



Vastuullisuuden ilmeneminen yrityksen strategisessa suunnittelussa, päätöksenteossa ja toimeenpanossa

Arvi Åberg

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK)

Master-opinnäytetyö

2024

Tiivistelmä

Tekijä(t) Arvi Åberg
Tutkinto Tradenomi (YAMK)
Raportin/Opinnäytetyön nimi Vastuullisuuden ilmeneminen yrityksen strategisessa suunnittelussa, päätöksenteossa ja toimeenpanossa
Sivu- ja liitesivumäärä 66
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tunnistaa erilaisia tapoja, joilla yritykset voivat sisällyttää kestävä kehityksen teemat liiketoimintastrategioihinsa niin, että vastuullisuudesta tulee luonnollinen ja uskottava osa yrityksen strategista suunnittelua ja toimeenpanoa sekä arvon luomista. Työn keskiössä on strategisen vastuullisuuden teoria, jota vasten toimeksiantajayrityksen strategiaa arvioidaan.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimuksellisenä lähestymistapana on tapaustutkimus, joka mahdollistaa tutkitavan ilmiön monitahoisen tarkastelun hyödyntäen erilaista saatavilla olevaa tietoa. Työn toimeksiantaja on suomalainen ICT-alan pörssiyritys, joka haluaa selvittää miten strategisen vastuullisuuden maturiteettia voisi kehittää ja miten se voisi sovittaa liiketoimintastrategiansa kestävä kehityksen tavoitteisiin entistä vahvemmin.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperusta ympäröi kahta ydintä: kestävä kehitys ja strategia. Kestävä kehityksen johdannaisena siinä käsitellään yritysvastuuta ja sen yhtenä ilmenemismuotona opinnäytetyön kannalta keskeistä strategisen vastuullisuuden teemaa. Toisaalta strategiaan liittyvän käsitteistön kautta pureudutaan kilpailuettuun. Tietoperusta toimii keskeisenä lähteenä tiedonkeruussa ja analyysissä käytettävälle strategisen vastuullisuuden kriteeristölle. Itse kriteeristö on määritelty niin, että sitä voidaan hyödyntää myös muissa yrityksissä, jotka haluavat arvioida oman vastuullisuutensa strategisuutta.</p> <p>Opinnäytetyössä tunnistetaan eri tiedonhankintamenetelmillä toimeksiantajayrityksestä hankitun tiedon ja teorian tiedon vertailussa kehityskohteita, joita yritys voisi alkaa edistää vahvistaakseen strategista vastuullisuutta. Näitä teemoja ovat erityisesti proaktiivisuuden vahvistaminen vastuullisuustyössä, vastuullisuuden näkeminen liiketoiminnallisen kasvun ajurina, vastuullisuuden vahvempi integrointi tuote- ja palvelukehitykseen sekä sisäisen ja ulkoisen vastuullisuusviestinnän kehittäminen.</p> <p>Opinnäytetyön lähtökohtana on, että yritysvastuuseen liittyvien lakisääteisten ja yhteiskunnallisten perusodotusten täyttäminen ei vielä tee yrityksestä strategisesti vastuullista. Se vaatii uudenlaista ajattelua ja toimia, jotka tähtäävät eri sidosryhmien odotusten ylittämiseen ja osoittavat sitoutumista globaalin kestävyys siirtymän toteutumiseen.</p>
Asiasanat Yritysvastuu, Kestävä kehitys, Strategia, Kilpailuetu

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Vastuut ja mahdollisuudet kestävässä kehityksessä	1
1.2	Tutkimuksen tavoite ja toteutus	2
1.3	Tutkimuskysymykset.....	3
1.4	Tutkimuksen toimeksiantaja.....	4
2	Tietoperusta	6
2.1	Kestävä kehitys.....	6
2.2	Kestävän kehityksen tavoitteet ja niihin vaikuttaminen	8
2.3	Yritysvastuu	10
2.3.1	Taloudellinen vastuu	11
2.3.2	Sosiaalinen vastuu	12
2.3.3	Ympäristövastuu.....	13
2.4	Vastuullisuus strategiassa	15
2.4.1	Strategiset valinnat.....	15
2.4.2	Strategiset kilpailuetekijät.....	16
2.4.3	Vastuullisuus taloudellisen menestymisen ajurina	17
2.4.4	Strateginen yritysvastuu	18
2.5	Yritysvastuun mittaaminen ja raportoinnin standardit	22
2.6	Tietoperustan kiteytys	23
3	Tutkimusmenetelmät.....	25
3.1	Lähestymistapa	25
3.2	Aineiston keruu	27
3.2.1	Kysely.....	27
3.2.2	Vastuullisuusjohtajan haastattelu	29
3.2.3	Strategiadokumentaatio	30
3.3	Analyysimenetelmät.....	32
3.3.1	Tilastollinen analyysi	32
3.3.2	Dokumenttianalyysi	34
3.4	Tekoälyn hyödyntäminen	35
4	Kehitystyö ja tulokset.....	36
4.1	Kehitystyön vaiheet.....	36
4.2	Strategisen vastuullisuuden kriteeristön laatiminen	37
4.3	Kriteeristön validointi	40
4.4	Strategisen vastuullisuuden tulokset teemoittain	41
4.4.1	Vastuullisuus strategiaprosessissa	41

4.4.2	Vastuullisuuden heijastumat strategisista valinnoista	43
4.4.3	Vastuullisuus osana arvon luomista	45
4.4.4	Strategisen vastuullisuuden toimeenpano.....	47
4.4.5	Kyselytutkimuksen ja haastattelun vastausten hajonta	49
4.4.6	Kyselytutkimuksen ja haastattelun vastausten korrelaatio	52
5	Pohdinta	54
5.1	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	54
5.2	Tutkimuskysymysten reflektio	55
5.3	Tutkimusmenetelmien tarkastelu	57
5.4	Tutkimuksen hyödyntäminen ja tunnistettu jatkotutkimisen tarve	58
	Lähteet	60

1 Johdanto

Esittelen opinnäytetyön ensimmäisessä osiossa sen aiheen ja taustoitan siihen liittyviä teemoja ja merkityksiä. Käyn läpi tutkimuksen tavoitteet ja vaiheet sekä tutkimuskysymykset, joihin työ vastaa. Osion lopuksi esittelen opinnäytetyön toimeksiantajayrityksen.

1.1 Vastuut ja mahdollisuudet kestävässä kehityksessä

Kestävä kehitys kätkee sisäänsä globaalin haasteen, joka koskettaa kaikkia elämänmuotoja maapallolla. Se ei ole vain ajankohtainen keskustelunaihe, vaan myös välttämättömyys, kun tarkastelemme planeettamme tulevaisuutta. Kestävän kehityksen maailmanlaajuisesti tunnistetut periaatteet ohjaavat meitä kohti tasapainoisempaa elämää talouden, ympäristön ja sosiaalisen oikeudenmukaisuuden näkökulmista. (Mensah, 2019; World Commission on Environment and Development 1987.)

Maailma kokee jatkuvasti kasvavia paineita luonnonvarojen käytön, ilmastonmuutoksen ja sosiaalisten epätasa-arvoisuuksien vuoksi. Kestävän kehityksen tavoitteena on löytää keinoja, joilla voimme täyttää nykyiset tarpeemme ilman, että vaarannamme tulevien sukupolvien mahdollisuuden tyydyttää omat tarpeensa. Se on sitoutumista tasapainoiseen ja oikeudenmukaiseen maailmaan, jossa taloudellinen vauraus, ekologinen eheys ja sosiaalinen hyvinvointi kulkevat käsi kädessä. (YK, Sustainable Development Goals, 2023.)

Kestävä kehitys ei siis ole pelkästään ympäristöongelmien ratkaisemista kuten se saatetaan helposti mieltää; se on vastuunottoa tulevaisuudesta globaalilla yhteistyöllä. Maailmanlaajuisesti jaetun päämäärän saavuttaminen vaatii kaikkien toimijoiden, mukaan lukien yritysten, osallistumista ja sitoutumista. Kun yritykset ottavat kestävä kehityksen vakavissaan, ne eivät ainoastaan suojele ympäristöä ja vahvista yhteisöjä, vaan myös osallistuvat omalla panoksellaan maailmanlaajuisen ponnistukseen kohti kestävämpiä elämisen muotoja ja taloutta. (Chatham House, ORF, CARI & RSIS, 2023.)

Nykypäivän nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä yrityksillä on kasvava paine paitsi saavuttaa taloudelliset tavoitteensa, myös arvioida toimintansa vaikutuksia ympäristöön ja yhteiskuntaan (Cote, 2021). Tieto- ja viestintätekniikka-ala (ICT) ei ole tästä poikkeus. Kun riippuvuus teknologiasta kasvaa kaikilla elämämme osa-alueilla (Hillyer, M. 2020), ICT-alasta on tullut merkittävä kasvihuonekaasupäästöjen ja muiden ympäristövaikutusten aiheuttaja (Freitag, Berners-Lee, Widdicks, Knowles, Blair, Friday, 2021).

Freitag tutkimusryhmineen (2021) päätelee vertaisarvioitujen tutkimusten analyysissään, että ICT-ala aiheuttaa 1,8–2,8 prosenttia maailman kasvihuonekaasupäästöistä, ja sen ennustetaan kasvavan tulevaisuudessa kiihtyvän energiankulutuksen vuoksi.

Näin ei kuitenkaan tarvitse olla. Sisällyttämällä kestävä kehitys osaksi liiketoimintastrategioita yritykset voivat paitsi pienentää ympäristöjalanjälkeään, vahvistaa kädenjälkeään ja osallistua näin aktiivisesti kestävä kehityksen edistämiseen (Pajula, Vatanen, Pihkola, Grönman, Kasurinen, & Soukka, 2018.) Yritykset voivat saada myös kilpailuetua markkinoilla tekemällä niin (Freeman & McVea 2001). Kestävä kehityksen tuominen osaksi yrityksen arjen operaatioita voi auttaa sitä vähentämään kustannuksia, lisäämään tehokkuutta ja parantamaan mainettaan asiakkaiden, sijoittajien ja työntekijöiden sekä laajemmin yhteiskunnan keskuudessa. Menestyäkseen hektisessä ympäristössä yrityksen onkin syytä nauttia luottamusta kaikkien olennaisten sidosryhmiensä näkökulmista. (Freeman & McVea 2001.)

Mikäli yrityksellä on selkeä missio maailman parantamiseen ja sen tuotteistus tukee kestävä kehitystä, on yritysvastuun toteuttaminen suhteellisen luontevaa. Toisaalta yritykselle, jonka ympäristölliset tai sosiaaliset vaikutukset eivät ole sen enempää hyviä kuin huonoja, voi yritysvastuustrategian laatiminen ja toteuttaminen olla haastavampaa. (Harvard Business School s.a.) Keskuskaupakamarin (2023) tekemän tutkimuksen mukaan joka kymmenes pk-yritys haluaisi edistää kestävä kehitystä ja vastuullisuutta, mutta eivät edes tiedä, että miten päästä alkuun.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tunnistaa ja analysoida erilaisia tapoja, joilla erityisesti ICT-yritykset, mutta myös muilla aloilla toimivat yritykset voivat sisällyttää kestävä kehityksen teemat liiketoimintastrategioihinsa niin, että niistä tulee luonnollinen ja uskottava osa yrityksen tavoitteita ja operaatioita – siis niin, että vastuullisuudesta tulee strategista. Eri sidosryhmien odotusten ja yhteiskunnallisten vaatimusten kasvaessa tämä voi olla yritykselle myös taloudellisesta näkökulmasta katsottuna tulevaisuudessa toimimisen elinehto.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja toteutus

Tutkimuksen tavoitteena on vastata ennen kaikkea kysymykseen: miten yrityksen tulisi kehittää vastuullisuustekemistään niin, että vastuullisuuden voitaisiin ajatella olevan strategista ja jotta vastuullisuusstrategian olisi toimeenpanovaiheessa mahdollista muuttua uskottaviksi ja mitattaviksi operatiivisiksi teoiksi. Tutkimus pyrkii tarjoamaan arvokasta tietoa toimeksiantajayritykselle, muille tieto- ja viestintätekniikka-alan yrityksille sekä minkä tahansa toimialan yritykselle, joka haluaa toteuttaa kestäviä liiketoimintastrategioita ja edistää kestävämmän tulevaisuuden kehittämistä.

Tutkimus keskittyy analysoimaan sitä, mikä tekee vastuullisuudesta strategista. Se käsittelee strategiaprosessin lopputuotoksia, eli strategioissa valittuja teemoja sekä niihin linkittyviä tavoitteita.

Tutkimus pyrkii hahmottamaan ne keskeiset elementit, jotka vastuullisuusstrategiassa tulisi huomioida, jotta sen on myöhemmin toimeenpanovaiheessa mahdollisuus tulla toteutuneeksi luontevalla ja uskottavalla tavalla. Luontevuutta ja uskottavuutta arvioidaan erityisesti teoriatietoon ja johdon kokeman näkökulmista.

Tutkimus ei ota kantaa strategiaproessin eri vaiheisiin, eli siihen millä työkaluin ja menetelmin strategia laaditaan, eikä siihen, miten strategia käytännössä toimeenpannaan tai viestitään eri sidosryhmille. Strategiaproessin aikaisia asioita analysoidaan vain siitä näkökulmasta, miten vastuullisuus on läsnä erilaisessa päätöksenteossa. Toisaalta toimeenpanoa arvioidaan siitä näkökulmasta, miten vastuullisuuden koetaan heijastuvan esimerkiksi johdon päätöksissä.

Tutkimus ei ota kantaa siihen millainen strategia pelastaa maailmaa eniten, eikä siihen, minkälainen strategia tuottaa eniten taloudellista voittoa. Toisin sanoen vastuullisuuden strategisuutta ei tutkita ja analysoida vain siitä näkökulmasta, että miten yrityksen on mahdollista maksimoida voittonsa hyödyntämällä vastuullisuutta yhtenä ajurina eikä myöskään pelkästään siitä, minkälaisia strategisia valintoja yrityksen olisi tehtävä, jotta sen kontribuutio yhteiskunnallisten epäkohtien korjaamiseen vastuullisuuden saralla loisi suurimmat vaikutukset.

Tutkimus alkaa tunnistamalla ne tekijät, jotka tekevät vastuullisuudesta strategista. Tekijöistä, eli strategisen vastuullisuuden elementeistä syntyy kriteeristö, joka pyrkii kokonaisvaltaisesti hahmottamaan entuudestaan tunnettuja strategisen vastuullisen edellytyksiä. Hahmotus on lista asioita, jotka yrityksen tulee ottaa huomioon, kun se pyrkii luomaan vastuullisuustekemisestään strategista, eli erottautumaan ja voittamaan markkinassa sen avulla.

Kriteeristön luomisen jälkeen sitä peilataan toimeksiantajayrityksen vastuullisuustekemiseen. Toimeksiantajayrityksen vastuullisuustekemistä kerätään tietoa haastattelemalla, kyselyn avulla ja tekemällä dokumenttianalyysi yrityksen strategia-aineistosta. Vertaamalla toimeksiantajayrityksen vastuullisuustekemistä ja teoriaan pohjautuvaa vastuullisuuskriteeristöä sekä yleistä ymmärrystä siitä, mikä on vastuullista yritystoimintaa, syntyy ymmärrys toimeksiantajayrityksen vastuullisuustekemisen kehityskohteista. Tunnistettujen kehityskohteiden perusteella laaditaan suositukset muutoksista, joita toimeksiantajayrityksen olisi hyödyllistä toteuttaa osana vastuullisuustekemistään.

Seuraavassa kappaleessa on kuvattu tutkimuskysymykset, joihin opinnäytetyö pyrkii vastaamaan.

1.3 Tutkimuskysymykset

Tutkimukselle on asetettu kolme tutkimuskysymystä, joihin opinnäytetyö pyrkii vastaamaan. Lähtökohtana kysymysten asettamisessa on hyödynnetty ajatusta siitä, että jollain asialla on tavoitetila, jonka suhteen asialla on jonkinlainen nykytila ja näiden kahden asiantilan väliin jää jonkinlainen

umpeen kurottava kehityspotentiaali. Opinnäyte pyrkiikin ensin hahmottamaan, että minkälaisista elementeistä strateginen vastuullisuus muodostuu (tavoite) ja sen jälkeen arvioimaan niiden toteutumista toimeksiantajayrityksessä (nykytila). Lopulta johtopäätöksiin perustuvat suositukset indikoivat missä toimeksiantajayrityksen kehityspotentiaali sijaitsee suhteessa tutkittavaan ilmiöön.

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- Mitkä tekijät tekevät yritys vastuusta strategista?
- Miten toimeksiantajayrityksen strategia ja sen johtaminen vastaa tällä hetkellä eri sidosryhmien odotuksiin vastuullisuuden strategisuudesta?
- Miten toimeksiantajayrityksen tulee kehittää vastuullisuustekemistään niin, että siitä muodostuu sille strateginen kilpailuetekijä ja että vastuullisuudesta muodostuu luonteva osa strategista suunnittelua ja toimeenpanoa?

1.4 Tutkimuksen toimeksiantaja

Tutkimuksen tilaaja on suomalainen ICT-alan pörssiyhtiö, joka toimii kuluttaja-, yritys- ja julkishallinnon segmenteissä. Yhtiöllä on vastuullisuusstrategia, joka on osittain integroitunut osaksi yrityksen strategista ja operatiivista toimintaa. Yhtiö pyrkii ymmärtämään, miten se voisi sovittaa liiketoimintastrategiansa kestävä kehityksen tavoitteisiin entistä vahvemmin.

Toimeksiantajayritys toteuttaa strategiaprosessinsa mukaisen strategiapäivityksen vuosittain ja strategiakauden pituus, eli suunnittelun aikajänne tulevaisuutta kohti on kolme vuotta. Toimeksiantajan yritys vastuun johtaminen ja ohjaaminen on keskitetty osaksi viestintäorganisaatiota. Tämän vuoksi vastuullisuus ja sen toimeenpano on kuvattu yksityiskohtaisemmin osana viestintä- ja vastuullisuusstrategiaa, joka on yksi yrityksen määrittelemistä tukistrategioista.

Vastuullisuus jäsenetään yrityksessä neljän näkökulman kautta: taloudellinen, sosiaalinen, digitaalinen ja ympäristövastuu. Yritys on määritellyt itselleen kuhunkin näkökulmaan liittyvät julkisesti raportoitavat tavoitteet ja mittarit. Yritys raportoi vastuullisuutensa kehittymisestä vuosittain julkaisstavassa vastuullisuusraportissaan. Opinnäytetyötä ja siihen liittyvää tutkimusta tehdessä toimeksiantajayritys pyrkii päivittämään vastuullisuuteen liittyvät keskipitkän aikavälin tavoitteensa.

Toimeksiantajayritys on tunnistanut YK:n kestävä kehityksen tavoitteiden viitekehyksestä ne tavoitteet, joihin sillä on erityisesti mahdollisuus vaikuttaa omalla toiminnallaan. Yritys on paraikaa tilanteessa, jossa se haluaa määritellä uudelleen tai tarkentaa, että mitä YK:n kestävä kehityksen tavoitteita se pyrkii omalla toiminnallaan edistämään.

Tavoitteisiin liittyen, yritys on ensimmäisten yhtiöiden joukossa Suomessa saanut hyväksytetyksi kunnianhimoiset Science Based Targets initiative (SBTi) 2030 -tavoitteet sekä Net-Zero Standardin mukaisen nollapäästötavoitteen vuoteen 2040 mennessä, sisältäen myös toimitusketjun päästöt.

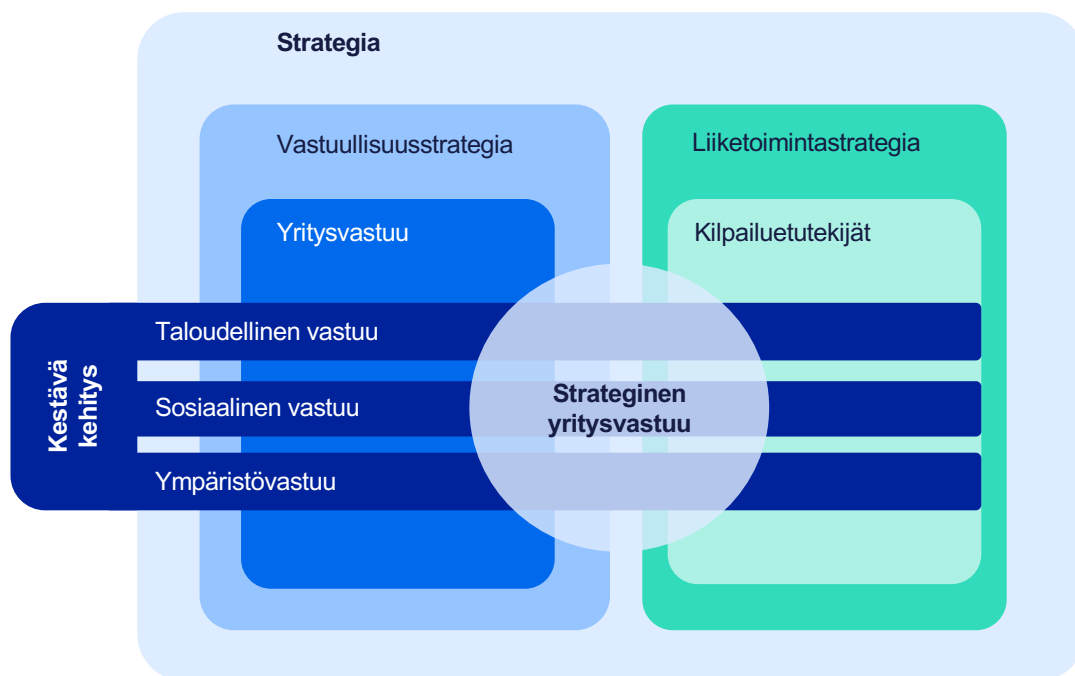
Yrityksen mission, eli olemassaolon tarkoituksen ytimessä on kestävyys. Yritys uudisti missionsa vuonna 2020 vastaamaan tämän päivän odotuksiin ja kuvaamaan sitä sisäistä muutosvoimaa, joka yrityksessä vallitsee. Tuodessaan kestävyiden mission päälähtökohdaksi, yritys pyrkii sekä viestittää tulevaisuuden paremmaksi tekemisen ambitiotaan mutta myös kannustamaan henkilöstöä ja muita sidosryhmiään entistä kestävämpiin ratkaisuihin arkisessa toiminnassaan. Yritys mittaa osana henkilöstötyytyväisyysmittaustaan sitä kuinka innokkaasti yrityksen työntekijät suhtautuvat missioon.

Toimeksiantajayrityksen vastuullisuuden maturiteettia kuvastaa myös sen ulkopuolelta saama tunnustus vastuullisuuden ja kestävyiden saralla. Yritys on tunnustettu toimialansa vastuullisimpana yrityksenä Suomessa. Lisäksi se on listattu vuonna 2024 maailman 100 vastuullisimman yrityksen joukkoon. Kansainvälisen pörssi-yhtiöiden vastuullisuutta arvioivan MSCI ESG Ratingsin arvioissa toimeksiantajayritys on luokiteltu parhaimpaan AAA-kategoriaan.

2 Tietoperusta

Tässä osiossa käyn läpi opinnäytetyössä hyödynnettävän tietoperustan. Tietoperustan keskeiset teemat liittyvät kestäväan kehitykseen ja strategiaan. Tutkimuksen keskiössä on toimeksiantajayrityksen strateginen vastuullisuus, jonka vuoksi sekä strategisuuden käsitteet, kuten kilpailuetutekijät ja strategian luonne ovat olennaisia kehyksiä tutkimuksessa hyödynnettävälle teorialle. Toisaalta vastuullisuuden käsitteistössä mm. yritysvastuu ja laajemmin ajateltuna kestävä kehitys taustoittavat sitä, mitä kyseisellä alueella entuudestaan on tiedossa.

Kun ymmärrys strategisuudesta ja yrityksen kontekstissa tapahtuvasta vastuullisuudesta risteävät, muodostuu strateginen vastuullisuus, jonka palasteluun, ominaisuuksiin ja luonteeseen pyrin opinnäytetyössä syventymään. Kuvassa 1 olen hahmotellut tietoperustan visuaalisena kokonaisuutena.



Kuva 1. Tietoperustan elementit visuaalisena kokonaisuutena

2.1 Kestävä kehitys

Vastuullisuus (engl.: *responsibility*) ja kestävyys (engl.: *sustainability*) koetaan usein synonyymeinä toisilleen. Torelli (2020) tekee termeille eroa toteamalla, että kestävyys koskee ensisijaisesti ympäristöä ja haastaa kunnioittamaan yhteisiä resurssejamme, itseämme sekä seuraavaa sukupolvea ja heidän planeettaansa. Kestävyys liittyy haluun minimoida vaikutuksemme maapalloon ja sen asukkaiden hyvinvointiin sekä lyhyellä että erityisesti pitkällä aikavälillä. Vastuullisuus puolestaan yhdistyy ajatukseen siitä, että olemme vastuussa jostakin toisesta, ja vastuun kantaminen tarkoittaa huolenpitoa ja vastaamista heidän tarpeisiinsa. Vaikka nämä käsitteet eroavat toisistaan

lähtökohdiltaan, ne limittyvät yhteen. Kestävästi toimimalla yritys on myös vastuullinen, sillä se huolehtii tulevaisuudesta ja ympäristöstä. Tässä opinnäytetyössä termejä käytetään ilman tarkkoja määrittelyn luomia reunaehdoja, kuitenkin noudattamalla sellaista perusajatusta, että vastuullisuus on jotain mitä tekemällä syntyy kestävyyttä, kuten myös Torelli (2020) ehdottaa.

Harmaalan ja Jallinojan (2012, 16) mukaan ”kestävässä kehityksessä ihmiskunnan kehityksen tulee vastata nykyisten sukupolvien tarpeisiin vaarantamatta tulevien sukupolvien mahdollisuutta omien tarpeiden tyydyttämiseen”. Kysymyksessä on vuonna 1987 Gro Harlem Brundtlandin johtaman Yhdistyneiden Kansakuntien (YK) komitean luoma käsite ja viitekehys, jota hyödynnetään tänä päivänä laajasti yhteiskunnan eri osa-alueilla ja talouselämässä.

