritysten, osalta.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli tehdä yritysvastuusta ja sen toteuttamisesta ymmärrettävämpää toimeksiantona Interkontille. Työn tavoitteena oli luoda selkeä, helposti ymmärrettävä esitys yritysvastuusta, jota toimeksiantajan on mahdollista käyttää pohjana omassa toiminnassaan kestäväen matkailun ja vastuullisuuden parissa. Aihe rajattiin käsittelemään yritysvastuuta nimenomaan matkailualan liikkeenjohdon näkökulmasta mahdollisimman ymmärrettävästi ja käytännönläheisesti.</p> <p>Työn tietoperusta rajattiin keskittymään kahteen isompaan osa-alueeseen eli teemaan, joista ensimmäinen oli yritysvastuu ja se, miksi yritysten tulisi pyrkiä vastuullisuuteen osana niiden tavoitteita. Toinen teemoista oli liikkeenjohdollisempi, ja siinä käsiteltiin yritysvastuun vaikutusta yritysten taloudelliseen menestykseen, sen strategista johtamista sekä sisällyttämistä yritysten liiketoimintamalliin. Produktina luotiin PowerPoint-esitys yritysvastuusta.</p> <p>Opinnäytetyö valmistui pääosin syksyn 2021 aikana. Tietoperustaa kirjoitettiin syyskuusta 2021, jonka jälkeen sen pohjalta luotiin produktista ensimmäinen versio, jota testattiin ja josta kerättiin palautetta marraskuun 2021 aikana. Testauksen perusteella sisältöön tehtiin muutoksia vielä kuun loppupuolella. Lopputuloksena valmistui helposti lähestyttävä esitys yritysvastuusta ja sen toteuttamisesta matkailualalla.</p>
<b>Asiasanat</b> Kestävä kehitys, liiketoimintamalli, strateginen johtaminen, taloudellinen menestys, vastuullisuus, yritysvastuu, yritysvastuu käytännössä

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet.....	2
1.2	Onnistumisen määrittely ja sen mittarit .....	3
1.3	Toimeksiantaja Interkontti .....	4
2	Yritysvastuu .....	5
2.1	Yritysten tarkoitus.....	7
2.2	Miksi yritysten tulisi pyrkiä vastuullisuuteen .....	10
2.3	Kestävä kehitys osana yritysvastuuta .....	12
3	Yritysten taloudellinen menestys ja yritysvastuu .....	15
3.1	Vastuullisuuden vaikutus yritysten tuloihin ja menoihin.....	16
3.2	Kokonaisvaikutusten mittaaminen.....	18
4	Yritysvastuun strateginen johtaminen.....	20
4.1	Yritysvastuun johtamisen tasot.....	20
4.2	Strategisen johtamisen peruselementit .....	21
5	Yritysvastuu osana yrityksen liiketoimintamallia .....	24
5.1	The Business Model Canvas.....	24
5.2	Yritysten tavat toteuttaa vastuullisuutta.....	26
6	Prosessikuvaus .....	28
6.1	Toimeksiannon saanti .....	28
6.2	Opinnäytetyön sisällön suunnittelu ja työn aloitus.....	29
6.3	Esityksen valmistelu .....	29
6.4	Testaus ja väliarviointi.....	31
6.5	Lopullinen sisältö ja toimeksiantajalle luovutus .....	31
7	Pohdinta .....	33
7.1	Jatkotoimenpiteet ja kehitysehdotukset.....	34
7.2	Opinnäytetyöprosessin arviointi .....	34
7.3	Oma oppiminen .....	35
	Lähteet .....	37
	Liitteet.....	44
	Liite 1. Yritysvastuu-esitys 4.11.2021 .....	44
	Liite 2. Yritysvastuu-visan kysymykset vastausvaihtoehtoineen .....	50
	Liite 3. Yritysvastuu-visan tulokset kysymyksittäin .....	54
	Liite 4. Valmis produkti .....	55

## 1 Johdanto

Kestävän kehityksen toteuttamiseen ja siitä viestintään matkailualalla on olemassa monenlaisia käytännön oppaita (Business Finland s.a. a; Rural Finland s.a.). Harvemmin missään puhutaan kuitenkaan siitä, miksi kestävä kehitys yritysvastuun päämääränä on niin tärkeää ja miksi yritysten tulisi pyrkiä vastuulliseen toimintaan. Tämän opinnäytetyön on tarkoitus vastata tähän puutteeseen matkailualalle suunnatun yritysvastuuesityksen muodossa.

Yritysvastuuta on tutkittu jo useiden vuosien ajan, ja sitä tutkitaan edelleen jatkuvasti ympäri maailmaa. Siihen voidaan liittää useita eri termejä kuten liiketoiminnan etiikka, liiketoiminnan kestävyys sekä yhteiskuntavastuu muutamia suomenkielisiä termejä mainiten. Englanninkielinen termistö on oma luokkansa. Käsitteiden paljouden vuoksi tässä opinnäytetyössä käsitellään ja määritellään tarkemmin seuraavat keskeiset työhön liittyvät käsitteet: yritysvastuu, kestävä kehitys, taloudellinen menestys, strateginen johtaminen sekä liiketoimintamalli.

Opinnäytetyö ja sen tuotoksena valmistunut produkti on tehty toimeksiantona matkailualan yritykselle, joka toimii pääosin kestävän kulttuurimatkailun parissa. Produkti käsittelee yritysvastuuta ja sitä, miksi yritysten tulisi pyrkiä vastuullisuuteen osana niiden tavoitteita sekä antaa vastauksia siihen, miten yritysvastuu vaikuttaa yritysten taloudelliseen menestykseen ja kuinka sen voi sijoittaa strategiseen johtamiseen sekä liiketoimintamalliin matkailualalla.

Tekijän kiinnostus aihetta kohtaan heräsi jo aiemmin omasta mielenkiinnosta sekä halusta paneutua erityisesti ekologiseen kestävyyskysymykseen. Idea mahdollisesta opinnäytetyöstä matkailualan kestävässä kehityksessä liittyen heräsi alun perin jo matkailun liikkeenjohdon opintojen johdatuskurssin aikana syksyllä 2019, jolloin tekijä ymmärsi kestävässä kehityksessä kuuluvan ekologisen vastuun lisäksi sosiaalisen ja taloudellisen vastuun. Lopullinen päätös ja näkökulma opinnäytetyöhön syntyi toimeksiannon pohjalta tekijän suorittaessa Aalto-yliopiston yritysten vastuullisuuteen liittyvää yritysvastuu ja -etiikka -kurssia.

Opinnäytetyössä etenkin yritysvastuuta ja yritysten toimintaa kuvataan, käsitellään ja selitetään usein taloustieteen ja taloustieteilijöiden näkökulmasta tekijän taloustieteen opintojen vuoksi. Lähtökohtana on kuitenkin selittää käsitteet ja mallit työssä niin, että kuka vain voi ne ymmärtää ilman edeltäviä opintoja taloustieteestä. Opinnäytetyön tarkoitus ei ole selittää auki tarkemmin kaikkia taloustieteen oppeja ja teoriasuuntauksia, vaikka niihin

työssä viitataan, sillä kyseessä on ennen kaikkea yritys vastuuseen matkailualalla keskittyvä opinnäyte. Tämän vuoksi työn fokus on selkeästi käytännöllisissä liikkeenjohdon kysymyksissä matkailualalla.

### 1.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa matkailualalle ei ollut olemassa kokonaisvaltaista opasta yritys vastuusta tai sen sitomisesta yrityksen tavoitteisiin ja toimintaan. Sen vuoksi opinnäytetyön tavoitteena on luoda PowerPoint-esityksenä produkti yritys vastuusta toisaalta toimeksiantajan käyttöön, mutta toisaalta yleisemminkin hyödynnettäväksi matkailualalla. Produkti toteutettiin PowerPoint-esityksenä, sillä PowerPoint-esitykset ovat työkalu, jolla toimeksiantaja esittelee omaa toimintaansa hankkeissaan.

Työn päätavoite on luoda selkeä ja ytimekäs esitys yritys vastuusta ensisijaisesti matkailualalle. Alatavoitteina on sisällyttää esitykseen kaksi suurempaa teemaa, joista ensimmäinen on yritys vastuun historia ja merkitys sekä se, miksi yritysten tulisi pyrkiä vastuullisuuteen. Toinen teemoista on liikkeenjohdollisempi ja sisältää osiot yritys vastuun vaikutuksesta yritysten taloudelliseen menestykseen, sen strategisesta johtamisesta sekä sen sisällyttämisestä yritysten liiketoimintamalliin. Nämä kaksi laajempaa teemaa muodostavat samalla opinnäytetyön tietoperustan, mikä itsessään on soveltuva tapa yhdistää teoria käytäntöön ja osoittaa tekijän valmiuksia soveltaa opittua tietoa ja taitojaan käytännössä.

Opinnäytetyössä on produktin tuottamisen lisäksi omat alatavoitteensa, jotka on kuvattu alla olevassa kuvassa 1. Vaiheita on kolme: suunnittelu, tietoperustan ja produktin työstäminen sekä arviointi, jotka kaikki etenevät hieman päällekkäin vaikuttaen toisiinsa.



Kuva 1. Opinnäytetyön vaiheet

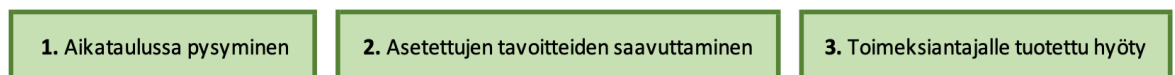
Suunnitteluvaiheen tavoite on rajata aihe sekä luoda raamit selkeään esityksen sekä toisaalta laajemman tietoperustan kirjoittamiseen. Seuraavassa vaiheessa, tietoperustan ja esityksen työstämisessä, tavoitteena on tutustua erilaisiin lähteisiin ja luoda niiden pohjalta toisaalta laajempi tietoperusta, että helposti ymmärrettävä ja kattava PowerPoint-esitys yritys vastuusta. Viimeisen, arviointivaiheen, tavoite on arvioida, kuinka hyvin valmis esitys saavutti asetetut tavoitteet.

Kaikkien kolmen vaiheen on myös tarkoitus edetä hieman päällekkäin, sillä erilaisista lähteistä saatava tieto voi osaltaan vaikuttaa jo suunniteltuun, kun taas jatkuva sisällön arviointi voi saada muuttamaan jo olemassa olevaa sisältöä sekä itse suunnitelmaa. Näiden eri vaiheiden tavoite onkin lopulta yhteinen, eli luoda perusteellinen ja helposti ymmärrettävä esitys yritys vastuusta erityisesti matkailualan käyttöön.

## 1.2 Onnistumisen määrittely ja sen mittarit

Asetettujen tavoitteiden saavuttamisen mittaamiseksi on hyvä määritellä onnistumisen kriteerit, sillä niiden avulla koko opinnäytetyön prosessin ja sen tuotoksena syntyvän tuotteen onnistumista on helpompi arvioida. Tämä opinnäytetyö on kestoltaan rajattu ja tähtää tiettyyn lopputulokseen, joten sitä voidaan ajatella myös projektina.

Projekteja on arvioitu tyypillisesti yleensä kustannusten, lopputuloksen laadun sekä aikataulun suhteen (Lock, 2007; Blomqvist 2018). Blomqvistin (2018) mukaan projektin onnistumista olisi hyvä mitata kuitenkin myös projektin sidosryhmilleen tuottamalla hyödyillä. Tässä opinnäytetyössä kustannusten arviointi ei ole relevanttia, sillä siitä ei synny kuluja, ja samalla ainoa merkittävä sidosryhmä eli toimija, johon työ vaikuttaa, on opinnäytetyön toimeksiantaja Interkontti. Täten opinnäytetyön ja sen tuloksena syntyneen tuotteen tärkeimmät mittarit ovat kuvassa 2 esitetyt aikataulussa pysyminen, lopputuloksen laatu eli asetettujen tavoitteiden saavuttaminen sekä toimeksiantajalle tuotettu hyöty.



Kuva 2. Opinnäytetyön onnistumisen mittarit

Opinnäytetyön aikataulua kuvataan tarkemmin luvussa 6, jossa käsitellään prosessin kulkua. Samassa luvussa sekä luvussa 7.1 käsitellään toimeksiantajalle tuotettua hyötyä, joten määriteltäväksi jää asetettujen tavoitteiden saavuttaminen. Tuotteen tavoitteita ovat 1) rajata esityksen teemat selkeästi, 2) luoda lähteiden pohjalta helposti ymmärrettävä ja kattava PowerPoint-esitys yritys vastuusta sekä 3) arvioida, saavuttiko valmis tuote

asetetut tavoitteet. Täten tavoitteiden saavuttaminen riippuu valmiin PowerPoint-esityksen sisällöstä, ja siitä onko se selkeä, helposti ymmärrettävä sekä kattava.

### **1.3 Toimeksiantaja Interkontti**

Opinnäytetyön toimeksiantaja Interkontti on monialainen yhteisö, joka haluaa mullistaa vanhan tavan matkustaa ja samalla lisätä kulttuurien välistä vuoropuhelua. Toiminnallaan se pyrkii mahdollistamaan vastuullisia matkaelämyksiä eri kulttuureihin, aikakausiin, aisteihin sekä tunnetiloihin erilaisten taide- ja kulttuuripalveluiden avulla. (Interkontti 2021; Interkontti s.a.)

Interkontin muodostavat kansainvälinen asiantuntijatiimi, joilla on kokemusta kulttuuri- ja taidealoista, yhteisöllisistä hankkeista, palvelumuotoilusta, kestävästä kehityksestä sekä vastuullisesta matkailusta. Tiimin jäsenet ovat erilaisista kulttuuritaustoista ja heillä kaikilla on henkilökohtaista kokemusta elämisestä vieraan kulttuurin parissa. Interkontti on saanut alkunsa tiimin jäsenten mm. kulttuurisesta dialogista jakaman yhteisen vision ansiosta. (Interkontti 2021; Interkontti s.a.)

Tällä hetkellä Interkontti on mukana Menopaluu uudelle maalle -hankkeessa, jossa Uudenmaan kehyskunnissa kehitetään kestävä kehityksen matkailukonsepteja, jotka synnyttävät työtä ja liiketoimintaa kulttuuri-, taide- ja matkailualalle. Hankkeen tarkoitus on elvyttää etenkin kulttuuri- ja taidealoja covid19-pandemian jäljiltä. Samalla Interkontti kehittää konseptia matkatoimistosta, joka luo kokonaisvaltaisia kokemuksia tuottavia matkoja matkustamatta, sillä sen mukaan ilmastonmuutosta aiheuttavan ympäristöä kuormittavan matkailun tulee vähentyä. (Interkontti 2021; Interkontti s.a.)

## 2 Yritysvastuu

Jo 1940-luvulla teoksessaan *Suuri murros* taloushistorioitsija Karl Polanyi toi esiin markkinoiden negatiivisen vaikutuksen yhteiskuntaan. Seuraavalla vuosikymmenellä jotkut taloustieteen sekä liiketalouden tutkijat nimesivät nämä Polanyiin esiintuomat kapitalismin negatiiviset puolet yritysvastuun ratkaistavissa olevaksi ongelmaksi. Tutkijat kyseenalaistivat samalla kapitalismin rajat, sillä heidän mukaansa johtajien moraalisen velvollisuuden yhteiskuntaa ja oikeudellisia puitteita kohtaan tulisi ohjata johtajien päätöksiä työn, paikallisten yhteisöjen sekä tuoteturvallisuuden suhteen. (Bansal & Song 2017, 105.)

Yleisesti vastuu eli responsibility voidaan määritellä esimerkiksi kykyä toteuttaa velvollisuus, luotettavuutena ja tilivelvollisuutena jostakin (Cambridge Dictionary s.a.; Merriam-Webster s.a.). Aikaiset yritysvastuun määritelmät liittyivätkin vahvasti juuri yritysten toiminnan normatiiviseen asemaan, eli siihen, kuinka yritysten tulisi toimia tai ajatella. Määritelmiin liittyi vahvasti myös käsitys arvoista ja siitä mikä on oikein ja väärin, ja johtajien tehtävänä nähtiin vielä 1950-luvulla yhteisen hyvän edistäminen yhteiskunnassa. (Bansal & Song 2017, 122.)

1960-luvulla uusklassiset taloustieteilijät sekä yrityselämän edustajat kyseenalaistivat kuitenkin tämän normatiivisen näkökulman ja johtajien moraalisen velvollisuuden yhteiskuntaa kohtaan. Heidän mukaansa hyvinvointia syntyy tehokkaimmin, kun johtajien työksi jätettäisiin voiton maksimointi ja yhteiskunnan suojeleminen olisi valtioiden tehtävä. Yritysten tavoitellessa voiton maksimointia yrittäjät ja johtajat luovatkin uusklassisten taloustieteilijöiden mukaan liiketoimintamahdollisuuksia ja innovaatioita, jotka edistävät sosiaalista hyvinvointia moraalista vastuuta enemmän. (Bansal & Song 2017, 122–123; Harmaala & Jallinoja 2012, luku 1.3.)

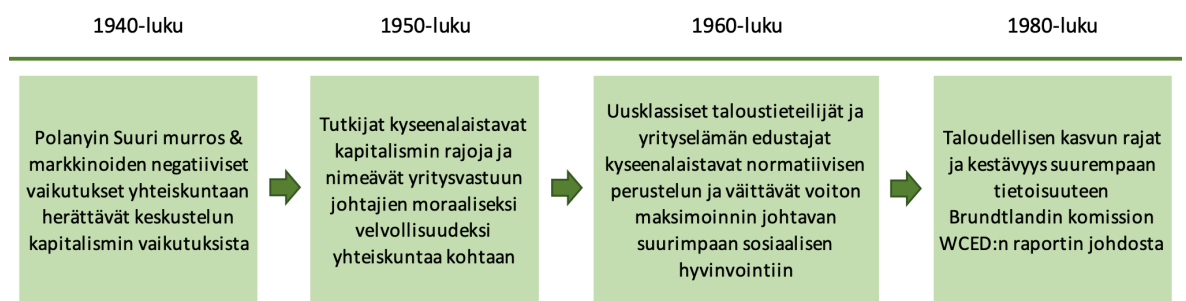
On hyvä huomata, että etenkin uusklassiset taloustieteilijät pyrkivät jakamaan taloustieteen kahteen eri suuntaukseen, jotka ovat normatiivinen ja positiivinen taloustiede. Positiivinen taloustiede kuvailee ja selittää erilaisia taloustieteellisiä ilmiöitä luonnontieteiden tapaan, eli vastaa kysymykseen mitä on, kun taas normatiivinen taloustiede keskittyy taloudelliseen reiluuteen ja siihen, millainen talouden pitäisi olla (Hands 2012, 219–220).

Vaikka uusklassiset taloustieteilijät kuten Leeson (2020, 145–148) pyrkivät selittämään yritysten voittojen maksimoinnin johtavan suurempaan sosiaaliseen hyvinvointiin luonnollisesti, huomauttavat mm. Bansal & Song (2017, 122–123), Hands (2012, 222) sekä jo Lange (1942, 215) selityksessä itsessäänkin olevan pohjalla normatiivisen arvomaailman, joka maksimoi hyvinvointia summaamalla kaikkien hyödyn ylijäämät yhteen.