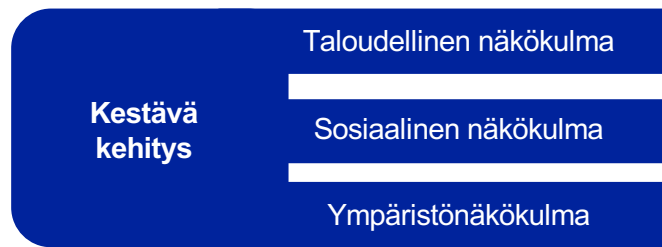
Kestävässä kehityksessä pyritään sovittamaan taloudellinen kehitys sosiaalisen ja ekologisen kestävyden puitteisiin (Joutsenvirta ym. 2011, 13). Suomen Ympäristöministeriön (s.a.) mukaan ympäristö, ihminen ja talous tulisi ottaa tasavertaisesti huomioon erilaisessa päätöksenteossa ja toiminnassa. Elkingtonin vuonna 1997 (Elkington, 2004) kehittämän *Triple bottom line* -ajattelun mukaan kaikkien kestävä kehityksen osa-alueiden – ympäristövastuun, sosiaalisen vastuun ja taloudellisen vastuun – tulisi olla tasapainossa, kun kehitetään vastuullista liiketoimintaa. Elkingtonin mallista voidaankin käyttää nimitystä kolmoistilinpäätös tai 3P -malli, joka muodostuu englanninkielisistä sanoista ”People” (ihmiset), ”Planet” (maapallo; planeetta) ja ”Profit” (tuotto; voitto) (Liappis ym. 2019, 8).

Kestävä kehityksen kolme pilaria ovat käsitteen alkuperäinen jäsenyys, ja on sellaisenaan levinnyt laajaan käyttöön ohjaten useiden yritysten vastuullisuusstrategioita tänä päivänä (Joutsenvirta ym. 2011, 13). Näiden kolmen ulottuvuuden ohella voidaan joissain yhteyksissä nähdä myös muita kestävyiden näkökulmia, kuten kulttuurinen vastuullisuus (Harmaala & Jallinoja, 2012, 16).

Suomen kestävä kehityksen toimikunta määrittelee kestävä kehityksen hieman poikkeavasti, mutta kuitenkin jokseenkin samansuuntaisesti todetessaan kestävä kehityksen koostuvan ekologisesti kestävästä kehityksestä, yhteiskunnallisesti oikeudenmukaisesta kehityksestä ja ihmisen henkisesti uudistava kehityksestä (Malaska, 1994). Tässä opinnäytetyössä professori Pentti Malaskan johtaman työryhmän raportissa määritelty (1994) ekologinen kestävyys tulkitaan ympäristölliseksi kestävyudeksi, yhteiskunnallinen oikeudenmukaisuus sosiaalisesti kestävyudeksi ja henkinen kestävyys kulttuuriseksi kestävyudeksi termien määritysten ollessa verrattain riittävän samankaltaisia.

Opinnäytetyön kestävä kehityksen viitekehiksenä hyödynnetään kestävä kehityksen alkupe-
räistä kolmeen ulottuvuuteen kurkottavaa jäsenyystä: sosiaalinen, taloudellinen ja ympäristöllinen näkökulma. Kulttuurinen ulottuvuus sijoitetaan viitekehiksessä osaksi sosiaalista näkökulmaa,

kuten se Harmaalan ja Jallinojan mukaan (2012, 16) usein sijoitetaan. Kuvassa 2 on mallinnettu kestävän kehityksen ulottuvuudet niin kuin ne tässä opinnäytetyössä käsitetään.



Kuva 2. Kestävän kehityksen näkökulmat

Toimeksiantajayritys jäsentää vastuullisuuden taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristöllisen vastuullisuuden lisäksi myös digitaalisen vastuullisuuden kautta. Digitaalinen vastuullisuus ei ole tyypillinen vastuullisuuden ulottuvuus, ja yrityksessä sen sisälle hahmotetut kokonaisuudet ovat useimmiten osana sosiaalista tai taloudellista näkökulmaa. Siitä huolimatta voidaan todeta, että toimeksiantajayrityksen toimialalla digitaalinen näkökulma on varsin ymmärrettävä.

2.2 Kestävän kehityksen tavoitteet ja niihin vaikuttaminen

Yhdistyneiden kansakuntien kestävän kehityksen tavoitteet (engl.: *United Nations Sustainable Development Goals, UNSDG*) ovat laaja-alainen toimintaohjelma, joka on suunniteltu ratkaisemaan maailmanlaajuisia haasteita ja edistämään kestävä kehitystä. Näitä tavoitteita on yhteensä 17 kappaletta, ja ne kattavat laajasti talouden, ympäristön ja sosiaalisen oikeudenmukaisuuden ulottuvuudet. (Mio, Panfilo & Blundo, 2020; YK, 2015.)

Kestävän kehityksen tavoitteet ovat muokanneet maailmanlaajuista näkemystä siitä, miten kestävän kehityksen haasteisiin tulisi vastata. Ne painottavat tarvetta yhteisille ponnisteluille eri yhteiskunnallisten toimijoiden kesken. Viime vuosikymmeninä kestävän kehityksen alueella on ollut laajaa kiinnostusta, ja siihen on osallistunut valtava määrä tutkijoita, toimijoita, tiedon hyödyntäjiä, opettajia ja opiskelijoita eri puolilta maailmaa eri aloilta ja instituutioista. (D'Amato & Korhonen, 2021.)

Tavoitteet (Kuva 3) julkaistiin vuonna 2015, ja ne korvasivat siihen saakka voimassa olleet vuosittavatavoitteet (engl.: *Millennium Development Goals, MDGs*). Tavoitteet tarjoavat kattavan kehityksen, jonka avulla maailman maat voivat ohjata politiikkaansa ja toimintaansa kohti kestävämpää tulevaisuutta vuoteen 2030 mennessä – ja toki siitä eteenpäinkin. Jokainen tavoite sisältää useita alatavoitteita, jotka ovat mitattavia ja ajavat konkreettisia toimenpiteitä. Tavoitteet kattavat monipuolisen joukon aiheita, kuten köyhyyden poistamisen, nälänhädän lopettamisen, terveydenhuollon

parantamisen, sukupuolten tasa-arvon edistämisen, ilmastonmuutoksen torjunnan ja rauhan edistämisen. (Mio, Panfilo & Blundo, 2020; YK, 2015.)

1. Ei köyhyyttä	2. Ei nälkää	3. Terveystä ja hyvinvointia	4. Hyvä koulutus	5. Sukupuolten tasa-arvo	6. Puhdas vesi ja sanitaatio
7. Edullista ja puhdasta energiaa	8. Ihmisarvoista työstä ja talouskasvua	9. Kestävää teollisuutta, innovaatioita ja infrastruktuuria	10. Eriarvoisuuden vähentäminen	11. Kestävät kaupungit ja yhteisöt	12. Vastuullista kuluttamista
13. Ilmastotoimia	14. Vedenalainen elämä	15. Maanpäällinen elämä	16. Rauhaa ja oikeudenmukaisuutta	17. Yhteistyö ja kumppanuus	

Kuva 3. YK:n kestävän kehityksen näkökulmat (mukaillen YK, 2015)

Kestävän kehityksen tavoitteet pyrkivät luomaan yhtenäisen sitoumuksen kaikkien maailman maiden, yksityisen sektorin ja kansalaisyhteiskunnan välillä. Ne tunnistavat, että maailmanlaajuiset haasteet vaativat yhteistyötä, ja jokaisen osapuolen on osallistuttava kestävän kehityksen edistämiseen. Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää paitsi hallitusten ja järjestöjen toimintaa myös yritysten sitoutumista vastuulliseen liiketoimintaan. (YK, 2015.)

Liike-elämän rooli kestävän kehityksen edistämisessä on merkittävä, ja yritykset voivat vaikuttaa positiivisesti ympäristöön ja yhteiskuntaan integroimalla tavoitteet liiketoimintastrategioihinsa. Vuonna 2021 Morgan Stanley Capital International (MSCI) tutki, että kuinka hyvin tutkittavat 8500 yritystä oli linjassa tavoitteiden kanssa. Selvisi, että 38 % yrityksistä oli luonut kytköksen tavoitteisiin ja 55 % niistä ei ollut kytköksissä. Vain 0,2 % tutkimuskohteena olevista yrityksistä oli luonut vahvaksi luokitellun yhteyden kestävän kehityksen tavoitteisiin. (World Economic Forum, 2021.)

YK:n (2023) viimeisimmän toimeenpanon seurantaraportin mukaan kestävän kehityksen tavoitteiden toteutuminen vaatii isoja ponnistuksia ja välitöntä reagoitua, jotta tavoitteet voidaan saavuttaa vuoteen 2030 mennessä. Noin 140 mitattavasta, tavoitteiden sisään rakennetusta alitavoitteesta puolet näyttää poikkeavan kohtalaisesti tai vakavasti halutusta kehitystrendistä. 30 % tavoitteista ei ole edistynyt lainkaan tai ovat pahimmillaan jopa huonommalla tolalla kuin tavoitteiden asettamisvuonna 2015. (YK, 2023.)

Vaikka yrityksillä on keskeinen rooli tavoitteiden saavuttamisessa, niiden ei odoteta edistävän kaikkia kestävän kehityksen tavoitteita – eikä varsinkaan samanaikaisesti. Olennaista on tunnistaa, että mihin tavoitteisiin yritys pystyy omalla toiminnallaan ja liiketoimintansa ansiosta vaikuttamaan. Kunkin yrityksen vastuullisuusvalintojen ja -tekemisen voidaan nähdä olevan eräänlainen

osallistumisosuus tavoitteiden saavuttamiseksi. (Kurittu & Rankinen, 2023, 30; Mio, Panfilo & Blundo, 2020.)

Oman roolinsa vastuullisuuden edistämiseksi yritys voi hyödyntää niin kutsuttua olennaisuusarviointia, jonka avulla se voi tunnistaa juuri itselleen relevantit vastuullisuusasiat. Huolellisesti ja henkilöstöä osallistaen tehty olennaisuusarviointi luo sekä tukevan selkärangan vastuullisuusvalinnoille, ja -tekemiselle, että mahdollistaa henkilöstön sitoutumisen ja sitä myötä vastuullisuusstrategian onnistumisen. (Kurittu & Rankinen, 2023, 56.)

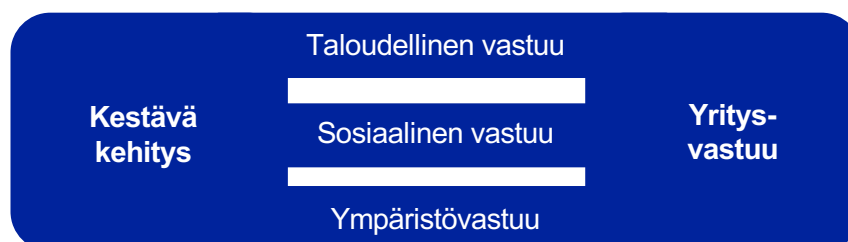
Kurittu ja Rankisen (2023, 56) mukaan olennaisuusarvioinnissa on neljä vaihetta:

1. Mahdollisimman laaja-alainen [asioiden ja teemojen] tunnistaminen
2. Tunnistettujen asioiden priorisointi
3. Priorisoitujen asioiden vahvistaminen
4. Vahvistettujen asioiden validointi riittävän usein

Tämän tutkimuksen toimeksiantajayritys on määritellyt kestävän kehityksen alueiksi digitaalisen, sosiaalisen, taloudellisen ja ympäristöllisen kestävyden. Olennaisuusanalyysiin perustuen kullekin alueelle on osoitettu yksi YK:n kestävän kehityksen tavoitteista kuvaamaan sitä, mihin yritys erityisesti pyrkii omalla toiminnallaan vaikuttamaan. Toimeksiantajayritys on osa Global Compact -yrittäjäverkostoa, joka pyrkii luomaan kestävämpää liiketoimintaa (Suomen YK-liitto s.a.). Yritys seuraa ja raportoi vastuullisuustavoitteidensa toteutumista osavuosisikatsausten yhteydessä ja osana vuosittaista vastuullisuusraporttiaan.

2.3 Yritysvastuu

Kuten aiemassa osiossa todettiin, on kestävä kehitys ja sen osa-alueet usein yritysten vastuullisuustyön ytimessä (Joutsenvirta ym. 2011, 13). Kestävän kehityksen jaottelua käytetäänkin paljon yritysvastuun jäsenyksissä ja silloin voidaan käyttää termejä kuten taloudellinen vastuu, sosiaalinen vastuu ja ympäristövastuu (Harmaala & Jallinoja, 2012, 17). Harmaala ja Jallinoja (2012, 16) määrittelevät nykyään käytössä olevan yritysvastuun termin yrityksen vapaaehtoisiksi toimiksi, joilla se toteuttaa sidosryhmiensä odotusten mukaista yhteiskuntavastuuta.



Kuva 4. Yritysvastuun linkittyminen kestävään kehitykseen (mukaillen Joutsenvirta ym. 2011, 13)

Keskustelua yritysten etiikasta ja niissä työskentelevien ihmisten moraalista on kuitenkin ollut olemassa jo ennen nykyisten vastuullisuutta kuvaavien yritystermien vakiintumista. Voidaan ajatella, että yhtä kauan kuin on ollut yritystoimintaa, on ollut tarve määritellä, että miten sitä tehdään vastuullisesti. (Harmaala & Jallinoja, 2012, 13.) Toisaalta vastuukentän laajenemista pidetään usein globaalin talouden viimeisimpiin vaiheisiin liittyvänä ilmiönä, jossa valtiovallan vastuullisuuteen liittyviä tehtäviä on siirtynyt enemmän yritysvallan – siis yritysten vastuiden – piiriin (Joutsenvirta ym., 2013, 11).

Vastuulliselle yritystoiminnalle on edelleen käytössä erilaisia termejä, jotka voidaan nähdä synonyymeina. Suomalaiset yritykset käyttävät tyypillisesti vastuullisuustyöstään termejä yritysvastuu, yhteiskuntavastuu, hyvä yrityskansalaisuus, eettinen yritystoiminta, kestävän kehityksen mukainen yritystoiminta tai kestävyys. (Harmaala & Jallinoja, 2012, 17; Liappis ym., 2019, 6.)

Yritysvastuusta voidaan puhua myös käyttämällä sijoittajayhteisön luomaa lyhennettä ESG, joka muodostuu englanninkielisistä sanoista ”Environmental” (ympäristöllinen), ”Social” (sosiaalinen) ja ”Governance” (hallinnollinen) (Juutinen, 2016, 42). Tässä opinnäytetyössä käsite *environmental* tulkitaan ympäristövastuuksi ja *social* sosiaalisesti vastuuksi niiden samankaltaisten määritelmien vuoksi. Käsite *governance* tulkitaan pitämään sisällään taloudellisen vastuun, mutta kattavan laajemmin sekä hyvän hallintotavan ja johtamisen, kuten se tyypillisesti määritellään (Juutinen, 2016, 42; Liappis ym. 2019, 72).

Seuraavissa alaluvuissa käydään läpi kestävän kehityksen ulottuvuudet niin kuin ne yritysvastuun näkökulmasta määritellään.

2.3.1 Taloudellinen vastuu

Taloudellinen kestävyys tarkoittaa tasapainoista kasvua, joka ei perustu velkaantumiseen tai luonnonvarojen ylikulutukseen pitkällä aikavälillä. Se on välttämätön yhteiskunnan peruspalveluiden ylläpitämiselle ja kehittämiselle. Pitkäjänteinen talouspolitiikka, joka tähtää kestävyyteen, luo hyvät edellytykset kansalaisten hyvinvoinnille ja sen kasvulle. (Ympäristöministeriö, 2023.)

Kestävä talous myös valmistautuu tuleviin haasteisiin, kuten väestön ikääntymisestä aiheutuviin lisääntyviin sosiaaliturva- ja terveystalouden menoihin. Se muodostaa perustan sosiaaliselle kestävyydelle, ja sosiaaliset turvaverkot auttavat lievittämään mahdollisia vaikeuksia, joita nopeasti muuttuva globaali talous saattaa aiheuttaa. (Ympäristöministeriö, 2023.)

Taloudellisen vastuun perusajatuksena on varmistaa yrityksen toiminnan jatkuvuus kehittämällä sen kannattavuutta ja pitkällä aikavälillä toimimisen mahdollisuuksia. Käsitteen alle kuuluu kannattavuuden lisäksi kilpailukyky, tehokkuus ja omistajien tuotto-odotuksiin vastaaminen. Käytännössä

kaikki se, mihin yritys käyttää rahaa, varallisuutta ja muuta valtaa, kuuluu taloudellisen vastuun piiriin. (Liappis ym. 2019, 8.)

Taloudellisen vastuun perustana on lainsäädäntö. Taloudellinen kannattavuus ja voiton tuottaminen on laista johdettavia ohjeita yritykselle. Lisäksi laki edellyttää, että keinot, joilla yritys pyrkii tuottamaan voittoa ja luomaan pitkän aikavälin menestymisen edellytyksiä, tulee olla yhteiskunnallisesti – eli eri sidosryhmien näkökulmasta katsottuna – hyväksyttyjä. (Liappis ym. 2019, 72–74.)

Taloudellisen vastuun rinnalle on kehittynyt hyvän hallinnon käsite (engl.: *good governance*), eli eräänlainen koodisto, joka täydentää lakisääteisiä menettelytapoja yrityksissä. Se käsittää niin hallituksen riippumattomuuteen, johdon palkitsemiseen, vastuullisen veronmaksuun kuin lahjonnan estämiseen liittyviä menetelmiä, joita yritysten tulee toteuttaa. (Harmaala & Jallinoja, 2012, 90.)

Varmistaakseen sidosryhmilleen antamiensa lupauksen toteutumisen käytännössä useat yritykset ovat ottaneet käyttöön ohjelmia ja säännöstöjä (engl.: Code of conduct). Ohjelmien tarkoituksena on varmistaa yhtenäiset toimintatavat erilaisten yritysvastuuseen liittyvien eettisten ongelmien tai tilanteiden ratkaisemiseksi (Joutsenvirta ym. 2011, 13–14.) Periaatteet voivat sisältää odotuksia myös yrityksen alihankkijoille (Harmaala & Jallinoja, 2012, 255).

2.3.2 Sosiaalinen vastuu

Sosiaalinen vastuu on yksi yritysvastuun kolmesta osa-alueesta, ja se keskittyy yrityksen vaikutuksiin ihmisiin ja yhteiskuntaan. Se ulottuu työelämän reiluudesta ja ihmisoikeuksien kunnioittamisesta aina yhteisöjen tukemiseen ja hyväntekeväisyyteen. Sosiaalinen vastuu on tärkeä osa yrityksen vastuullisuustyötä, sillä se voi tuoda monia hyötyjä sekä yritykselle että yhteiskunnalle. Se voi parantaa yrityksen mainetta ja kilpailukykyä sekä lisätä työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota. (Harmaala & Jallinoja, 2012, 20–21; Liappis ym., 2019, 8–9.)

Sosiaalisen vastuun osa-alueita ovat mm.:

- Reilut työolot: Yritys varmistaa, että sen työntekijät saavat asianmukaista palkkaa, työehdot ovat asianmukaiset ja että heitä kohdellaan tasa-arvoisesti ja kunnioittavasti. Tähän kuuluu myös työturvallisuuden ja työterveyden varmistaminen sekä yhdenvertaisuuden edistäminen ja syrjinnän ehkäisy.
- Ihmisoikeuksien kunnioittaminen: Yritys ei osallistu lapsityövoiman tai pakkotyön käyttöön, ja se kunnioittaa kaikkien ihmisten perusoikeuksia. Tämä tarkoittaa myös sitä, että yritys ei tee yhteistyötä yritysten kanssa, jotka rikkovat ihmisoikeuksia.
- Yhteisöjen tukeminen: Yritys tukee paikallisia yhteisöjä ja osallistuu yhteiskunnalliseen kehitykseen. Tämä voi tapahtua esimerkiksi lahjoitusten, yhteistyöhankkeiden tai vapaaehtoistyön kautta.

- Hyväntekeväisyys: Yritys lahjoittaa varoja hyväntekeväisyyteen ja tukee ns. hyviä asioita. Tämä voi kohdistua esimerkiksi koulutukseen tai terveydenhuoltoon. (Harmaala & Jallinoja, 2012, 20–21;

Sosiaalinen vastuu on olennainen osa yritystoimintaa ja kytkeytyy monipuolisella tavalla yrityksen menestykseen ja yhteiskunnan hyvinvointiin. Sen vaikutukset ovat laaja-alaisia, tuoden mukanaan sekä hyötyjä että haasteita.

Sosiaalisesti vastuullinen toiminta vahvistaa yrityksen mainetta ja lisää sen houkuttelevuutta työnantajana ja yhteistyökumppanina. Tämä luo luottamusta ja uskollisuutta asiakkaiden keskuudessa ja voi luoda kilpailuetua markkinoilla. Työntekijät, jotka kokevat työskentelevänsä eettisesti ja vastuullisesti toimivassa yrityksessä, ovat usein tyytyväisempiä ja sitoutuneempia työhönsä. Tämä voi johtaa parempaan työtehoon, innovaatioihin ja tuottavuuteen. (Juutinen, 2016.)

Sosiaalinen vastuu voi vaatia merkittäviä investointeja esimerkiksi työturvallisuuteen, koulutukseen ja yhteistyöhankkeisiin. Nämä kustannukset voivat asettaa haasteita yrityksen taloudelliselle tuloksellesse. Sosiaalisen vastuun vaikutusten mittaaminen voi kuitenkin olla vaikeaa ja monimutkaista. Tämä voi vaikeuttaa yrityksen vastuullisuustyön seurantaa ja kehittämistä. Samalla kuluttajat, sijoittajat ja kansalaisjärjestöt odottavat yritysten toimivan yhä vastuullisemmin. Nämä odotukset voivat olla korkeita ja vaikeasti täytettäviä, ja ne voivat asettaa paineita suoriutua sosiaalisessa vastuussa. (Harmaala & Jallinoja, 2012, 18–21; Liappis ym., 2019, 8–9.)

Sosiaalinen vastuu on monipuolinen kokonaisuus, jolla on sekä positiivisia että mahdollisesti haastavia vaikutuksia yritykseen. Sen hyödyt ovat kiistattomat, mutta haasteet on otettava vakavasti. Yritysten, jotka haluavat menestyä tulevaisuudessa, on kyettävä tasapainottamaan nämä kaksi näkökulmaa.

2.3.3 Ympäristövastuu

Ympäristövastuu kattaa laajan joukon toimia, joilla pyritään minimoimaan ihmisen toiminnan haitallisia vaikutuksia ympäristöön ja edistämään kestävä kehitystä. Yritysten ympäristövastuullinen toiminta pyrkii ottamaan huomioon ympäristön tilan säilymisen ja parantamisen sekä luonnonvarojen kestävä käytön. (Harmaala & Jallinoja, 2012, 22–23, Liappis ym., 2019, 8–9.)

Käytännössä tämä voi tarkoittaa monia erilaisia tekoja ja toimenpiteitä. Yritykset voivat esimerkiksi investoida ympäristöystävällisiin tuotantoprosesseihin ja teknologioihin, jotka vähentävät päästöjä ja energiankulutusta. Ne voivat myös kehittää ja markkinoida ympäristöystävällisiä tuotteita ja palveluita, jotka auttavat kuluttajia vähentämään omaa ympäristöjalanjälkeään. (Harmaala & Jallinoja, 2012, 22–23; Koipijärvi & Kuvaja, 2017, 17–18.)

Ympäristövastuu liittyy myös kiinteästi jätteiden hallintaan ja kierrätykseen. Yritysten tulisi pyrkiä minimoimaan tuotantoprosesseissa syntyvää jätettä ja edistämään materiaalien kierrätystä ja uudelleenkäyttöä mahdollisimman laajasti. Tämä voi vähentää sekä ympäristöön kohdistuvia haittavaikutuksia että kustannuksia yrityksille. (Harmaala & Jallinoja, 2012, 22–23.)

Lisäksi ympäristövastuu sisältää usein myös luonnon monimuotoisuuden suojelun ja edistämisen. Yritykset voivat osallistua esimerkiksi metsien istuttamiseen, elinympäristöjen ennallistamiseen ja luonnonsuojelualueiden tukemiseen osana vastuullista toimintaansa. (Harmaala & Jallinoja, 2012, 22–23.)

Ympäristövastuullinen toiminta vaatii usein myös avointa viestintää ja yhteistyötä eri sidosryhmien, kuten asiakkaiden, työntekijöiden, sijoittajien ja yhteisöjen kanssa. Tehokas viestintä ympäristötoimista ja niiden tuloksista edistää läpinäkyvyyttä ja luottamusta yrityksen toimintaa kohtaan. (Koipijärvi & Kuvaja, 2017, 97–104.)

Kaiken kaikkiaan ympäristövastuu on olennainen osa kestäväää ja vastuullista liiketoimintaa, joka edistää sekä ympäristön että ihmisten hyvinvointia pitkällä aikavälillä. Ympäristövastuun vaikutukset ovat laaja-alaisia, tuoden mukanaan sekä hyötyjä että haasteita. (Harmaala & Jallinoja, 2012, 22–23.)

Ympäristövastuullinen toiminta vahvistaa yrityksen mainetta ja lisää sen houkuttelevuutta asiakkaiden, työntekijöiden ja sijoittajien silmissä. Se luo luottamusta ja uskollisuutta ja voi vahvistaa kilpailuetua markkinoiden näkökulmasta. Ympäristövastuu voi johtaa resurssien tehokkaampaan käyttöön ja siten kustannusten alenemiseen. Esimerkiksi energiatehokkuuden parantaminen voi säästää yritykselle rahaa sähkölaskuissa. Ympäristöongelmien ratkaiseminen voi johtaa uusien innovaatioiden syntymiseen, jotka voivat avata yritykselle uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Ympäristövastuu voi myös auttaa yritystä välttämään ympäristöriskejä, kuten ympäristövahinkojen aiheuttamia sakkoja ja mainehaittoja. (Harmaala & Jallinoja, 2012, 22–23.)

Toisaalta ympäristövastuullinen toiminta voi vaatia merkittäviä investointeja esimerkiksi ympäristöystävällisempiin teknologioihin ja tuotantoprosesseihin. Nämä kustannukset voivat asettaa haasteita yrityksen taloudelliselle tulokselle. Ympäristölainsäädäntö voi myös asettaa yrityksille tiukkoja vaatimuksia, joiden täyttäminen voi olla vaikeaa ja kallista. (Harmaala & Jallinoja, 2012, 18–23.)

Yritykset, jotka eivät ole ympäristövastuullisia, saattavat olla kilpailuedussa lyhyellä aikavälillä, mikä voi kannustaa yritystä optimoimaan taloudellinen voitto ennen ympäristön suojelemista. Kuluttajat ja sijoittajat kuitenkin odottavat yritysten toimivan yhä ympäristövastuullisemmin pitkällä aikavälillä, mikä on syytä ottaa huomioon päätöksenteossa. Odotukset voivat olla toimialasta ja

yrittäjien toiminnan luonteesta riippuen korkeita ja vaikeastikin täytettäviä, minkä vuoksi toimeen on syytä tarttua ennemmin kuin myöhemmin. (Juutinen, 2016, 24.)

2.4 Vastuullisuus strategiassa

Tämän opinnäytetyön ytimessä on strateginen vastuullisuus ja se, mikä tekee vastuullisuudesta strategista. Siksi on olennaista ensin hahmottaa, mikä on strategia ja mistä strategisuus ylipäättään muodostuu. Tässä osiossa käydään läpi mikä on strategian perusajatus ja tarkoitus yrityksessä, sekä miten strategiset kilpailuetekijät rakentuvat. Lopuksi pureudutaan strategiseen yritysvastuuseen. Strategista yritysvastuuta käsittelevässä osiossa esitellään myöhemmin opinnäytetyössä käytettävä tietoperusta strategisen vastuullisuuden kriteeristölle.

2.4.1 Strategiset valinnat

Klassisen määritelmän mukaan strategia tarkoittaa suunnitelmallista pyrkimystä kohti organisaation pitkän aikavälin tavoitteita ja resurssien allokointia niihin keskeisiin tekemisiin, jotka ovat kriittisiä onnistumisen kannalta (Armstrong, 2020, 27–28). Richer puolestaan (2017, 144) kiteyttää strategian olevan ”suunta, johon meidän tulisi liikkua”. Professori George Tovstiga luonnehtii (29.8.2021, 5:30–6:00) strategiassa olevan kyse siitä, että yritys pyrkii voittamaan muut kilpailijat arvonnin kilpailussa olemalla oikealla tavalla erilainen kuin muut.

Mitronen ja Raikaslehto (2019, 56) korostavat valintojen merkitystä määritellessään strategian olevan ”joukko valintoja, joilla haetaan kilpailuetua, pyritään saavuttamaan asetetut päämäärät ja toteutetaan omistajatahto.” Tässä opinnäytetyössä strategia ajatellaan määriteltynä päämääränä, voitavina valintoina ja suunniteltuina arvonnin luonnin liikkeinä.

Strategisen suunnittelun, eli strategiaprosessin onnistumisen uskotaan edellyttävän, että yrityksen johto kerää, seuloa ja analysoi huolellisesti tietoa liiketoimintaympäristöstä. Tämän jälkeen on tunnistettava ja arvioitava yrityksen vahvuudet ja heikkoudet sekä määriteltävä selkeä missio ja joukko saavutettavissa olevia tavoitteita. Nämä tavoitteet muodostavat perustan taktisille ja operatiivisille suunnitelmille. Näistä muodostuvaa kokonaisuutta kutsutaan strategiaksi ja strategian toimeenpanosuunnitelmaksi. (Gutterman, 2021, 2.)

Kestävän kehityksen ja yhteiskuntavastuun johtaminen vaatii myös selkeän strategian, joka sisältää monipuolisia toimia eri kestävyiden osa-alueilla. Vastuullisuusstrategian tulee kattaa laaja kirjo kestävä kehitys ja yhteiskuntavastuun näkökohtia. Samaan aikaan on huomioitava, että yrityksillä on usein taipumus aloittaa kestävyteen liittyviä hankkeita, joilla ei ole selkeää linkitystä niiden ydintekemiseen. Erilaiset kestävä kehitys ja yhteiskuntavastuun projektit ja aloitteet onkin

integroitava yrityksen strategiaan tavoitteisiin sekä liiketoiminta- ja toimintasuunnitelmiinsa. (Gutterman, 2021, 8–9.)

Gutterman huomauttaa (2021, 10), että pitkäaikainen sitoutuminen kestäväan kehitykseen ei ole strategisesti mahdollista, ellei yritys pysty ylläpitämään liiketoimintaansa kannattavuuden näkökulmasta. Tämä tarkoittaa usein sitä, että yrityksen on tehtävä sekä strategisia että operatiivisia toimenpiteitä, jotka saattavat olla välttämättömiä taloudellisen elinkelpoisuuden varmistamiseksi, vaikka ne saattavatkin olla ristiriidassa ympäristön tai yhteiskunnallisesti suositeltavien käytäntöjen kanssa. Yritys voi esimerkiksi joutua valitsemaan ympäristön kannalta haitallisemman, mutta kustannuksiltaan edullisemman valmistusmateriaalin osaksi tuotantoketjuaan.

2.4.2 Strategiset kilpailuetekijät

Strategiset kilpailuetekijät (engl.: *competitive advantage*) ovat keskeinen osa yrityksen strategiaa, jonka ympärille kaikki muut strategian sisällään pitämät konseptit jollain tavalla nivoutuvat. Yksinkertaisuudessaan ja käytännössä kysymys on niistä tekijöistä, joiden ansiosta asiakas valitsee yrityksen A yrityksen B sijaan. (Ward 30.4.2023, 0:00–2:00.) Grant täsmentää (30.3.2022, 1:30–2:00) kilpailuedun olevan asia, jonka ansiosta yritys pystyy päihittämään kilpailijansa niin, että voittaminen on mitattavissa toiminnan tuottavuusmittareilla. Toisaalta Grant huomauttaa (30.3.2022, 2:00–2:30), että yritys voi omata kilpailuedun, vaikka se ei pyrkisikään tuottamaan taloudellista voittoa juuri nyt tai ikinä. Tällöin kilpailuedun voidaan ajatella olevan kyky tuottaa asiakkaalle enemmän arvoa kuin kilpailijat kykenevät.

Amason esittelee (30.3.2023, 1:30–8:00) Michael Porterin vuonna 1980 lanseeraaman kilpailustrategiaviitekehyksen (Porter, 1985, 11–15), jossa kaksi kilpailuetekijää, alhaiset kustannukset (engl.: *low cost*) ja erilaistuminen (engl.: *differentiation*) muodostavat toimintojen laajuuden (engl.: *focus*) kanssa kolme vaihtoehtoista kilpailuetustrategiaa: kustannusjohtajuus, erilaistuminen ja kohdennettu kilpailustrategia.

Kustannusjohtajuusstrategia (engl.: *low cost based*) keskittyy liiketoiminnan kustannusten minimoimiseen. Tavoitteena on saavuttaa kilpailuetua tarjoamalla tuotteita tai palveluita markkinoilla alhaisemmilla kustannuksilla kuin kilpailijat. Yrityksen on panostettava tehokkuuteen, skaalautuvuuteen ja muihin operatiivisiin tekijöihin varmistaakseen, että se voi tarjota kilpailukykyisiä hintoja säilyttäen samalla kannattavuutensa. (Grant 30.3.2022, 3:00–4:30; Porter, 1985, 11–15.)

Erilaistumisstrategia (engl.: *differentiation based*) keskittyy puolestaan tuotteiden tai palveluiden ainutlaatuisten ominaisuuksien luomiseen, jotka erottavat yrityksen kilpailijoista. Tämä voi liittyä esimerkiksi tuotteen laatuun, brändiin, designiin tai innovaatioihin. Erilaistumisen avulla yritys voi perustella korkeampia hintoja tarjoamalla asiakkaille lisäarvoa ja erityisiä ominaisuuksia, jotka

kilpailijat eivät tarjoa. Erilaistumisstrategia voi osoittautua kustannusjohtajuusstrategiaa kestävämmäksi pidemmällä aikavälillä, sillä kustannukset ovat alttiimpia yrityksen ulkoisille vaikuttimille. (Grant 30.3.2022, 3:00–4:30; Porter, 1985, 11–15.) Myös yritysvastuu voi liittyä vahvasti yrityksen erilaistumiseen tai se voi muodostaa itsessään erilaistumisstrategian. Yritysvastuuta voidaan näin ollen pitää myös strategisena investointina. (McWilliams, Siegel & Wright, 2006.)

Kohdennettu kilpailustrategia (engl.: *focus*) perustuu tiettyyn kilpailulliseen valintaan toimialan sisällä. Keskittäjä valitsee toimialan segmentin tai segmenttien ryhmän ja räätälöi strategiansa palvelemaan niitä. Painopistestrategiassa on kaksi versiota: kustannuskeskeisyys ja eriyttäminen. Kustannuskeskeisyydessä yritys hakee kustannusetua kohdesegmentissään, kun taas eriyttämisessä yritys hakee eriytymistä kohdesegmentissään. (Porter, 1985, 11–15; University of Cambridge s.a.)

Molemmat kohdennetun kilpailustrategian variantit perustuvat eroihin fokusioijan kohdesegmentin ja alan muiden segmenttien välillä. Kohdesegmenteilla tulee olla ostajia, joilla on epätavallisia tarpeita, tai muuten kohdesegmenttiä parhaiten palvelevan tuotanto- ja toimitusjärjestelmän tulee poiketa muiden toimialojen vastaavista. Kustannuskeskeisyys hyödyntää kustannuskäyttäytymisen eroja joissakin segmenteissä, kun taas eriyttämisessä hyödynnetään ostajien erityistarpeita tietyillä segmenteillä. (Porter, 1985, 11–15; University of Cambridge s.a.)

2.4.3 Vastuullisuus taloudellisen menestymisen ajurina

Ei ole yksiselitteistä, että millainen vaikutus yritysvastuuteoilla on yrityksen taloudelliseen menestykseen, mutta yhteys näiden välillä on kuitenkin kyetty todentamaan (Harmaala & Jallinoja, 2012, 60). Kestävän kehityksen edistämisen lisäksi tämä tutkimus onkin tärkeä myös liiketoiminnan näkökulmasta. Yritykset, jotka omaksuvat kestäviä liiketoimintakäytäntöjä strategiassaan, ovat paremmassa asemassa hyödyntämään uusia markkinamahdollisuuksia, kuten kestävien ja kierrätettävien tuotteiden ja palvelujen kasvavaa kysyntää. (Liappis, Pentikäinen & Vanhala 2019, 25–31.) Useat tutkimukset myös osoittavat (Chladek, 2019, McKinsey, 2023), että vastuulliset yritykset ovat tuottavampia kuin ne, jotka eivät keskity kestävä kehityksen edistämiseen.

Fultonin, Kahnin ja Sharplesin (2013) tekemän selvityksen mukaan yrityksillä, jotka arvioidaan vastuullisuusarvioinneissa korkealle, on 56 tutkimuksen perusteella aina alhaisemmat pääomakustannukset lainojen ja oman pääoman suhteen. 87 % Fultonin ja tutkimusryhmän (2013) läpikäymistä tutkimuksista osoittaa, että hyvät pisteet vastuullisuudesta ennustaa erityisen vahvaa suoriutumista markkinassa. Joutsenvirta, Halme, Jalas ja Mäkinen (2011, 35) tiivistävät yritysvastuun ja taloudellisten hyötyjen suhteen osuvasti kahteen sanaan: ”riippuu tilanteesta”.

Keskuskauppakamarin 2009 tekemästä tutkimuksesta ilmenee, että yritysten johto kokee yritysvastuun hyödyttävän sekä suoraan, että välillisesti useita yritykselle tärkeitä asioita, kuten esimerkiksi

asiakkaiden pysyvyyttä, maineen parantumista, henkilöstön motivaatiota ja riskienhallintaa. Vähintään 50 % tutkimukseen vastanneista koki yritysvastuun toteuttamisesta paljon tai melko paljon hyötyjä. (Harmaala & Jallinoja, 2012, 60.) Tuoreen, 2023 tehdyn Pk-yrityksiin keskittyvän tutkimuksen mukaan vastuullisuusasioiden käsittely on lisääntynyt 30 prosentilla vastaajayrityksistä viimeaikaisten tapahtumien, kuten koronapandemian ja Venäjän hyökkäyssodan vuoksi. (Kajala, 2023) Sitran Hellströmin ja Parkkosen (2022) mukaan tänä päivänä suurin osa suomalaisista yrityksistä kokee, että vastuullisuudesta saatavat liiketoimintahyödyt ovat suurempia kuin vastuullisuuden varmistamiseen kuluvat resurssit.

Laajemman merkityksen ja kuten Kurittu ja Rankinen (2023, 44) toteavat, ”yhtiöiden sisäisen motivaation”, strategiselle vastuullisuudelle luovat siis globaalien haasteiden lisäksi myös liiketoiminnalliset mahdollisuudet, jotka toimivat yrityksille kannustimina maailman pelastamiseen.

2.4.4 Strateginen yritysvastuu

Strateginen yritysvastuu on opinnäytetyön kannalta kaikkein olennaisin tietoperusta, sillä pohdittavat tutkimuskysymykset pyrkivät pureutumaan juuri tähän ilmiöön suhteessa toimeksiantajayrityksen ominaisuuksiin ja strategiseen tekemiseen. Tässä kappaleessa täsmennetään mitä strategisella yritysvastuulla tarkoitetaan ja minkälaisista elementeistä se koostuu.

Luonteeltaan strategisilla yritysvastuun toimilla on oltava joitain piirteitä tai ominaisuuksia, jotka erottavat sen nk. oletettavasta yritysvastuutoiminnasta. Strategisilla yritysvastuutoimilla on siis oltava sellaisia ominaisuuksia, jotka ovat määriteltävissä strategisiksi. Näin ollen voidaan ajatella, että strategisen yritysvastuutoiminnan tulee olla lähellä organisaation missiota ja visiota, eli strategian ydintä. (Bhattacharyya, 2010.)

Vaikka sidosryhmien vastuullisuuteen liittyvät odotukset ovat aiemmin kuvatun mukaisesti kasvussa, on yritysvastuulla riski jäädä päätöksenteossa sivurooliin, mikäli se ei ole kytketty osaksi strategiaa ja muita yrityksen johtamisen ja hallinnon konsepteja, kuten riskien hallintaa. Silloin vastuullisuusasiat voivat tulla yhtiön johdon ja hallituksen agendalle vain tilanteissa, joissa yhtäkkiä ja yllättäen johonkin tilanteeseen täytyy reagoida. (Kurittu & Rankinen, 2023, 68.) Heikkurista mukailen (2018), sosiaalisen kestävyiden ja ympäristöasioiden täytyy nousta yrityksessä arvohierarkiassa korkealle niin keskusteluissa kuin käytännöissä.

Yritysvastuun tekeekin strategiseksi se, kun vastuullisuus muuttuu erilliseksi tarkastelukulmaksi yrityksen strategiaan nähden ja sen sisältämät asiat linkittyvät osaksi riskien ja mahdollisuuksien analyysia (Guterman, 2021, 14; Juutinen, 2016, 40). Kuritun ja Rankisen mukaan (2023, 78) strategisen yritysvastuun rakentaminen alkaa parhaimmillaan jo aivan strategiaprosessin alkuvaiheesta. Näin vältetään strategiaprosessin lopussa tunne siitä, että vastuullisuudessa on kysymys jostain

päälle liimatusta. Folmer ja Tietenberg (2015, 206–208) täydentää, että sen lisäksi, että vastuullisuus on otettava huomioon prosessin alkuvaiheessa, tulee se nähdä jatkuvana elementtinä toiminnan suunnittelussa. Heidän mukaansa näin vastuullisuudesta voi tulla uskottava ja tuottava osa strategiaa.

Vastuullisuuden vähimmäisvaatimusten noudattamista ei vielä voida kutsua yritysvastuuksi, saati strategiseksi yritysvastuuksi (Harmaala & Jallinoja, 2012, 57). Harmaalan ja Jallinojan mukaan (2012, 71–72) yritysvastuun kypsyys voidaan hahmottaa mm. liiketoiminnan tuotto-odotusten ja liiketoimintariskien merkittävyyksien näkökulmista, jolloin yrityksen vastuullisuuden aste heijastaa sen valmiutta integroida vastuullisuus liiketoimintastrategiaan. Vastuullinen yritys ei vain noudata sääntöjä ja standardeja, vaan pohtii syvällisemmin, miten vastuullisuus voi tukea pitkän aikavälin liiketoiminnan menestystä. McWilliamsin ja tutkimusryhmänsä (2006) mukaan strateginen vastuullisuus ei myöskään voi perustua vain hyväntekemiseen, vaan sen täytyy pystyä nousemaan liiketoiminnalliseksi ajuriksi.

Strategiseen yritysvastuuseen kuuluvat määrittävinä tekijöinä myös sidosryhmien odotusten huomiointi, yritysvastuuseen liittyvien tavoitteiden ja tulosten mittaaminen sekä se, että yrityksen eri toimintojen johtajat johtavat myös vastuullisuuteen liittyviä asioita (Guterman, 2021, 14; Harmaala & Jallinoja, 2012, 77). Kurittu ja Rankinen toteavat (2023, 69), että vastuullisuusstrategiointi ei liity vain yksittäiseen hetkeen, vaan se on jatkuva prosessi, joka vaatii johdonmukaista toimintaa yrityksen johdolta vuodesta toiseen. Vastuullisuuden tulee myös olla horjumaton osa päätöksentekoa, oli kysymys sitten investoinneista, hankinnoista, tuotekehityksestä tai johdon rekrytoinneista (Kurittu & Rankinen, 2023, 84).

Juutinen (2016, 58) kiteyttää yritysvastuun olevan strategista silloin, kun se ymmärretään osana yrityksen arvonmuodostusta, eli otetaan huomioon kassavirtaan vaikuttavana tekijänä. Hän myös toteaa, että yritysvastuu on strategista tilanteessa, jossa yritys onnistuu lanseeraamaan tuotteen tai palvelun, joka vastaa ominaisuuksiltaan niitä odotuksia, jotka asiakkaat ja muut sidosryhmät ovat yritykselle antaneet vastuullisuuteen liittyen.

Toisaalta, vaikka vastuullisuus ei olisi sidottu suoraan jonkin tuotteen ominaisuuteen, voi vastuullisuus olla osa yrityksen tuotteisiin liitettyä mielikuvaa (McWilliams ym. 2006). Guterman (2021, 14) ei korostakaan muusta tuoteportfoliosta esille nousevien ”kestävien tuotteiden” tärkeyttä, vaan näkee tärkeänä, että kestävä kehitys kaikessa olomuodossaan on vahvassa linkityksessä yrityksen liiketoimintastrategioiden kanssa.

Porterin ja Kramerin (2006) Creating shared value (CSV) -ajattelumallin mukaisesti strategiseksi yritysvastuuksi voidaan myös tulkita se, mikäli yritys löytää kokonaan uusia

liiketoimintamahdollisuuksia ratkaisemalla jonkin yhteiskunnallinen ongelman. Creating shared value -konseptin ytimessä on ajatus taloudellisen menestyksen tavoittelusta niin, että se tuottaa myös yhteiskunnallista hyötyä.

Yhtä oikeaa tapaa lähestyä yritys vastuustrategiaa ei ole, mutta vastuullisuuden ammattilaisia kannattaa kuunnella, oli lähestymistapa mikä tahansa. Minkä tahansa strategian, mutta myös vastuullisuusstrategian muodostamisessa tarvitaan monenlaista tietoa yrityksen sisäisistä toimintamalleista, prosesseista, tavoitteista, odotuksista ja niin edelleen. Lisäksi voidaan tarvita ulkoista asiantuntemusta, mikäli vastuullisuusteemojen käsittely ei ole yrityksen johdolle entuudestaan tuttua. (Kurittu & Rankinen, 2023, 82–83.)

Edellä kuvattujen strategiseen vastuullisuuteen liittyvien odotusten lisäksi voidaan todeta, että vaikka yrityksellä on vastuullisuusstrategia, on odotus myös sitä tukevista muista vastuullisuuteen liittyvistä johtamisen ja hallinnon työkaluista edelleen olemassa. Kurittu ja Rankinen toteavat, (2023, 79) että strategiasta erillinen, mutta siihen nojaava vastuullisuusohjelma on edelleen ajankohtainen työväline yrityksen tahtotilan, teemojen ja tavoitteiden kuvaamiseen. He myös mainitsevat (2023, 80), että vastuullisuusohjelma voi kattaa strategia-aikaväliä pidemmälle tähtääviä vastuullisuuteen ja kestävyYTEEN liittyviä kehityskaaria.

Moyer ja Watt (2023) ovat jäsentäneet strategisen vastuullisuuden kehittymistä ja kypsymistä tiettyjen olennaisten tekojen ja päätösten kautta. Kuvassa 5 on mukailtu heidän luonnehdintaansa siitä, miten yritys voi siirtyä ensin vastuullisuuden vaatimusten täyttämiseen (engl.: *compliance*) vastuullisuuden liiketaloudelliseen hyödyntämiseen (engl.: *optimization*) ja miten optimoinnista muututaan (engl.: *transformation*) strategisesti vastuulliseksi yritykseksi.

Ohjeiden ja suositusten noudattamisesta liiketaloudelliseen optimointiin	Liiketaloudellisesta optimoinnista muodonmuutos strategisesti vastuulliseksi yritykseksi
Muutoksen ajurit	
<ul style="list-style-type: none"> • Asiakkaiden, työntekijöiden ja sääntelijöiden painostus kasvaa • Pääomitus muodostuu riippuvaiseksi kestävyystekemisessä suoriutumisessa • Johdon halu pysyä valmiina muutoksen edellä 	<ul style="list-style-type: none"> • Sijoittajien painostus kasvaa • Johtajien halu erottua, toimia arvojen mukaisesti tai edistää kasvua
Muutosta vauhdittavat toimet	
Arvoketju: Erillisiä hankkeita <ul style="list-style-type: none"> • Kiertotalouden käytäntöjen toteutus tai parannus • Arvoketjun läpinäkyvyyden parantaminen hiilidioksidipäästöjen osalta 	Arvoketju: Innovaatioita ekosysteemissä <ul style="list-style-type: none"> • Poikkitoimialalliset kumppanuudet
Tuotteet: Olemassa olevia <ul style="list-style-type: none"> • Linkitys YK:n kestävän kehityksen tavoitteisiin • Nykyisten tuotteiden ja palveluiden kehittäminen vastuullisemmiksi • Jäljitettävyyden kehittäminen 	Tuotteet: Uusia <ul style="list-style-type: none"> • Kiertotalouden käytäntöjen tuotteistaminen • Maailmaa parantavien tuotteiden ja palveluiden kehittäminen
Johtaminen: Läpinäkyvää <ul style="list-style-type: none"> • Vastuullisuusjohtajan nimeäminen • Kompensaation linkitys vaikutuksiin • Datan laadun ja saavutettavuuden kehittäminen • Kestävyystavoitteiden asettaminen • Hiilidioksidipäästöjen laskentaan valmistautuminen • Vanhanaikaisesta omaisuudesta irrottautuminen 	Johtaminen: Läpinäkyvää <ul style="list-style-type: none"> • Johtajuuden siirtäminen toimitusjohtajalle ja hallitukselle • Raportoinnin läpinäkyvyyden ja julkisuuden hyödyntäminen • Kunnianhimoisempien tavoitteiden asettaminen • Ulkoisten tekijöiden arvostaminen • Poliittiseen päätöksentekoon vaikuttaminen liiketoimintavaikutusten minimoimiseksi

Kuva 5. Vastuullisuuden maturiteettijäsennys (mukaillen Moyer & Watt, 2023)

Tässä opinnäytetyössä huomioidaan kaikki aiemmin kuvatut strategisen yritys vastuun määritykset, ja yritys vastuun strategisuutta tarkastellaan ennen kaikkea seuraavista näkökulmista:

- Yritysvastuu on yksi liiketoimintastrategian tai -strategioiden näkökulmista
- Yritysvastuu luo arvoa, josta asiakkaat ovat valmiita maksamaan
- Vastuullisuus huomioidaan osana strategiapro sessia, (parhaimmillaan heti prosessin alku- vaiheessa)
- Vastuullisuuden ammattilaisia on kuultu
- Vastuullisuuteen liittyvät sidosryhmien odotukset on huomioitu
- Strategiset valinnat on tehty olennaisuusanalyysiin perustuen
- Toimintojen johtajat vastaavat myös yritys vastuun teemoista
- Vastuullisuus otetaan huomioon johdon päätöksissä (esim. investoinnit, hankinnat, tuotteis- tus jne.)
- On tuotteita ja/tai palveluita, jotka vastaavat asiakkaiden vastuullisuusodotuksiin tai ratkai- sevat yhteiskunnallista ongelmaa

- Yritysvastuustrategian taustalla on riskianalyysi. Strateginen yritysvastuu sisältää riskienhallinnan, kuten maineenhallinnan ja sääntelyn noudattamisen, osana liiketoimintastrategiaa.
- Yritys innovoi yritys vastuukentällä
- Yritys investoi yritys vastuualueella
- Yritysvastuutoimien vaikutuksia mitataan ja seurataan säännöllisesti läpinäkyvästi ja tuloksellisesti.
- Vastuullisuus on kytketty YK:n kestävän kehityksen tavoitteisiin
- Tavoitteita ja tuloksia mitataan säännöllisesti ja läpinäkyvästi
- Vastuullisuusohjelma sekä muut vastuullisuusjohtamisen työkalut tukevat vastuullisuusstrategiaa

2.5 Yritysvastuun mittaaminen ja raportoinnin standardit

Vastuullisuustyössä pyritään luomaan aina jonkinlaista muutosta siihen, mitä nyt on. Kuten muitakin muutoksia, on vastuullisuustyön etenemistä ja onnistumista syytä mitata. Kunnollinen vastuullisuustyö tarvitseekin rinnalleen kunnianhimoiset tavoitteet ja täsmälliset mittarit, jotka kertovat sekä sisäisesti, että ulkoisesti siitä, mitä yritys pyrkii saamaan aikaan ja miten se on tähän saakka matkallaan onnistunut. (Kurittu & Rankinen, 2023, 87.)