Yleisesti hyötyä on kuitenkin vaikea mitata, sillä oletettavasti vähävarainen hyötyy saamastaan 100 eurosta huomattavasti enemmän kuin hyvätuloinen. Tämän vuoksi voikin kyseenalaistaa, kuinka hyvä mittari sosiaaliselle hyvinvoinnille pelkkä yrittäjien voittojen ja kuluttajien hyödyn maksimointi on.

Sosiaalisen hyvinvoinnin lisäksi jo 1960-luvun lopulla sekä 1970-luvulla puhuttiin rajoittoman taloudellisen kasvun haittavaikutuksista sekä ympäristön monimuotoisuuteen että resurssien rajallisuuteen (Bansal & Song 2017, 123). Ne saatiin kuitenkin popularisoitua vasta 1987 Maailman ympäristö- ja kehityskomission eli WCED:n luoman käsitteen kestävä kehitys avulla (Bansal & Song 2017, 123; Harmaala & Jallinoja 2012, luku 1.1). Kuvassa 3 on kuvattu yritysvastuun kehitys 1940-luvulta 1980-luvulle asti pääpiirteissään.



Kuva 3. Yritysvastuun kehitys 1940-luvulta 1980-luvulle tiivistettynä

Nykyään yritysten vastuullisuuteen liitetään taas normatiivisia argumentteja sekä johtajien moraalinen vastuu (Bansal & Song 2017, 126), ja yritysvastuu käsitteenä ymmärretään yritysten toimina, joilla ne sidosryhmiensä odotusten perusteella toteuttavat yhteiskuntavastuutaan (Harmaala & Jallinoja 2012, luku 1.2). Yritysvastuu käsitteenä voidaan määritellä usealla eri tavalla, mutta tässä opinnäytetyössä se määritellään Lankoskea (2008a, 537), Suomen YK-liittoa (s.a. c, luku Y) sekä Ulkoministeriötä (2020) mukailien toimina, joita kestävä ja kannattavaa liiketoimintaa toteuttava yritys, joka on vastuussa aiheuttamistaan suorista ja epäsuorista sosiaalisista, taloudellisista ja ympäristöllisistä vaikutuksista, tekee. Suomessa Elinkeinoelämän Keskusliitto käyttää yritysvastuusta puhuessaan käsitettä vastuullinen yritystoiminta (Elinkeinoelämän keskusliitto s.a.).

Yritysvastuun yhteydessä tai sen sijaan voi kuulla puhuttavan myös mm. kestävästä liiketoiminnasta, liiketoiminnan etiikasta tai esimerkiksi yritysten yhteiskuntavastuusta. Nämä kaikki liittyvät yritysvastuuseen, mutta niillä on hieman eri näkökulma siihen. Harva kuitenkaan asiaan tarkemmin perehtymättä ymmärtää termien hienoiset näkökulmaerot, joten arkikielessä puhuttaessa näiden voidaan kaikkien ajatella viittaavaan yritysvastuuseen. Näiden lisäksi akateemisessa kirjallisuudessa sekä oppikirjoissa esiintyy useita termejä,



Sneirson (2019, 74) ja Stout (2015) huomauttavat, että Yhdysvalloissa yhtiöoikeuslaki ei velvoita yhtiöitä maksimoimaan osakkeenomistajien voittoa, kun taas Berger-Walliserin ja Scottin (2018, 175–176) mukaan siitä väitellään edelleen. Käytännössä jotkin oikeuden päätökset, joista yhtenä merkittävimmistä Dodge v. Ford Motor Company vuodelta 1919, ovat kuitenkin ratkenneet osakkeenomistajien voiton hyväksi (Sneirson 2019, 74).

Suomessa osakeyhtiölain (624/2006) 1 luvun 5 § määrää osakeyhtiön tarkoituksiksi voiton tuottamisen osakkeenomistajille, kun taas Euroopan Unionissa jäsenmailla on käytössään omat lait, joita tarvittaessa muutetaan EU:n asetusten ja direktiivien mukaisiksi (European Parliament s.a.). Tällä hetkellä EU:ssa standardina on jäsenvaltioiden osakkeenomistajien etujen ja heidän oikeuksiensa suojelu (European Parliament s.a.).

Lankoski ja Smith (2018, 242) sekä Sneirson (2019, 74–76) toteavat voiton maksimoinnin olevan nykyään useissa maissa laillista velvollisuutta enemmän sosiaalinen normi, jota johtajat kokevat velvollisuudekseen noudattaa. Lisäksi Sneirson (2019, 76) huomauttaa yhtiöiden osakkeiden hinnan olevan usein yksi johdon toiminnan mittareista, minkä vuoksi johtajat myös usein itse tekevät töitä osakkeiden hinnan nostamiseksi. Tämä johtaa samalla sekä yritysten että osakkeenomistajien voiton kasvattamiseen.

Stoutin (2015) mukaan Yhdysvalloissa yhtiöoikeuslaki kuvaa yhtiöiden johtajia luottamushenkilöinä, jotka ovat velvollisia sekä osakkeenomistajille että yritykselle itselleen, ja ohjeistaa heitä toimimaan yrityksen etujen mukaisesti. Stout (2015) toteaaakin, ettei osakkeenomistajien etujen mukaan toimiminen tarkoita vain voittojen tai osakkeenomistajien arvon maksimointia, osittain myös sen vuoksi, että osakkeenomistajilla voi olla todella erilaiset arvot. Stout (2015) jatkaa ympäristön saastuttamisen, verojen välttämisen ja huonolaatuisten tuotteiden myynnin yhtiön voiton maksimoinnin kustannuksella yleensä haittaavan omistajia enemmän kuin se heitä rahallisen voiton muodossa hyödyttää.

Vaikka tällä hetkellä monet yritykset pyrkivät edelleen maksimoimaan osakkeiden hintaa, on tilanne toivon mukaan muuttumassa tulevaisuudessa pelkästä rahallisen voiton tavoittelusta myös yhteisöllisen hyvän tavoitteluun enenevässä määrin. Lankosken ja Smithin (2018, 251–252) yhteistä hyvää maksimoivat yritysten vaihtoehtoiset tavoitefunktiot, joissa yritykset voivat tavoitella pelkän rahallisen voiton maksimoinnin sijaan myös yhteisöllisen hyvän maksimointia, ovat hyvä esimerkki yritysten mahdollisista tavoitteista voiton ja yhteisen hyvän maksimoinnin yhdistämiseksi. Toki maailmassa on voittoa maksimoivien yritysten lisäksi jo useita yhteiskunnallisia yrityksiä sekä etenkin hybridejä organisaatioita, joilla on yhteiskunnallisia tavoitteita, joita edistetään liiketoiminnasta saatavilla voitoilla (Lankoski & Smith 2018, 243).

Etenkin pohjoismaissa on useita valtionyhtiöitä sekä julkisen puolen palveluntarjoajia, jotka eivät suoraan tähtää rahalliseen voiton maksimointiin vaan hinnoittelevat palveluitaan kansalaisille niin, että käytännössä kaikilla olisi niihin pääsy. Suomessa on mm. kirjastoja, julkinen terveydenhuolto sekä kuntien urheilupalveluiden tarjoajia takaamassa erilaisia kulttuuri-, terveys- sekä liikuntamahdollisuuksia edullisesti ja usein niin, etteivät palveluntarjoajien omat kulut tule katetuksi palveluiden hinnoista. Tällaisia yhteiskunnallista hyvää maksimoivia toimijoita kutsutaan usein hybridioorganisaatioiksi, joiden alle kuuluvat valtionyhtiöiden lisäksi myös esimerkiksi osuuskunnat sekä yleishyödylliset järjestöt (Grossi, Reichard, Thomasson & Vakkuri 2017, 379).

Hybridioorganisaatioiden lisäksi omaksi alaluokakseen voidaan erottaa yhteiskunnalliset yritykset, joiden tarkoitus on ARVO ry:n (s.a.) sekä Sitran (s.a. b.) mukaan tehdä yhteiskunnallista hyvää rahallisen voiton maksimoinnin sijaan. Yhteiskunnalliset yritykset ja hybridioorganisaatiot erottaa toisistaan niiden suhde julkiseen sektoriin sekä tavoitefunktiot. Kun hybridioorganisaatiot liittyvät usein julkiseen sektoriin tai toimivat sillä, yhteiskunnalliset yritykset ovat julkisesta sektorista riippumattomia. Sen vuoksi toimintansa turvaamiseksi yhteiskunnallisten yritysten on tavoiteltava myös rahallista voittoa. Suomessa tunnettu esimerkki yhteiskunnallisesta yrityksestä on Lasten Päivän Säätiön pyörittämä Linnanmäen Huvipuisto. (ARVO ry s.a., Sitra s.a. b.)

Matkailualalla Suomessa toinen hyvä esimerkki yhteiskunnallisesta yrityksestä on Helsingin Ruskeasuolla toiminut Myö Hostel, joka työllisti kehitysvammaisia normaaleihin työsuhteisiin. Boutique-hostellin perustajien mukaan yritysten ei aina tarvitse olla voittoa tavoittelemattomia toteuttaakseen yhteiskuntavastuuta, ja he halusivat toimia siitä esimerkkinä perustamalla yhteiskunnallisen kasvuyrityksen. (Hannula, 2016.)

	Voittoa maksimoiva yritys	Hybridioorganisaatio	Yhteiskunnallinen yritys
Toimijan tavoitefunktio	Rahallisen voiton maksimointi ja yrityksen toiminnan jatkumisen turvaaminen	Yhteiskunnallisen hyvän / sosiaalisen hyvinvoinnin maksimointi, rahallinen voitto ei usein tärkeää	Taloudellinen voitto ja yhteiskunnallisen hyvän luonti

Kuva 5. Toimijoiden erilaisia tavoitefunktioita

Kuvassa 5 on vielä eritelty tässä alakappaleessa esitellyt kolme eri tavoitefunktioita voittoa maksimoiville yrityksille, hybridioorganisaatioille sekä yhteiskunnallisille yrityksille niiden erojen hahmottamisen helpottamiseksi.

## 2.2 Miksi yritysten tulisi pyrkiä vastuullisuuteen

Suomessa osakeyhtiölain (624/2006) 1 luvun 5 § mukaan perusoletuksena yhtiön toiminnan tarkoitus on voiton tuottaminen osakkeenomistajille, minkä voi ajatella olevan ristiriidassa yritysten kestävyuden kanssa. Sneirsonin (2019, 73) mukaan yritys ei nimittäin voi maksimoida osakkeenomistajien voittoja, jos se antaa vähimmäisvaatimuksia enemmän takaisin joko työntekijöilleen tai esimerkiksi ympäristölle. Linnainmaa (2019) on asiasta eri mieltä, ja huomauttaa voiton maksimoinnin sekä osakkeen arvon kasvattamisen pitkällä aikavälillä edellyttävän yrityksiltä usein hyvää julkisuuskuvaa sekä vastuullisuutta. Tämä johtuu siitä, että vastuullisuuden merkitys on kasvanut sekä kuluttajien kulutuskäyttäytymisessä että yritysten muiden sidosryhmien kuten työntekijöiden ja sijoittajien vaatimuksissa, minkä seurauksena pysyäkseen kilpailukykyisinä yritysten on toimittava kestävämmän (Ferreira & Ribeiro 2017, 64; Linnainmaa 2019; Scott & McGill 2019, 33).

Vastuulliset yritykset voivat myös hinnoitella tuotteitaan korkeammin, saavuttaa korkeamman asiakasuskollisuuden sekä niillä voi olla suurempi kohderyhmä vastuullisuutensa ansiosta (Ferreira & Ribeiro 2017, 64–68; Lankoski 2008a, 540). Yrityksillä on kuitenkin muitakin kuin liikeloudellisia syitä pyrkiä vastuullisuuteen. Näitä ovat sekä lailliset, että eettiset ja filantrooppiset eli hyväntekeväisyyteen liittyvät syyt (Carroll 1991, 40–42).

Carrollin (1991, 40–41) mukaan yritysten odotetaan toimivan yhteiskuntien lakien puitteissa. Suomessa laillisia syitä, joiden vuoksi yritykset pyrkivät yritysvastuuseen, ovat mm. erilaiset verotusasiat, ympäristölainsäädännöt, työlainsäädännöt sekä ihmis- ja perusoikeudet. Berger-Walliser ja Scott (2018, 189) kuitenkin huomauttavat, että koska lainsäädäntö vaihtelee maiden välillä, joissain maissa lainvelvoittamat asiat voidaan toisissa maissa nähdä yritysten proaktiivisina toimina yritysvastuun toteuttamiseksi. Esimerkiksi Ranskassa ruokahävikki tulee lain mukaan lahjoittaa, kun taas monessa muussa EU-maassa sama voidaan nähdä vastuullisena yritystoimintana (Berger-Walliser & Scott 2018, 189).

Eettiset ja filantrooppiset, eli hyväntekevät, syyt yritysvastuuseen ovat yritysten moraalista velvollisuutta tehdä hyvää ja olla hyvä yrityskansalainen sekä osa yhteiskuntaa (Carroll 1991, 39–42; Lee-Davies 2017, 5). Periaatteessa eettiset ja filantrooppiset syyt voidaan myös ryhmitellä erikseen (Carroll 1991, 41–42), mutta Lee-Daviesin (2017, 4) mukaan organisaatiot ovat aina yhteiskunnan jäsenenä auttaneet huonompiosaisia, mikä on nähty osittain myös niiden velvollisuutena, eli sekä eettisenä että filantrooppisena syynä.

Kuvassa 6 on esitetty yritysten syyt pyrkiä yritysvastuuseen pyramidin muodossa mukailleen Carrollia (1991, 42). Pyramidin pohjalla ovat liiketaloudelliset syyt, sillä kannattamaton yritys, joka ei tee voittoa, voi harvoin jatkaa toimintaansa pidemmän päälle. Liiketaloudellisten syiden jälkeen tulevat lailliset syyt, sillä yritysten tulee toimiakseen noudattaa yhteiskuntansa lakeja, ja korkeimmalla pyramidissa ovat eettiset ja filantrooppiset syyt, sillä ne eivät ole varsinaisia velvoitteita yritysten toiminnalle, mutta yritysten nykyään odotetaan toteuttavan niitä. (Carroll 1991, 40–42.)



Kuva 6. Yritysten syyt pyrkiä yritysvastuuseen pyramidin muodossa mukailleen Carrollia (1991, 42)

On hyvä muistaa, että vaikka malli on vanha, voidaan sitä edelleen sovittaa nykypäivään, ja se on edelleen pohjana uudemmissakin tutkimuksissa, jotka ovat pelkästään tämän opinnäytetyön lähdeaineistoa (Ferreira & Ribeiro 2017, 69; Lankoski & Smith 2018, 260; Lee-Davies 2017, 19). Nykyään sidosryhmien vaatimat vastuullisuustoimet voidaan myös sovittaa malliin esimerkiksi jo liiketaloudellisiin syihin, joten ne ovat yrityksille tärkeä syy pyrkiä vastuullisuuteen (Baumgartner & Rauter 2017, 86). Muun muassa Ylä-Anttilan (2021) sekä Tuomisen (2021) mukaan ESG eli ympäristö-, yhteiskunta- sekä hallintovastuulliset rahastot kiinnostavat sijoittajia nykyään aiempaa enemmän ja tuottavat tällä hetkellä normaalirahastoja enemmän voittoa. Samalla Orklan vuoden 2019 kuluttajatutkimuksen mukaan 70 prosenttia suomalaisista on valmiita tekemään ympäristöystävällisempiä valintoja arjessaan ja 65 prosenttia pyrkii ostamaan vastuulliseksi kokemiaan tuotteita (Motrøen 2019, 13–15).

Orklan kuluttajatutkimuksen mukaan samalla kuitenkin jopa 66 prosenttia suomalaisista vastaajista on sitä mieltä, että tuotteen todellisesta kestävydestä on vaikea olla tietoinen (Motrøen 2019, 15.) Tämän vuoksi yritys vastuusta ja sidosryhmien odotuksista siihen liittyen puhuttaessa onkin hyvä erottaa myös käsitteet olla tekemättä haittaa ja tehdä hyvää.

Crilly, Ni & Jiang (2016, 1316–1317) erottelevat hyvän tekemisen yritysten proaktiivisiksi toimiksi positiivisten ulkoisvaikutusten aikaansaamiseksi sekä yhteiskunnallisen arvon luomiseksi ja toisaalta haitan tekemättömyyden negatiivisten ulkoisvaikutusten lieventämiseksi. Yritykset voivat siis joko pyrkiä aktiivisesti tekemään hyvää yhteiskunnassa ja ympäristölle ja/tai lieventää aiheuttamia sosiaalisia ja ympäristöllisiä haittoja. Näissä on ero, sillä omien haittojen lieventämisen voi nähdä osana yritysten vastuuta eli eettisenä ja jopa laillisena syynä, joka alleviivaa yritysten negatiivisia vaikutuksia toimintaympäristöönsä, kun taas hyvän tekeminen on enemmän filantrooppinen syy (Crilly ym. 2016, 1317; Lee-Davies 2017, 4–5).

### 2.3 Kestävä kehitys osana yritysvastuuta

Kestävä kehitys on ollut pinnalla matkailualalla viimeistään vuodesta 2016, kun YK:n 17 kestävä kehityksen tavoitetta, jotka on esitetty kuvassa 7 suomeksi, astuivat voimaan ja UNWTO loi sivuston palvelemaan tavoitteiden saavuttamista matkailuelinkeinon tukena (Business Finland s.a. b; Suomen YK-liitto s.a. b). Kestävällä kehityksellä tarkoitetaan maapallon kantokyvyn rajoissa tapahtuvaa ihmisten hyvinvointia, ja se on saanut alkunsa 1987 kun se on määritelty Maailman ympäristö- ja kehityskomission eli WCEDn toimesta ”kehitykseksi, joka täyttää nykyhetken tarpeet vaarantamatta tulevaisuuden sukupolvien tarpeiden täyttymistä” (Portney 2015, 2–4; Tietenberg & Lewis 2010, 477; WCED 1987, 24).