Raportointi voi auttaa yritystä pienentämään vastuullisuuteen liittyvää maineriskiä, sillä sen avulla voidaan viestiä kullekin sidosryhmälle juuri sille olennaisista vastuullisuusasioista. On tosin epäselvää, kuinka hyvin kohderyhmäksi ajattelut sidosryhmät perehtyvät esimerkiksi yritysten vastuullisuusraportteihin. Raportointia voi kuitenkin tehdä myös sisäisiä tarpeita silmällä pitäen: se auttaa jäsentämään vastuullisuustyötä sisäistä viestintää ja johtamisjärjestelmän käytänteitä varten. (Harmaala & Jallinoja, 2012, 222–223.)

Yritysvastuun tuloksista voidaan alkaa viestiä siinä vaiheessa, kun vastuullisuusstrategian (tai muun vastuullisuutta ohjaavien valintojen) toimeenpano on aloitettu ja vastuullisempaan toimintaan ohjaavat käytännöt on otettu käyttöön yrityksen prosesseissa. Viestintää voi ajatella tapahtuvan jatkuvasti siinä missä yrityksen mahdollinen vastuullisuusraportti julkaistaan tyypillisesti kerran vuodessa. (Juutinen, 2016, 240–241.)

Kurittu ja Rankinen listaavat (2023, 87–88) neljä esimerkkiä yritys vastuun mittaamiseen ja raportointiin liittyvästä viitekehyksestä ja standardista.

1. Global Reporting Initiative (GRI), yleisimmin käytetty vastuullisuusraportoinnin standardi
2. European Sustainability Reporting Standard (ESRS), EU:n kestävyysraportointidirektiiviin liittyvä raportoinnin standardi

3. Sustainability Accounting Standards Board (SASB), yhdysvaltalaislähtöinen raportointimalli
4. World Economic Forum, Stakeholder Capitalism Metrics (SCM), maailman talousforumin julkaisema mittaristo kestävän arvon mittaamiseen

Vuonna 2012 Harmaala ja Jallinoja toteavat (2012, 228), että yritys vastuuraportoinnin laajentuessa ja yleisen kiinnostuksen kasvaessa yritys vastuuraportoinnin ja tavanmukaisen vuosiraportoinnin yhdistämistä on alettu vaatia. Noin 10 vuotta myöhemmin, 2023, astui voimaan EU:n kestävyysraportointidirektiivi (CSRD), joka pakottaa portaittain yritykset raportoimaan selvästi aiempaa vaatimustasoa täsmällisemmin ja laajemmin vastuullisuustoimistaan (Kurittu & Rankinen, 2023, 275).

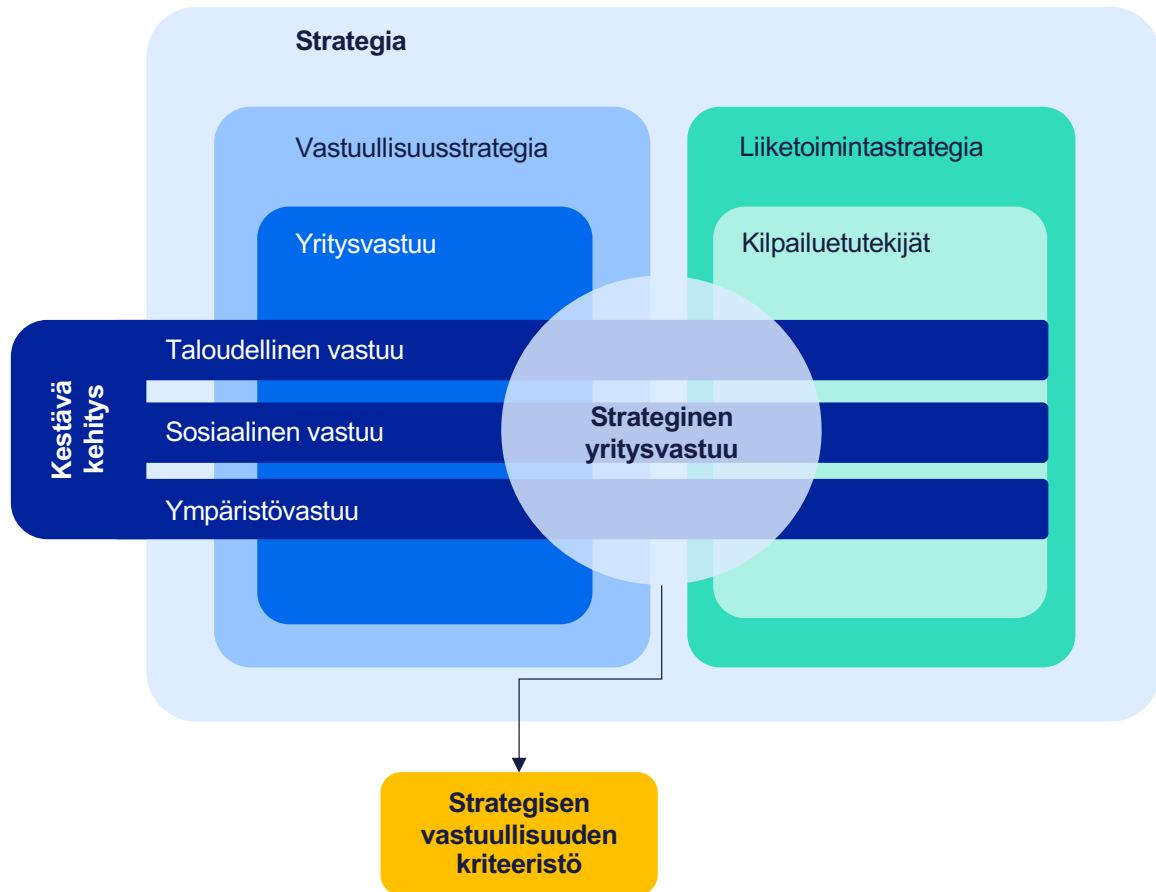
EU-lainsäädännön tuoman raportointidirektiivin (CSRD) ohessa merkittävä ja laajempaan käyttöön yleistyvä raportoinnin muoto on ilmatoriskejä kuvaava Task Force on Climate-Related Financial Disclosures -raportti (TCFD), joka kattaa erilaiset riskit aina strategiasta raportointiin. Raportti on olennainen yritykselle kuin yritykselle, vaikka yrityksen ilmastovaikutukset olisivatkin vähäisiä. (Silvola, 2021.)

Finnish Business & Societyn (FIBS) ja sen kumppaneiden vuonna 2023 tekemän tutkimuksen perusteella vain 4 % suomalaisyrityksistä kertoo raportointinsa vastaavaan EU:n CSR-direktiiviä, vaikka 81 % yrityksistä kertoo raportoivansa vastuullisuuteen liittyviä asioita (FIBS, 2023). Toimeksiantajayritys laatii vastuullisuusraporttinsa viitaten GRI-standardeihin. Sen vastuullisuusraportin mittaristo kattaa GRI- ja SASB-indikaattorit, EU:n taksonomia-asetuksen (kestävän rahoituksen asetus), TCDF-indikaattorit sekä yrityksen omat indikaattorit vastuullisuuteen liittyen.

2.6 Tietoperustan kiteytys

Edellisissä kappaleissa on kuvattu kehitystyön kannalta olennainen tietoperusta. Tietoperustan ytimessä on strateginen yritys vastuun, joka muodostuu yritys vastuun ja strategisten kilpailuetekijöiden, eli strategisen erottautumisen synteessä. Läpileikkaavana tekijänä ja eräänlaisena taustamaisemana toimii kestävän kehityksen viitekehys, joka sekä jäsentää yritys vastuuta, että strategiasa määriteltyjä vastuullisuustoimia taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristö vastuun näkökulmista.

Strategisen yritys vastuun luonnehdinnoista, eli eräänlaisista määrittelytekijöistä on muodostettu jo tietoperustan kokoamisvaiheessa alustava kriteeristö, joka toimii perustana kehitystyön alussa laadittavalle strategisen vastuullisuuden kriteeristölle. Kriteeristö toimii yhtenä työkaluna toimeksiantajayrityksen strategisen vastuullisuuden arvioinnissa. Kuvassa 6 on visuaalisesti esitelty opinnäytetyön teoreettisen viitekehysten malli.



Kuva 6. Teoreettisen viitekehyksen kytkeytyminen strategisen vastuullisuuden kriteeristöön

3 Tutkimusmenetelmät

Tässä osiossa käyn läpi tutkimuksen lähestymistavan, aineistonkeruumenetelmät sekä aineiston analysointimenetelmät. Lähestymistapaa esittelevässä kappaleessa tuon esiin myös oman roolini toimeksiantajayrityksen palveluksessa ja miten se vaikuttaa sekä lähestymistavan valintaan että mahdollisuuksiini saada käsiini tutkimuksen kannalta olennaista tietoa.

3.1 Lähestymistapa

Tämän opinnäytetyön lähestymistavaksi on valittu tapaustutkimus. Tapaustutkimus on pitkälle historiaan ulottuvat juuret omaava yhteiskuntatieteellisen ja humanistisen tutkimuksen kehittymisen kautta kehittynyt menetelmä, jolla tutkitaan yksittäisiä tapauksia tai useampia yksiköitä syvällisesti. (Kananen, 2013, 28; Eriksson & Koistinen, 2014). Puusan ja Juutin mukaan (2020, 208) tapaustutkimuksen ovat tehneet tunnetuiksi tieteellisenä lähestymistapana erityisesti Kathleen Eisenhardt ja Robert Yin, jotka ovat hyödyntäneet sitä metodina erityisesti yhteiskuntatieteiden ja liiketaloustieteen aloilla.

Tapaustutkimukselle on useita synonyymeja niin suomen kuin englannin kielessä, mutta yhteinen nimittäjä erilaisille kuvauksille tapaustutkimuksen kaltaisille luonnehdinnoille on, että analysoitavaa aineistoa on paljon ja tapausta tarkastellaan sen luontaisessa ympäristössä. (Puusa & Juuti, 2020, 208–209).

Tapaustutkimuksen lopputuloksena voi syntyä ymmärrystä, joka kyseenalaistaa aiempaa tietoa, täydentää sitä tai luo kokonaan uutta teoriaa (Bamberg, Jokinen & Laine 2007, 12–16). Se on tyypillisesti laadullinen lähestymistapa, mutta sitä voidaan hyödyntää myös määrällisten menetelmien yhteydessä (Puusa & Juuti, 2020, 208). Joustavan luonteensa ja muuntautumiskykynsä ansiosta tapaustutkimus muokkautuukin helposti erilaisiin tutkimustarpeisiin, toteavat Puusa ja Juuti (2020, 209).

Erikssonin ja Koistisen (2014) määritelmän mukaan tapaustutkimus nimensä mukaisesti yhden tai useamman tapauksen tutkimista. Tapausten määrittely, analysointi ja ratkaisu on tapaustutkimuksen keskeisin tavoite. Tämän vuoksi tapauksen valinta, rajausta ja perustelu ovat olennaisia tutkimukseen ryhtyessä.

Tapaustutkimus tarjoaa hedelmällisen lähestymistavan, koska se ei sido tutkijaa yhteen tieteenfilosofiseen paradigmaan. Se on käytännönläheistä ja hyödyntää sekä laadullista että määrällistä aineistoa ja erilaisia analyysitapoja. Tämä tekee siitä usein läheisesti yhteydessä monimenetelmälliseen tutkimukseen. (Eriksson & Koistinen, 2014; Farquhar, 2012, 4–5.)

Tapaustutkimus ei siis ole vain yksi metodologinen lähestymistapa, vaan pikemminkin tutkimusstrategia, jossa keskeistä on yhden tai useamman tapauksen tarkastelu, niiden määrittely, analysointi ja ratkaisu. Tutkijan on tärkeää pystyä rajamaan tutkittava tapaus selkeästi muusta kontekstista. (Eriksson & Koistinen, 2014; Farquhar, 2012, 4–5.) Bambergin ja kumppaneiden (2007, 9) mukaan tapaus rakentuu tyypillisesti tutkimusprosessin aikana ja tutkija pyrkii toistuvasti tunnistamaan tarpeita kerätä tai analysoida tietoa uudesta näkökulmasta tai uusien menetelmin, jotta tutkittava ilmiö tulee täsmällisemmin ymmärretyksi ja tutkimuskysymykset tulevat vastatuiksi.

Koska tapauksen määrittely voi olla hankalaa, tutkijan on kyettävä perustelemaan valintansa. Tämä prosessi jatkuu koko tutkimuksen ajan, ja jossain yhteyksissä puhutaankin mieluummin tapauksen rakentamisesta kuin määrittelemisestä. (Eriksson & Koistinen, 2014; Farquhar, 2012, 4–5.) Aineiston keräämisen kannalta tapaustutkimus voi lähestymistapana olla tutkijalle haastava: aineistoa saatetaan päätyä keräämään liikaa. Siksi onkin tärkeää kyetä rajaamaan sekä tapaus, että siihen tarvittava tietoperusta. (Laine, Bamberg & Jokinen, 2007, 49–50.)

Tapaustutkimus tarjoaa mahdollisuuden tutkia ilmiöitä niiden luonnollisessa ympäristössä ja vastata kysymyksiin miksi ja miten, saaden kattavan ymmärryksen ilmiön luonteesta ja monimutkaisuudesta (Farquhar, 2012, 4–5). Selittävässä tapaustutkimuksessa pyritään vastaamaan siihen, miksi tapaus on juuri sellainen kuin se on tai miksi se on kehittynyt tietyllä tavalla. Tällainen tutkimus on erityisen hyödyllistä monimutkaisten tapahtumien ja niihin liittyvien mekanismien ymmärtämisessä (Eriksson & Koistinen, 2014).

Vaikka tapaustutkimuksessa tutkittavan ilmiön voidaan ajatella olevan uniikki, voidaan tapauksen tarjoamista oivalluksista tehdä ainutlaatuisuudesta kumpuavia yleistyksiä. Päämääränä ei olekaan tehdä ainutlaatuista kuvausta sen itsensä vuoksi vaan ymmärtää ilmiön ainutlaatuisia piirteitä ja niiden taustalla olevia asiayhteyksiä sekä käydä näiden välistä vuoropuhelua. (Laine ja muut, 2007, 112.)

Puusan ja Juutin (2020, 215) mukaan hyvä tapaustutkimus pysyy kontekstissaan eikä yleistä tekevänsä analyysia ulos kontekstista. Vaikka tutkimus toteutetaankin nyt valitun yrityksen kontekstissa, on sen johtopäätökset ja opit ainakin joiltain osin siirrettävissä minkä tahansa yrityksen kontekstiin. Esimerkiksi työkalullistettu menetelmä vastuullisuuden arviointiin tarjoaa minkä tahansa toimialan yritykselle mahdollisuuden arvioida ja tarkastella oman yritysvastuunsa strategisuutta.

Lähestymistavan valintaan on myös vaikuttanut oma roolini yrityksessä, aiemmin hankittu tieto käsiteltävästä ilmiöstä sekä mahdollisuus hankkia helposti lisää täydentävää tietoa. Työskentelen yrityksen strategiatiimissä ja teen tiivistä yhteistyötä niin yrityksen johdon, strategiatiimien kuin

yrittävyyden tutkimuksen kanssa. Roolini tarjoaa näin ollen erinomaisen position tutkimuksen tekemiseen niin laadukkaan tiedon kuin relevanttien verkostojen näkökulmasta.

3.2 Aineiston keruu

Laadullisen tutkimuksen tyypilliset aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto (Tuomi & Sarajärvi 2002, 73). Tässä tapaustutkimuksessa analyysia varten aineistoa kerättiin kolmella tavalla: kyselyn avulla ja haastattelemalla yrityksen vastuullisuusjohtajaa ja analysoimalla yrityksen strategiadokumentaatiosta. Seuraavissa osioissa käydään tarkemmin läpi aineistonkeruutavat.

3.2.1 Kysely

Osa opinnäytetyön aineiston keruusta toteutettiin kyselynä. Kyselyt ovat nopea ja helppo tapa kerätä tietoa isolta määrältä ihmisiä ja saada aikaan esimerkiksi visuaalisia kuvauksia tiedon erilaisia luokista, osuuksista tai kuten tässä opinnäytetyön kontekstissa oli olennaista, vastattujen numeraalisten arvioiden keskiarvoista ja hajaumista. Opinnäytetyön kannalta kysyttävien asioiden määrä oli verrattain vähäinen, joten määrämuotoinen ja vain relevantteihin näkökulmiin keskittyvä kysely palveli tarkoitustaan. (Farquhar, 2012; Moilanen, Ojasalo & Ritalahti, 2015, 128–130.)

Strukturoitua kyselylomaketta voidaan käyttää aineistonkeruumenetelmänä tilanteessa, jossa tutkittava ilmiö on hallussa. Mikäli ilmiöstä ei olisi tietoa, ei kysymyksiäkään osattaisi kunnolla asettaa. (Kananen, 2013.) Tässä opinnäytetyössä käytettävän kyselyn ytimessä on strateginen vastuullisuus, josta on tutkittavana ilmiönä sekä teoriaymmärrystä että käytännön tietoa.

Anttilan (2014) mukaan kyselytutkimuksen peruseräitä ovat seuraavat:

- Systemaattisuus: Kysely on suunniteltu huolellisesti ja toteutettu menetelmä varmistaa, että tutkittava ilmiö tulee kattavasti läpivalaistua.
- Edustavuus: Se kattaa koko populaation, jolloin siihen sisältyvät ilmiön kaikki mahdolliset tapausmuodot tai sen otos on valittu tieteellistä edustavuutta silmällä pitäen.
- Objektiivisuus: Data kootaan niin tarkastelua kestäväksi ja täsmälliseksi kuin mahdollista.
- Määrällisyys: Kysely tuottaa sellaista dataa, joka on ilmaistavissa numeromuodossa.

Tieteellisen kyselyn onnistuminen riippuu useista tekijöistä, joista yksi tärkeimmistä on tutkijan kyky ottaa huomioon vastaajien ominaisuudet ja olosuhteet. Lomakkeen pituus on syytä pitää kohtuullisena ja ulkoasu selkeänä, jotta sekä vastaajalla että myöhemmin tietojen tallentajalla on hyvä kokemus. (Borg, Paaso, Mattila, & Sivonen, s.a.)

Kyselyssä kysymykset voivat olla joko avoimia tai strukturoituja, joissa vastausvaihtoehdot on annettu etukäteen. Avoimet kysymykset tarjoavat mahdollisuuden laajempaan vastaukseen, mutta niiden analysointi voi olla monimutkaisempaa kuin strukturoitujen kysymysten. Strukturoitujen kysymysten vaihtoehdot voivat olla esimerkiksi monivalintoja tai asteikkoja. On tärkeää, että kysymykset ovat selkeitä, tiiviitä ja täsmällisiä, eivätkä ne johda vastaajaa harhaan. Lisäksi kysymysten lukumäärä ja järjestys tulisi harkita huolellisesti. (Opinkirjo s.a.)

Tutkimusprojekteissa voidaan Trochim (s.a.) mukaan erottaa kolme peruskysymystyyppiä:

- **Kuvaileva:** Tavoitteena on kuvailla tapahtumia tai olemassa olevaa tilannetta. Esimerkiksi mielipidemittaukset, jotka pyrkivät kuvaamaan eri mielipiteitä kannattavien ihmisten osuutta.
- **Suhteellinen:** Tarkoituksena on tutkia kahden tai useamman muuttujan välisiä suhteita. Esimerkiksi mielipidekysely, joka vertailee sukupuolen ja äänestyspreferenssin välistä suhdetta.
- **Kausaalinen:** Pyritään selvittämään, aiheuttaako yksi tai useampi muuttuja vaikutuksen toiseen. Esimerkiksi tutkimus siitä, vaikuttiko poliittinen mainoskampanja äänestäjien mieltymyksiin.

Tässä opinnäytetyössä kyselytutkimuksessa hyödynnetään kuvailevia kysymyksiä, sillä tarkoituksena on hahmottaa erilaisten näkemysten osuuksia eri vastaajaprofileissa kysymyksittäin.

Kysely strategiatimeille toteutettiin Questback -kyselynä. Kyselyssä on listattuna strategiseen vastuullisuuteen liittyvä 18-kohtainen kriteeristö ja 6 vastausvaihtoehtoa liittyen siihen, miten hyvin vastaaja kokee kunkin kriteerin toteutuvan strategiassa, sen suunnittelussa ja toimeenpanossa. Vastaaja ohjeistettiin vastaamaan kyselyyn sen tiedon valossa, joka hänellä itsellään on. Analyysissä onkin otettava huomioon, että vastaaja voi vastata kyselyyn tarkastellen itseään lähinnä olevan strategian kontekstissa tai vaihtoehtoisesti ajattelen laajempaa, koko yrityksen toimintaa kattavaa kokonaisuutta.

Kyselyssä kysyttiin lisäksi avoimella kysymyksellä sitä, millä tasolla vastaaja kokee yrityksen strategisen vastuullisuuden olevan tällä hetkellä. Avoimia kommentteja ei hyödynnetä tässä tutkimuksessa.

Kysely toteutettiin pian strategiaproessin päättymisen jälkeen, helmikuussa 2024, jotta strategiasäältä on vastaajilla mahdollisimman tuoreena mielessä. Vastaajia pyydetään vastaamaan kyselyyn peilaten vastauksiaan 2023 lopussa valmistuneeseen strategiaan. Apunaan he voivat käyttää strategiadokumentaatiota sekä halutessaan myös muuta dokumentaatiota, jonka kokevat hyödyllisenä. Kyselyn vastausaika oli 14 päivää kyselyn lähettämisestä. Vastaajiksi valikoitiin strategiatimien jäseniä, eli käytännössä johtoryhmien jäseniä, sillä heillä on paras ymmärrys siitä kokonaiskuvasta,

joka kyseisen strategian muodostamisen prosessissa kehittyi. Näin ollen ryhmäläiset ovat kyvykkäimpiä analysoimaan oman strategiansa näkökulmasta sitä, miten strategisen vastuullisuuden eri osatekijät näkyvät tai eivät näy kyseisessä strategiassa, sen laatimisessa ja toimeenpanossa. Vaikka johtoryhmän jäsen ei välttämättä ole vastuullisuuden paras substanssiasiantuntija tai ole perehtynyt konkreettisiin käytäntöihin, hänellä voidaan ajatella olevan kattava yleistietämys siitä, mitä organisaatiossa tapahtuu vastuullisuuteen liittyen.

Strategiseen vastuullisuuteen liittyvät väittämät jaoteltiin kyselyssä neljään kategoriaan: strategia-prosessiin liittyvät väittämät, itse strategiaan liittyvät väittämät, arvon luomiseen liittyvät väittämät ja strategian toimeenpanoon liittyvät väittämät. Väittämiä oli yhteensä 18. Vastaaajia ohjeistettiin arvioimaan, että kuinka hyvin kukin väittämä pitää paikkaansa toimeksiantajayrityksen kohdalla.

Vastausvaihtoehtoja oli 6: täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, en samaa enkä eri mieltä, jokseenkin eri mieltä, täysin eri mieltä, en osaa sanoa. Väittämille annettiin numeraaliset arvot seuraavasti:

- Täysin samaa mieltä = 2
- Jokseenkin eri mieltä = 1
- En samaa enkä eri mieltä = 0
- Jokseenkin eri mieltä = -1
- Täysin eri mieltä = -2
- En osaa sanoa = N/A (ei arvoa)

Kysely lähetettiin 54 henkilölle ja heistä vastasi 31 (57 %). Kyselyn alussa vastaaajia pyydettiin kertomaan, että mistä näkökulmasta hän kyselyyn vastaa, peilaten hänen organisatorista sijaintiaan: yrityksen johtoryhmä, liiketoiminta tai tukitoiminto.

3.2.2 Vastuullisuusjohtajan haastattelu

Aineiston keruun metodina haastattelun eduksi voidaan laskea erityisesti se, että tietoa kerätessä lähteiksi voidaan valita ne henkilöt, joilla tiedetään olevan tietoa ja/tai kokemusta tutkittavasta aiheesta. Kun haastateltavaksi valitaan tietty tai tietyt henkilöt sattumanvaraisuuden sijaan, puhutaan tarkoituksenmukaisesta, harkinnanvaraisesta näytteestä. (Puusa & Juuti, 2020, 106–107.)

Haastattelu voi olla luonteeltaan strukturoitu, puolistrukturoitu tai avoin sen mukaan, miten vahvasti itse haastattelurunko ja haastattelija ohjaa keskustelun kulkua. (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 47.) Laadullisessa tutkimuksessa haastattelut ovat tyypillisesti puolistrukturoituja, mikä tarkoittaa sitä, että ne noudattavat etukäteen suunniteltua haastattelurunkoa tiettyyn pisteeseen saakka, mutta jättävät

tilaa keskustelun luonnolliselle kululle ja haastattelutilanteeseen sopivalle muovautumiselle (Farquhar, 2012).

Haastattelun keskeisenä tavoitteena on saada tutkittavasta aiheesta mahdollisimman paljon tietoa ja luoda mahdollisimman monipuolinen kuva haastateltavan ajattelusta suhteessa ilmiöön, joka haastattelun keskiössä on (Eskola & Suoranta 2008, 85; Puusa & Juuti, 2020, 107). Kysymysten asettamisessa tulee huomioida, etteivät ne ole liian itsestään selviä ja että ne liittyvät tutkimuksen tavoitteisiin (Farquhar, 2012). Luontevaa ja sisältö edesauttaakseen tutkija voi joissain tapauksissa lähettää kysymykset tai teemat haastateltavalle etukäteen pohdittaviksi, jolloin hän ei tule haastattelutilanteeseen ilman etukäteispohdintaa (Puusa & Juuti, 2020, 107). Lisäksi haastattelutilanteessa on hyvä kertoa haastateltavalle, että hänen kertomaansa käsitellään luottamuksellisesti ja hän voi kertoa näkemyksistään rehellisesti (Eskola & Suoranta 2008, 85).

Tässä tutkimuksessa haastattelua hyödynnetään kahdessa tarkoituksessa. Ensinnäkin kyselytutkimuksen väittämien validoinnissa sekä strategisen vastuullisuuden arvioinnissa. Kummassakin yhteydessä haasteltiin toimeksiantajan yritysvastuujohtajaa. Haastattelut toteutettiin Microsoft Teamsin välityksellä 8.2.2024 (väittämien validointi) ja 14.2.2024 (strategisen vastuullisuuden arviointi). Molemmat haastattelut kestivät 45 minuuttia. Ennen haastatteluja haastateltavalle kerrottiin haastattelun aihe ja teemat, joiden ympärillä haastattelu käytäisiin.

Tutkimukselliseksi saturaatioksi kutsutaan tilannetta, jotta tutkittavat havaintoyksiköt alkavat toistaa itseään. Saavutetaan siis piste, jossa uusi tieto ei enää lisää ymmärrystä tutkittavasta aiheesta. Yksi havaintoyksikkö, eli esimerkiksi yksi haastateltu ihminen ei useinkaan riitä saturaation syntymiseen. (Kananen, 2013, 120.) Tässä opinnäytetyössä on poikkeuksellisesti haastateltu vain yksi henkilö, vastuullisuusjohtaja, sillä kyseisen tason vastaajaprofiileja on olemassa vain yksi ja hänen näkökulmaansa haluttiin tarkoituksellisesti verrata yksilönä kyselyllä kartoitetun vastaajamassan näkökulmiin.

3.2.3 Strategiadokumentaatio

Aineistolähtöisessä tai kirjallista aineistoa sisältävässä tutkimuksessa on syytä ottaa huomioon, ettei sitä voi rinnastaa esimerkiksi haastattelemalla tai kyselyjen avulla hankittavaan tietoon sillä tutkija ei voi vaikuttaa siihen, mitä aineistot sisältävät. Valmiissa aineistossa tutkijan tyydyttävä siihen mitä aineistoa on saatavilla ja miten se on kirjoitettu. (Kananen, 2013, 82.) Tässä opinnäytetyössä tutkittavan aineiston voidaan ajatella olevan tutkittavan ilmiön kannalta erittäin olennaista ja kattavan vähintään valtaosan siitä tiedosta, joka aiheesta on omassa tutkimusympäristössään kirjallisesti saatavilla.

Kirjallinen aineisto saa olla liian yleisellä tasolla suhteessa tutkimuskysymyksiin vaan sen pitää oleellisesti liittyä tutkittavaan ilmiöön, ongelmaan tai kysymykseen (Kananen, 2013, 81). Tässä opinnäytetyössä kirjallinen aineisto liittyy täsmällisesti tutkimuskysymyksiin, sillä tutkittavana aiheena on strateginen vastuullisuus ja aineistona käytetään niin vastuullisuusstrategiaa kuin muita toimeksiantajayrityksen strategia-aineistoja.

Aineistoa valitessa tulee ottaa myös huomioon, että milloin aineisto on laadittu ja kuka sen on laatinut. Nämä kysymykset vaikuttavat siihen kuinka uskottavana tietona kyseistä aineistoa voidaan pitää, kun tarkoituksena on hahmottaa tutkittavaa ilmiötä. (Kananen, 2013, 82–83.) Tässä tapauksessa aineistoa voidaan pitää laadukkaana näistä näkökulmista katsottuna, sillä strategiadokumentation on laatinut yrityksen johtoryhmät sekä hyväksynyt ylin johto ja hallitus. Hyödynnettävä strategiadokumentaatio on viimeisin yrityksessä laadittu strategiadokumentaatio, joten se on myös ajan tasalla.

Toimeksiantajayritys muodostaa edellisessä kappaleessa kuvatun mukaisesti vuosittain 10 strategiadokumentaatiota osana strategiapäivitystään. Dokumentaatio on käytännössä PowerPoint-esityksiä. Dokumentaatio muodostaa kokonaisuuden, joka kattaa yrityksen kannalta kaikki olennaiset strategiset kulmat. Kullakin strategialla on oma näkökulmansa siihen, minkälaisen valintojen ansiosta yritys menestyy tulevaisuudessa.

Dokumenttianalyysissa luetaan läpi yrityksen hallitukselle arvioitavaksi joulukuussa 2023 lähetetty strategiadokumentaatio, joka pitää sisällään kaikki edellä kuvatut strategiadokumentit. Dokumentaatio on kuvaus yrityksen strategiasta vuosille 2024-2026 ja strategian toimeenpanosta vuodelle 2024. Strategia-aineiston pituus on 151 sivua ja se on luettu PDF-muotoisena Microsoft PowerPoint-esityksenä.

Dokumenttianalyysissa on hyödynnetty lisäksi strategiaprosessin loppuvaiheessa, vuoden 2023 lopussa laadittuja Word-dokumentteja, joissa on kuvattu kunkin strategian yleiskatsaus monisanaisemmassa muodossa. Dokumenttianalyysissa on huomioitu, että Word-dokumentaatio ei ole kuvaus koko strategiasta vaan se on monisanainen kuvaus strategian yleiskatsaus -osuudesta jättäen huomiotta – tai ainakin vähemmälle huomiolle – strategian näkökulman ja kontribuution vastuullisuustekemiseen.

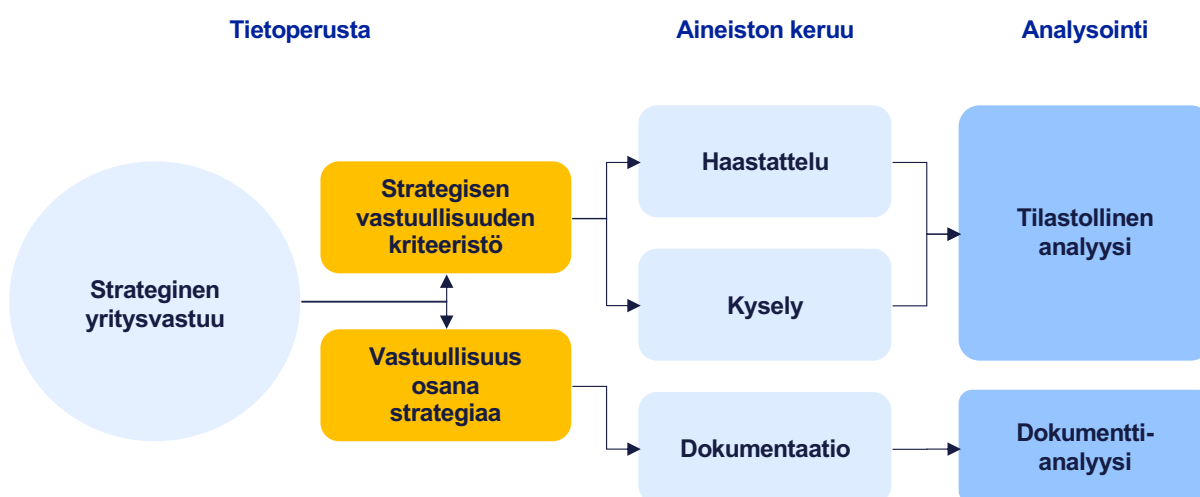
Tutkittava strategia-aineisto on osin määrämuotoista, yrityksen strategiatiimin laatimiin mallipohjiin perustuvaa ja osin vapaamuotoista strategiatyöryhmien itse luomiin jäsenyyksiin perustuvaa dokumentaatiota. Aineiston tunnistettavia osioita ovat suoriutumisen arviointi, markkina-analyysi, strategian yleiskatsaus, strategian ja sen toimeenpanon kuvaus sekä toimeenpanoon liittyvä

avainmittaristo. Liiketoimintastrategioissa on lisäksi kuvattu kunkin liiketoiminnan näkemys siitä, miten ne toteuttavat yritystasolla määriteltyjä kestävän kehityksen teemoja ja tavoitteita.

Kestävä kehitys on liiketoimintastrategioiden dokumentaation lisäksi kiinteä osa yritystason strategiaa. Yritystason strategiadokumentaatiossa käsitellään myös yrityksen yhteinen kestävyys tällöin avainmittaristo ja senhetkinen suoritustaso kunkin mittarin osalta.

3.3 Analyysimenetelmät

Analysoinnin tarkoitus on luoda tutkimusaineistoon selkeyttä ja tuottaa tietoa tutkittavasta asiasta aineistoon perustuen (Eskola & Suoranta 2008, 137). Case-tutkimuksella ei ole erityisiä omia analyysimenetelmiä, sillä se pohjautuu hyvin pitkälle laadulliseen tutkimukseen (Kananen, 2013, 103). Tässä tapauksessa tilastollisia analyysimenetelmiä voidaan hyödyntää, sillä aineiston keruumenetelmänä on hyödynnetty kyselytutkimusta, josta saadaan määrällistä dataa. Myös haastattelussa on hyödynnetty kyselypohjaa, joka mahdollistaa osan haastattelussa saadusta tiedosta numeraaliseen muotoon. Kuvassa 7 hahmotettu aineiston keruun ja analysoinnin vaiheet.



Kuva 7. Aineiston keruun ja analysoinnin vaiheet

3.3.1 Tilastollinen analyysi

Strategiaryhmille toteutetun kyselyn tuloksia analysoitiin tilastollisesti. Vastatessaan kyselyyn ryhmien jäsenet arvioivat aiemmin opinnäytetyössä kuvattujen vastuullisuuden strategisuutta kuvaavien kriteerien toteutumista yrityksessä.

Kvantitatiivinen, eli tilastollinen analyysi sopii tilanteeseen, jossa käsiteltävän tiedon merkitysten ja kuvailun sijaan olennaisempaa on ymmärtää esimerkiksi, että mitä minkälaisia osuuksia eri tietoluokkia ilmenee tai kuinka monta kappaletta jotain asiaa on. Koska olennaista on päästä

käsitykseen numeerisista asioista ja saada numerot täsmäämään mahdollisimman hyvin sen kanssa, mikä on totta, on analysoitavan otoksen oltava riittävän suuri. Otos on kokonaisuutta edustava osajoukko tietoa, jota voidaan määränsä ansiosta pitää riittävän luotettavana. (Heikkilä, 2014, 15.)

Analyysin tavoitteena on tuoda ilmi tutkimuksen alaisten asioiden yhteneväisyyksiä, eri muuttujien riippuvuuksia ja antaa tietoa mahdollisista syistä ja seurauksista. On tyypillistä, että tutkimuksen johtopäätökset perustetaan analyysistä kumpuaviin numeraalisiin tietoihin. (Heikkilä, 1999, 56.)

Vastauksia analysoitiin vastaajaprofiilien ja kysymysten suhteen seuraavilla tavoilla:

- Kaikkien vastaajien suhde yksittäisiin väittämiin
- Vastaajaprofiilien suhde yksittäisiin väittämiin
- Kaikkien vastaajien suhde väittämäkategorioihin
- Vastaajaprofiilien suhde väittämäkategorioihin

Lisäksi vastauksia analysoitiin kysymysten ja kysymyskategorioiden suhteen seuraavilla tavoilla:

- Vastausten suhde toisiinsa kysymyksittäin
- Vastausten suhde toisiinsa kysymyskategorioittain (strategiaprosessi; strategia; arvon luonti; strategian toimeenpano)
- Vastausten korrelaatio
- Vastausten hajonta

Lopulta vastauksia analysoitiin kysymysten ja dokumentaation suhteen seuraavalla tavalla:

- Vastausten ja dokumentaation yhteneväisyys
- Vastausten ja dokumentaation eroavaisuus

Analyysissä pyrittiin tunnistamaan vastausten keskiarvoja, korrelaatioita ja hajontaa. Analyysissä hyödynnettiin Excelin toiminnallisuuksia ja kaaviotyökaluja sekä Googlen Colab -koodausympäristöä, joka tuotti annettujen syötteiden (koodin) perusteella sekä tekstimuotoista, että visuaalista tietoa Excel-datan perusteella.

Vastauksista saatavaa dataa tarkasteltiin ensin ilman vastauksille annettua numeerista arvosanaa. Vastausten osuudet hahmotettiin suhteessa kuhunkin väittämään ja sitten väittämäkategoriaan edellä kuvatun kaltaisesti. Vastausten pisteytystapa on kuvattu tarkemmin kappaleessa, jossa kyselyn toteutus on kuvattu.

3.3.2 Dokumenttianalyysi

Toimeksiantajayrityksen strategiadokumentaatiosta tehtiin dokumenttianalyysi. Dokumenttianalyysi on tutkimusmenetelmä, jossa käsitellään ja tulkitaan erilaista aineistoa kirjallisessa muodossa sekä luodaan siitä päätelmiä. Aineisto voi sisältää erilaista tekstiksi muutettua sisältöä tai valmista kirjallisia materiaaleja. Dokumenttianalyysia sovelletaan erityisesti silloin, kun tavoitteena on luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta kohteesta. Dokumenttianalyysi on hyödyllinen menetelmä valmiiden aineistojen perusteelliseen analysointiin. (Moilanen ym. 2015, 136; Oppariapu s.a; Saarinen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.)

Dokumenttianalyysi voidaan suorittaa kahdella erilaisella lähestymistavalla: sisällön analyysillä ja sisällön erittelyllä. Sisällön analyysi pyrkii kuvailemaan dokumentin sisältöä sanallisesti hahmottaen siihen sisältyviä merkityksiä ja sitä, mitä tekstillä pyritään saavuttamaan. Toisaalta sisällön erittely pyrkii kuvailemaan dokumenttien sisältöä määrällisesti, esimerkiksi numeroiden tai tilastojen avulla. Näitä kahta lähestymistapaa voidaan myös hyödyntää samanaikaisesti. (Moilanen ym. 2015, 137–138; Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

Tässä opinnäytetyössä dokumenttianalyysin lähestymistavaksi valittiin sisällön erittely, sillä aineistoa läpikäymällä pyrittiin ennen kaikkea tunnistamaan asioiden ilmentymistä ja toistuvuutta. Strategiadokumentaatiosta pyrittiin tunnistamaan seuraavia elementtejä:

- Vastuullisuuteen liittyvää sanastoa, kuten yritysvastuu, vastuullisuus, kestävyys, kestävä kehitys, kierrätys, tasa-arvo ja niin edelleen. Sanoja pyrittiin tunnistamaan eri tasoilla, sekä abstraktimpia käsitteitä, että konkreettisia jokapäiväiseen tekemiseen liittyviä käytännön kuvauksia.
- Vastuullisuuteen liittyviä jäsennyksiä ja kuvia, kuten yrityksen käytössä oleva jäsenitys vastuullisuudesta.
- Muuta yritysvastuuseen liittyvää tematiikkaa, termejä ja kuvauksia, jotka eivät ilmiselvästi ole sijoitettu vastuullisuusotsikon alle, mutta jotka voitaisiin nähdä vastuullisuutta edistävinä asioina.
- Muita vastuullisuuteen liittyviä mahdollisesti olennaisia asioita.

Strategiadokumentaatiota tarkasteltiin myös seuraavista näkökulmista:

- Kuinka usein vastuullisuuteen liittyvät elementit toistuvat koko strategia-aineistossa?
- Kuinka usein ne toistuvat eri aihealueisiin fokuoivissa strategia-aineistoissa?
- Minkälaisia eroja on yrityksen käyttämässä erottelussa liiketoimintastrategioiden ja tukistrategioiden välillä vastuullisuuden suhteen?
- Mitkä elementit toistuvat useimmiten?

- Mitkä elementit toistuvat vähiten?
- Miten dokumentaatio heijastaa strategiaproessin aikaisia tapahtumia ja valintoja?
- Miten dokumentaatio perustelee ja esittelee vastuullisuuteen liittyviä strategisia valintoja?
- Miten arvon luominen on linkitetty osaksi strategiaa?
- Miten strategian toimeenpano on kuvattu strategiassa vastuullisuuden osalta?

3.4 Tekoälyn hyödyntäminen

Tämän opinnäytetyön tekemisessä on hyödynnetty generatiivista tekoälyä sisällön suunnittelussa, uusien näkökulmien tunnistamisessa, näkökulmien validoinnissa sekä olennaisen kiteyttämisessä. Lisäksi tekoälyä on hyödynnetty luotaessa koodia, jolla kyselytutkimuksen tuloksia analysoitiin ja visualisoitiin. Tarkemmin kuvattuna käyttötapaukset olivat seuraavat:

- Strategista vastuullisuutta määrittelevien tekijöiden tunnistaminen sekä niiden validointi teoreettisten viitekehyksen rakentamisen vaiheessa.
- Strategiseen vastuullisuuteen liittyvien olennaisten teemojen haku teoreettisen viitekehyksen rakentamisen vaiheessa.
- Tuloksia analysoitaessa olennaisen tiedon kiteytyksen hahmottaminen.
- Kappaleiden otsikoinnin kehittäminen vastaamaan täsmällisen kappaleen sisältöä, esimerkiksi tulokset-osiossa.
- Koodin luominen tulosten analysointiin ja visualisointiin liittyen, esimerkiksi hajauman tunnistaminen.

Työkaluina hyödynnettiin OpenAI:n ChatGPT 3.5. -kielimallia sekä Googlen Gemini -kielimallia.

Kielimallien tai laajemmin tekoälyn tuottamaa sisältöä ei ole suoraan käytetty opinnäytetyön sisällön luomisessa.

4 Kehitystyö ja tulokset

Tässä luvussa esittelen kehitystyön vaiheistuksen ja sen suhteen tietoperustaan. Luvun myöhemmissä kappaleissa käyn läpi eri tiedonkeruun menetelmillä hankitun tiedon analysoinnista saadut tulokset.

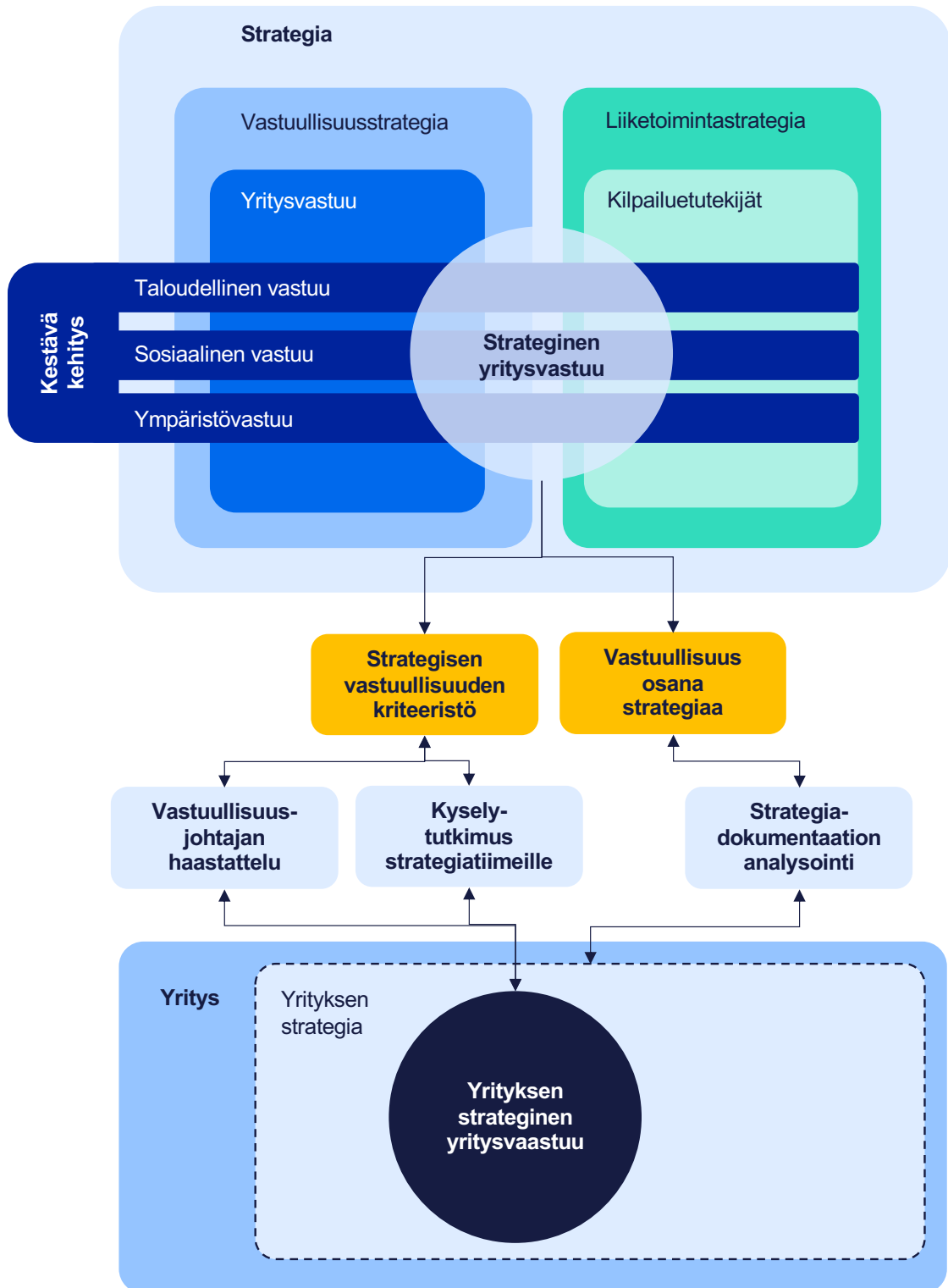
4.1 Kehitystyön vaiheet

Opinnäytetyön kehitysosuus etenee tietoperustan kokoamisen jälkeen vaiheittain. Ensin luodaan strategisen vastuullisuuden kriteeristö, joka perustuu tietoperustassa esiteltyyn tietoon. Kriteeristö validoidaan, jotta sen hyödynnettävyydestä analysoinnin välineenä voidaan olla varmoja. Seuraavassa vaiheessa toimeksiantajayrityksestä kerätään aineistoa, jonka avulla ymmärretään, kuinka strateginen vastuullisuus toteutuu yrityksessä tällä hetkellä. Aineistonkeruumenetelminä hyödynnetään haastattelua, kyselyä ja dokumenttianalyysiä. Saadut tiedot analysoidaan ja eri menetelmillä kerättyjä tietoja verrataan toisiinsa.

Lopuksi tutkimustuloksia tulkitaan kriittisesti ja perusteellisesti, ottaen huomioon tutkimuskysymykset, -tavoitteet ja aineiston laatu. Tutkimustuloksista vedetään johtopäätökset ja esitetään toimeksiantajayritykselle relevantteja ja tutkimustulosten mukaisia suosituksia.

Kuten edellä todettu, tietoperustan perusteella laadittu strategisen vastuullisuuden kriteeristö toimii tutkimustyön keskeisenä työkaluna, eräänlaisena näkökulmana analysoitavaan tietoon. Kriteeristöä ei kuitenkaan voida pitää tutkittavaa ilmiötä täysin läpivalaisevana työkaluna, jonka vuoksi on tärkeää analysoida tietoa myös ilman kriteeristön luomia raameja. Kriteeristö toimiikin viitekehyksenä kyselytutkimuksessa ja haastattelussa, mutta dokumenttianalyysi toteutetaan tarkastellen aineistoa ilman erillistä kriteeristöä tai viitekehystä. Dokumenttianalyysin toteutus on kuvattu tarkemmin metodia käsittelevässä kappaleessa.

Opinnäytetyön kaikissa vaiheissa tietoperusta toimii peilauspintana ja pyrkii vahvistamaan niin tutkimuksen näkökulmien, analyysin metodiikan kuin johtopäätösten objektiivisuutta. Kuvassa 8 on esitelty tietoperustan, toimeksiantajayrityksen ja tutkimusmetodien suhde toisiinsa.



Kuva 8. Tietoperustan, toimeksiantajayrityksen ja tutkimusmetodin linkitys toisiinsa

4.2 Strategisen vastuullisuuden kriteeristön laatiminen

Tässä kappaleessa esitellään luotu strategisen vastuullisuuden kriteeristö, jonka avulla voidaan arvioida yrityksen vastuullisuustyön strategisuutta. Tässä opinnäytetyössä kriteeristöä käytetään

toimeksiantajayrityksen strategisen vastuullisuuden arviointiin, mutta kriteeristöä voidaan käyttää minkä tahansa yrityksen vastuullisuustyön kehittämisen työkaluna. Se voi myös auttaa yrityksiä tunnistamaan vahvuuksiaan ja heikkouksiaan vastuullisuustyössä sekä vertaamaan itseään muihin yrityksiin. On kuitenkin tärkeää huomioida, että kriteeristö on vain yksi työkalu ja sen käyttöä tulee harkita yrityksen kontekstin ja ominaisuuksien huomioon ottaen.

Kriteeristö perustuu aiemmin esiteltyyn teoria-aineistoon. Sen pohjana on eri lähteistä hankittu tieto ja ymmärrys siitä, mitkä tekijät tekevät vastuullisuustyöstä strategista. Kriteeristö ei näin ollen kata sellaisia vastuullisuustekemisiä, jotka ovat lainsäädännön näkökulmasta velvoittavia tai jotka voidaan ajatella tekoina, joita yhteiskunta odottaa kaikilta yrityksiltä riippumatta niiden vastuullisuuden kypsyystasosta. Kriteeristön lähteenä on hyödynnetty laajasti erilaisia lähteitä, jotka ovat antaneet sille vahvan pohjan. Näitä lähteitä ovat muun muassa:

- Bhattacharyya (2010): Kirjailija korostaa, että strategisten yritys vastuutoimien tulee olla lähellä organisaation missiota ja visiota, eli linjassa pitkän aikavälin tavoitteiden ja päämäärien kanssa. Kriteeristö kattaa tämän näkökulman.
- Kurittu & Rankinen (2023): Heidän mukaansa yritys vastuun tulee olla kytketty osaksi strategiaa ja muita johtamisen konsepteja. Kriteeristö pyrkii tukemaan tätä integraatiota.
- Heikkuri (2018): Kirjoittaja painottaa sitä, eri vastuullisuusnäkökulmien tulee nousta tärkeiksi elementeiksi yrityksen jokapäiväisessä tekemisessä ja päätöksenteossa. Kriteeristö ottaa nämä huomioon asettamalla niille selkeät vaatimukset.
- Gutterman (2021) & Juutinen (2016): Nämä lähteet korostavat vastuullisuuden integrointia riskien ja mahdollisuuksien analyysiin. Kriteeristö sisältääkin kysymyksiä, jotka ohjaavat yritystä pohtimaan vastuullisuuden kytkeytymistä liiketoiminnan mahdollisuuksiin ja riskeihin.
- Folmer & Tietenberg (2015): Heidän mukaansa vastuullisuuden tulee olla jatkuva elementti toiminnan suunnittelussa. Kriteeristö on suunniteltu tukemaan tätä jatkuvaa kehitysprosessia.
- Harmaala & Jallinoja (2012): Kirjoittajat erottavat yritys vastuun ja strategisen yritys vastuun toisistaan. Kriteeristö pyrkii nousemaan pelkän sääntöjen noudattamisen yläpuolelle ja tukemaan nimenomaan strategista vastuullisuutta.