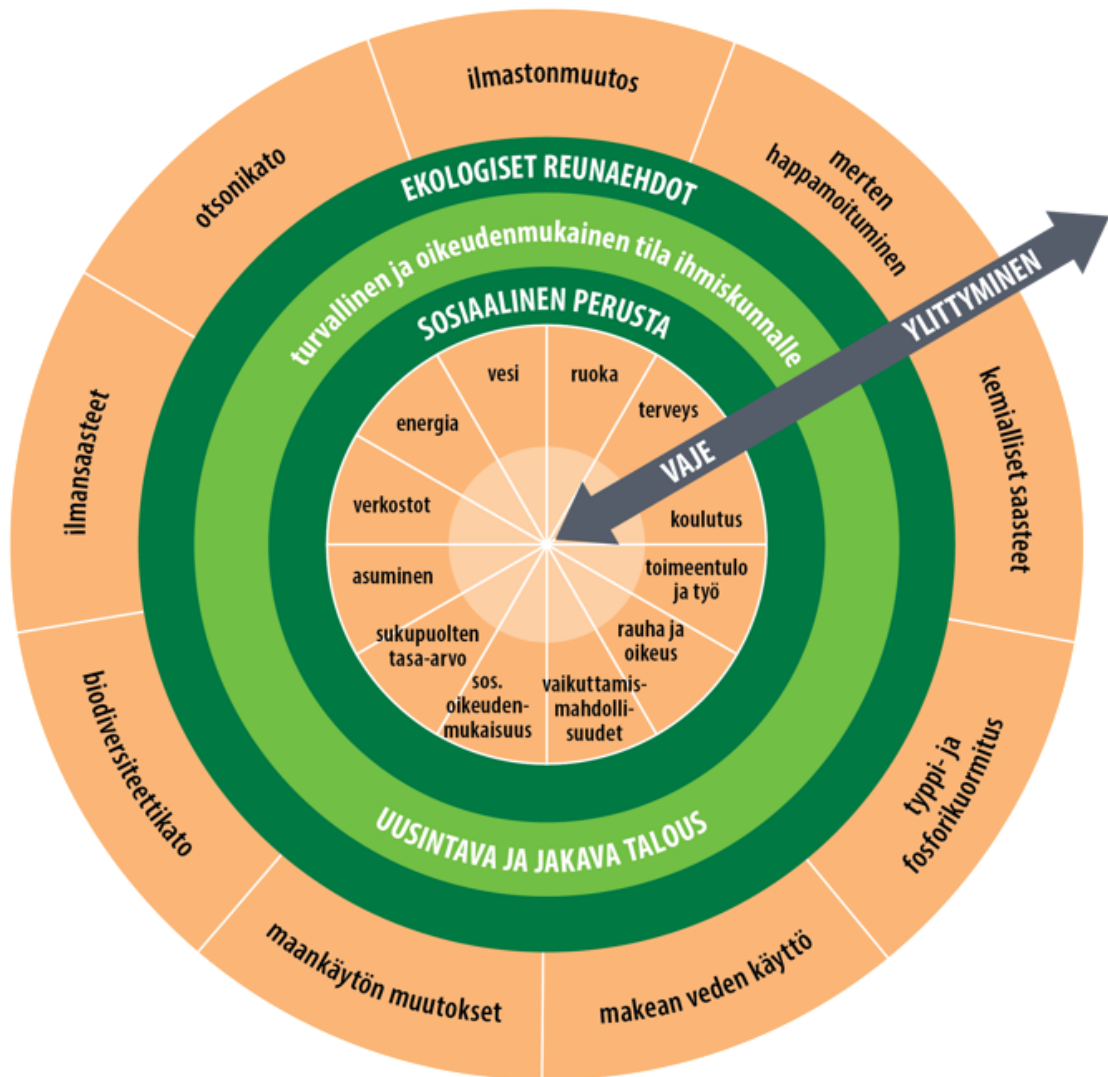
Kuva 7. YK:n kestävä kehityksen 17 tavoitetta (Suomen YK-liitto s.a. b)

Kestävän kehityksen määritelmä on melko laaja ja ympäröivä, ja Tietenbergin ja Lewisin (2010, 477) mukaan juuri se voi olla syy käsitteen saavuttamaan laajaan vetovoimaan. Olemalla jotakin kaikille onkin mahdollista rakentaa suuri kannattajajoukko, mutta samalla lähempi tarkastelu voi Tietenbergin ja Lewisin (2010, 477) mielestä paljastaa käsitteen todellisen sisällöttömyyden. Portneyn (2015, 4) sekä Tietenbergin ja Lewisin (2010, 477) mukaan kestävä kehitys onkin parempi ajatella yleisenä konseptina, jonka tarkkaa määritelmää ei ole vielä kehitetty. Portney (2015, 4) toteaa, että se itsessään ei kuitenkaan tarkoita kestävä kehityksen olevan ideana merkityksetön, sillä vaikka kestävä kehitys keskittyykin maapallon hyvinvointiin, on se paljon muutakin kuin pelkkää luonnonsuojelua. Portneyn (2015, 5) mukaan ehkä suurin ero perinteisten luonnonsuojelun ja kestävä kehityksen ideologioiden välillä on se, että luonnonsuojelu keskittyy yleensä nimenomaan erityisten ympäristöllisten uhkien ehkäisyyn, kun taas kestävä kehitys on yleisesti paljon kokonaisvaltaisempaa ja keskittyy muuttuviin prosesseihin pitkällä aikavälillä.

Kestävään kehitykseen määritellään yleisesti kuuluvaksi kolme ulottuvuutta, joita ovat taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristöllinen vastuu (Harmaala & Jallinoja 2012, luku 1.1; Suomen YK-liitto s.a. a). Kestävä kehitys ja sen kolme ulottuvuutta voidaan havainnollistaa myös esimerkiksi seuraavalla sivulla kuvassa 8 olevalla kestävyysdonitsilla, joka on taloustieteilijä Kate Raworthin kehittämä malli. Kestävyysdonitsissa ihmisten hyvinvointi toteutuu planeettamme kantokyvyn rajoissa donitsin alueella. Se on muodoltaan donitsi, koska mallissa luonnon kantokyvyn ja ihmisoikeuksien toteutumisen väliin jää donitsin muotoinen alue, joka on sekä maapallon kestävä kehityksen kannalta turvallinen, että sosiaalisesti reilu tila ihmiskunnalle. (Raworth 2012; Valtioneuvoston kanslia s.a.)

Mallissa ekologiset reunaehdot rajaavat luonnon kantokyvyn rajat ja sosiaalinen perusta taas elämiseen hyväksyttävät olosuhteet. Niiden keskelle jäävä talouden ulottuvuus mahdollistaa sekä yhteiskunnan toiminnan että palveluiden järjestämisen, mutta samalla käyttää luonnonvaroja ja kuormittaa ympäristöä sekä pahimmassa tapauksessa riistää ihmisiä. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että myös talous on kestävä, sillä asioiden tuotannolla, ihmisten kulutuksella ja ihmisten hyvinvoinnilla yleensä on suuri vaikutus kestävään kehitykseen. Mallin pohjalta voikin väittää, että todellinen kestävyys kehityksessä voidaan saavuttaa vasta kun talouskasvu, ympäristön suojeleminen sekä kehitys ja oikeudenmukaisuus edistyvät kaikki yhdessä. (Portney 2015, 6–7; Raworth 2012; Valtioneuvoston kanslia).





Kuva 8. Kestävyydonitsi (Alkuperäinen kuva: Kate Raworth, Doughnut Economics. Suomentaminen ja muokkaus: Valtioneuvoston kanslia s.a.)

Kun kestävä kehitys ajatellaan tavoitteina, joita kohti pyrkiä ja yritys vastuuta yritysten sosiaalisen, taloudellisen ja ympäristöllisen vastuun toimina, on helppo nähdä kestävä kehitys yritysten vastuullisuuden tavoitteina. PwC:n, yhden maailman suurimmista mm. tilintarkastus- ja konsultointipalveluita tarjoavista yrityksistä, kestävä kehitys haaste 2019 -raportissa todetaan kuitenkin, että vuonna 2019 reilusta tuhannesta sadasta yrityksestä vain 14 prosenttia nimeää erityisiä YK:n kestävä kehityksen tavoitteita omaksi päämääräkseen. Tämä on läpinäkyvyyden ja vertailun kannalta valitettavaa, sillä vaikka joillain yrityksillä on selkeä vastuullisuusraportointi, ne voivat käyttää omia tavoitteitaan sekä niille tarkoitettuja mittareitaan YK:n yleismaailmallisen kestävä kehityksen tavoitteiden sijaan. YK:n 17 tavoitteen käyttö yritys vastuun tavoitteina olisi kuitenkin pitkällä tähtäimellä selkeämpää ja auttaisi yrityksiä demonstroimaan edistystään sekä toimiaan läpinäkyvästi ja verrattavasti. (Scott & McGill 2019, 27–30.)

### 3 Yritysten taloudellinen menestys ja yritysvastuu

Yritystoiminnan kannattavuudesta kertoo yleisimmin Pellisen (2019, 20) sekä Vilkkumaan (2017, johdanto) mukaan yrityksen tulos. Taloudellisesti menestyvä yritys on kannattava, eli sen tulot ovat suuremmat kuin sen kulut (Vilkkumaa 2017, luku 2.1). Tulos ei ole kuitenkaan itsessään riittävä mittari yritysten menestykselle, sillä se kertoo siitä vain lyhyellä tähtäimellä, jos silloinkaan (Pellinen 2019, 123). Pidemmän aikavälin menestyksestä ja sen suunnittelusta puhutaan tarkemmin kappaleessa 4, joka käsittelee yritysvastuun strategista johtamista, ja tämä kappale keskittyy sen sijaan yritysvastuun ja sen taloudellisten vaikutusten suhteeseen.

Yritysten taloudellista menestystä on Galantin ja Cadezin (2017, 677) mukaan helppo mitata suhteellisen nopeasti saatavilla olevista tilinpäätöksistä. Yritysvastuun vaikutusten mittaaminen onkin huomattavasti haastavampaa, ja mm. Lankosken (2008b, 9) sekä Wangin ja Sarkisin (2017, 1607) mukaan yritysten vastuullisuuden vaikutuksista niiden taloudelliseen menestykseen ei ole täyttä selvyyttä. Lankosken (2008b, 9) ja Wheelenin ym. (2018, 106) näkemys on se, että vastuullisuus vaikuttaa parantavan yritysten kilpailukykyä, mutta Wang ja Sarkis (2017, 1615) toteavat tutkimuksensa perusteella yritysten hyötyvän vastuullisuudesta vain, kun ne ”walk the talk” eli todella implementoivat vastuullisuuden osaksi niiden arkea.

Franco, Caroli, Cappa sekä Del Chiappa (2020, 9–10) ovat toteuttaneet Wangin ja Sarkisin (2017) kanssa vastaavan tutkimuksen yritysvastuun taloudellisista vaikutuksista hospitality-alalla ja päätyneet samankaltaisiin tuloksiin. Heidänkin mukaansa korkea vastuullisuus osana yritysten arkea johtaa positiiviseen taloudelliseen menestykseen (Franco ym. 2020, 9). Lisäksi Franco ym. (2020, 9) osoittavat, että mitä suuremman ympäristöllisen ja sosiaalisen hyödyn hospitality-alan yritykset ympärilleen luovat, sitä suuremmat niiden taloudelliset tuotot ovat.

Pricen ja Sunin (2017, 93–94) mukaan korkea vastuullisuus kasvattaa yritysten markkina-arvoa ja pienentää niiden riskiä ja päinvastoin, ja he toteavat vastuullisuuden olevan aina hyödyllistä. Lankoski (2008a, 541–542) huomauttaa yritysvastuun toteuttamisella olevan kuitenkin nousevat rajakustannukset ja laskevat rajahyödyt. Tämä tarkoittaa sitä, että vastuullisuutta arvostetaan, mutta uusien vastuullisuustoimien toteuttaminen maksaa aina suhteessa enemmän kuin siitä saadaan liiketoiminnassa hyötyä. Lankosken (2008a, 542) mukaan yritysvastuun ja yrityksen taloudellisen menestyksen välinen suhde onkin aina yritysspesifinen sekä dynaaminen, eli riippuu yrityksen toimintaympäristöstä ja yrityksen toimista.

Halme ja Laurila (2009, 326) huomauttavat myös yritysten harjoittaman vastuullisuuden tyyppin vaikuttavan taloudellisiin seurauksiin. Price ja Sun (2017, 93) vahvistavat tutkimuksensa perusteella aidolla hyvän tekemisellä olevan vahvemman positiivisen vaikutuksen yritykseen kuin pelkällä pahan välttelyllä, ja lisäksi aidon yritysvastuun toteuttamisen toimivan kuin vakuutuksena mm. osakkeiden hinnanlaskua vastaan.

### **3.1 Vastuullisuuden vaikutus yritysten tuloihin ja menoihin**

Yritysten tulot voidaan määritellä Vilkkumaan (2017, luku 2.1) mukaan liikevaihtona, eli sisään tulevana euromääränä myydyistä palveluista ja/tai tuotteista. Pellinen (2019, 15) lisää määritelmän mukaan yritysten saamat mahdolliset pääomasijoitukset sekä avustukset. Menot puolestaan voidaan määritellä liikevaihdon tavoittelusta aiheutuvina maksuina eli kuluina (Pellinen 2019, 15; Vilkkumaa 2017, luku 2.1).

Francon ym. (2020, 8) mukaan yritysvastuun toteuttaminen aiheuttaa yrityksille menoja, jotka yritysten on katettava. Lankoski (2008b, 12) sekä Wheelen ym. (2018, 107) huomauttavat yritysvastuun kustannusvaikutusten voivan olla kielteisten eli kasvattavien sijaan myös myönteisiä eli kuluja pienentäviä. Lankosken (2008b, 12) mukaan kielteisiä kustannusvaikutuksia voivat olla suorien tuotantokustannusten nousu sekä tuottavuuden heikentyminen, jos yritys joutuu esimerkiksi investoimaan uusiin koneisiin, laitteisiin tai rakennuksiin tai kalliimpiin ja suurempaan määrään raaka-aineita tai energiaa. Myös vanhojen toimintatapojen muuttamisesta voi aiheutua kuluja, ja toisaalta uudet toimintatavat voivat olla aiempia tehottomampia (Lankoski 2008b, 12).

Vastuullisemman yritystoiminnan aiheuttamaa kustannusten laskua voivat puolestaan olla mm. tuotannon panosten tehostunut käyttö, säästöt sidosryhmien transaktioissa sekä kilpailijoiden kustannusten suhteellinen nousu. Vastuullisuus voi aikaansaada innovaatioita, jotka tehostavat tuotantoa, eli raaka-aineita ja energiaa tarvitaan mahdollisesti vähemmän tai ne voidaan korvata toisilla. Ympäristövastuullisuus on hyvä esimerkki tästä, sillä välittämättömyys johtaa usein resurssien tuhlaukseen ja tehottomaan käyttöön, kun taas vastuullisuus tehostaa olemassa olevien resurssien käyttöä. (Lankoski 2008b, 13; Wheelen ym. 2018, 107.)

Vastuullisuus voi myös tarkoittaa yrityksille pienempiä transaktiokuluja sen sidosryhmien kanssa, sillä vastuullinen yritys ei välttämättä joudu maksamaan yhtä suuria ympäristöveroja ja -maksuja tai ostamaan yhtä paljon päästöoikeuksia. Samalla vastuullisen yrityksen on usein helpompi noudattaa lakeja ja säädöksiä, ja näin välttyä negatiivisilta viranomais-toimilta. Myös työntekijöiden sitoutuminen vastuulliseen yritykseen voi olla suurempaa ja tarvittaessa työvoiman rekrytointi helpompaa esimerkiksi yrityksen tarjoaman koulutuksen

tai työviihtyvyyden parantamisen avulla. Lisäksi vastuullisen yrityksen riski voi olla pienempi, mikä tarkoittaa usein halvempia lainakustannuksia, vastuullisia sijoittajia sekä pörssikurssin nousua. (Harmaala & Jallinoja 2012, luku 3.1; Lankoski 2008b, 13; Wheelen ym. 2018, 107.)

Vastuullisuus ei siis aina tarkoita vain kasvaneita kuluja, sillä se voi myös laskea niitä. Vastuullisuus voi kuitenkin vaikuttaa myös yritysten tuloihin. Yritysvastuun mahdolliset vaikutukset sekä tuloihin että menoihin on koottu yhteen taulukkoon 1 alle.

	Vaikutukset kustannuksiin	Vaikutukset tuloihin
<b>Kielteiset</b>	Tuotantokustannusten nousu	Koetun laadun heikkeneminen
	Tuottavuuden heikentyminen	
<b>Myönteiset</b>	Tuotannon panosten tehostunut käyttö	Differointi
	Säästöt sidosryhmien transaktioissa	Uudet markkinat
	Kilpailijoiden kustannusten nousu	Uusi liiketoiminta

Taulukko 1. Yritysvastuun mahdolliset vaikutukset yritysten tuloihin sekä menoihin Lankoskea (2008b, 12) mukailten

Kielteisenä tulovaikutuksena Lankosken (2008b, 14) mukaan vastuullisuus voi heikentää tuotteen tai palvelun koettua laatua, jos asiakkaat kokevat sen esimerkiksi huonolaatuisemmaksi, vähemmän houkuttelevaksi tai aiempaa tehottomammaksi. Tämä voi laskea tuloja ja aiheuttaa niiden menetystä.

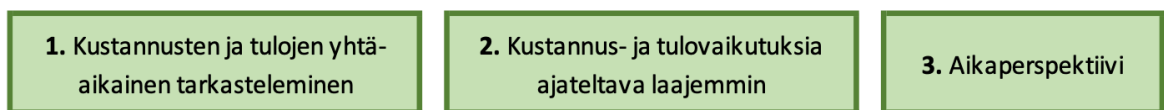
Vastuullisuus voi myös kasvattaa yritysten tuloja mm. mahdollistaen differoinnin, uusille markkinoille pääsyn tai kokonaan uuden liiketoiminnan. Differoinnilla tarkoitetaan tuotteen tai palvelun erilaistamista tässä tapauksessa vastuullisuuden perusteella, jolloin se voi helpottaa vastuullisuudesta välittävän asiakkaan ostopäätöstä, ja jolla yritys voi kasvattaa myyntiään. Vastuullinen tuote tai palvelu voi edelleen avata yrityksille pääsyn markkinoille, jotka hyväksyvät ja käyvät kauppaa vain vastuullisten toimijoiden kanssa, mistä esimerkkinä julkiset hankinnat. Parhaimmillaan vastuullisuus voi myös luoda uutta liiketoimintaa, jos yritys kykenee esimerkiksi myymään kehittämänsä vastuullisuuden osaamista tai vastuullisista toimista syntyneitä tuotteita. (Lankoski 2008b, 14.)

### 3.2 Kokonaisvaikutusten mittaaminen

Vaikka vastuullisuuden vaikutuksia yrityksen kustannuksiin ja tuloihin voidaan listata, on yritys vastuun todellista merkitystä yritysten taloudelliseen menestykseen usein vaikea mitata, sillä se riippuu monesta eri tekijästä, ja mm. kausaali- eli syy-seuraussuhteiden ymmärtäminen voi olla haastavaa. Vastuullisuuden kausaalisuhteiden ymmärtämiseksi vaa- dittavat asiat on esitetty kuvassa 9 alla.

Yksi tapa ymmärtää syy-seuraussuhteita on tarkastella kustannus- ja tulopuolta yhtä ai- kaa, eli huomata kuinka vastuullinen toiminta voi nostaa tai laskea yritysten kustannuksia ja samalla niiden tuloja. On mahdollista, että yritysten kustannukset nousevat mutta sa- malla niiden tulot kasvavat, jolloin yrityksen nettotulos ei välttämättä muutu nousseista ku- luista huolimatta. (Lankoski 2008b, 10.)

On tärkeää huomata, kuinka samaan aikaan vastuullisuudella voi olla myös epäsuoria, vaikeasti mitattavia tai tulevaisuuteen sijoittuvia seurauksia. Asiakkaat harvoin boikotoivat vastuullisesti toimivia yrityksiä ja vastuullisuudesta johtuva riskien pieneneminen johtaa kustannussäästöihin, mutta vastuullisesti toimivan yrityksen ei tarvitse huolehtia näistä vaihtoehtoiskustannuksista. Tämän vuoksi vastuullisuuden kustannus- ja tulovaikutuksia on tärkeä ajatella laajemminkin kuin vain yrityksen suorina tunnuslukuina. Lisäksi yritys- vastuussa aikaperspektiivi vaikuttaa lopputulokseen, sillä vastuullisuuteen usein liittyvät kustannukset syntyvät välittömästi, kun taas taloudelliset hyödyt toteutuvat vasta myö- hemmin. (Lankoski 2008b, 10–11.)