Kriteeristöä tarkastellessa ja sitä hyödynnettäessä on syytä huomioida, että yhteiskunnan odotukset ja vallitseva lainsäädäntö ovat aikaan sidottuja ja siten muuttuvia tekijöitä. Jo viimeisen 10 vuoden kehitys yritys vastuun rintamalla osoittaa, että se, mikä oli aiemmin hyvää ja erottautuvaa vastuullisuustekemistä, voi tänä päivänä olla normaalia toimintaa, jota odotetaan kaikilta. Näin ollen voidaan ajatella, että myös strategisen vastuullisuuden arviointiin käytettävä kriteeristö tulee

vanhenemaan ja sen käyttökelpoisuutta vastuullisuuden arvioinnissa tulee kyseenalaistaa ja kriteerejä päivittää vastaamaan kulloinkin vallitsevia olosuhteita ja odotuksia.

Kriteeristö koostuu neljästä osiosta: strategiaprosessiin liittyvät kriteerit, itse strategiaan liittyvät kriteerit, arvon luomiseen liittyvät kriteerit ja strategian toimeenpanoon liittyvät kriteerit. Osiot on määritelty sen mukaan mihin strategian laatimisen tai jalkauttamisen vaiheisiin kukin kriteeri luonnollisimmin liittyy tai missä vaiheessa strategian elinkaarta väittämä on eniten läsnä. Arvon luonti voitaisiin nähdä osana itse strategiaa, mutta tässä yhteydessä strategian ja arvon luomisen välille on luotu ero, jossa strategia käsittää strategiset valinnat ja arvon luonti erityisesti tuotteistukseen liittyvät valinnat.

Kriteerejä on yhteensä 18 kappaletta:

1. Strategiaprosessi

- a. Vastuullisuus on teemana selkeä elementti osana yrityksen strategiaprosessia
- b. Vastuullisuuteen liittyvät eri sidosryhmien (asiakas, henkilöstö, yhteiskunta, sijoittajat) odotukset on huomioitu strategisia valintoja tehdessä
- c. Yritys ottaa strategisessa suunnittelussa huomioon yritysvastuuseen liittyviä riskejä (kuten maineriski tai taloudellinen riski sääntelyyn liittyen)

2. Strategia

- a. Yritysvastuu on yksi liiketoimintastrategian tai -strategioiden näkökulmista
- b. Vastuullisuus on yrityksen tai sen jonkun liiketoiminnan yksi kasvun ajureista
- c. Yrityksellä on pitkän aikavälin strategisia kehitystavoitteita ja -suunnitelmia vastuullisuuteen liittyen
- d. Yritys on tehnyt strategisen valinnan suhteessa YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden edistämiseen
- e. Yritys investoi vastuullisuuteen rahaa tai muita resursseja

3. Arvon luonti

- a. Yrityksellä on tuotteita ja/tai palveluita, jotka vastaavat asiakkaiden vastuullisuusodotuksiin
- b. Yrityksellä on tuotteita ja/tai palveluita, jotka osaltaan ratkaisevat jotain yhteiskunnallista ongelmaa
- c. Vastuullisuus on yksi kriteereistä tai lähtökohdista tuote- ja palvelukehityksessä
- d. Yritysvastuu on yritykselle kilpailuetu, jonka ansiosta se erottuu kilpailijoista
- e. Yrityksen vastuullisuus luo asiakkaille arvoa, jonka vuoksi he ovat valmiita maksamaan hieman korkeampaa hintaa
- f. Yrityksen vastuullisuus tuottaa henkilöstölle arvoa: se houkuttelee ja sitouttaa henkilöstöä

4. Strategian toimeenpano

- a. Vastuullisuuden johtaminen kuuluu ja näkyy yrityksen ylimmän johdon puheessa ja toiminnassa
- b. Vastuullisuus otetaan huomioon johdon päätöksissä (esim. investoinnit, hankinnat, tuotteistus jne.)
- c. Yritys tekee eri sidosryhmille (esim. sijoittajat, eri asiakassegmentit) kohdennettua vastuullisuusviestintää
- d. Yritysvastuutoimien mittaaminen ja seuranta on hajautettua organisaation eri osiin ja tulokset ovat läpinäkyviä

4.3 Kriteeristön validointi

Strategisen vastuullisuuden kriteeristössä olevat elementit on validoitu toimeksiantajayrityksen yritysvastuujohtajan kanssa. Validoinnin yhteydessä joidenkin kriteerien kirjoitusasua muutettiin niin, että niiden vaatimustaso on sekä linjassa toistensa kanssa, että ne ovat kauttaaltaan strategisia.

Strategisuustarkastelulla pyrittiin siihen, ettei kriteeristö pitäisi sisällään sellaisia asioita, jotka lain-säädäntö velvoittaa yrityksiä tekemään vaan, että kriteerin toteutuessa yrityksen voidaan ajatella tekevän enemmän kuin mitä laki ja odotukset sanelevat. Toisaalta strategisuustarkastelulla varmistettiin, että kriteerit ovat luonteeltaan ja muotoilultaan sellaisia, joiden toteutuessa yrityksen voidaan ajatella tehneen strategisen valinnan, jonka ansiosta kriteeri toteutuu. Esimerkki muutoksesta, joka tehtiin:

- Alkuperäinen kriteeri: Yrityksen vastuullisuustekeminen on linjassa YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden kanssa.
- Validoitu kriteeri: Yritys on tehnyt strategisen valinnan suhteessa YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden edistämiseen

Edellä kuvatussa esimerkissä alkuperäisen kriteerin muotoilussa toteamus ”linjassa olemisesta” ei ole välttämättä strateginen tekijä, sillä jokin yritys saattaa tehdä vastuullisuustekoja, jotka ovat linjassa kestävän kehityksen tavoitteiden kanssa, mutta eivät perustu mihinkään strategiseen valintaan eivätkä sinänsä luo esimerkiksi kilpailuetua. Sen sijaan validoidun kriteerin muotoilussa ”strateginen valinta” määrittelee sen, että yrityksen on täytynyt jollain tavalla käsitellä kestävän kehityksen tavoitteita osana strategian laatimistaan. Se tekee yrityksen ja YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden välisestä suhteesta strategisen.

Kriteeristön validoinnin yhteydessä jotkin teoria-aineistossa mainitut strategisen vastuullisuuden edellytykset on jätetty pois kriteeristöstä. Pois jätetyt edellytykset ovat:

- Edellytys ulkoisten asiantuntijoiden kuulemisesta: Yrityksen vastuullisuus voi olla strategista ilman, että ulkoisia asiantuntijoita on kuultu esimerkiksi tilanteessa, jossa yrityksen sisällä on vahvaa asiantuntijuutta yritysvastuusta. Tätä edellytystä voidaan pitää hyvänä käytäntönä, mutta ei strategisuuden edellytyksenä.
- Yritys innovoi vastuullisuuden kentällä: Yrityksen innovointi voi olla strategista mutta se voi olla myös operatiivista. Innovoinnin on vaikea nähdä syntyvän strategisen valinnan seurauksena, vaikka yrityksen on mahdollista jouduttaa innovaatioiden syntyä tietyllä alueella esimerkiksi panostamalla siihen henkilöstöresursseja ja koulutusta. Tämä edellytys on käännetty kriteeristössä yhdeksi arvon luonnin näkökulmista: ”Vastuullisuus on yksi kriteereistä tai lähtökohdista tuote- ja palvelukehityksessä”.
- Vastuullisuusohjelma ja -raportti tukee strategian toteutumista: Yhteiskuntavastuun raportointi on pakollista tietyt henkilöstön kokoon ja liiketoiminnan suuruuteen liittyvät ehdot täyttävälle yrityksille. Vastuullisuusohjelma voidaan nähdä hyvänä käytäntönä, mutta ei suoraan strategisuuden mahdollistavana kriteerinä. Läpinäkyvästä mittaamisesta kriteeristössä on mukana strategian toimeenpanoon liittyvä näkökulma: ”Yritysvastuutoimien mittaaminen ja seuranta on hajautettua organisaation eri osiin ja tulokset ovat läpinäkyviä.”

Seuraavassa kappaleessa käydään läpi analyysin tulokset.

4.4 Strategisen vastuullisuuden tulokset teemoittain

Eri menetelmillä hankittu aineisto analysoidaan ja tulokset käsitellään tässä kappaleessa. Tulokset käsitellään teemoittain hyödyntäen eri aineistoja, jotta eri teemoihin liittyvät erilaiset aineistot voidaan asettaa vertailtaviksi ja tehdä johtopäätöksiä haastattelun, kyselyn ja dokumenttianalyysin läpileikkaavista olennaisista asiakokonaisuuksista.

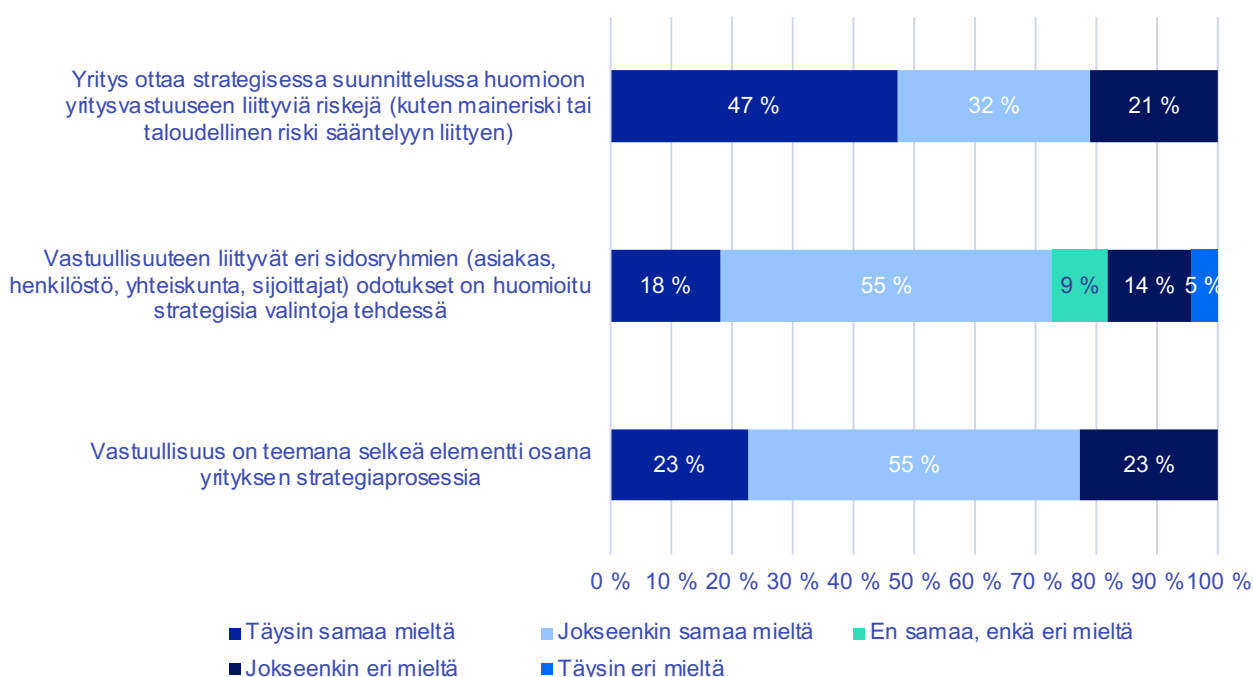
Tulosten jaotteluksi valitut teemat ovat a) strategiaprosessi, b) strategia, c) arvon luominen ja d) strategian toimeenpano. Teemat ovat luonnollinen jatkumo kriteeristöä luotaessa muodostuneelle jaottelulle.

4.4.1 Vastuullisuus strategiaprosessissa

Kyselytutkimuksen perusteella, 78 % kyselyyn vastanneista on joko täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että vastuullisuus on selkeä osa toimeksiantajayrityksen strategiaprosessia. Selkeä enemmistö vastaajista kokee, että vastuullisuuteen liittyvät odotukset otetaan huomioon strategiaprosessin aikana kaikkien yrityksen kannalta olennaisten sidosryhmien näkökulmasta. Liki puolet vastaajista (47 %) on täysin samaa mieltä siitä, että strategian suunnittelussa huomioidaan yritysvastuuseen liittyviä riskejä. Kaikkiaan 79 % kokee, että riskit huomioidaan jollain tavalla.

Tulosten perusteella voisi tehdä oletuksen, että vastuullisuus korostuu strategiaprosessissa nimenomaan enemmän riskien välttämisen näkökulmasta kuin sidosryhmien odotusten täyttämisen näkökulmasta. Molemmat näkökulmat ovat teoriatiedon perusteella strategisista ja tärkeitä, mutta voidaan kuitenkin perustellusti todeta, että riskien välttämisen näkökulma on enemmän reaktiivinen siinä missä odotusten täyttäminen ja jopa niiden ylittäminen on strategisesti proaktiivisempi näkökulma. Juutisen (2016) ja Guttermanin (2021) mukaan vastuullisuutta olisi syytä tarkastella strategiaprosessissa sekä riskien että mahdollisuuksien näkökulmista.

Taulukko 1. Vastausten hajonta strategiseen suunnitteluun liittyen



Toimeksiantajan yritysvastuujohtajan haastattelussa ilmeni, että hän on *täysin samaa mieltä* siitä, että vastuullisuus on selkeä osa strategiaprosessia. Dokumenttianalyysin perusteella, strategiaprosessin ohjeistusta ja siinä käytettäviä PowerPoint -mallipohjia (template) tulkitsemalla voidaan päätellä, että vastuullisuus on selkeä osa strategiaprosessia etenkin liiketoimintastrategioiden ja yritystason strategian osalta. Toimeksiantajayrityksen tukistrategioiden kohdalla liiketoimintastrategioissa tunnistettua johdonmukaisuutta ei ole havaittavissa vastuullisuuden käsittelyyn liittyen.

Vastuullisuusjohtaja *ei ole samaa eikä eri mieltä* väittämästä, joka liittyy sidosryhmien odotusten huomiointiin ja hän on *jokseenkin samaa mieltä* siitä, että yritys vastuun riskit otetaan huomioon prosessissa. Vastuullisuusjohtaja korostaa haastattelussa, että vaikka odotuksia otetaan huomioon, niitä ei oteta huomioon kaikkien sidosryhmien näkökulmasta. Riskien huomioon ottamista hän

punnitsee siitä näkökulmasta, kuinka niiden huomioon ottaminen ylipäättään on strategista tai operatiivista.

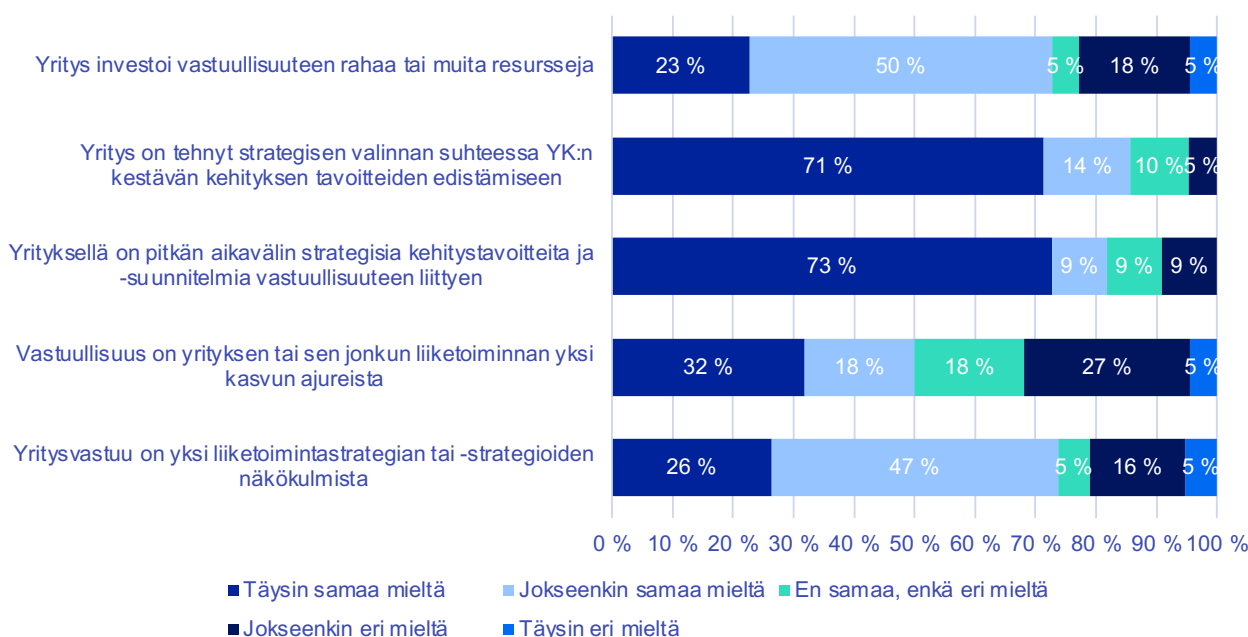
Dokumenttianalyysi vahvistaa vastuullisuusjohtajan ajattelun: strategisia valintoja tehdessä pyritään täyttämään ensisijaisesti asiakkaiden odotuksia ja toissijaisesti henkilöstön ja laajemmin ajateltuna yhteiskunnan odotuksia. Sijoittajien odotusten voidaan joko täyttyvän kun muiden sidosryhmien odotukset täyttyvät tai niiden voidaan ajatella vielä joitain erillisiä, mutta joka tapauksessa ne eivät ole esimerkiksi visuaalisesti näkyvissä strategiadokumentaatioissa. Myöskään riskit eivät ole näkyvillä dokumentaatioissa. Siihen on ensisijaisesti kaksi syytä: strategiadokumentaatio on tiivistys strategiasta ja näin riskien analysoinnin voidaan ajatella olevan enemmän tausta-aineiston roolissa. Toiseksi ainakin osa riskien hallinnasta on operatiivista toimintaa, minkä vuoksi sen läsnäolo ei ole kaikilta osin olennaista strategiadokumentaatioissa.

4.4.2 Vastuullisuuden heijastumat strategisista valinnoista

Itse strategian osalta huomion arvoista on, että selkeä enemmistö (73 %) vastaajista on täysin samaa mieltä, siitä, että yrityksellä on pitkän aikavälin kehitystavoitteita ja -suunnitelmia vastuullisuuteen liittyen. Suunnilleen sama osuus (71 %) on myös täysin samaa mieltä siitä, että yritys on tehnyt strategisen valinnan suhteessa YK:n kestävän kehityksen tavoitteisiin. Nämä kaksi kysymystä olivat kyselytutkimuksen eniten ”täysin samaa mieltä” -vastauksia saaneet kysymykset.

Yritysvastuujohtaja on näiden kysymysten kohdalla yksimielinen enemmistön kanssa ja on väittämistä *täysin samaa mieltä*. Strategiadokumentaatioissa on myös selvästi nähtävissä, kuinka yritys on valinnut tietyt kestävän kehityksen tavoitteet ja pyrkii aktiivisesti osallistumaan niiden edistymiseen. Lisäksi yrityksellä on dokumentaation perusteella sekä strategiakaudelle (3 vuotta) asetettuja vastuullisuuteen liittyviä tavoitteita ja päämääriä, mutta myös kauemmas tulevaisuuteen (vuoteen 2040) tähtääviä ilmastonmuutoksen hillitsemiseen liittyviä tavoitteita.

Taulukko 2. Vastausten hajonta strategiaan valintoihin liittyen



73 % vastaajista on jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että yritysvastuu on yksi liiketoimintastrategioiden näkökulmista. Samaan aikaan pienempi osuus – vain puolet vastaajista – kokee, että vastuullisuus toimii vähintään jollain tavalla yrityksen liiketoiminnan kasvun ajurina. Yritysvastuujohtajan näkemys on linjassa vastausten kanssa: hän on täysin samaa mieltä siitä, että vastuullisuus on osa liiketoimintastrategioita mutta vain jokseenkin samaa mieltä siitä, että se toimisi liiketoiminnan ajurina. Tilannetta selittänee se, että toimeksiantajayritys ei pyri tekemään vastuullisuudella strategisesti pelkästään suoraa liikevaihtoa vaan myös rakentamaan vastuullista brändiä ja mielikuvaa.

Dokumenttianalyysin perusteella voidaan todeta, että vastuullisuus on yksi liiketoimintastrategian näkökulmista. Kukin liiketoimintastrategia kattaa yrityksen vastuullisuuden viitekehyksen ympärille rakennetun hahmotuksen siitä, kuinka ne edistävät yhteisten tavoitteiden toteutumista omien strategisten valintojensa näkökulmasta. Huomioitavaa on, että vastuullisuuteen liittyvä dokumentaatio on strategian liiteaineistossa, minkä vuoksi suuri osa kyselyyn vastaajista, saati laajemmin henkilöstöstä ei ole päässyt käsiksi näihin yksityiskohtaisempiin jäsennyksiin strategioiden ja vastuullisuuden linkityksestä tai vastuullisuudesta kasvun ajurina. Kyselyn vastaajien kokemus vastuullisuudesta kasvun ajurina on silti hyvin linjassa dokumenttianalyysin kanssa: vastuullisuuden ja liiketoiminnallisen kasvun linkitys toisiinsa on olemassa, mutta se ei ole järin vahva.

73 % kyselytutkimukseen osallistuneista kokee (täysin tai jokseenkin samaa mieltä), että yritys investoi vastuullisuuteen rahaa tai muita resursseja. Yritysvastuujohtaja on väittämässä *täysin samaa*

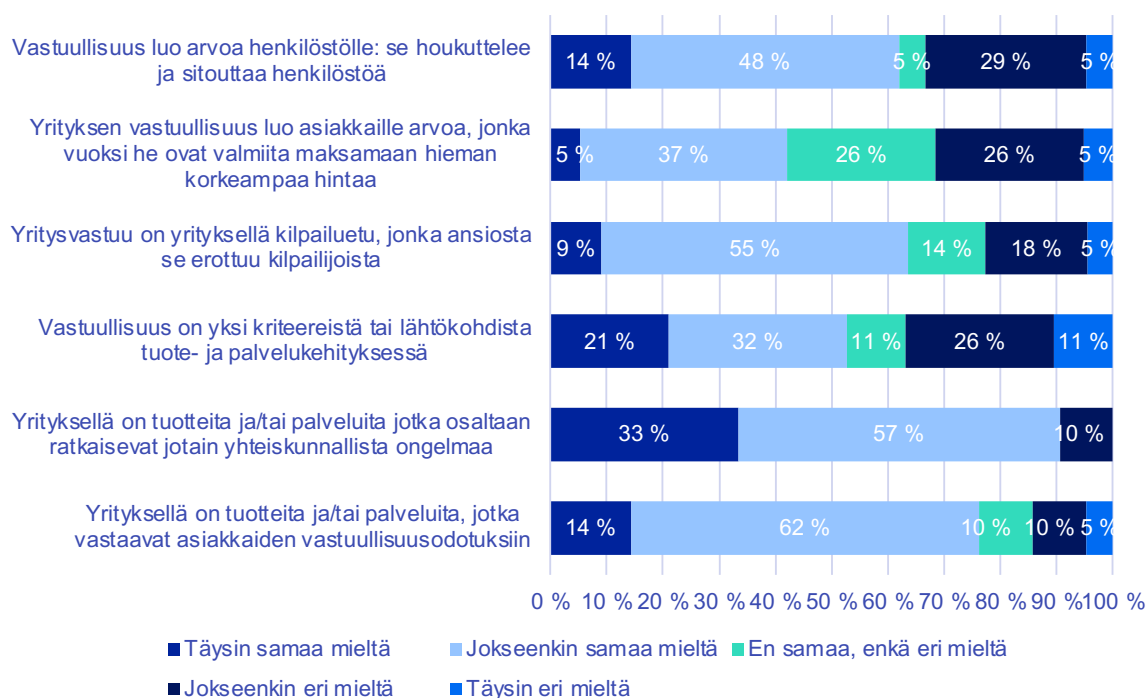
mieltä. Vastaajien vastausnäkökulmista ei kyselyn perusteella voida luonnollisesti sanoa mitään, mutta yritys vastuujohtaja ottaa näkökulmikseen sen, että yrityksellä on erillinen yritys vastuutiimi, yritys on investoinut vastuullisuutta edistäviin tuotteisiin ja kampanjoihin, tehnyt vastuullista sponsoroitua ja tehnyt myös arvovalintoja vastuullisuus edellä. Yritys vastuujohtajalla on ymmärrettävästi laajemmat tiedot yrityksen erilaisista vastuullisuusteista mikä voi näkyä siinä, että 23 % vastaajista on jokseenkin tai täysin eri mieltä siitä, että yritys investoi vastuullisuuteen. On mahdollista, että kysymyksessä on strategiaviestinnällinen haaste.

4.4.3 Vastuullisuus osana arvon luomista

Jopa 90 % kyselyyn vastanneista on täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että yrityksellä on tuotteita ja/tai palveluita, jotka ovat ratkaisemassa jotain yhteiskunnallista ongelmaa. Toisaalta hieman pienempi osuus, 78 % kokee, että yrityksellä on tuote tai palvelu, joka vastaa asiakkaiden vastuullisuusodotuksiin. Luvut ovat hieman korkeampia kuin mitä ensimmäisen kategorian sidosryhmien odotuksiin liittyvässä väittämässä saatiin tulokseksi (73 % täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että sidosryhmien odotukset huomioidaan strategiaprosessissa). Tulos voi kertoa esimerkiksi siitä, että luonnollisesti kaikki arvon luomiseen liittyvä päätöksenteko ei ole strategista ja esimerkiksi tuotteita voidaan kokeilla, perustaa ja lakkauttaa strategiaproessin ulkopuolellakin.

Vastuullisuusjohtaja on enemmistön kanssa samoilla linjoilla. Hän on täysin samaa mieltä siitä, että yrityksellä on sekä yhteiskunnallisen kehityksen että asiakkaiden vastuullisuusodotusten kannalta olennaisia tuotteita. Strategiadokumentointin perusteella tehtävä analyysi vahvistaa tämän. Tietoperustassa tunnistettiin, että yrityksellä strategista yritys vastuuta kuvastaa se, mikäli yrityksellä on vastuullisuutta edistäviä tuotteita ja/tai palveluita, mutta huomioitavaa on, että mm. Gutterman (2021, 14) toteaa, ettei se ole välttämätöntä: olennaisempaa kuin olemassa olevat kestävä kehityksen tuotekategoriat, on se, että yrityksen strategia ja vastuullisuus ovat vahvassa linkityksessä toisiinsa.

Taulukko 3. Vastausten hajonta arvon luomiseen liittyen



Samaan aikaan kun yrityksen toiminta on edellä kuvatun kaltaista suhteessa tuotteistukseen ja arvon luontiin, on kuitenkin niin, että 37 % vastaajista on joko täysin tai jokseenkin eri mieltä siitä, että vastuullisuus olisi tuote- ja/tai palvelukehityksen kriteereistä tai lähtökohdista. Vain hieman yli puolet (53 %) on täysin tai jokseenkin samaa mieltä asiasta. Tämä voi olla joko syy tai seuraus siitä, että vain 42 % on täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että vastuullisuus luo asiakkaille sellaista arvoa, josta asiakas olisi valmis maksamaan hieman korkeampaa hintaa. Oli niin tai näin, yritys ei kaikkien vastaajien mielestä ole onnistunut löytämään sellaisia tuotteita, jotka loisivat asiakkaalle selkeää arvoa nimenomaan vastuullisuutensa ansiosta.

Myös yritysvastuujohtaja kääntyy vastauksessaan olemaan jokseenkin eri mieltä arvon tuottamiseen ja korkeamman hinnan mahdollisuuteen liittyen. Yritysvastuujohtaja viittaa yrityksen sisällä tehtyyn kyselytutkimukseen, jossa asiakkailta oli kysytty halukkuutta maksaa korkeampaa hintaa erilaisissa tilanteissa, ja vastuullisuus ei noussut yhdeksi tekijäksi, jonka ansiosta he olisivat valmiita tekemään niin. On mahdollista, että vaikka vastuullisuus tuottaisi maksuvalmiutta kohottavaa arvoa, ei toimeksiantajayritys ole vielä onnistunut löytämään sitä vastuullisuuden tulokulmaa, jossa näin kävisi usein.

Edellä kuvatusta huolimatta hieman korkeampi osuus vastaajista (64 %) on täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että vastuullisuus on kilpailuetu, jonka ansiosta se erottuu kilpailijoistaan. 23 % vastaajista on tästä jollain tavalla eri mieltä. Yritysvastuujohtaja *ei ole samaa, eikä eri mieltä*

kyseisestä väittämästä. Toisaalta yritys vastuujohtaja pohtii, että kilpailuedun tarkastelu vastuullisuuden näkökulmasta voi tarkoittaa useita erilaisia asioita, joiden vuoksi on vaikeaa määritellä yhtä vastausta kysymykseen.

Kilpailuetua voidaan strategisessa viitekehyksessä tarkastella esimerkiksi erottautumistekijöiden näkökulmasta. Dokumenttianalyysissa kunkin liiketoimintastrategian osalta on määritelty erottautumistekijät ja kaikissa jäsenyksissä on vähintään yhtenä elementtinä läsnä jokin tai useampi vastuullisuuden elementti. Myös esimerkiksi tukistrategioihin lukeutuissa henkilöstö- ja markkinointistrategioissa erottautumistekijöinä on tunnistettu vastuullisuuteen liittyviä tekijöitä.

Yksi kyselyn arvon luomiseen liittyvistä väittämistä liittyi henkilöstöön ja siihen onko vastuullisuus tekijä, joka sitouttaa ja houkuttelee henkilöstöä yritykseen. 62 % vastaajista kokee, että näin ainakin jollain tavalla on, ja 33 % on joko täysin tai jokseenkin eri mieltä. Vastuullisuusjohtaja on väittämästä *jokseenkin samaa mieltä* ja pohtii, että tätä kysymystä onkin juuri syytä pohtia juuri siitä näkökulmasta, miten ihmiset kokevat asian olevan eikä siitä, miten asiat esimerkiksi strategiassa ovat. Dokumenttianalyysissa tunnistettiin strategista aineistoa liittyen työntekijälupauksiin, joiden tarkoituksena on juuri sitouttaa ja houkutella henkilöstöä. Työntekijälupauksissa on mukana myös vahvasti sosiaaliseen vastuuseen liittyviä teemoja, kuten merkityksellisyyden kokema ja yhteisöllisyys.

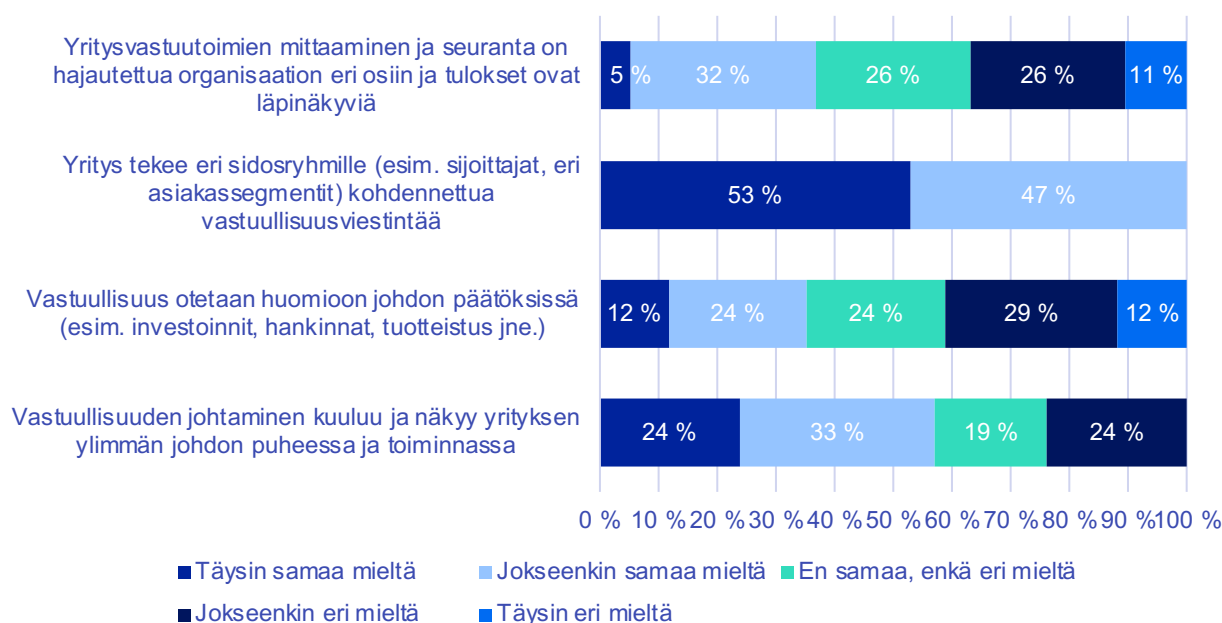
4.4.4 Strategisen vastuullisuuden toimeenpano

Strategian toimeenpanoon liittyvistä kyselytutkimuksen vastauksista voidaan tunnistaa kysymysten välillä vallitseva jännite: kaikki kyselyyn vastanneet kokevat (täysin tai jokseenkin samaa mieltä), että yritys tekee sidosryhmäkohdennettua vastuullisuusviestintää, mutta silti tulosten läpinäkyvyydessä, johdon puheessa ja päätöksenteossa nähdään suurta hajontaa vastaajien kesken. Yritysvastuu johtaja on kaikista strategian toimeenpanoon liittyvistä väittämistä jokseenkin samaa mieltä. Haastattelussa hän huomauttaa olevansa vastaajana helposti kriittinen.

Yritysvastuutoimien mittaamisen, seurannan ja läpinäkyvyyden koetaan olevan vähintään jokseenkin hyvällä tasolla vain 37 % vastaajan mielestä. Toiset 37 % on täysin tai jokseenkin eri mieltä väittämästä, ja 26 % ei ole samaa eikä eri mieltä. Dokumenttianalyysin perusteella voidaan todeta, että mittaaminen ja seuranta on hajautettu yrityksen eri organisaatio-osiin, sillä tulostavasti nimetyt henkilöt tai tahot ovat kirjavasti edustettuina. Näin ollen voidaan olettaa, että vastuullisuuden liittyvät vastuut eivät ole jalkautuneet organisaatiossa matalammille tasoille ja/tai kysymys on väittämän toisesta osasta, tulosten läpinäkyvyydestä. Yrityksen vastuullisuuteen liittyvät päämittarit ja tulokset ovat kaikille nähtävissä ja myös ulkoisesti viestittyjä, mutta on mahdollista, että ne eivät

edusta riittävän hyvin niitä näkökulmia, joita henkilöstön näkökulmasta tulisi mitata. On tulosten valossa selvää, että yritys voi kehittyä vastuiden hajauttamisessa ja viestinnän kehittämisessä.

Taulukko 4. Vastausten hajonta strategian toimeenpanoon liittyen



36 % vastaajista on joko täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että vastuullisuus otetaan huomioon päätöksissä. Jopa 41 % vastaa olevansa täysin tai jokseenkin eri mieltä. Tämä on kyselyn ainoa väittämä, jossa negatiivisten vastausten osuus on positiivisten vastausten osuutta suurempi. 24 % ei ole samaa, eikä eri mieltä. Yrityksissä tehdään valtava kirjo eri aihealueisiin liittyviä päätöksiä, joten on mahdotonta sanoa mitä vastaaja on vastatessaan ajatellut. On kuitenkin selvää, että yritys voi sekä osoittaa teoillaan päätösten nojaavan vastuullisuuden periaatteisiin että viestiä päätösten taustalla olevista vastuullisuuteen liittyvistä tekijöistä.

Samalla on syytä huomata, että juuri päätöksenteossa eri vastuullisuuden näkökulmat voivat helposti asettua ristiriitaan: jokin asia voi olla yrityksen kannalta taloudellisesti vastuullista, mutta vaikkapa sosiaalisen vastuullisuuden kokemaa heikentävää. Dokumenttiaineisto kattaa strategian toimeenpanon osalta vain sen ylimmän tason teemoituksen, joten vastuullisuuden läsnäoloa johdon päätöksissä tai puheissa strategian toteutusvaiheessa ei voida ottaa kantaa strategiadokumentation perusteella.

Kuten aiemmin mainittiin, sidosryhmäviestinnän koettiin olevan yrityksessä hyvällä tasolla (100 % täysin tai jokseenkin samaa mieltä). Dokumenttianalyysissa tunnistettiin viestintästrategian osia alueita, joiden mukaan yritys tosiaan pyrkii tekemään monipuolista vastuullisuusviestintää eri sidosryhmille. Vastuullisuusjohtajan haastattelussa kriittisyys (jokseenkin samaa mieltä) ilmeni

nimenomaan siinä, kuinka hyvin yritys onnistuu tavoittamaan ne kansalaiset, jotka eivät ole yrityksen asiakkaita sekä jotkin henkilöstöryhmät yrityksen sisällä.

4.4.5 Kyselytutkimuksen ja haastattelun vastausten hajonta

Kyselytutkimuksen vastausvaihtoehdot (täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, jne.) muutettiin tuloksia analysoitaessa numeraalisiksi arvosanoiksi, jotta eri vastaajaprofiilien keskiarvojen vertailu olisi luontevaa. Numeraalisessa arviossa pienin mahdollinen lukema on -2 (täysin eri mieltä) ja suurin mahdollinen lukema +2 (täysin samaa mieltä).

Kun tarkastellaan kyselytutkimuksen tuloksia ja vastuullisuusjohtajan haastattelusta saatuja tuloksia vastaajaprofiilien näkökulmasta, voidaan todeta mm., että strategiaprosessin aikana tapahtuvat asiat (vaiheet, keskustelut, päätökset) ovat ensisijaisesti läpinäkyviä yrityksen ylimmälle johdolle. Onkin siksi luontevaa, että ylin johto arvioi vastuullisuuden läsnäolon strategiaprosessissa korkeimmalle (1,4).

Voidaan lisäksi päätellä, että vastuullisuuden ollessa strategisuuden lisäksi myös operatiivista toimintaa, on myös luonnollista, että vastuullisuusjohtaja arvioi vastuullisuuden läsnäoloa itse strategiassa korkeimmalle (1,8). On selvää, että hän tietää vastuullisuuteen liittyviä asioita yksityiskohtaisemmin ja laajemmin kuin muut henkilöstöryhmät yrityksen sisällä.

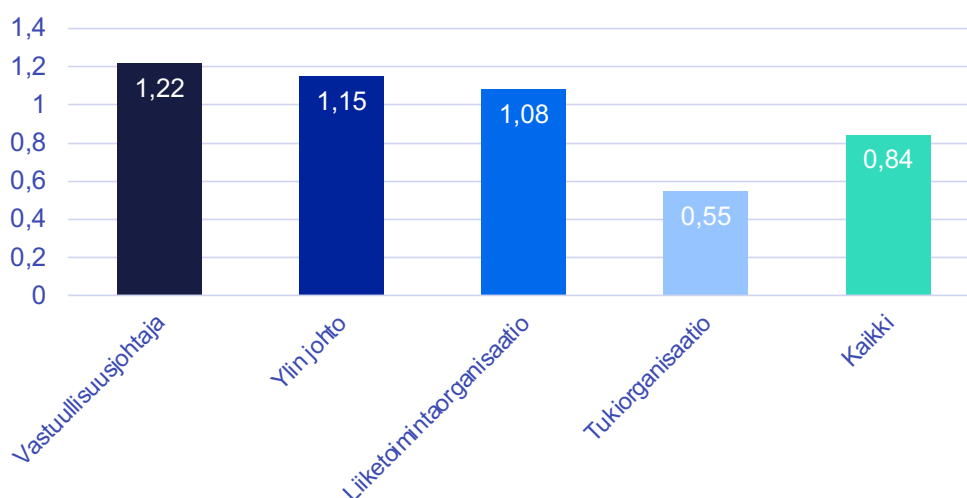
Tukiorganisaatio-taustaisten vastaajien vastaukset ovat kriittisempiä kaikissa kyselytutkimuksen kategorioissa (0,2–0,9). Dokumenttianalyysi tarjoaa näkökulmaksi sen, että ainoastaan liiketoimintastrategioissa on erillinen jäsennys vastuullisuuden ulottuvuudesta osana dokumentaatiota. Tukistrategioissa vastuullisuutta ei ole jäsennetty samalla tavalla. Toisaalta on myös mahdollista, että kysymyksessä on strategiaviestinnällinen tai jokin muu organisaatiokulttuuriin liittyvä haaste.

Taulukko 5. Vastausten keskiarvosanat kysymyskategorioittain ja vastaajaprofiileittain (asteikko -2 – 2)



Kun vastauksia ja haastattelussa saatuja tuloksia tarkastellaan kokonaisarvosanoina vastaajaprofiileittain, selviää, että vastuullisuusjohtajan antamista vastauksista muodostuu numeraalisiksi arvoiksi muutettuina suurin kokonaisarvosana (1,22). Ylimmän johdon (1,15) ja liiketoimintaorganisaation edustajien (1,08) vastaukset sijoittuvat hieman alemmalle tasolle, mutta kuitenkin suhteellisen lähelle vastuullisuusjohtajan näkemyksiä. Tukiorganisaation vastausten keskiarvossa (0,55) ero on jo selvempi muihin ryhmiin nähden. Tukiorganisaation edustajien ollessa suurin vastaajaprofiili vastausten määrässä mitattuna, on sen vaikutus kokonaisarvosanaan (0,88) suuri.

Taulukko 6. Vastausten kokonaisarvosanat vastaajaprofiileittain (asteikko -2 – 2)



Yksittäisten väittämien hajonnan osalta analyysin kannalta olennaista tietoa on sekä ne väittämät, joissa oli eniten hajontaa, sekä ne, joissa hajonta oli pienintä. Hajonta on tilastollinen käsite, joka kuvaa tietyn aineiston arvojen leviämistä tai hajautumista keskiarvon ympärille. Tässä yhteydessä se antaa tietoa siitä, kuinka paljon vastaajien numeraalisiksi arvoiksi muutetut vastaukset poikkeavat toisistaan.

Yleisesti ottaen pieni hajonta tarkoittaa sitä, että arvosanat ovat lähellä toisiaan ja keskittyvät keskiarvon ympärille, kun taas suuri hajonta tarkoittaa sitä, että arvosanat ovat hajallaan ja etäällä keskiarvosta.

Suurin hajonta oli seuraavissa väittämissä:

- Vastuullisuus on yrityksen tai sen jonkun liiketoiminnan yksi kasvun ajureista: 1,27
- Vastuullisuus on yksi kriteereistä tai lähtökohdista tuote- ja palvelukehityksessä: 1,27
- Vastuullisuus otetaan huomioon johdon päätöksissä (esim. investoinnit, hankinnat, tuotetus jne.): 1,13
- Yritysvastuu on yksi liiketoimintastrategian tai -strategioiden näkökulmista: 1,09
- Yrityksen vastuullisuus tuottaa henkilöstölle arvoa: se houkuttelee ja sitouttaa henkilöstöä: 1,09

Hajonta on suhteellisen suurta näissä suurimman hajonnan väittämissä mikä oletettavasti tarkoittaa sitä, että vastaajat ovat eri mieltä siitä, minkälainen rooli vastuullisuudella ylipäätään on esimerkiksi yrityksen kasvussa, tuote- ja palvelukehityksessä sekä johdon päätöksissä. On luonnollista, että organisaatiossa on erilaisia näkemyksiä vastuullisuuden merkityksestä eri osa-alueilla, mutta suuri hajonta kertoo väistämättä siitä, että vastaajilla on toisistaan selvästi poikkeavia arjen kokemuksia siitä, miten asiat käytännössä ovat.

Pienin hajonta oli seuraavissa väittämissä:

- Yritys tekee eri sidosryhmille (esim. sijoittajat, eri asiakassegmentit) kohdennettua vastuullisuusviestintää: 0,51
- Yritys on tehnyt strategisen valinnan suhteessa YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden edistämiseen: 0,78
- Yrityksellä on tuotteita ja/tai palveluita, jotka osaltaan ratkaisevat jotain yhteiskunnallista ongelmaa: 0,80
- Yrityksellä on pitkän aikavälin strategisia kehitystavoitteita ja -suunnitelmia vastuullisuuteen liittyen: 0,90
- Yrityksellä on tuotteita ja/tai palveluita, jotka vastaavat asiakkaiden vastuullisuusodotuksiin: 0,95

Hajonta on myös kohtalaista pienimmän hajonnan väittämässä, mikä kertoo siitä, että asioista, joista ollaan samanmielisimpiä, ollaan silti hieman eri mieltä. Vain aivan pienimmän hajonnan väittämässä hajonnan voidaan ajatella olevan suhteellisen pientä.

Alueilla, joissa hajonta on pienintä, voi olla eniten yhteistä maaperää lähteä rakentamaan seuraavia kehitysaskeleita strategisen vastuullisuuden saralla, sillä yrityksen sisäinen ymmärrys siitä, mikä sen nykytila on, on vahvinta kyseisten teemojen sisällä.

4.4.6 Kyselytutkimuksen ja haastattelun vastausten korrelaatio

Kun vastauksia tarkastellaan korrelaation näkökulmasta, saadaan selville, mitkä väittämät ovat mahdollisesti jonkinlaisessa lineaarisessa suhteessa toisiinsa. Käytännössä se tarkoittaa sitä, että toisen arvon muuttuessa, muuttuu toinenkin arvo. Arvoa 1 lähellä oleva luku kertoo vahvasta positiivisesta korrelaatiosta ja arvoa -1 lähellä oleva luku kertoo vahvasta negatiivisesta korrelaatiosta.

Suurin korrelaatio oli seuraavissa väittämäpareissa:

Taulukko 7. Suurimmat korrelaatiot eri väittämien välillä

Väittämä	Väittämä	Korrelaatio
3.3. Vastuullisuus on yksi kriteereistä tai lähtökohdista tuote- ja palvelukehityksessä	4.2. Vastuullisuus otetaan huomioon johdon päätöksissä (esim. investoinnit, hankinnat, tuotteistus jne.)	0.805
4.1. Vastuullisuuden johtaminen kuuluu ja näkyy yrityksen ylimmän johdon puheessa ja toiminnassa	4.2. Vastuullisuus otetaan huomioon johdon päätöksissä (esim. investoinnit, hankinnat, tuotteistus jne.)	0.765
2.3. Yrityksellä on pitkän aikavälin strategisia kehitystavoitteita ja -suunnitelmia vastuullisuuteen liittyen	2.4. Yritys on tehnyt strategisen valinnan suhteessa YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden edistämiseen	0.765
1.2. Vastuullisuuteen liittyvät eri sidosryhmien (asiakas, henkilöstö, yhteiskunta, sijoittajat) odotukset on huomioitu strategisia valintoja tehdessä	2.1. Yritysvastuu on yksi liiketoimintastrategian tai -strategioiden näkökulmista	0.754
1.1. Vastuullisuus on teemana selkeä elementti osana yrityksen strategiaprosessia	1.2. Vastuullisuuteen liittyvät eri sidosryhmien (asiakas, henkilöstö, yhteiskunta, sijoittajat) odotukset on huomioitu strategisia valintoja tehdessä	0.752

Eniten korreloivien väittämäparien korrelaatio on suhteellisen korkea, mikä kuvastaa, että niiden välillä on jonkinlainen yhteys. Kun tarkastellaan väittämäpareja tarkemmin, voidaan todeta, että luonnollinen yhteys muodostuu niiden sisältämien lähellä toisiaan olevien teemojen vuoksi.

Esimerkiksi eniten korreloivassa väittämäparissa (3.3. & 4.2.) molemmissa väittämissä yhtenä näkökulmana on tuotteistukseen liittyvä päätöksenteko. Toiseksi eniten korreloivassa väittämäparissa (4.1. & 4.2.) molemmissa väittämissä näkökulmana on johdon toiminta.

Pienin korrelaatio on seuraavissa väittämissä:

Taulukko 8. Pienin korrelaatio eri väittämien välillä

Väittämä	Väittämä	Korrelaatio
1.1. Vastuullisuus on teemana selkeä elementti osana yrityksen strategiaproessia	4.3. Yritys tekee eri sidosryhmille (esim. sijoittajat, eri asiakassegmentit) kohdennettua vastuullisuusviestintää	-0.040
2.1. Yritysvastuu on yksi liiketoimintastrategian tai -strategioiden näkökulmista	4.3. Yritys tekee eri sidosryhmille (esim. sijoittajat, eri asiakassegmentit) kohdennettua vastuullisuusviestintää	-0.073
3.4. Yritysvastuu on yritykselle kilpailuetu, jonka ansiosta se erottuu kilpailijoista	4.3. Yritys tekee eri sidosryhmille (esim. sijoittajat, eri asiakassegmentit) kohdennettua vastuullisuusviestintää	-0.229
2.2. Vastuullisuus on yrityksen tai sen jonkun liiketoiminnan yksi kasvun ajureista	4.3. Yritys tekee eri sidosryhmille (esim. sijoittajat, eri asiakassegmentit) kohdennettua vastuullisuusviestintää	-0.240
3.5. Yrityksen vastuullisuus luo asiakkaille arvoa, jonka vuoksi he ovat valmiita maksamaan hieman korkeampaa hintaa	4.3. Yritys tekee eri sidosryhmille (esim. sijoittajat, eri asiakassegmentit) kohdennettua vastuullisuusviestintää	-0.249

Vähiten korreloivien väittämäparien korrelaatio on miinusmerkkinen ja lähellä arvoa 0. Näin ollen voidaan todeta, ettei vähiten korreloivien parien välillä ole lineaarista suhdetta. Tyypillisesti se johtuu siitä, etteivät asiat mitenkään liity toisiinsa.

Tässä tapauksessa kaikissa vähiten korreloivissa väittämäpareissa toisena väittämänä sidosryhmäviestintään liittyvä väittämä (4.3.), eli vastuullisuusviestinnän kokeman yhteyden muihin strategisen vastuullisuuden tekijöiden kokemiin on heikko. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että viestintä itsessään toimii hyvin, mutta asia, josta viestitään, on pirstaloitunut, heikosti integroitunut tai erillään strategian ytimestä.

5 Pohdinta

Tässä osiossa esittelen koko opinnäytetyön kannalta olennaiset johtopäätökset sekä suositukset toimeksiantajayrityksen seuraaviksi kehitystoimenpiteiksi ja jatkotutkimuskysymyksiksi. Lopuksi esittelen omat oppini tutkimusmatkan varrelta.

5.1 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkimuksen tulokset ovat moniulotteisia ja tarjoavat syvällisen katsauksen toimeksiantajayrityksen vastuullisuuden integroitumisesta strategiaprosessiin, strategiaan valintoihin ja strategian toimeenpanoon.

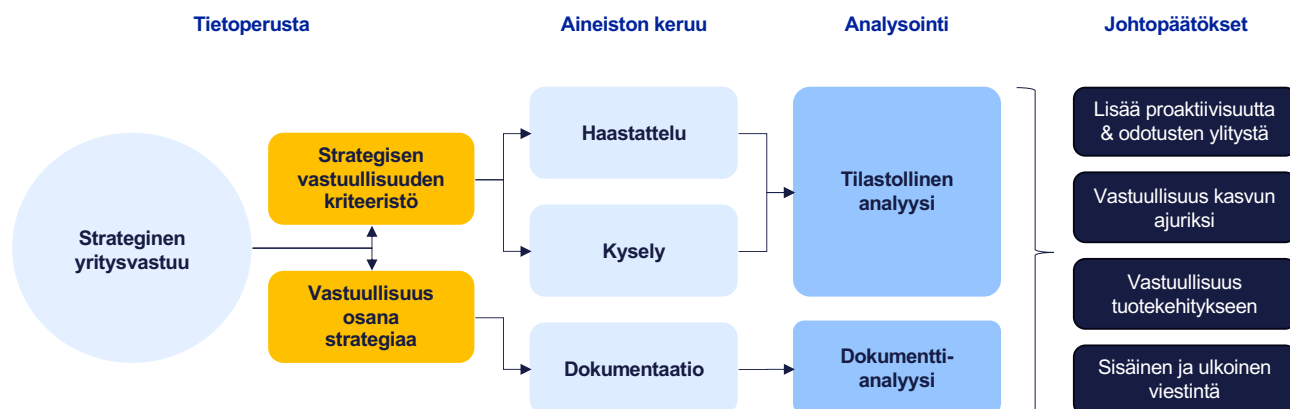
Enemmistö toimeksiantajayrityksen johdosta tunnistaa vastuullisuuden merkityksen erityisesti riskien hallinnan näkökulmasta. Tämä viittaa siihen, että vastuullisuus nähdään enemmän reaktiivisena toimintona kuin proaktiivisena sidosryhmien odotusten täyttämisenä.