Kuva 9. Asiat, jotka on hyvä pitää mielessä yritys vastuun taloudellisia vaikutuksia mita- tessa syy- ja seuraussuhteet ymmärtääkseen

Galant ja Cadez (2017, 688) nimeävät yritys vastuun mittaamisen haasteiksi etenkin laa- joissa yritys vastuututkimuksissa myös valikoitumisharhan, jolla tarkoitetaan samankaltai- ten yritysten päätymistä tutkimusjoukkoon. Wangin ja Sarkisin (2017), Pricen ja Sunin (2017) sekä Francon ym. (2020) tutkimuksissa kaikissa onkin tutkittu vain suurimpia ja menestyneimpiä yrityksiä pienten ja keskisuurten eli PK-yritysten sijaan.

Galantin ja Cadezin (2017, 688) mukaan toinen suuri haaste yritys vastuun tutkimisessa on tutkijoiden subjektiivisuus, sillä tutkijat ovat niitä, jotka määrittelevät käyttämänsä mallit, niiden muuttujat sekä tilastolliset testit suhteiden tutkimiseksi. Galant ja Cadez (2017, 688)

kuitenkin huomauttavat molemmista nimeämistään haasteista luultavasti päästävän yritys-  
vastuuraportoinnin standardisoinnilla sekä tekemällä yritysvastuuraportoinnin pakolliseksi  
lain puitteissa kaikille.

Suomessa Työ- ja elinkeinoministeriö on laatinut 2009 yritysvastuuraportoinnista pk-yrityk-  
sille ohjeen, jossa hyödynnetään GRI eli global reporting initiative -aloitteen standardeja  
(Työ- ja elinkeinoministeriö 2009). Suuremmat toimijat, kuten esimerkiksi Fazer, Finnair  
sekä S-ryhmä käyttävät kaikki omassa vastuullisuusraportoinnissaan näitä GRI standar-  
deja, sillä kansainvälisesti tunnettujen ja tunnustettujen GRI standardien käyttö helpottaa  
sitä käyttävien yritysten keskinäistä vertailua (Fazer s.a.; Finnair 2021, 123; Kurittu 2018,  
62; S-ryhmä s.a., 96).

Yrityksen vastuullisuuden pohjaaminen GRI standardeihin Työ- ja elinkeinoministeriön oh-  
jeen mukaan voi olla hyvä tapa aloittaa yritysvastuuraportointi, vaikka Kurittu (2018, 12)  
toteaakin suomalaisen palveluyrityksen tuskin hyötyvän raportoinnista yhtä paljon kuin  
esimerkiksi kansainvälinen teollisuusyritys. Ferreira ja Ribeiro (2017, 69) huomauttavat  
kuitenkin tutkimuksensa perusteella kuluttajien olevan herkempiä yritys vastuutoimille,  
joilla on suora vaikutus heidän kotimaihinsa, ja jatkavat kuluttajien vastaavan vastuullisuu-  
teen kuluttamalla vastuullisia palveluita sekä tuotteita. Tästä voidaan päätellä suomalais-  
tenkin kuluttajien olevan kiinnostuneita suomalaisten palveluntarjoajien vastuullisuudesta,  
ja mahdollisesti vastaamaan siihen kuluttamalla näitä vastuullisten toimijoiden palveluita  
sekä tuotteita.

## 4 Yritysvastuun strateginen johtaminen

Strategisella johtamisella tarkoitetaan tiettyjen henkilöiden päättämää prosessia, jolla mahdollistetaan ja otetaan käyttöön integroitu konsepti (Kotler, Berger & Bickhoff 2016, 12). Wheelen, Hunger, Hoffman sekä Bamford (2018, 37) määrittelevät sen puolestaan johdon päätöksiksi ja toimiksi, jotka määrittävät organisaation pitkän aikavälin menestyksen. Strategisella johtamisella tarkoitetaan siis yrityksen tekemiä päätöksiä sen strategiasta ja niiden implementointia käytännössä.

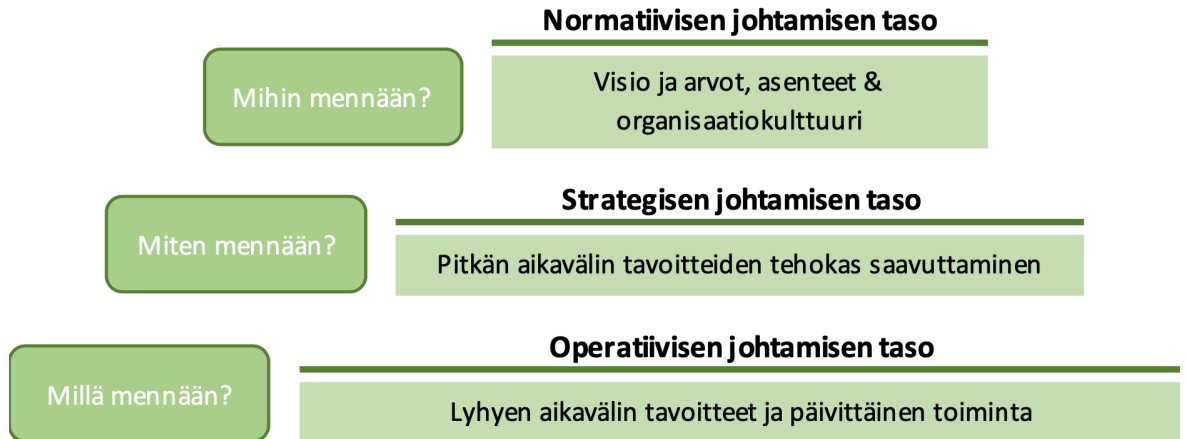
Wheelenin ym. (2018, 38) mukaan useat yritykset pystyvät suoriutumaan menestyksellä hetken aikaa, mutta pidempi menestys vaatii kykyä sekä tyydyttää jo olemassa olevat markkinat että kehittyä edelleen. Tutkimusten mukaan ne yritykset, myös PK-yritykset, jotka sitoutuvat strategiseen johtamiseen, menestyvät muita paremmin. Strategisen johtamisen suurimpia hyötyjä ovat yritysten mukaan selkeämpi ymmärrys yrityksen strategiasta visiosta, keskittyminen strategisesti tärkeisiin asioihin sekä parempi ymmärrys nopeasti muuttuvasta ympäristöstä. (Wheelen ym. 2018, 38–39.)

Strategisella johtamisella voi olla merkittävä vaikutus yritysten taloudellisen menestyksen lisäksi myös niiden vastuullisuuteen. Hahn (2012, 444) huomauttaa muodollisemman suunnittelun olevan hyödyllistä sekä operatiivisen tehokkuuden että vastuullisuuden saavuttamiseksi, sillä ympäristöään ja sidosryhmien odotuksia seuraavat yritykset menestyvät paremmin. Engertin, Rauterin ja Baumgartnerin (2016, 2834) sekä Wheelenin ym. (2018, 42–43) mukaan kolmoistilinpäättöksen konsepti eli taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristöllisen ulottuvuuden huomiointi kaikessa suunnittelussa on käytännöllinen tapa integroida yritys vastuu osaksi yritysten toimintaa. Engertin ym. (2016, 2834) mukaan moni yritys kuitenkin toteuttaa yritys vastuuta vain operatiivisella tasolla sen sijaan, että integroisi sen mukaan jo strategiselle ja normatiiviselle tasolle. Tämä johtaa siihen, että yrityksen vastuullisuuden tavoittelu voi jäädä epävakaaaksi ja hämmennystä aiheuttavaksi (Engert ym. 2016, 2834).

### 4.1 Yritysvastuun johtamisen tasot

Normatiivisen, strategisen ja operatiivisen tason johtamisen voi erotella toisistaan seuraavasti. Yritysten normatiivisen johtamisen tasolla puhutaan siitä, mihin yritykset tähtäävät eli yrityksen visiosta ja arvoista, asenteista sekä organisaatiokulttuurista ylipäätään. Strategisen johtamisen taso puolestaan keskittyy pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamiseen tehokkaasti, eli siihen miten tavoitteisiin päästään, kun taas operatiivisen johtamisen ta-

solla puhutaan lyhyen aikavälin päivittäisistäkin toimista eli siitä, millä tavoitteisiin käytännössä päästään. Nämä kolme tasoa on esitetty vielä niiden erojen havainnollistamiseksi kuvassa 10. (Engert ym. 2016, 2834; Baumgartner & Rauter 2017, 88–89.)



Kuva 10. Johtamisen tasot

Etenkin yhteiskunnallisilla yrityksillä yritysvastuu on integroitu jo normatiivisen johtamisen tasolle, sillä niiden lähtökohta on tuottaa ympärilleen hyvää voiton maksimoinnin sijaan. Kaikki yritykset eivät kuitenkaan ole yhteiskunnallisia, vaan tähtäävät voiton maksimointiin. Tämän vuoksi tässä opinnäytetyössä keskitytään nimenomaan yritys vastuun johtamiseen strategisella tasolla ja siihen, kuinka ns. perinteisetkin, pääsääntöisesti voittoa tavoittelevat, yritykset voivat ottaa yritys vastuun osaksi pitkän aikavälin tavoitteitaan.

#### 4.2 Strategisen johtamisen peruselementit

Hahnin (2013, 444–445) sekä Wheelenin ym. (2018, 46) mukaan strategisessa johtamisessa on neljä peruselementtiä eli ympäristön tarkastelu, strategian muodostaminen, strategian toteuttaminen sekä arviointi ja valvonta. Isoissa yrityksissä nämä strategiaprosessit voivat viedä jopa vuoden ja suunnittelu voi tapahtua aina 15 vuoden päähän – mutta prosessin ei tarvitse kaikissa yrityksissä olla yhtä muodollista (Wheelen ym. 2018, 39). Strategiaa voi Wheelenin ym. (2018, 39) neuvoilla kehittää jo pysähtymällä miettimään seuraavia kysymyksiä:

- Missä yritys on nyt oikeasti, ei missä sen haluttaisiin olevan?
- Missä yritys tulee olemaan vuoden, viiden tai kymmenen päästä ilman suuria muutoksia toiminnassa? Onko se ok?
- Jos vastaukset eivät ole tyydyttäviä, mitä yrityksessä voidaan tehdä asialle?

Muodollisemmassa strategiaprosessissa ympäristön tarkastelulla tarkoitetaan yrityksen toimintaympäristön ymmärtämistä, ja siihen voi kuulua esimerkiksi PESTLE- ja/tai SWOT-analyysin tekeminen (Wheelen ym. 2018, 46). PESTLE-analyysillä tarkastellaan yrityksen



ulkoista toimintaympäristöä, eli yritykseen ja sen toimintaan vaikuttavia poliittisia, taloudellisia, yhteiskunnallisia, teknologisia, laillisia sekä ympäristöllisiä tekijöitä, kun taas SWOT-analyysi keskittyy yrityksen omiin vahvuuksiin, heikkouksiin, mahdollisuuksiin sekä uhkiin. PESTLE-analyysiä voi myös hyödyntää SWOT-analyysin mahdollisuuksissa ja uhissa, sillä analyysien ideana on ymmärtää yrityksen toimintaympäristö kilpailullisen edun saavuttamiseksi. (Aclarity Foundation s.a.; Hahn 2013, 444; Wheelen ym. 2018, 126–130.) Ympäristön tarkastelulla yritys voi selvittää mm. toimintaympäristön odotukset yritys vastuun toteuttamiseen, ja Suomessa toimintaympäristön tarkastelussa voi olla hyvä ottaa huomioon esimerkiksi Sitran (s.a. a.) megatrendit, jotka on tarkoitettu päätöksentekijöiden hyödynnettäviksi nimenomaan strategiatyön yhteydessä.

Strategian muodostaminen on prosessi, jossa yritys muodostaa itselleen kriteerit kilpailuedun saavuttamiseen. Siihen kuuluu yrityksen olemassaolon eli mission sekä tavoitteiden ja käytäntöjen määrittely yrityksen arvojen sekä vision pohjalta. Mission, tavoitteiden ja käytäntöjen sekä toimintaympäristön analyysin pohjalta yrityksen tulisi ymmärtää mikä sen erottaa kilpailijoistaan, ja mitkä ovat sen kilpailuedut sekä mahdolliset heikkoudet. Yrityksen strategiaa voikin ajatella lähestymistapana, jonka perusteella yritys saavuttaa sekä missionsa että tavoitteensa. Yritysvastuun kannalta strategian muodostamiseen voi kuulua päätökset siitä, millaista vastuullisuutta yritys tavoittelee ja kuinka se saavuttaa ne. (Hahn 2013, 444–445; Wheelen ym. 2018, 48–51.)

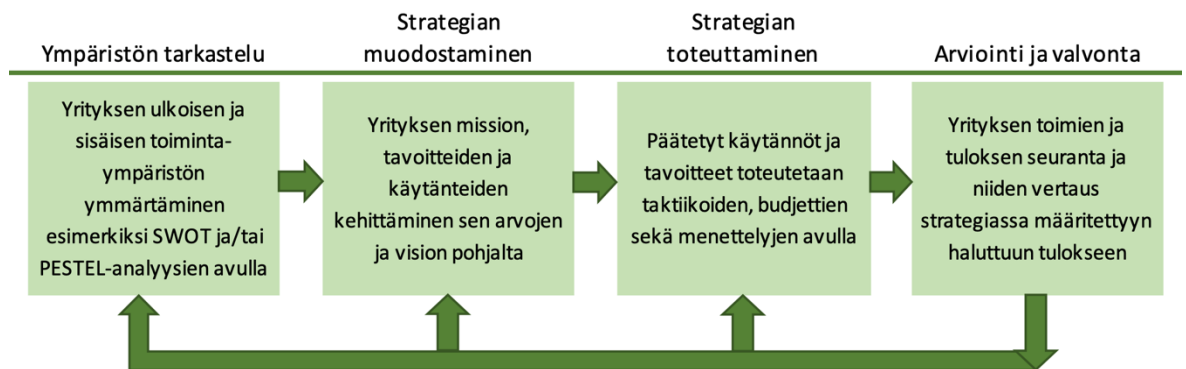
Yritysvastuun voi sitoa eli integroida yrityksen strategiaan tavoitteiden ja käytäntöjen avulla. Yritys voi esimerkiksi sitoutua tavoittelemaan hiilineutraaliutta, käyttämään ensisijaisesti luonnonmukaisesti ja/tai lähellä tuotettuja tai kierrätettyjä materiaaleja tai tarjoamaan työpaikkoja maahanmuuttajille. YK:n kestävä kehitys 17 tavoitetta alatavoitteineen voivat olla hyvä apu yrityksen vastuullisuusstrategian kehittämisessä.

Strategian muodostamisen jälkeen sitä tulee voida toteuttaa. Strategian toteuttamisessa yrityksen päättämät käytännöt ja tavoitteet laitetaan toteutukseen erilaisten taktiikoiden, budjettien sekä menettelyjen avulla. Yritysvastuun näkökulmasta toteuttamisvaiheessa päätetään, millä toimilla tavoiteltava vastuullisuus saavutetaan. Vastuullista taktiikkaa, eli toimintaa, jolla suunnitelma saavutetaan, voi olla esimerkiksi kulujen vähentäminen kierrätettyjä materiaaleja käyttämällä tai energiaa säästämällä. Budjetti taas vaikuttaa siihen, mitä taktiikoita sekä menettelyjä yritys voi realistisesti ottaa käyttöönsä, kun taas menettelyt ovat yksityiskohtaisia askeleita tai tekniikoita, jotka kuvaavat kuinka yrityksen taktiikat toteutetaan. (Hahn 2013, 444–445; Wheelen ym. 2018, 52–53.)

Vastuullisia menetelmiä voi olla esimerkiksi tietyt, rajatut ajat matkailuyrityksen back office-töille tai uusiutuvan energian käyttö. Ideoita vastuullisten menetelmien suunnitteluun voi

saada esimerkiksi käymällä läpi GRI:n vastuullisuuden indikaattoreita, jotka löytyvät suomeksi Työ- ja elinkeinoministeriön (2009) yritys vastuun raportoinnin ohjeesta.

Viimeinen strategisen johtamisen peruselementeistä on arviointi ja valvonta, jossa yrityksen toimia ja tulosta seurataan niin, että niitä voidaan verrata haluttuun tulokseen, joka on määritelty strategiassa (Hanh 2013, 444–445; Wheelen 2018, 53–54). Lyhyellä aikavälillä yritysten tulos mitataan tyypillisesti voiton ja erilaisten KPI eli key performance indicator -mittareiden perusteella, mutta vastuullisesti toimivan yrityksen tulisi ottaa huomioon myös toimintansa vaikutukset yhteiskuntaan sekä ympäristöön ja varmistaa, että niiden tuottamat hyödyt ovat suuremmat kuin haitat esimerkiksi kolmoistilinpäätöksen, GRI-raportoinnin tai jonkin muun vastuullisuuden mittarin avulla (Pellinen 2019, 182; Wheelen 2018, 40).



Kuva 11. Strategisen johtamisen neljä peruselementtiä Hahnin (2013, 444) sekä Wheelenin ym. (2018, 48) mukaisesti

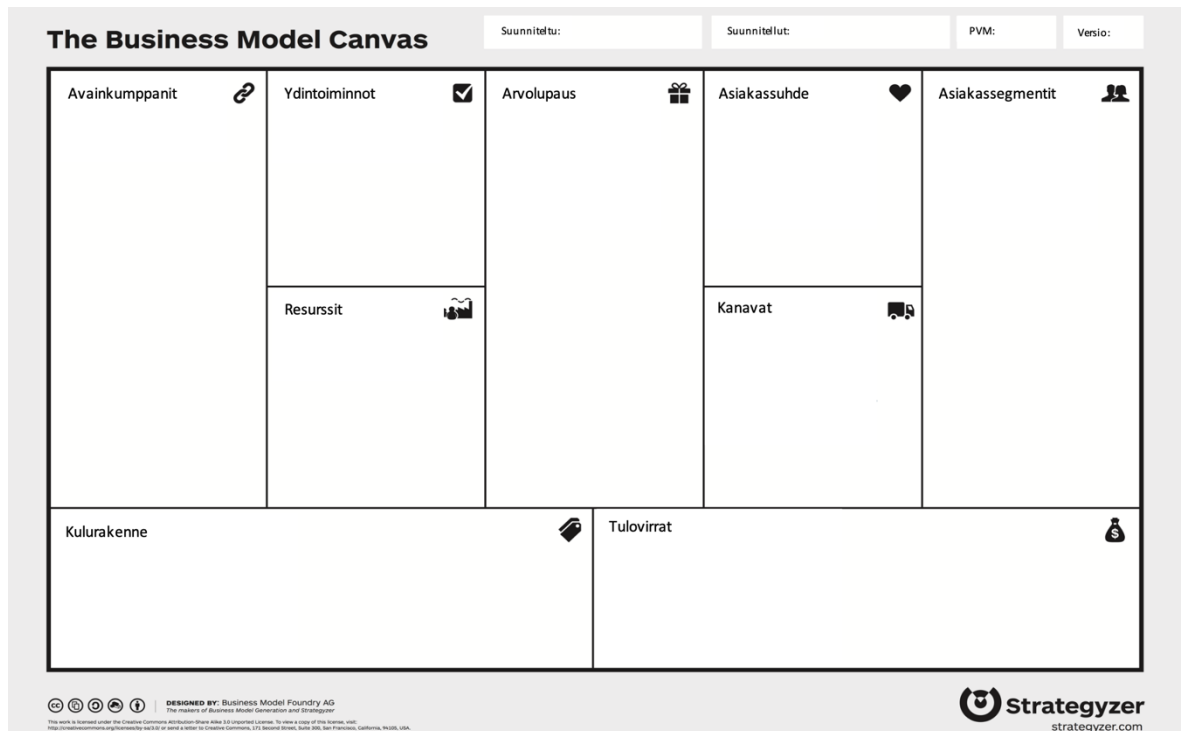
Vaikka arviointi ja valvonta ovat muodollisen strategiaprosessin viimeinen elementti, niiden avulla voidaan myös huomata strategiassa heikkouksia ja tällöin palata aloittamaan prosessi uudelleen tai ainakin muokkaamaan sitä joltain osin, kuten kuvassa 11 on esitetty. Huono arviointitulokset voi viitata esimerkiksi siihen, että jokin on mennyt vikaan strategian muodostamisessa tai sen toteuttamisessa, mutta se voi myös tarkoittaa myös uutta kilpailijaa tai lakimuutosta, eli muutosta yrityksen toimintaympäristössä. (Hanh 2013, 444–445; Wheelen ym. 2018, 53–54.)

## 5 Yritysvastuu osana yrityksen liiketoimintamallia

Liiketoimintamalli on työkalu, jolla kuvataan, kuinka yritys tekee tulosta eli miten yritys saa tuloja ja tekee voittoa asiakasarvon avulla (Pellinen 2019, 124–125). Wheelenin ym. (2018, 170) mukaan liiketoimintamalli on yksinkertaisuudessaan se tapa, jolla yritys tekee tulosta, eikä sen tarvitse olla monimutkainen. Kotler ym. (2016, 45–52) puolestaan väittää liiketoimintamallin olevan työkalu, jolla strategian useita päätöksiä, tavoitteita sekä kompleksisuutta voi havainnollistaa selkeästi.

### 5.1 The Business Model Canvas

Alexander Osterwalderin ja Yves Pigneurin 2010 julkaisemasta Business Model Canvasista eli BMC:stä on tullut standardi liiketoimintamallien kehittämisessä. BMC, kuvassa 12, on työkalu, jolla yrityksen liiketoimintamalli voidaan esittää visuaalisesti yhdellä sivulla. Siihen kuuluu yhdeksän osaa, jotka yhdessä muodostavat yrityksen liiketoiminnan perusteet. (Frañça, Broman, Robèrt, Basile, & Trygg 2017, 156–157; Liikkanen 2019.)



Kuva 12. Business Model Canvas vapaasti suomennettuna (Strategyzer s.a. b)

BMC:n oikea puoli keskittyy ulkoisiin tekijöihin, kun taas sen vasemmalla puolella esitetään yrityksen sisäinen toiminta. Oikean puolen neljä osaa ovat asiakassegmentit, asiakassuhde, kanavat sekä tulovirrat, ja vasemmalla puolella kuvataan avainkumppanit, ydintoiminnot, resurssit sekä kulurakenne. Nämä liiketoiminnan sisäiset ja ulkoiset tekijät kohtaavat kesellä arvolupauksessa. (Ebinum 2016.)

Kanvaasin täyttämiseen on eri tapoja, mutta Ebinum (2016) kehottaa aloittamaan arvolupauksesta, sillä se on yritysten perusta. Täyttämisen voi kuitenkin aloittaa myös asiakassegmenteistä, joille voi sitten kaikille miettiä arvolupauksia tarvittaessa erikseen (Strategyzer s.a. a, 00:50–01:08 min.). Asiakassegmenttien ja arvolupauksen jälkeen voi täyttää kanavat, jotka kuvaavat asiakkaiden kosketuspisteitä yritykseen, minkä jälkeen yrityksen ja asiakkaiden väliset suhteet on helppo kuvata asiakassuhteeseen (Strategyzer s.a. a, 01:08–1:26 min.). Ebinum (2016) jatkaa täyttämistä kanavien sijaan ensin asiakassuhteesta, eli siitä miten yritys tapaa asiakkaat, mistä on helppo jatkaa täyttämään kanavat sillä, missä yritys tapaa asiakkaat. Viimeisenä BMC:n oikealla puolella on tulovirrat, jotka kuvaavat miten ja millä hintamekanismeilla yrityksen liiketoimintamalli tekee voittoa (Strategyzer s.a. a, 01:26–1:33 min.).

Tulovirtojen sijaan Ebinum (2016) suosittelee jatkamaan asiakassuhteen ja kanavien jälkeen ydintoimintoihin, joilla yritys saavuttaa arvon tuottamisen asiakkailleen sekä sitten resursseihin, jotka kertovat, mitä resursseja yritys vaatii toteuttaakseen ydintoimintonsa. Vaihtoehtoisesti tulovirtojen kuvaamisen jälkeen voi siirtyä yrityksen tarvitsemiin resursseihin ja niistä edelleen ydintoimintoihin (Strategyzer s.a. a, 01:33–1:47 min.). Ydintoimintojen ja resurssien ollessa selvillä kanvaasin täyttämistä on helppo jatkaa avainkumppaneilla, jotka ovat niitä liikekumppaneita, joita ilman yritys ei voi saavuttaa arvolupauksiaan. Lopuksi on hyvä täyttää vielä kulurakenne, sillä liiketoiminnan infrastruktuurin ymmärtäessään on myös helpompi ymmärtää sen vaatimat kulut. (Ebinum 2016; Strategyzer s.a. a, 01:33–2:03 min.)

Tapaa 1	Tapaa 2
1. Asiakassegmentit	1. Arvolupaus
2. Arvolupaus	2. Asiakassegmentit
3. Kanavat	3. Asiakassuhde
4. Asiakassuhde	4. Kanavat
5. Tulovirrat	5. Ydintoiminnot
6. Resurssit	6. Resurssit
7. Ydintoiminnot	7. Avainkumppanit
8. Avainkumppanit	8. Kulurakenne
9. Kulurakenne	9. Tulovirrat

Kuva 13. Alakappaleessa esitetyt kaksi vaihtoehtoista järjestystä täyttää Business Model Canvasia

BMC:n voi täyttää usealla eri tavalla, joista tässä alakappaleessa on esitetty kaksi mahdollista. Täyttöjärjestysten sekä niiden erojen havainnollistamiseksi mallinnetut täyttöjärjestykset on esitetty kuvassa 13, mutta on hyvä huomata, ettei kanvaasin täyttämislle ole vain yhtä oikeaa tapaa.

## 5.2 Yritysten tavat toteuttaa vastuullisuuttaan

Liiketoimintamallien kehityksen on osoitettu olevan kriittinen tekijä organisaatioiden kestävydessä yleisesti, mutta kestävä strategian integroinnin olevan samalla välttämätöntä yritysten kilpailukyvyille (França ym. 2017, 156). Yleisimmät liiketoimintamallipohjat, kuten BMC, eivät kuitenkaan lähtökohtaisesti ota riittävästi huomioon liiketoiminnan vaikutuksia yrityksen toimintaympäristöön pitkällä aikavälillä (França ym. 2017, 164). Tämän vuoksi França ym. (2017, 164) ehdottavat vastuullisuuttaan kuvatakseen yritysten käyttävän liiketoimintamallien yhteydessä esimerkiksi Bromanin ja Robèrtin strategisen kestävä kehityksen puitteita.

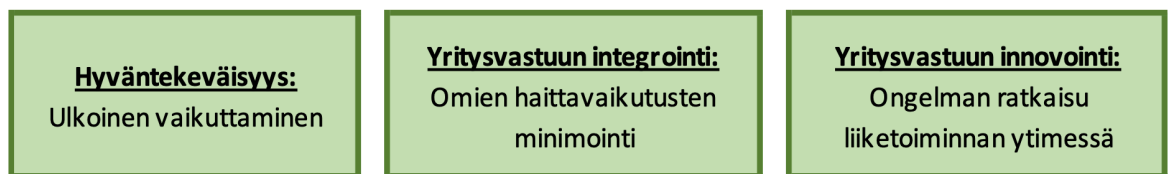
Sisältöanalyysitutkimuksensa perusteella Ritala, Huotari, Bocken, Albareda ja Puumalainen (2018, 224) ovat päätyneet samankaltaisiin tuloksiin yritys vastuun ja liiketoimintamallien yhdistämisen haasteellisuudesta. Yleisesti yritykset pyrkivät kyllä jaettuun arvoon eli vastuullisuuteen linkittämällä kestävyystavoitteensa taloudellisiin tavoitteisiinsa, mutta muuten aidosti kestävät liiketoimintamallit ovat suuressa mittakaavassa vielä kehityksen alla (Ritala ym. 2018, 224).

Halmeen ja Laurilan (2009, 329) mukaan yritykset voivat toteuttaa vastuullisuutta kolmella eri tavalla. Ne voivat tehdä hyväntekeväisyyttä, integroida yritys vastuun osaksi toimintaansa tai innovoida liiketoimintamallin, jolla ratkaista yhteiskunnallisia tai ympäristöllisiä ongelmia. Jo hyväntekeväisyyden ja yritys vastuun integroinnin välillä on ero, sillä esimerkiksi rahaa hyväntekeväisyyteen lahjoittava yritys lahjoittaa sitä oman liiketoimintansa ulkopuolelle ilman suoranaista hyötyä sen omaan toimintaan (Halme & Laurila 2009, 329). Hyväntekeväisyydellä voidaan toki pyrkiä maineen parantamiseen ja jopa viherpesuun, mutta Halmeen ja Laurilan (2009, 329) sekä Lee-Daviesin (2017, 4–5) mukaan hyväntekeväisyys ei ole todellista vastuullisuutta yrityksen omista toimista eli ”walking the walkia”, eikä se täten ole itsessään riittävä tekijä esimerkiksi yrityksen tuloksen ja arvon positiiviseen kehitykseen (Epstein & Rejc Buhovac 2014, 25).

Yritys vastuun integroinnilla tarkoitetaan vastuullisuuskysymysten yhdistämistä yrityksen ydintoimintoihin. Se voi tarkoittaa vastuullisuutta yrityksen sidosryhmiä, eli mm. asiakkaita, työntekijöitä sekä toimittajia kohtaan, mikä toteutuu esimerkiksi laadukkaina tuotteina, reiluin palkkoina ja vastuullisia toimitusketjuja tukemalla. Integroinnissa kyse on siitä, että

yritysvastuu yhdistetään aidosti osaksi yrityksen ydintoimintoja, minkä avulla yritys voi pienentää riskejään sekä toisaalta mahdollisesti lisää voittojaan. (Epstein & Rejc Buhovac 2014, 25; Halme & Laurila 2009, 329–330.) Yritysvastuun integrointi on mahdollisesti yritysten yleisin tapa toteuttaa vastuullisuutta, sillä se ei vaadi uuden liiketoimintamallin kehittelyä, vaan voidaan liittää yleensä ainakin suhteellisen vaivattomasti osaksi yritysten strategiaa.

Yritysten viimeinen tapa toteuttaa vastuullisuutta on yritysvastuun innovointi, jolla tarkoitetaan yhteiskunnallisten yritysten kaltaisia voittoa tavoittelevia liiketoimintamalleja, jotka tuottavat hyvää ympärilleen. Ideana on innovoida yhteiskunnallisesta tai ympäristöllisestä ongelmasta liiketoimintaa, joka tarjoaa ratkaisun ongelmaan. Pelkän hyväntekeväisyyden tai vastuullisuuden integroinnin sijasta yritysvastuun innovointiin kuuluu vahva win-win ajattelu, jossa uudella liiketoiminnalla autetaan yhteiskuntaa tai ympäristöä ja samalla toimitaan kannattavasti. (Halme & Laurila 2009, 330–331.)



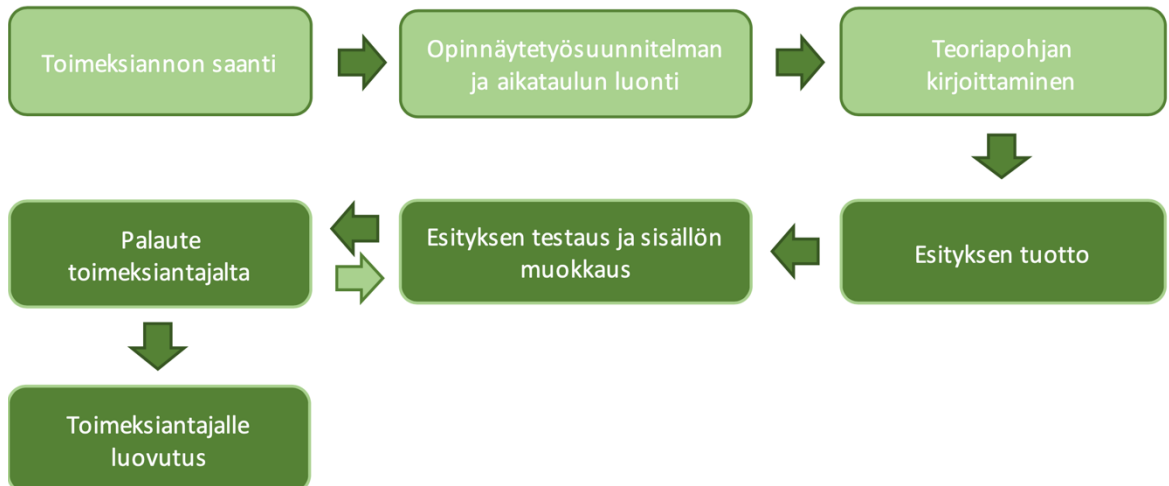
Kuva 14. Yritysten keinot toteuttaa yritysvastuuta tiivistettynä

Hyväntekeväisyys on siis yrityksen liiketoiminnan kannalta täysin ulkopuolista toimintaa, ja yritysvastuun integroinnin ja innovoinnin erottaa toisistaan liiketoimintamalli. Yritys voi olla vastuullinen integroimalla yritysvastuun osaksi strategiaansa ja toimiaan, mutta se ei ole innovatiivinen, jos liikeidea itsessään ei pyri tarjoamaan ratkaisua johonkin yrityksen toimintaympäristön ongelmaan. (Halme & Laurila 2009, 329–331.) Nämä yritysten eri keinot toteuttaa yritysvastuuta on esitetty vielä rinnakkain ja tiivistettynä kuvassa 14.

Vaikka vastuullisuutta ei sellaisenaan välttämättä voikaan sijoittaa kaikkiin liiketoimintamalleihin, voi arvolupaustaan miettiä vastuullisuuden kautta. Tarjoanko asiakkaille hiili-neutraalin kokemuksen, vai olisiko liiketoiminnalla kenties mahdollista tehdä jotain hyvää yrityksen toimintaympäristössä? Päätöksestä riippumatta tärkeintä on pyrkiä aitoon vastuullisuuteen ja vähintään integroida se osaksi yrityksen strategiaa, ainakin yritysvastuun nettopositiivisuutta tavoitellessa.

## 6 Prosessikuvaus

Tässä kappaleessa käydään läpi koko opinnäytetyön ja produktin eteneminen yksityiskohdallisesti toimeksiannon saamisesta opinnäytetyön valmistumiseen. Prosessi on jaettu pienempiin osiin alakappaleisiin, jotka kulkevat osittain aikajärjestyksessä ja osittain rinnakkain. Alakappaleissa itsessään avataan prosessin kulku vaiheittain. Kuvassa 15 on esitetty prosessin kulku ylätasolla niin, että tummemmat laatikot liittyvät tuotteeseen.



Kuva 15. Opinnäytetyöprosessin kulku niin, että tummemmat laatikot liittyvät tuotteeseen

Ensimmäisen alakappaleet kuvaavat enimmäkseen toimeksiannon saantia ja opinnäytetyön suunnittelua sekä teoriapohjan kirjoittamista, kun jälkimmäiset alakappaleet kertovat produktista itsestään. Opinnäytetyöprosessi kokonaisuudessaan alkoi osaltani keväällä 2021.

### 6.1 Toimeksiannon saanti

Alkuperäinen suunnitelmani oli tehdä opinnäytetyöni liittyen johtamiseen, josta minulla on kokemusta työelämästä. Mietin mahdolliseksi aiheekseni tammikuussa 2021 laskentatoimea johdon työvälineenä matkailualalla, mutta aihe-ehdotukseni ei mennyt sellaisenaan läpi ja hyvä niin.

Opinnäytetyöprosessia aloitellessani opiskelin samalla kauppakorkeassa liiketalouden perusteiden kursseja, joista yksi oli yritysvastuun kurssi, joka sai minut todella kiinnostumaan yritysvastuusta kokonaisuutena. Aiemmin olin kuullut paljon puhetta kestäväyydestä ja kestävästä kehityksestä, mutta käymälläni kurssilla sain vihdoin kokonaiskuvan siitä, kuinka yritykset voivat vastuullisuudellaan todella vaikuttaa liiketoimintaympäristöönsä kokonaisvaltaisesti, ja kiinnostuin mahdollisuudesta tehdä opinnäytetyöni yritysvastuuseen tai kestävyteen liittyen.

Toukokuun 2021 alussa selailin koululle tarjottuja opinnäytetyön aiheita, ja toukokuun loppuun mennessä olimme sopineet toimeksiantajan kanssa opinnäytetyöni aiheeksi oppaan kestävän matkailun kehitykseen. Jo alkuperäisessä hyväksytyssä ideassa pääpaino oppaan sisällöstä oli kuitenkin keskittynyt selkeästi yritys vastuuseen. Sovimme opinnäytetyöni valmistuvan vuoden loppuun mennessä niin, että valmistun joulukuun 2021, joten suunnitelmani työstää opinnäytetyö syksyn 2021 aikana ei ollut toimeksiantajalle ongelma.

## **6.2 Opinnäytetyön sisällön suunnittelu ja työn aloitus**

Syyskuussa 2021 palasin vihdoinkin opinnäytetyön pariin suunnitelman kirjoittamisen muodossa. Minun on ollut aiemmin helppo vain kirjoittaa ilman sen kummempaa suunnittelua, ja sen vuoksi koin hieman haasteita pyrkiessäni muodostamaan opinnäytetyölle jo alustavaa sisällysluetteloa tai pohtimaan sisältöä etukäteen. Opinnäytetyösuunnitelman ja alustavan sisällysluettelon teko kuitenkin auttoi hahmottamaan tulevan työn rakennetta sekä sisältöä paljon paremmin.

Yllätyksekseni opinnäytetyökoordinaattori oli löytänyt työlleni ohjaajan ennen kuin palautin suunnitelmani, joten olin yhteydessä ohjaajaani syyskuun lopulla heti saatuaani opinnäytetyösuunnitelman kirjoitettua, ja kokoustimme ensimmäisen kerran lokakuun alussa. Sain ohjaajaltani heti hyviä vinkkejä työn rakenteen kehittämiseen ja sovimme, että voisin testata työni yritys vastuusuutta hänen vetämillään matkailun liikkeenjohdon perusteiden kurssien tunneilla. Niinpä ryhdyin työstämään teoriapohjaa.

Lokakuun alkupuolella kokoustin myös toimeksiantajan kanssa ja esittelin heille suunnitelmani työstä ja sen sisällöstä. Toimeksiantaja vaikutti olevan innoissaan aiheestani ja sovimme lisääväni työni heidän työskentelyalustalleen, jotta hekin voisivat antaa työlleni kommentteja ja mahdollisia ehdotuksia jo hyvissä ajoin ennen työn lopullista valmistamista.

## **6.3 Esityksen valmistelu**

Lokakuun ensimmäiset viikot työstin opinnäytetyön teoriapohjaa viikoittain lukemalla useita artikkeleita yritys vastuusta, sen historiasta sekä yritysten syistä pyrkiä yritys vastuuseen. Työskentelyni oli kuitenkin melko katkonaista, sillä unohduin helposti lukemaan artikkeleita useaksi tunniksi saamatta aikaan yhtäkään lausetta tekstiä.

Ennen kuin vaihdetta kokoustin ohjaajani kanssa toisen kerran, ja sain hyvää palautetta sekä joitain kehitysehdotuksia. Päätin niiden johdosta keskittyä tekstin esittämiseen myös kuvien avulla, etenkin koska visuaalisia elementtejä sisältäviä tekstejä on huomattavasti



miellyttävämpi lukea ja selailla kuin pelkkää tekstiä. Totesin kuvien myös tiivistävän tekstiä valmiiksi, mikä samalla helpotti tulevan esityksen tekemistä.

Lokakuun lopun jälkeen minulla oli vihdoin aikaa keskittyä esityksen ensimmäisen version työstämiseen yritys vastuun teoriapohjan perusteella. Loin esityksen slidesgo-sivustolta löytämälläni esityspohjalle, joka mielestäni oli visuaalisesti kaunis, harmoninen ja samalla mielenkiintoinen. Pyrin pitämään PowerPoint-diat mahdollisimman selkeinä, tekstit lyhyinä ja hyödyntämään valmiin esityspohjan elementtejä kuulijoiden mielenkiintoa ylläpitääkseni. Rakensin esityksestä teoriapohjaan luomieni kuvien ja tekstin pohjalta tarinan, joka eteni järkevästi. Valmis esitys, produktin prototyyppi, on liitteenä 1.

Puhuimme ohjaajani kanssa alun perin kirjallisesta välipalautteesta, mutta koin kuulijoiden, eli opiskelijoiden, palautteenantohalukkuutta varmemmaksi vaihtoehdoksi testata heidän oppimisensa esitykseni päätteeksi. Niinpä päädyin luomaan tekemäni esityksen pohjalta valmiiksi Kahootiin Yritysvastuu-visan (liite 2), jonka esitin molemmille ryhmille erikseen esityksen lopuksi testatakseni, jäivätkö esityksen asiat muistettavasti mieleen.

Oman kokemukseni perusteella kuulijat on helpompi saada mukaan ja kuuntelemaan esitystä mielekkäillä aktivoinneilla, joten lopun visan lisäksi päätin pyytää opiskelijoita jakamaan ajatuksiaan yritys vastuusta jo heti tuntien alkuun anonyymisti menti.comin välityksellä. Näistä opiskelijoiden vastauksista muodostui sanapilvi, joka on esitetty kuvassa 16.



Kuva 16. Haaga-Helian matkailun liikkeenjohdon opiskelijoiden vastauksia kysymykseen ”mitä sinulle tulee mieleen sanasta yritys vastuusta?”

Tämän Mentimeterin luoman sanapilven idea on se, että mitä isommalla fontilla sana on kirjoitettu, sitä useampi vastaaja on sen vastannut. Kuvasta on selkeästi nähtävillä, kuinka

yritysvastuuseen liitetään eri-ikäisten opiskelijoiden toimesta etenkin vastuullisuus eri variaatioineen, oikeudenmukaisuus sekä kestävyys.

#### **6.4 Testaus ja väliarviointi**

Ohjaajani oli ehdottanut jo ensimmäisen kokouksemme aikana esityksen testausta ja sen väliarviointia, jotta voisin kehittää sisältöä vielä palautteen pohjalta ennen opinnäytetyön valmistumista. Testaus onnistui marraskuun alussa matkailun liikkeenjohdon perusteiden -kurssin oppitunneilla kahden eri ryhmän kanssa.

Esitysten jälkeen sain ohjaajani välityksellä opiskelijoilta positiivista palautetta esityksestä. Pääsin myös analysoimaan esityksen sekä itse opinnäytetyöni sanomaa opiskelijoiden Kahoot-vastausten perusteella. Visa oli mielestäni haastava, sillä jotkin kysymykset olivat todella yksityiskohtaisia, mutta yllätyksekseni kaksi opiskelijaa viidestäkymmenestä vastanneesta onnistui vastaamaan kaikkiin oikein. Yhdeksän oikein sai seitsemän opiskelijaa ja kahdeksan oikein yhdeksän opiskelijaa, ja kaikki pelkän suullisen esityksen jäljiltä. Tarkemmat tulokset oikeista ja vääristä vastauksista löytyy liitteestä 3, jossa vihreä on oikea vastaus, punainen väärä ja harmaa ei vastausta.

Yritysvastuu-visan tuloksia tarkemmin analysoidessani huomasin, että lähes kaikki tunnistivat yritysvastuun määritelmän kysymyksessä 4 ja kaikki ainakin vastasivat oppineensa esityksestä jotain uutta yritysvastuusta kysymyksessä 10. Eniten hankaluuksia taas aiheuttivat kysymykset viisi ja kuusi yritysten historiallisista tavoitefunktioista sekä sosiaalisista yrityksistä, joista puhuin vielä visassa ja esityksissä yhteiskunnallisten yritysten sijaan. Mielenkiintoisesti toisella ryhmällä oli haasteita myös kysymyksen kahdeksan eli yritysten vastuullisuutta edesauttavien tekijöiden kanssa.

#### **6.5 Lopullinen sisältö ja toimeksiantajalle luovutus**

Esityksen testauksen tulosten sekä toimeksiantajakokouksen perusteella muutin sosiaalisia yrityksiä käsittelevän osuuteni yhteiskunnallisiksi yrityksiksi, jotka ovat laajempi käsite kuin sosiaaliset yritykset, ja jonka alle sosiaaliset yrityksetkin tosin kuuluvat. Toimeksiantajan toiveesta muotoilin myös teoriapohjan osuutta yritysten tavoitefunktioista selkeämmäksi ja ymmärrettävämmäksi lisäämällä sinne maininnan EU:n lainsäädännöstä yritysliikkeen liittyen, sekä sisällyttämällä yritysten vastuullisuutta edesauttaviin tekijöihin sidosryhmien vaatimukset.

Produktina valmistunut esitys sai lopullisen muotoonsa (liite 4) marraskuun 2021 lopussa väliarvioinnin, toimeksiantajapalautteen sekä työn ohjaajan kommenttien perusteella. Valmiissa produktissa on saadun palautteen lisäksi pidetty mielessä ja sovellettu erinäisiä

vinkkejä hyvään PowerPoint-esitykseen, kuten 555-sääntö, jossa esityksessä yhdellä rivillä ei pitäisi olla enempää kuin viisi sanaa, viisi riviä per tekstiä tai viittä raskasta tekstidiaa peräkkäin.

Lopullinen esitys sekä opinnäytetyö luovutettiin toimeksiantajalle sähköpostin liitteenä marraskuun lopussa opinnäytetyön esittämisen jälkeen. Produktin lopulliseksi muodoksi jäi esitystiedosto oikeuksineen, jotta toimeksiantaja voi tarvittaessa tehdä esitykseen helposti muutoksia tarpeestaan riippuen.

## 7 Pohdinta

Yritysvastuun ja kestäväen kehityksen merkitys kasvaa nykyisellään maailmassa jatkuvasti ilmastonmuutoksen edetessä, tuloerojen kasvaessa ja talouden kehityksen hidastuessa. Viime vuosien aikana uutisissakin olleet yritysten vastuullisuuteen liittyvät otsikot ja viimeistään niistä seuranneet asiakkaiden reaktiot ovat herättäneet yrityksetkin miettimään omaa vastuullisuuttaan. Matkailualalla tilanne on vielä mielenkiintoisempi alan kokonaisvaikutusten sekä toisaalta vielä käynnissä olevan koronapandemian johdosta. Nähtäväksi jää, kuinka matkailuala ja sen kestävyys kehittyvät seuraavien vuosien aikana.

Tähän asti yritysvastuun taustasta, sen vaikutuksista yritysten taloudelliseen menestykseen sekä sen strategisesta johtamisesta ei ole ollut matkailualalla yhtä, käytännönläheistä sekä helposti ymmärrettävää lähdettä liikkeenjohdon käyttöön. Tämä opinnäytetyö on tekijän näkemyksen mukaan vastaus siihen puutteeseen.

Teoriapohjassa on koottu yhteen kansainvälisiä tutkimustuloksia sekä toisaalta oppikirjojen määritelmiä yritysvastuuseen liittyen. Kappale 2 pitää sisällään yritysvastuun määrittelyn ja perustelee yritysten syitä pyrkiä vastuullisuuteen. Lisäksi alakappale 2.3 käsittelee yritysvastuun ja kestäväen kehityksen suhdetta, joka on tärkeä ymmärtää niistä puhuttaessa.

Kappale 3 käsittelee yritysvastuun vaikutusta yritysten taloudelliseen menestykseen, ja osoittaa, kuinka aidosti vastuullisuutta edistävät yritykset hyötyvät vastuullisuudestaan taloudellisesti mm. yrityksen arvon sekä kilpailukyvyn nousun myötä. Kappale 4 puolestaan ohjeistaa yritysvastuun strategiseen johtamiseen ja siihen, kuinka ja miksi yritysvastuu on hyvä integroida yrityksen strategiaan asti, ja kappale 5 käy läpi vielä yritysvastuun integrointia yrityksen liiketoimintamalliin sekä yritysten tapoja toteuttaa vastuullisuutta.

Valmis produkti kokoaa yhteen ja yksinkertaistaa teoriapohjan tarinan muotoon PowerPoint-esitykseen. Esityksen kesto sellaisenaan on suunnilleen tunnin esittäjästä ja asiaan perehtyneisyydestä riippuen. Testauksen perusteella esitys on selkeä ja helposti ymmärrettävä, ja kuulijat jaksavat keskittyä siihen.

Seuraavissa alakappaleissa käsitellään jatkotoimenpiteitä sekä kehitysehdotuksia ja koko opinnäytetyöprosessin sekä tekijän oman oppimisen arviointia.

## 7.1 Jatkotoimenpiteet ja kehitysehdotukset

Produktin lopulliseksi muodoksi valikoitui PowerPoint-esitys sekä toimeksiantajan tarpeen, että testauksen perusteella. Toimeksiantajan toiveena oli ensisijaisesti teoreettisempi näkemys yritysvastuuseen, jonka opinnäytetyön teoriapohja kattaa, hyödynnettäväksi nykyisissä hankkeissa sekä toiminnassa jatkossa. Prosessin alussa puhe oli oppaasta, mutta toimeksiantajan toimiessa tällä hetkellä pääsääntöisesti esitysten parissa, oli produkti järkevin tuottaa oppaan sijasta esityksenä.

Opas olisi voinut olla hyvä digitaalisessa muodossa esimerkiksi toimeksiantajan internetsivuille ladattavaksi, mutta siinä tapauksessa se ei luultavasti olisi tullut käyttöön ja hyödynnettäväksi samalla tavalla kuin esitys. Tulevaisuudessa opinnäytetyön sisällön tuottaminen oppaaksi voisi olla mielenkiintoinen projekti esimerkiksi jollekin graafisen suunnittelun opiskelijalle tai jopa ammattilaiselle, joka on aiheeseen erikoistunut.

Vaikka valmis produkti on tehty toimeksiantajan käyttöön, voisi se olla seuraavaksi mielenkiintoista ja hyödyllistä videoida sellaisenaan joko tekijän tai jonkun muun esittämänä kokonaisuudessaan. Tällöin mahdollisen oppaan sijaan toimeksiantaja voisi myös näyttää videota tai tarpeen mukaan sen pätkiä omassa toiminnassaan tai nettisivuillaan. Toki videomuodossa esityksen muokattavuus tilanteeseen sopivaksi saattaa kärsiä, jolloin se ei välttämättä soveltuisi kaikkiin tilanteisiin.

## 7.2 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Opinnäytetyöprosessia ja sen onnistumista voidaan arvioida vertaamalla alussa asetettuja tavoitteita lopputulokseen. Kuvaan 17 on koottu yhteen opinnäytetyöprosessille alussa asetetut tavoitteet, joista tummanvihreät liittyvät suoraan tuotteeseen.



Kuva 17. Opinnäytetyön tavoitteet yhdessä esitettynä. Produktiin liittyvät kuvattu tummanvihreillä laatikoilla

Prosessin aikataulua on kuvattu tarkemmin luvussa 6, mutta se on pitänyt pääpiirteittäin koko prosessin ajan. Alkuperäinen suunnitelma oli saada opinnäytetyö tehtyä syksyllä 2021 ja valmistua saman vuoden joulukuussa, mikä onnistui. Sovittuja tapaamisia ei ole tarvinnut siirtää eikä mitään varsinaisesti aikatauluttaa uudelleen kertaalleen sovitun jälkeen, joten projekti on pysynyt aikataulussaan onnistuneesti, vaikka toiset opinnot osoittautuivat syksyn aikana todella haasteellisiksi ja aikaa vieviksi ja vähensivät prosessiin käytettävissä olevaa aikaa.

Asetettujen tavoitteiden saavuttaminen liittyy opinnäytetyön produktille asetettuihin tavoitteisiin. Opinnäytetyön päätavoite oli luoda selkeä ja ytimekäs esitys yritys vastuusta, ja sen alatavoitteina oli sisällyttää tuotteeseen kaksi suurempaa teemaa, jotka voi jakaa yritys vastuuseen sekä liikkeenjohdolliseen osuuteen. Teoriapohja rajattiin niin, että se otti huomioon toisaalta yritys vastuun käsitteenä sekä yritysten syyt pyrkiä vastuullisuuteen, että toisaalta yritys vastuun vaikutuksen yritysten taloudelliseen menestykseen, yritys vastuun strategisen johtamisen sekä sen sisällyttämisen yritysten liiketoimintamalleihin. Näistä muodostui teoriapohjan alakappaleet ja edelleen lopullinen tuote, joten esityksellä oli selkeät raamit.

Testauksen ja opiskelijoilta saadun palautteen perusteella esitys oli helposti ymmärrettävä, kattava sekä mielenkiintoinen. Pelkän yleistämisen sijaan esitykseen ja esityksen tueksi teoriapohjaan on pyritty tuomaan esimerkkejä myös matkailualalta, jotta se olisi havainnollistavampi nimenomaan alan toimijoille. Näiden perusteella prosessi onnistui myös tuotteen sisällölle asetetuissa tavoitteissa.

Viimeisenä opinnäytetyöprosessin tavoitteena oli tuottaa toimeksiantajalle hyötyä. Toimeksiantajan kanssa käytyjen kokousten perusteella he ovat tyytyväisiä työhön ja sen laatuun. Omalta osaltani pyrin prosessin aikana kuuntelemaan toimeksiantajan toiveita ja toimimaan niiden mukaisesti, kuten tuotteen lopullisen muodon sekä toimeksiantajan ehdotusten perusteella tehdyistä korjauksista näkyy. Sen vuoksi tältäkin osin opinnäytetyö onnistui täyttämään tavoitteensa, ja on siis kokonaisuutena onnistunut prosessi tavoitteisiinsa verrattuna.

### **7.3 Oma oppiminen**

Jo prosessin alussa jouduin haastamaan itseni, kun en löytänyt aihetta sopivaa johtamisesta, josta alun perin olin ajatellut opinnäytetyön tekeväni. Kevään 2021 aikana innostuin kuitenkin yritys vastuusta, johon liittyen löysin itselleni sopivan toimeksiannon, enkä voisi

olla tyytyväisempi. Olen oppinut opinnäytetyöprosessin aikana yritys vastuusta ja sen johtamisesta todella paljon, vaikka kuvittelinkin omaavani jo jonkinlaiset perustiedot aiheesta.

Keväällä 2021 harjoittelin tutkimusartikkeleiden lukemista, joten syksyllä teoriapohjaa kirjoittaessani luulin olevani valmis kahlaamaan läpi kymmeniä kansainvälisiä tutkimuksia yritys vastuuseen liittyen. Aluksi turhaannuin englanninkieliseen tieteelliseen tekstiin, sen sisältämään jargoniin sekä käsitteiden määrään, mutta mitä enemmän luin, sitä sujuvammaksi ja nopeammaksi huomasin lukemisen muuttuvan. Lukeminen ja tiedon hakeminen eivät ole varsinaisesti olleet minulle ongelmia, mutta etenkin kansainvälisten artikkeleiden lukemisessa on aina ollut pieni kynnyks, jonka koen viimeistään nyt syksyn aikana hävinneen.

Suunnitteluvaiheen aikana jouduin rajaamaan aiheen sekä teoriapohjan, ja taistelin suunnitelmaan kuuluvan sisällysluettelon kanssa päiviä. Olen aiemmin kirjoittanut tehtävät, esseeet ja kokeet yleensä suurempia suunnittelematta sen mukaan, mikä tuntuu hyvältä ja mielenkiintoiselta, joten opinnäytetyön suunnittelu tuntui turhalta ja aikaa vievältä. Opin kuitenkin prosessin aikana sen, että etukäteen suunniteltua on helpompi työstää ja toisaalta suunnitelmaa saa ja tulee muuttaa tilanteiden eläessä. Aion vastaisuudessaakin haastaa itseäni suunnittelemaan etenkin kirjoituksia jo etukäteen.

Kirjoittamisen suunnittelemattomuus on osaltani mielenkiintoista, sillä muuten käytän kalenteriani ja suunnittelen elämäni hyvinkin etukäteen. Tiesin esimerkiksi samanaikaisen opinnäytetyöprosessin ja toisten opintojen vaativan syksyltä paljon, mutta otin syksyn aikana vastaan myös uuden työn. Näin jälkepäin mietittynä olisi ollut aikataulullisesti parempi aloittaa uusi työ hieman myöhemmin, sillä se olisi jättänyt minulle enemmän aikaa työstää opinnäytetyötäni rauhassa, mutta toisaalta, jos minulla olisi ollut lisää aikaa, olisi työ luultavasti venynyt pidemmäksi kuin se jo on. Jatkossa muistan kuitenkin taas varata päiviä myös vapaa-ajalle ja rentoutumiselle.

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyöprosessi oli kokonaisuutena todella antoisa ja opettavainen, ja sain siitä tulevaisuutta silmällä pitäen paljon irti. Mm. opinnäytetyön produktin testaaminen opiskelijoille esiintymällä vahvasti osaltaan edelleen ajatusta siitä, että haluan tehdä töitä tulevaisuudessa jossain muodossa opetuksen tai koulutuksen parissa. Sitä ennen aion kuitenkin suorittaa loppuun tämänhetkiset opintoni ja opiskella vastuullisuutta lisää.

## Lähteet

Aclarity Foundation s.a. Should I Use a SWOT or PESTLE Analysis? Luettavissa: <https://alacrityfoundation.co.uk/should-i-use-a-swot-or-pestle-analysis/>. Luettu: 20.11.2021.

ARVO ry s.a. Mikä on yhteiskunnallinen yritys? Luettavissa: <https://arvoliitto.fi/mika-on-yhteiskunnallinen-yritys/>. Luettu: 19.11.2021.

Bansal, P. & Song, H. C. 2017. Similar But Not the Same: Differentiating Corporate Sustainability from Corporate Responsibility. *Academy of Management Annals*, 11, 1, s. 105–149.

Baumgartner, R. J. & Rauter, R. 2017. Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization. *Journal of Cleaner Production*, 140, s. 81–92.

Berger-Walliser, G. & Scott, I. 2018. Redefining Corporate Social Responsibility in an Era of Globalization and Regulatory Hardening. *American Business Law Journal*, 55, 1, s. 167–218.

Blomqvist, H. 2018. Miten projektin onnistuminen todetaan? Oppia.fi -blogi. Luettavissa: <https://blog.oppia.fi/2018/01/24/miten-projektin-onnistuminen-todetaan/>. Luettu: 22.10.2021.

Business Finland s.a. a. Matkailun julkaisut. Vastuullisuus. Luettavissa: <https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/palvelut/matkailun-edistaminen/matkailun-julkaisut#vastuullisuus>. Luettu: 15.10.2021.

Business Finland s.a. b. Vastuullisuus. Kestävyys matkailuvalttina. Luettavissa: <https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/palvelut/matkailun-edistaminen/vastuullisuus/kestava-matkailu-lyhyesti>. Luettu: 24.9.2021.

Cambridge Dictionary s.a. Responsibility. Cambridge University Press. Luettavissa: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/responsibility>. Luettu: 26.10.2021.

Carroll, A. B. 1991. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34, 4, s. 39–48.



Crilly, D., Ni, N. & Jiang, Y. 2016. Do-no-harm versus do-good social responsibility: Attributional thinking and the liability of foreignness. *Strategic Management Journal*, 37, 7, s. 1316–1329.

Ebinum, M. 2016. How To: Business Model Canvas Explained. Medium.com. 7.7.2016. Luettavissa: <https://medium.com/seed-digital/how-to-business-model-canvas-explained-ad3676b6fe4a>. Luettu: 21.11.2021.

Elinkeinoelämän keskusliitto s.a. Vastuullisuus. Tavoitteemme. Luettavissa: <https://ek.fi/tavoitteemme/vastuullisuus/>. Luettu: 9.11.2021.

Engert, S., Rauter, R. & Baumgartner, R. J. 2016. Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: a literature review. *Journal of Cleaner Production*, 112, s. 2833–2850.

Epstein, M. J. & Rejc Buhovac, A. 2014. Making sustainability work : best practices in managing and measuring corporate social, environmental, and economic impacts. Second edition, completely revised and updated. Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco. E-kirja. Luettu: 23.11.2021.

European Parliament s.a. Company law. Fact Sheets on the European union. Luettavissa: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/en/sheet/35/company-law>. Luettu: 19.11.2021.

Fazer s.a. Yritysvastuun raportointi. Vastuullisuus. Luettavissa: <https://www.fazer-group.com/fi/vastuullisuus/raportointi/yritysvastuun-raportointi-/>. Luettu: 7.11.2021.

Ferreira, A. I. & Ribeiro, I. 2017. Are you willing to pay the price? The impact of corporate social (ir)responsibility on consumer behavior towards national and foreign brands. *Journal of Consumer Behaviour*, 16, 1, s. 63–71.

Finnair. 2021. Vuosikertomus 2020. Luettavissa: [https://investors.finnair.com/~/\\_media/Files/F/Finnair-IR/documents/fi/reports-and-presentation/2021/vuosikertomus-2020.pdf?\\_ga=2.165982590.1978002864.1636331597-464299069.1636331597](https://investors.finnair.com/~/_media/Files/F/Finnair-IR/documents/fi/reports-and-presentation/2021/vuosikertomus-2020.pdf?_ga=2.165982590.1978002864.1636331597-464299069.1636331597). Luettu: 7.11.2020.

França, C. L., Broman, G., Robèrt, K.-H., Basile, G. & Trygg, L. 2017. An approach to business model innovation and design for strategic sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, 140, s. 155–166.

Franco, S., Caroli, M. G., Cappa, F. & Del Chiappa, G. 2020. Are you good enough? CSR, quality management and corporate financial performance in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102395, s. 1–12.

Galant, A. & Cadez, S. 2017. Corporate social responsibility and financial performance relationship: a review of measurement approaches. *Ekonomiska Istraživanja*, 3, 1, s. 676–693.

Grossi, G., Reichard, C., Thomasson, A. & Vakkuri, J. 2017. Theme: Performance measurement of hybrid organizations - emerging issues and future research perspectives. *Public Money & Management*, 37, 6, s. 379–386.

Halme, M. & Laurila, J. 2009. Philanthropy, Integration or Innovation? Exploring the Financial and Societal Outcomes of Different Types of Corporate Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 84, 3, s. 325–339.

Hahn, R. 2013. ISO 26000 and the Standardization of Strategic Management Processes for Sustainability and Corporate Social Responsibility: ISO 26000 and Strategic Management Processes. *Business Strategy and the Environment*, 22, 7, s. 442–455.

Hands, D. W. 2012. *The Positive-Normative Dichotomy and Economics*. Teoksessa Mäki, U. (toim.) *Philosophy of Economics*, s. 219–240. Elsevier Science & Technology. Amsterdam. E-kirja. Luettu: 26.10.2021.

Hannula, T. 2016. Reilun meiningin hostelli. Kehitysvammaliitto. Ketju-lehti. 25.10.2016. Luettavissa: <https://ketju-lehti.fi/aiheet/tyo/reilun-meiningin-hostelli/>. Luettu: 2.11.2021.

Harmaala, M. & Jallinoja, N. 2012. *Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta*. Talentum Media. Helsinki. E-kirja. Luettu: 26.10.2021.

Interkontti 2021. Interkontin Howspace-työtila. Interkontin esittely. Luettu: 12.11.2021.

Interkontti. s.a. Hyvän mielen ilmastoteko. Tarinamme. Luettavissa: <https://www.interkontti.fi/tarinamme>. Luettu: 13.11.2021.

Kotler, P., Berger, R. & Bickhoff, N. 2016. *The Quintessence of Strategic Management: What You Really Need to Know to Survive in Business*. Second edition. Springer-Verlag. Berlin. E-kirja. Luettu: 20.11.2021.

Kurittu, K. 2018. Yritysvastuuraportointi : kiinnostavan viestinnän käsikirja. Alma. Helsinki. E-kirja. Luettu 21.11.2021.

Lange, O. 1945. The Foundations of Welfare Economics. *Econometrica*, 10, 3/4, s. 215–228.

Lankoski, L. 2008a. Corporate Responsibility Activities and Economic Performance: a Theory of Why and How They Are Connected. *Business strategy and the environment*, 2008, 17, 8, s. 536–547.

Lankoski, L. 2008b. Vastuullisuus ja viimeinen rivi. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 28/2008. Helsinki. Luettavissa: <https://docplayer.fi/3683284-Vastuullisuus-ja-viimeinen-rivi-kirjallisuuskatsaus-vastuullisuuden-vaikutuksista-yrityksen-taloudelliseen-menestymiseen.html>. Luettu: 24.9.2021.

Lankoski, L. 2016. Alternative conceptions of sustainability in a business context. *Journal of Cleaner Production*, 139, s. 847–857.

Lankoski, L., & Smith, N. C. 2018. Alternative Objective Functions for Firms. *Organization & Environment*, 31, 3, s. 242–262.

Lee-Davies, L. 2017. Ethical CSR Leadership: Passion or Fashion. *International Journal of Sustainable Entrepreneurship and Corporate Social Responsibility*, 2, 2, s. 1–22.

Leeson, P. 2020. Logic is a harsh mistress: welfare economics for economists. *Journal of Institutional Economics*, 16, 2, s. 145–150.

Liikkanen, L. A. 2019. Business model canvas suomeksi auttaa alkuun liiketoimintasuunnittelussa. News. Qvik. 25.3.2019. Luettavissa: <https://qvik.com/news/business-model-canvas-suomeksi/>. Luettu: 21.11.2021.

Linnainmaa, L. 2019. Voitto ja vastuu eivät ole vastakohtia. Directors' Institute Finland. Blogit. 29.10.2019. Luettavissa: <https://dif.fi/blogit/jasenblogit/voitto-ja-vastuu-eivat-ole-vastakohtia/>. Luettu: 1.11.2021.

Lock, D. 2007. Project Management. 9th edition. Gower. Aldershot.

Merriam-Webster. Responsibility. Merriam-Webster Dictionary. Luettavissa: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/responsibility>. Luettu: 26.10.2021.

- Motrøen, M. 2019. The Orkla Sustainable Life Barometer. Ipsos. Luettavissa: <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2019-11/report-orkla-sustainable-life-barometer-2019-11-november-2019.pdf>. Luettu: 19.11.2021.
- Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624.
- Pellinen, J. 2019. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. 3., uudistettu painos. Alma. Helsinki. E-kirja. Luettu: 7.11.2021.
- Portney, K. 2015. Sustainability. The MIT Press. Cambridge, Massachusetts.
- Price, J. M. & Sun, W. 2017. Doing good and doing bad: The impact of corporate social responsibility and irresponsibility on firm performance. *Journal of Business Research*, 80, s. 82–97.
- Raworth, K. 2012. Doughnut economics. Center for Humans and Nature. 7.8.2012. Luettavissa: <https://www.humansandnature.org/economy-kate-raworth>. Luettu: 24.9.2021.
- Ritala, P., Huotari, P., Bocken, N., Albareda, L. & Puumalainen, K. 2018. Sustainable business model adoption among S&P 500 firms: A longitudinal content analysis study. *Journal of Cleaner Production*, 170, s. 216–226.
- Rural Finland s.a. Matkailuun liittyvää tutkimustietoa, julkaisuja ja oppaita. Luettavissa: <https://ruralfinland.karelia.fi/tutkimukset>. Luettu: 15.10.2021.
- Scott, L. & McGill, A. 2019. Creating a strategy for a better world. How the Sustainable Development Goals can provide the framework for business to deliver progress on our global challenges. *SDG Challenge 2019*. PwC. Luettavissa: <https://www.pwc.com/gx/en/sustainability/SDG/sdg-2019.pdf>. Luettu: 1.11.2021.
- Sitra s.a. a. Megatrendit 2020. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra. Luettavissa: <https://www.sitra.fi/aiheet/megatrendit/>. Luettu: 20.11.2021.
- Sitra s.a. b. Yhteiskunnalliset yritykset. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra. Luettavissa: <https://www.sitra.fi/aiheet/yhteiskunnalliset-yritykset/#ajankohtaista>. Luettu: 19.11.2021.

Sneirson, J. F. 2019. The History of Shareholder Primacy, from Adam Smith through the Rise of Financialism. Teoksessa Sjäfjell, B. & Bruner, C. S. (toim.) Cambridge Handbook of Corporate Law, Corporate Governance and Sustainability, s. 73–85. Cambridge University Press. Cambridge.

Strategyzer. s.a. a. Business Model Canvas Explained. Video. Katsottavissa: <https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>. Katsottu: 21.11.2021

Strategyzer. s.a. b. The Business Model Canvas. Luettavissa: <https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>. Luettu: 21.11.2021.

S-ryhmä. s.a. S-ryhmän vuosi ja vastuullisuus 2020. Luettavissa: [https://downloads.ctfassets.net/8122zj5k3sy9/50FAkjsV4664Nmjnd-JZlqx/94d98e76d333dffcd3a91a284ddd2e2/S\\_Vuosi\\_ja\\_vastuullisuus\\_2020\\_FI.pdf](https://downloads.ctfassets.net/8122zj5k3sy9/50FAkjsV4664Nmjnd-JZlqx/94d98e76d333dffcd3a91a284ddd2e2/S_Vuosi_ja_vastuullisuus_2020_FI.pdf). Luettu: 7.11.2021.

Stout, L. 2015. Corporations Don't Have to Maximize Profits. Room for Debate. The New York Times. 16.4.2015. Luettavissa: <https://www.nytimes.com/roomfordebate/2015/04/16/what-are-corporations-obligations-to-shareholders/corporations-dont-have-to-maximize-profits>. Luettu: 1.11.2021.

Suomen YK-liitto s.a. a. Kestävä kehitys. YK-teemat. Luettavissa: <https://www.ykliitto.fi/yk-teemat/kestava-kehitys>. Luettu: 6.11.2021.

Suomen YK-liitto s.a. b. Kestävän kehityksen tavoitteet. Kestävä kehitys – Agenda 2030. YK-teemat. Luettavissa: <https://www.ykliitto.fi/yk-teemat/kestavan-kehityksen-tavoitteet>. Luettu: 6.11.2021.

Suomen YK-liitto s.a. c. Yritysvastuun sanasto. Luettavissa: [https://www.ykliitto.fi/sites/ykliitto.fi/files/yritysvastuun\\_sanakirja.pdf](https://www.ykliitto.fi/sites/ykliitto.fi/files/yritysvastuun_sanakirja.pdf). Luettu: 26.10.2021.

Tietenberg, T. & Lewis, L. 2010. Environmental Economics & Policy. Pearson Addison Wesley. Boston, Massachusetts.

Tuominen, J. 2021. Vastuullisen sijoittamisen trendi kuumeni entisestään – Rahastoihin virtasi ennätysmäärä rahaa. Uutiset. Kauppalehti. 5.1.2021. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/vastuullisen-sijoittamisen-trendi-kuumeni-entisestaan-rahastoihin-virtasi-ennatysmaara-rahaa/0998eaec-b094-4b16-ad25-08b7fa026323>. Luettu: 19.11.2021.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2009. Yritysvastuun raportoinnin ensi askeleet. Tietopaketti pk-yrityksille. Luettavissa: <https://tem.fi/documents/1410877/2934378/Yritysvastuun+raportoinnin+ensiaskeleet,+tietopaketti+pk-yrityksille>. Luettu: 7.11.2021.

Ulkoministeriö. 2020. Kohti yhteistä yritysvastuusäntelyä – EU edistää vastuullista yritystoimintaa. Uutinen. Eurooppatiedotus.fi. 9.12.2020. Luettavissa: <https://eurooppatiedotus.fi/2020/12/09/kohti-yhteista-yritysvastuusaantelya-eu-edistaa-vastuullista-yritystoimintaa/>. Luettu: 26.10.2021.

Valtioneuvoston kanslia s.a. Mitä on kestävä kehitys? Luettavissa: <https://kestavakehitys.fi/kestava-kehitys>. Luettu: 24.9.2021.

Vilkkumaa, M. 2017. Tulosrohmut: Yrityksen kannattavuuden suojaaminen. Alma. Helsinki. E-kirja. Luettu: 7.11.2021.

Wang, Z. & Sarkis, J. 2017. Corporate social responsibility governance, outcomes, and financial performance. *Journal of Cleaner Production*, 162, s. 1607–1616.

WCED. 4.8.1987. Report of the World Commission on Environment and Development : note / by the Secretary-General. United Nations Digital Library. Luettavissa: <https://digital-library.un.org/record/139811?ln=en>. Luettu: 1.10.2021.

Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N. & Bamford, C. E. 2018. Strategic management and business policy : globalization, innovation and sustainability. Fifteenth edition, Global edition. Pearson. Harlow, England.

Ylä-Anttila, A. 2021. Voiko vihreällä sijoittamisella oikeasti tienata? Evli Pankin vastuullisuusjohtaja antaa selkeän vastauksen: ”Suunta on kääntynyt”. Uutiset. Kauppalehti. 10.5.2021. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/voiko-vihrealla-sijoittamisella-oikeasti-tienata-evli-pankin-vastuullisuusjohtaja-antaa-selkean-vastauksen-suunta-on-kaantynyt/dd01e6c3-e64b-449c-b95d-ef209ce5b79d>. Luettu: 19.11.2021.

## Liitteet

### Liite 1. Yritysvastuu-esitys 4.11.2021

# YRITYSVASTUU

Jenna Holappa

4. marraskuuta 2021

## ESITYKSEN AGENDA

**01**

Yritysvastuun historia ja merkitys

**03**

Miksi yritysten tulisi pyrkiä vastuullisuuteen

**02**

Yritysten tarkoitus

**04**

Kahoot!

# 01

## Yritysvastuun (lyhyt) historia ja käsitteen merkitys





**Yritysvastuu** tarkoittaa toimia, joita taloudellisesti kestävä ja kannattava yritys tekee kantaakseen aiheuttamansa suorat ja epäsuorat sosiaaliset, taloudelliset ja ympäristölliset vaikutukset.



## 02

### Yritysten tarkoitus

#### YRITYSTEN TAVOITTEET

##### Historiallisesti

Tuottaa palveluita ja tuotteita, joita kuluttajat tarvitsevat ja haluavat hyväksyttävällä tuloksella



##### Kapitalismi

Osakeyhtiölain mukaan yhtiöiden tavoite on "tuottaa voittoa osakkailleen, jollei yhtiöjärjestyksessä määrätä toisin" (luku 1, 5§)



##### Nykyään

Osakkeiden hinnan nostaminen  
Vaihtoehtoiset tavoitefunktiot?

## Hybridit organisaatiot

<p><b>Valtionyhtiöt</b></p> <p>Esim. julkiset sairaalat</p>	<p><b>Osuuskunnat</b></p> <p>Esim. S-ryhmä</p>	<p><b>Yleishyödylliset järjestöt</b></p> <p>Esim. HOAS</p>
---	--	--

## Sosiaaliset yritykset

### Taloudellinen kannattavuus & yhteiskunnallinen merkittävyys

Yritystoiminta voi olla esim. kuntouttavaa työtoimintaa, syrjäytyneiden integrointia yhteiskuntaan tai ympäristönhoitoa.

Pk-seudulla virallisessa rekisterissä Pääkaupunkiseudun kierrätyskeskus.

# 03

## Miksi yritysten tulisi pyrkiä vastuullisuuteen

**Voiton tuottaminen  
osakkeenomistajille vs yritysten  
kestävyys?**



Yritys ei voi maksimoida osakkeenomistajien voittoja jos se antaa vähimmäisvaatimuksia enemmän takaisin joko työntekijöilleen tai ympäristölle

**Mitä yritysten arvon  
kasvattaminen pitkällä  
aikavälillä vaatii?**



Hyvää julkisuuskuvaa sekä vastuullisuutta toiminnassa



#### LAILLISET SYYT

Ympäristönsuojelun  
lainsäädännöt,  
työlainsäädäntö, perus-  
ja ihmisoikeudet jne.



#### LIIKETALOUDELLISET SYYT

Uusi/ laajempi kohderyhmä,  
hinnoittelu, kilpailukyky  
asiakkaille, työntekijöille ja  
sijoittajille



#### EETTISET SYYT

Yritys on yhteiskunnan  
osa, moraaliset  
kysymykset ja hyvän  
tekeminen

**Onko vastuullisuutta olla tekemättä  
haittaa?**

**Olla tekemättä haittaa vs. tehdä hyvää**

# 04

## Kahoot!

Kahoot-app/ kahoot.it

# KIITOS!

Kysyttävää? Laita viestiä:



[jenna.holappa@myy.haaga-helia.fi](mailto:jenna.holappa@myy.haaga-helia.fi)



[linkedin.com/in/jennaholappa](https://www.linkedin.com/in/jennaholappa)

CREDITS: This presentation template was created by Slidesgo, including icons by Flaticon, infographics & images by Freepik

## Liite 2. Yritysvastuu-visan kysymykset vastausvaihtoehtoineen

The image displays three sequential Kahoot! quiz screens. Each screen features a smartphone on the left showing a 2x2 grid of colored buttons (red with a triangle, blue with a diamond, yellow with a circle, green with a square) and a main screen on the right with a question, the Kahoot! logo, a timer, and four answer options. The background shows a classroom with desks and a clock.

**Screen 1:** Question: "Mitä yritysvastuu tarkoittaa?" (What does corporate responsibility mean?). 16 participants. 0 answers. Options: Kestävää kehitystä (Sustainable development), Eettistä liiketoimintaa (Ethical business), Kestävää liiketoimintaa (Sustainable business), Vastuullista liiketoimintaa (Responsible business).

**Screen 2:** Question: "Milloin yritysvastuun kehittyminen käsitteeksi on alkanut?" (When did the development of corporate responsibility as a concept begin?). 8 participants. 0 answers. Options: 1940-luvulla (In the 1940s), 1960-luvulla (In the 1960s), 1970-luvulla (In the 1970s), 1980-luvulla (In the 1980s).

**Screen 3:** Question: "Mikä ei ole suoraan yritysvastuuseen liitettävä termi?" (Which term is not directly related to corporate responsibility?). 18 participants. 0 answers. Options: Corporate Responsibility, Corporate Social Responsibility, Environmental Problems, Sustainability.

4 of 10 True or false

Yritysvastuu voidaan määritellä toimina, joita yritys tekee kantaakseen aiheuttamansa sos, taloud. & ekol vaikutukset.

18

Kahoot!

0 Answers

True False

4/10 kahoot.it Game PIN: 415785

5 of 10 Quiz

Mikä on ollut historiallisesti yritysten tavoite?

15

Kahoot!

0 Answers

Maksimoida voittoa Tehdä hyväksyttävää tulosta

Osakkeiden hinnan nostaminen Tehdä tavaraa ilmaiseksi kuninkaallisille

5/10 kahoot.it Game PIN: 415785

6 of 10 Quiz

Yritys välittää kehitysvammaista työvoimaa avuksi puhtaanapitoon työllistäen kehitysvammaisia ja tehden voittoa.

19

Kahoot!

0 Answers

Hybridi organisaatio Rahallista voittoa maksimoiva yritys

Sosiaalinen yritys

6/10 kahoot.it Game PIN: 415785



7 of 10 Quiz

Mitä yritysten arvon kasvattaminen pitkällä aikavälillä vaatii?

19

Kahoot!

0 Answers

▲ Hyvää julkisuuskuvaa ja vastuullisuutta

◆ Osakkeen-omistajien voiton maksimointia

● Sijoittajille lepertelyä

■ Vain välttämättömien lakien noudattamista

7/10 kahoot.it Game PIN: 415785



8 of 10 Quiz

Mikä ei edesauta yritysten vastuullisuutta?

18

Kahoot!

0 Answers

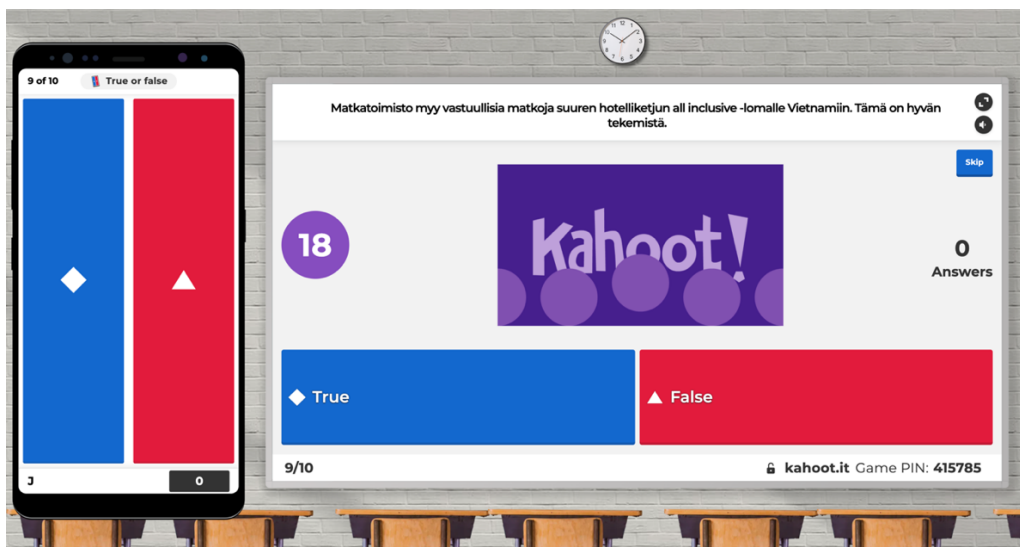
▲ Eettiset syyt

◆ Lailliset syyt

● Liiketaloudelliset syyt

■ Osakkeen-omistajien voiton maksimointi

8/10 kahoot.it Game PIN: 415785



9 of 10 True or false

Matkatoimisto myy vastuullisia matkoja suuren hotelliketjun all inclusive-lomalle Vietnamiin. Tämä on hyvän tekemistä.

18

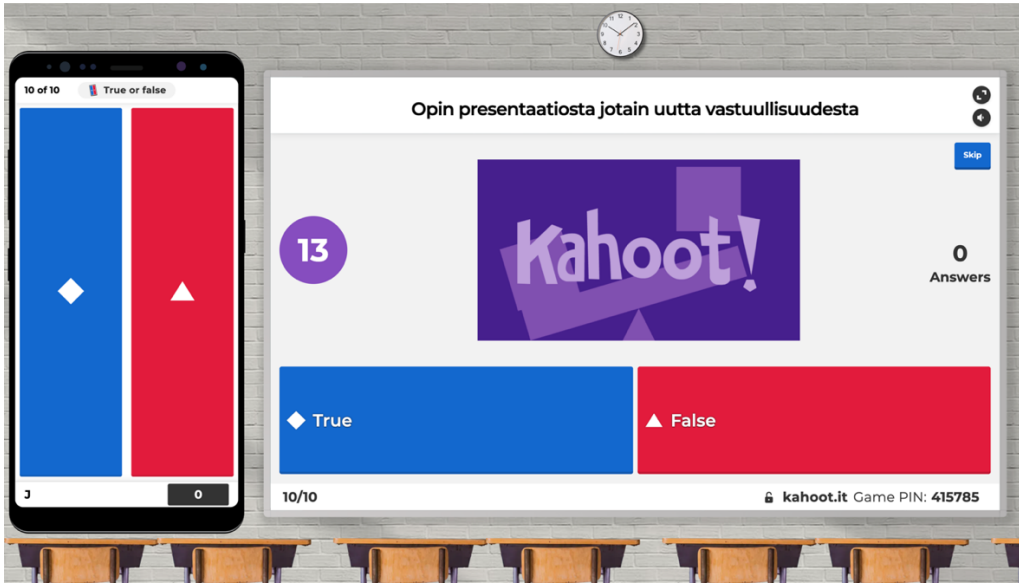
Kahoot!

0 Answers

◆ True

▲ False

9/10 kahoot.it Game PIN: 415785







## Liite 4. Valmis produkti

# YRITYSVASTUU OSANA MENESTYVÄN YRITYKSEN TOIMINTAA

Esittäjän nimi

PVM

## Esittäjä

Tähän kuva

Esittäjän ammatillinen tausta

Miksi esitystä kannattaa kuunnella?



/in/

## ESITYKSEN AGENDA

**01**

Yritysvastuun historia ja merkitys

**03**

Yritysvastuun suhde yritysten taloudelliseen menestykseen

**05**

Yritysvastuu osana liiketoimintamallia

**02**

Yritysten tarkoitus ja miksi niiden tulisi pyrkiä vastuullisuuteen

**04**

Yritysvastuun strateginen johtaminen

**06**

Lopuksi

# 01

## Yritysvastuun historia ja merkitys

### Yritysvastuun kehitys

#### 1940-luku

Suuri murros, keskustelu kapitalismin vaikutuksista herää

1

#### 1950-luku

Tutkijat nimeävät yritysvastuun johtajien moraaliseksi velvollisuudeksi

2

#### 1960-luku

Voiton maksimointi johtaa suurimpaan sosiaaliseen hyvinvointiin

3

### Yritysvastuun kehitys

#### 1970-luku

Rajattoman taloudellisen kasvun haittavaikutukset

4

#### 1980-luku

Taloudellisen kasvun rajat ja kestävyys pinnalle WCED:n raportin johdosta

5

#### Nyt

Jatkuvaa tutkimusta; pohjalla vastuu yrityksen aiheuttamista sosiaalisista, taloudellisista sekä ympäristöllisistä vaikutuksista

6

## Rakkaalla lapsella on monta nimeä



**Yritysvastuu** tarkoittaa toimia, joita taloudellisesti kestävä ja kannattava yritys tekee kantaakseen aiheuttamansa suorat ja epäsuorat sosiaaliset, taloudelliset ja ympäristölliset vaikutukset.



## YRITYSVASTUUN JA KESTÄVÄN KEHITYKSEN SUHDE?



**Kestävä kehitys on ne tavoitteet, joita kohti yritykset vastuullisuudellaan pyrkivät, eli yritysvastuun tavoite.**

YK:N KESTÄVÄN KEHITYKSEN 17 TAVOITETTA ELI 17 SDG:TÄ  
LÄHDE: SUOMEN YK-LIIITTO

# 02

## Yritysten tarkoitus ja miksi niiden tulisi pyrkiä vastuullisuuteen

### YRITYSTEN TAVOITTEET

#### Historiallisesti

Tuottaa palveluita ja tuotteita, joita kuluttajat tarvitsevat ja haluavat hyväksyttävällä tuloksella



#### Kapitalismi

Osakeyhtiölain mukaan yhtiöiden tavoite on "tuottaa voittoa osakkaalleen, jolle yhtiöjärjestyksessä määrätä toisin" (luku 1, 5§)



#### Nykyään

Osakkeiden hinnan nostaminen

Vaihtoehtoiset tavoitefunktiot?

### Hybridiorganisaatiot

#### Valtionyhtiöt

Esim. julkiset sairaalat

#### Osuuskunnat

Esim. S-ryhmä

#### Yleishyödylliset järjestöt

Esim. HOAS

## Yhteiskunnalliset yritykset

### Taloudellinen kannattavuus & yhteiskunnallinen merkittävyys

Yhteiskunnalliset yritykset ovat julkisesta sektorista riippumattomia. Sen vuoksi toimintansa turvaamiseksi niiden on tavoiteltava rahallista voittoa.

Suomessa hyvä esimerkki yhteiskunnallisesta yrityksestä on Lasten Päivän Säätiö, joka pyörittää Linnanmäen Huvipuistoa.



## YRITYKSET PYRKIVÄT TUOTTAMAAN VOITTOA

**Voiton tuottaminen osakkeenomistajille vs yritysten kestävyys?**



Yritys ei voi maksimoida osakkeenomistajien voittoja jos se antaa vähimmäisvaatimuksia enemmän takaisin joko työntekijöilleen tai ympäristölle

**Mitä yritysten arvon kasvattaminen pitkällä aikavälillä vaatii?**



Hyvää julkisuuskuvaa sekä vastuullisuutta toiminnassa

## Yritysten syyt pyrkiä vastuullisuuteen



### LAILLISET SYYT &

Ympäristönsuojelun lainsäädännöt, työlainsäädäntö, perus- ja ihmisoikeudet jne.



### LIIKETALOUDELLISET SYYT &

Uusi/ laajempi kohderyhmä, hinnoittelu, kilpailukyky asiakkaille, työntekijöille ja sijoittajille



### EETTISET & FILANTROOPPISET SYYT

Yritys on yhteiskunnan osa, moraaliset kysymykset ja hyvän tekeminen

# 03

## Yritysvastuun suhde yritysten taloudelliseen menestykseen

**Taloudellisesti menestyvä yritys on kannattava eli tekee voittoa ainakin pidemmän päälle.**

Vastuullisuuden suhdetta yrityksen taloudelliseen menestykseen on haastava mitata, mutta yleisesti yritys vastuun integrointi ja sen toteuttaminen nostaa yrityksen arvoa sekä parantaa sen kilpailukykyä.



### Vastuullisuuden vaikutus yritysten tuloihin ja menoihin

	VAIKUTUKSET MENOIHIN	VAIKUTUKSET TULOIHIN
<b>KIELTEISET</b>	Tuotantokustannusten nousu Tuottavuuden heikentyminen	Koetun laadun heikkeneminen
<b>MYÖNTEISET</b>	Tuotannon panosten tehostunut käyttö Säästöt sidosryhmien transaktioissa Kilpailijoiden kustannusten nousu	Differointi Uudet markkinat Uusi liiketoiminta

## Kokonaisvaikutusten mittaaminen

Kustannusten ja tulojen yhtäaikainen tarkastelu	Kustannus- ja tulovaikutusten laajempi tarkastelu	Aikaperspektiivi
Esim. kustannusten ja tulojen yhtäaikainen lasku ja/tai nousu	Esim. asiakkaat ja sijoittajat harvoin boikotoivat vastuullisia yrityksiä	Esim. kustannukset usein syntyvät välittömästi, kun taas tulot usein myöhemmin

### Olisiko vastuullisuuden vaikutuksia helpompi seurata ja mitata, jos vastuullisuusraportointi olisi pakollista ja standardisoitua?

GRI on yksi yleisimmistä yritys vastuun raportoinnin standardeista. Suomessakin jo useat yritykset kuten Fazer, Finnair ja S-ryhmä käyttävät sitä omassa vastuullisuusraportoinnissaan mm. vertailukelpoisuuden vuoksi.

Kuluttajat ja sijoittajat arvostavat vastuullisuutta ja ovatkin usein kiinnostuneita etenkin kotimaassaan vaikuttavien yritysten vastuullisuustoimista.



# 04

## Yritysvastuun strateginen johtaminen



**Pidempi menestys vaatii *strategiseen johtamiseen* sitoutumista, sillä sen avulla yritys tekee päätöksiä pitkän aikavälin menestyksestä sekä implementoi päätökset käytäntöön.**



## Johtamisen tasot



## STRATEGIAN 101

### Nykytilanne

Missä yritys on nyt oikeasti, ei missä sen haluttaisiin olevan?



### Tulevaisuus

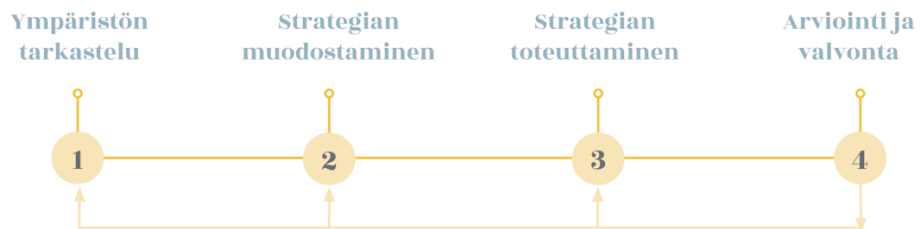
Missä yritys tulee olemaan vuoden, viiden tai kymmenen vuoden päästä ilman suuria muutoksia toimintaan? Onko se ok?



### Toimet

Jos vastaukset eivät ole tyydyttäviä, mitä yrityksessä voidaan tehdä asialle?

## Strategisen johtamisen peruselementit

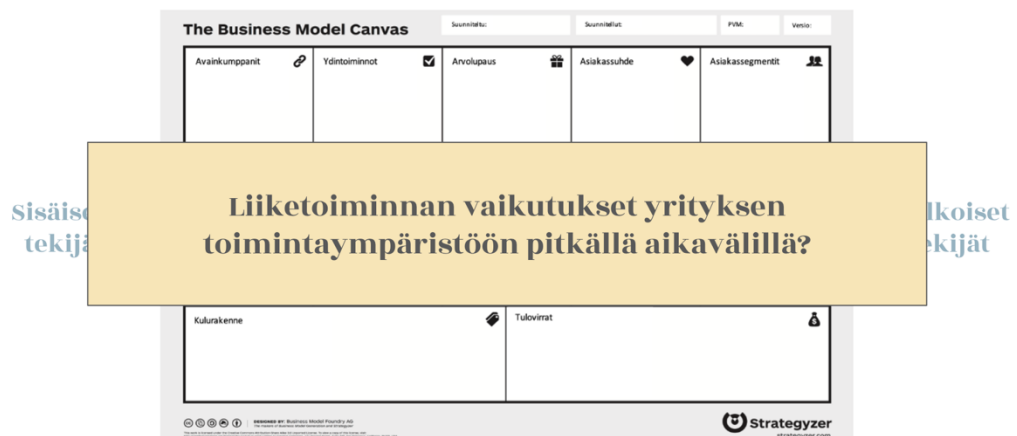
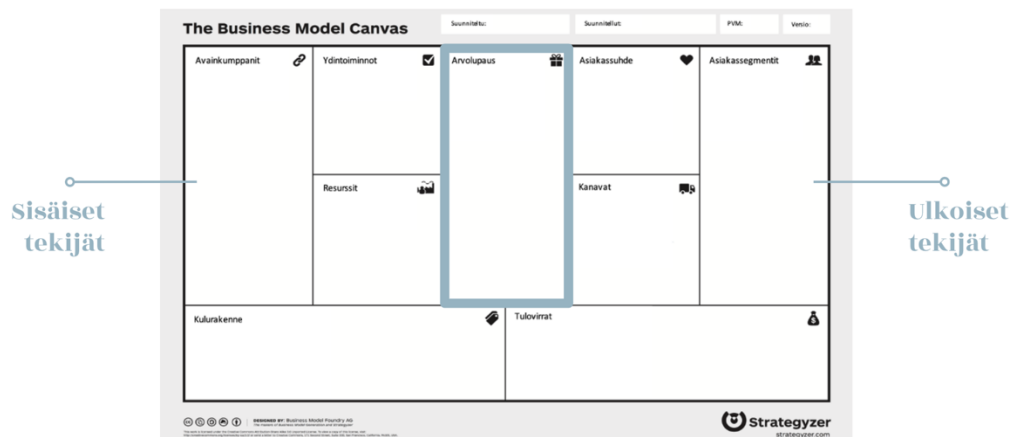


# 05

## Yritysvastuu osana liiketoimintamallia

*Liiketoimintamalli on yksinkertaisuudessaan se tapa, jolla yritys tekee tulosta.*





## Yritysten tavat toteuttaa vastuullisuutta



### HYVÄNTEKEVÄISYYS

Ulkoisen vaikuttaminen



### YRITYSVASTUUN INTEGROINTI

Omien haittavaikutusten  
minimointi



### YRITYSVASTUUN INNOVOINTI

Ongelmanratkaisu  
liiketoiminnan ytimessä



# 06

## Lopuksi

**Onko vastuullisuutta olla tekemättä  
haittaa?**

**Olla tekemättä haittaa vs. tehdä hyvää**



# KIITOS!

Kysyttävää? Laita viestiä:



sähköposti  
[linkedin.com/in/](https://www.linkedin.com/in/)

CREDITS: This presentation template was created by Slidesgo,  
including icons by Flaticon, infographics & images by Freepik