Strategisten valintojen osalta havaitaan, että yritys on asettanut selkeitä vastuullisuustavoitteita sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Johdon näkemys on kuitenkin ristiriitainen siinä, kuinka merkittävänä kasvun ajurina vastuullisuus toimii yritykselle.

Yrityksellä on tuotteita ja palveluita, jotka vastaavat yhteiskunnallisiin haasteisiin, mutta yrityksen johdon kokema on, ettei vastuullisuus ole riittävän selkeästi osa tuote- ja palvelukehitystä. Tämä viittaa siihen, että vastuulliseksi koetut tuotteet ja palvelut eivät välttämättä ole syntyneet vastuullisuus edellä vaan vastuullisuus sivutuotteena.

Strategian toimeenpanossa havaitaan haasteita erityisesti vastuullisuustekemisen läpinäkyvyydessä ja siinä, kuinka vastuullisuus näkyy johdon päätöksissä. Kysymyksessä on todennäköisesti viestinnällinen haaste, jota yritys voi taklata paremmalla sisäisellä kommunikaatiolla ja tuomalla vastuullisuuden näkökulmat paremmin esiin asioiden merkityksiä ja taustoja valotettaessa. Vastausten suhteellisen suuri hajonta kertoo myös siitä, että organisaatiossa on erilaisia näkemyksiä vastuullisuuden roolista eri alueilla.

Voidaan siis yhteenvetona todeta, että vaikka vastuullisuus on osa toimeksiantajayrityksen strategiaprosessia ja strategiaa, sen konkreettinen toteutus ja merkitys vaihtelevat organisaatorakenteen ja vastuualueiden mukaan. Haasteita esiintyy erityisesti strategian toimeenpanossa, missä erityisesti viestinnällisissä toimissa on parannettavaa. Toisaalta vastuullisuus voisi olla aiempaa systemaattisemmin ja selkeämmin osa tuote- ja palvelukehitystä.



Kuva 9. Tutkimusmatka tietoperustasta johtopäätöksiin

5.2 Tutkimuskysymysten reflektio

Tarkasteltaessa tutkimuskysymystä (1) yritysvastuun strategiseksi tekevästä elementistä, voidaan opinnäytetyön todeta vastanneen tutkimuskysymykseen kattavasti sekä strategista yritysvastuuta käsittelevässä tietoperustassa että kiteytetymin strategisen vastuullisuuden kriteeristön laatimista käsittelevässä kappaleessa. Tietoperustassa strategisen vastuullisuuden elementtejä on tunnistettu ja listattu eri lähteistä. Strategisen vastuullisuuden kriteeristöä laatiessa elementtilistausta on tarkasteltu ja elementtejä karsittu niiden olennaisuutta ja ajankohtaisuutta silmällä pitäen. Validoinnissa hyödynnettiin toimeksiantajayrityksen vastuullisuusjohtajan asiantuntemusta.

Huomioitavaa on, että yritysvastuun odotukset elävät ajassa ja nyt määritellyt kriteerit strategisuudesta voivat myös muuttua sitä mukaa kun yritysvastuun eri osat tulevat esimerkiksi lainsäädännön näkökulmasta pakollisiksi tai yhteiskunnallinen paine muutoin asettaa tietyt vastuullisuutta edistävät teot kategoriaan, jossa asioiden odotetaan toteutuvan kaikkialla ja joka tapauksessa. Myös asiakkaiden odotukset ovat paraikaa muutoksessa, mitä tulee vastuullisuuteen ja on mahdollista, että vastuullisten elementtien mukana olo esimerkiksi tuote- ja palvelukehityksessä asettuu kriittiseen asemaan asiakkaiden kysynnän näkökulmasta.

Toisin sanoen, vaikka luotu jäsenitys – strategisen vastuullisuuden kriteeristö – on nyt ajan tasalla vuonna 2024, voi siihen sisältyvät elementit muuttua ei-strategisiksi, niiden vaatimustaso voi nousta tai kriteeristöön voi tulla tässä hetkessä tunnistamattomia tekijöitä, jotka joko kehittävät kriteeristöä täsmällisemmäksi tai muovaavat sen täysin uudelleenlaisiksi.

Kun arvioidaan tutkimuskysymystä (2) toimeksiantajayrityksen strategiasta ja siitä, kuinka hyvin se vastaa tämän hetken odotuksiin strategisesta vastuullisuudesta, voidaan todeta, että opinnäytetyö antaa tästä suhteellisen kattavan kuvan. On huomioitavaa, että opinnäytetyö pyrki tunnistamaan

nimenomaan odotuksiin vastaamista suhteessa strategiseen vastuullisuuteen, ei vastuullisuuteen tai yritysvastuuseen kokonaisuutena ajatellen.

Toimeksiantajayrityksen strategista vastuullisuutta suhteessa odotuksiin kuvataan tutkimuksen tulokset -osiossa. Mikäli ajatellaan, että kyselytutkimuksesta ja vastuullisuusjohtajan haastattelun perusteella muodostetut numeraaliset tulokset kuvaavat riittävän hyvin yrityksen nykytilaa, voidaan nykytilaa tarkastella numeraalisesti niin, että yritys on nyt tasolla +0,84 kun asteikkona käytetään analyysissa hyödynnettyä asteikkoa -2 – 2. Dokumenttianalyysistä saatava tulos ei ole numeraalinen, joten sitä ei voida suoraan peilata tähän tulokseen, mutta voidaan kuitenkin todeta sen olevan yhdensuuntainen numeraalisen tuloksen kanssa. Toimeksiantajayritys vastaa strategisiin odotuksiin näin ollen varsin hyvin, mutta kuten aiemmin todettu, potentiaalia kehittyä on sekä tietyissä osa-alueissa sekä siinä kuinka hyvin eri tahot yrityksen sisällä kokevat olevansa mukana tai saavansa tietoa yrityksen vastuullisuudesta.

Kun lopulta pohditaan kolmatta (3) tutkimuskysymystä, joka kysyy vastuullisuustekemisen kehittämisen perään, voidaan opinnäytetyön todeta vastaavan kysymykseen. Kyselytutkimus, haastattelu ja dokumenttianalyysi paljastavat selkeitä kehittymisen alueita, joihin yrityksen kannattaa panostaa tulevaisuudessa.

Asiakkaiden vastuullisuusodotuksista tulee olla entistä paremmin tietoinen ja ottaa tämä tieto päivittyväksi osaksi tuote- ja palvelukehitystä, jotta asiakkaille muodostuu sisäistetty halu valita vastuullisempi tuote ja näin vastuullisesta voi muodostua yritykselle kasvun ajuri.

Yrityksen vastuullisesta tekemisestä, vastuullisuuden näkökulmasta päätöksenteossa ja vastuullisuusstrategiasta tulee viestiä paremmin niin johdon keskuudessa, koko henkilöstölle kuin muillekin sidosryhmille sisäisesti ja ulkoisesti.

On syytä kiinnittää erityistä huomiota siihen miten eri henkilöstöryhmät altistuvat vastuullisuustiedolle. Tutkimus osoitti, että erityisesti tukitoimintojen edustajat kokevat vastuullisuuden elementit selvästi muita vastaajaryhmiä heikompina.

Kuten suosituksista nähdään, on kehityksen tarve aavistuksen enemmän operatiivisella tasolla kuin strategisella tasolla. Voidaankin sekä taustatietojen valossa että tutkimuksen analyysin perusteella todeta, että yrityksen strategiset valinnat suhteessa vastuullisuuteen on hyvällä, odotusten mukaisella tasolla, mutta valintojen muuttaminen arjen prosesseiksi, toimintamalleiksi ja viestinnäksi – siis strategian toimeenpanoksi – on yrityksen kipupiste. Strategisella tasolla yritys voisi hyötyä strategisen vastuullisuuden ambitiotason tarkentamisesta ja näiden odotusten viestimisestä organisaatioon.

5.3 Tutkimusmenetelmien tarkastelu

Tapaustutkimus soveltui tutkimuksen lähestymistavaksi luontevasti, sillä tutkittavasti aiheesta oli tarjolla erilaista tietoa ja näkökulmia. Tämän ansiosta strategista vastuullista kyettiin tutkimaan suhteellisen syvällisesti ja uskottavasti.

Tiedonkeruun menetelmät olivat monipuolisia ja täydensivät tietoperustassa esitettyjä tietoja sekä toimeksiantajasta etukäteen tiedettyjä tietoja ja kokemuksia. On kuitenkin todettava, että tiedonkeruumenetelmänä kysely ei tarjoa itsessään syvällistä ymmärrystä siitä, miksi asioiden koetaan olevan niin kuin niiden koetaan olevan. Sen vuoksi oli tärkeää, että kyselytutkimusta täydensi sekä dokumenttianalyysi, että vastuullisuusjohtajan haastattelu. Dokumenttianalyysikään ei tarjoa itsessään muuta ymmärrystä kuin sen minkä tekstistä voidaan tulkita, mutta se tarjosi tutkittavaan asiaan luontevan toisen näkökulman ja tarjosi myös joitain mahdollisia perusteluja sille, miksi eri vastaajaprofiilit vastasivat kyselyyn kuten vastasivat.

Vastuullisuusjohtajan haastattelu edusti syvällisempää ymmärrystä asioiden tilasta sen lisäksi, että siitä saatiin vertailupohja kyselytutkimuksesta saaduille tuloksille. Huomioitavaa kuitenkin on, että vastuullisuusjohtaja edustaa toimeksiantajayrityksen vahvinta asiantuntijuutta suhteessa käsiteltyyn aiheeseen ja siksi hänen arvioitaan strategisen vastuullisuuden tilasta voitiin hyvällä syyllä ennustaa parhaimmiksi. Kriittisesti pohdittuna voidaan myös todeta, että on mahdollista, että vastuullisuusjohtajan omat tavoitteet ja toiveet asioiden tilasta voivat vaikuttaa hänen subjektiiviseen arviointiinsa strategisen vastuullisuuden tilasta.

Jälkikäteen tarkasteltuna seuraavat tutkimusmenetelmälliset asiat olisi voitu ottaa paremmin huomioon ja tehdä tutkimuksesta vielä laadukkaampi haastatteleamalla muitakin yritys vastuun asiantuntijoita, analysoimalla yrityksen vastuullisuusraportin sisältöä ja kysymällä kyselytutkimuksessa pakollisia avoimia kysymyksiä.

Haastatteleamalla vastuullisuusjohtajan lisäksi muitakin asiantuntijoita olisi muodostunut monipuolisempi ja mahdollisesti täsmällisempi kuva vastuullisuudesta parhaiten perillä olevien työntekijöiden kokemuksesta. Myös ylimmän johdon haastattelu olisi voinut paljastaa joitain tietoja, joita käytetyt tiedonhankintamenetelmät eivät nyt paljastaneet. Esimerkiksi yrityksen vastuullisuuteen liittyvän ambitiotason ja strategisten valintojen takana voi olla joitain tekijöitä, jotka vaikuttavat tavoilla, jotka eivät ilmene esimerkiksi ilman tarkentavia jatkokysymyksiä.

Dokumenttianalyysissä olisi voitu analysoida myös yrityksen vastuullisuusraporttia. Vaikka vastuullisuusraportti on luonteeltaan enemmän operatiivinen kuin strateginen dokumentti, kertoo se strategian toimeenpanon onnistumisesta omaa tarinaansa. Tutkimuksen tekijänä minulle

vastuullisuusraportin sisältö on minulle tuttu, joten sen voidaan ajatella vaikuttavan tutkimuksessa esitettyihin johtopäätöksiin ja kokonaisuuteen taustaymmärryksen muodossa.

Kyselyssä oli yksi avoin kysymys liittyen vastaajan ajatteluun strategisesta vastuullisuudesta ja siihen, miten sitä voisi toimeksiantajayrityksessä kehittää. Kysymys ei ollut pakollinen ja siksi enemmistö vastaajista jätti kysymyksen vastaamatta. Kysymyksen epämääräisyyden vuoksi saadut vastaukset eivät noudattaneet mitään luontevaa rakennetta tai teemaa, joten niiden hyödynnettävyys tulosten analysoinnissa ei ollut järin vahva. Asettamalla yksi tai useampi pakollinen avoin kysymys, olisi saatu arvokasta tietoa vastaajien ajattelusta ja mahdollisista kehityskohteista strategiaan vastuullisuuteen liittyen.

5.4 Tutkimuksen hyödyntäminen ja tunnistettu jatkotutkimisen tarve

Tutkimuksen tuloksia ja huomioita on jaettu tutkimuksen aikana toimeksiantajaorganisaatiossa. Kyselytutkimuksen tuloksia, jotka liittyvät erityisesti vastuullisten liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamiseen ja tuotekehitykseen, hyödynnettiin kevättalven 2024 aikana toisessa strategisessa tutkimusprojektissa, jonka tarkoituksena oli löytää uusia liiketoimintamahdollisuuksia vastuullisuuden alueelta. Tutkimustuloksia hyödynnetään keväällä myös vastuullisuusstrategian päivityksen yhteydessä. Niiden perusteella voidaan hahmottaa vastuullisuusstrategian nykytilaa johdon kokeman näkökulmasta sekä tunnistaa potentiaalisia kehityskohteita.

Tutkimuksen aikana ja toimeksiantajayrityksen edustajien kanssa käydyissä keskusteluissa on tunnistettu jatkotutkimustarpeita, joita kuvaavat erityisesti seuraavat kolme kysymyskokonaisuutta.

Ensinnäkin mikä on henkilöstön kokema strategisesta vastuullisuudesta? Miten se eroaa johdon näkemyksistä? Miten henkilöstön kokemaa voidaan mitata ottaen huomioon, etteivät kyselytutkimuksen kysymykset välttämättä sellaisinaan toimi henkilöstön kokemusten arvioinnissa. Henkilöstöllä ei ole samanlaista näkyvyyttä asioihin kuin on johdolla, joten kysymykset on syytä muotoilla toisin.

Toiseksi: miksi tukitoimintojen johdon edustajat kokevat strategisen vastuullisuuden keskimäärin selvästi heikompana kuin ylimmän johdon ja liiketoimintojen johdon edustajat? Analyysissa tunnistettu näkökulma siitä, että tukitoimintojen strategioissa vastuullisuutta edistäviä strategisia valintoja ei ole kuvattu, on vain yksi näkökulma aiheeseen. Voidaan hyvällä syyllä olettaa, että kysymyksessä on jostain muustakin kuin siitä, ettei tietynlaisia PowerPoint -dioja ole käytetty ja jäsenyksiä tehty. Minkälaista viestintää puuttuu? Minkälaista keskustelua tulee käydä?

Lopulta, mikä on yrityksen johdon näkökulma siihen, miten vastuullisuutta pitäisi kehittää? Mikä on tarkalleen sanottuna ja kuvattuna strategisen vastuullisuuden tavoitetilä, ja mitkä ovat käytännön

odotukset sille, miten strateginen vastuullisuus ilmenee strategian toimeenpanossa? On yksi asia tunnistaa haasteita vastuullisuusstrategiassa ja sen toimeenpanossa – ja toinen asia luoda ratkaisuvaihtoehtoja niihin. Tämä tutkimus ei paljasta johdon näkemyksiä ratkaisuvaihtoehdoista, vaikka se niitä muuten tarjoaakin.

Toimeksiantajayritys voi jatkaa em. kysymysten tutkimista hyödyntäen tässä tutkimuksessa käytettyä kyselytutkimusta: kehittäen ja laajentaen sen laajuutta. Yrityksen strategiaprosessi mahdollistaa strategisten kysymysten asettamisen vuosittaiselle strategiakohtaisille tutkimuksille. Listatut kysymykset voivat suoraan toimia strategisina toimeksiantokysymyksinä tai niiden tarkennuksina tutkittaessa vastuullisuuden nykytilaa ja potentiaalia laajemmin.

Lähteet

Amason, A.C. 30.3.2023. Types of competitive advantage. HSTalks. Video. Katsottavissa: <https://hstalks.com/t/5241/types-of-competitive-advantage/>. Katsottu: 31.1.2024.

Anttila, P. 2014. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Metodix. Luettavissa: <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/#9.1.5%20Survey%20eli%20kyselytutkimus>. Luettu: 20.4.2024.

Armstrong, M. 2020. Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management: Improve business performance through strategic people management. E-kirja. Kogan Page. Lontoo. Luettu: 5.2.2024.

Bamberg, J., Jokinen P. & Laine, M. 2007. Tapaustutkimuksen taito. Yliopistopaino. Helsinki.

Bhattacharyya, S. 2010. Exploring the concept of strategic corporate social responsibility for an integrated perspective. European Business Review. Luettavissa: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09555341011009025/full/html>. Luettu: 31.1.2024.

Borg, S., Paaso, E., Mattila, M. & Sivonen, J. s.a. Kyselylomakkeen laatiminen. KvantiMOTV - Kvantitatiivisten menetelmien tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kyselylomake/laatiminen.html>. Luettu: 20.4.2024.

Chatham House, ORF, CARI & RSIS. 2023. The SDGs Are Not on Track: Here Is What the World Should Do. Council on Foreign Relations. Muistio. Luettavissa: <https://www.cfr.org/councilofcouncils/global-memos/sdgs-are-not-track-here-what-world-should-do>. Luettu: 7.1.2024.

Chladek, N. 2019. Why you need sustainability in your business strategy. Harvard Business School. Luettavissa: <https://online.hbs.edu/blog/post/business-sustainability-strategies#:~:text=In%20addition%20to%20driving%20social%20and%20environmental%20change%2C,most%20sustainable%20companies%20are%20also%20the%20most%20profitable>. Luettu: 01.09.2023.

Cote, C. 2021. 8 Sustainability skills for working professionals. Harvard Business School. Luettavissa: <https://online.hbs.edu/blog/post/sustainability-skills>. Luettu: 01.09.2023.

D'Amato, D. & Korhonen, J. 2021. Integrating the green economy, circular economy and bio-economy in a strategic sustainability framework. Luettavissa: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0921800921002019>. Luettu: 15.4.2024.

Elkington, J. 2004. Enter the Tiple Bottom Line. Luettavissa: <https://johnelkington.com/archive/TBL-elkington-chapter.pdf>. Luettu: 09.09.2023.

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus. Luettavissa: <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/fecd7913-7363-4d9f-9e2e-2d9f3e597230/content>. Luettu: 19.4.2024.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Jyväskylä.

Euroopan komissio, 2011. A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility. Luettavissa: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX:52011DC0681>. Luettu: 01.09.2023.

Farquhar, J. 2012. Case study research for business. E-kirja. Sage Publications. New York. Luettu 19.4.2024.

Finnish Business & Society (FIBS). 2023. Moni yritys vasta alkuvaiheessa uuden raportointidirektiivin vaatimuksiin valmistautuessa. Luettavissa: <https://fibsry.fi/uutishuone/tutkimukset/moni-yritys-vasta-alkuvaiheessa-uuden-raportointidirektiivin-vaatimuksiin-valmistautumissa/>. Luettu: 14.1.2024.

Freeman, R. & Mcvea, J. 2001. A Stakeholder Approach to Strategic Management. Luettavissa: https://www.researchgate.net/publication/228320877_A_Stakeholder_Approach_to_Strategic_Management. Luettu: 01.09.2023.

Freitag, C., Berners-Lee, M., Widdicks, K., Knowles, B., Blair, G. & Friday, A. 2021. The real climate and transformative impact of ICT: A critique of estimates, trends, and regulations. Lancaster University & Small World Consulting. Luettavissa: <https://www.cell.com/action/showPdf?pii=S2666-3899%2821%2900188-4>. Luettu: 02.09.2023.

Folmer, H. & Tietenberg, T.H. 2005. The International Yearbook of Environmental and

Resource Economics 2005/2006: A Survey of Current Issues. Edward Elgar Publishing. Cheltenham, UK.

Fulton, M., Kahn, B. & Sharples, C. 2013. Sustainable Investing: Establishing Long-Term Value and Performance. Luettavissa: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2222740. Luettu: 02.09.2023.

Gutterman, A. 2021. Strategic Planning for Sustainability. E-kirja. Business Expert Press. New York. Luettu: 31.1.2024.

Harmaala, M. & Jallinoja N. 2012. Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Harward Business School s.a. How to Be a Purpose-Driven, Global Business Professional. Luettavissa: <https://online.hbs.edu/Documents/how-to-be-a-purpose-driven-global-business-professional.pdf>. Luettu: 01.09.2023.

Heikkilä, T. 1999. Tilastollinen tutkimus. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Heikkurinen, P. 2018. Strategic corporate responsibility: a theory review and synthesis. Luettavissa: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JGR-06-2018-0020/full/html>. Luettu: 31.1.2024.

Hellström, E. & Parkkonen, P. 2022. Vastuullisuuden tulevaisuus. Sitra. Luettavissa: https://media.sitra.fi/app/uploads/2022/06/sitra_vastuullisuuden_tulevaisuus_fin_0822.pdf. Luettu: 16.4.2024.

Hillyer, M. 2020. How has technology changed – and changed us – in the past 20 years? World Economic Forum. Luettavissa: <https://www.weforum.org/agenda/2020/11/heres-how-technology-has-changed-and-changed-us-over-the-past-20-years/>. Luettu: 01.09.2023.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. E-kirja. Yliopistopaino. Jyväskylä.

Joutsenvirta, M., Halme, M., Jalas, M. & Mäkinen, J. 2011. Vastuullinen liiketoiminta.

Gaudeamus. Helsinki.

Juutinen, S. 2016. Strategisen yritysvastuun käsikirja. Talentum Pro. Helsinki.

Kajala, V. 2023. Keskuskauppakamarin kysely: Joka neljäs Pk-yritys on saanut uusia liiketoimintamahdollisuuksia vastuullisuudesta ja kestävästä kehityksestä. Keskuskauppakamari.

Luettavissa: <https://kauppakamari.fi/tiedote/kauppakamarien-kysely-joka-neljas-pk-yritys-on-saanut-uusia-liiketoimintamahdollisuuksia-vastuullisuudesta-ja-kestavasta-kehityksesta/>. Luettu: 24.09.2023.

Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Koipijärvi, T & Kuvaja, S. 2017. Yritysvastuu. Johtamisen uusi normaali. E-kirja. Helsingin Kauppakamari. Helsinki.

Kurittu K. & Rankinen L. 2023. Menesty kestävästi! Vastuullisuus johdon ja hallituksen agendalla. Alma Talent Oy. Helsinki.

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen taito. Gaudeamus. Helsinki.

Liappis, H., Pentikäinen, M. & Vanhala, A. 2019. Menesty yritysvastuulla: käsikirja kokonaisuuteen. Edita Publishing Oy. Helsinki. E-Kirja. Luettu: 10.09.2023.

Malaska, P. 1994. Kestävä kehitys: Raportti määritelmää pohtineen työryhmän keskusteluista. Luettavissa: <https://kestavakehitys.fi/documents/2167391/2186383/Professori+Pentti+Malaskan+johtaman+ty%C3%B6ryhm%C3%A4n+laatima+muis-tio+kest%C3%A4v%C3%A4n+kehityksen+m%C3%A4%C3%A4ritelm%C3%A4st%C3%A4/28316bb9-f140-4560-bdf0-e6053e5bec16/Professori+Pentti+Malaskan+johtaman+ty%C3%B6ryhm%C3%A4n+laatima+muis-tio+kest%C3%A4v%C3%A4n+kehityksen+m%C3%A4%C3%A4ritelm%C3%A4st%C3%A4.pdf>. Luettu: 09.09.2023.

McKinsey 2023. The triple play: Growth, profit, and sustainability. Luettavissa: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-triple-play-growth-profit-and-sustainability>. Luettu: 12.04.2024.

McWilliams, A., Siegel, D. & Wright, P. 2006. Corporate Social Responsibility: Strategic Implications. Journal of management studies. Luettavissa: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1467-6486.2006.00580.x>. Luettu: 16.3.2024.

Mensah, J. 2019. Sustainable development: Meaning, history, principles, pillars, and implications for human action: Literature review. Luettavissa: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311886.2019.1653531>. Luettu: 16.4.2024.

Mio, C., Panfilo, S. & Blundo, B. 2020. Sustainable development goals and the strategic role of business: A systematic literature review. Luettavissa: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/bse.2568>. Luettu: 15.4.2024.

Mitronen, L. & Raikaslehto, T. 2019. Voittajan strategia. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 7.2.2024.

Moilanen, T. Ojasalo, K. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 21.11.2023.

Moyer, K. & Watt, S. 2023. How to set strategic ambition for sustainability. Gartner. Luettavissa: <https://www.gartner.com/en/documents/4417199>. Luettu: 16.3.2024.

Opinkirjo s.a. Aineiston kerääminen ja tutkimusmenetelmät. Luettavissa: <https://opinkirjo.fi/tutkimuksen-perusteet/aineiston-kerääminen-ja-tutkimusmenetelmat/>. Luettu: 20.4.2024.

Oppariapu s.a. Dokumenttianalyysi. Luettavissa: <https://oppiariapu.wordpress.com/kirjallisten-lahteiden-analyysi/>. Luettu: 20.4.2024.

Pajula, T., Vatanen, S., Pihkola, H., Grönman, K., Kasurinen, H., & Soukka, R. (2018). Carbon Handprint Guide. VTT Technical Research Centre of Finland. Luettavissa: https://integration.businessfinland.fi/4a4ce6/globalassets/finnish-customers/news/news/2020/carbon_handprint_guide-8.pdf. Luettu: 03.09.2023.

Porter, M. 1985. Competitive advantage. The Free Press. New York.

- Porter, M. & Kramer, M. 2006. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility>. Luettu: 09.09.2023.
- Puusa, A & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Helsinki.
- Richer, J. 2017. The Richer Way. Business Books. Lontoo.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Sisällönanalyysi. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Luettavissa: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_2.html. Luettu: 20.4.2024.
- Silvola, H. 2021. Suomen Tilintarkastajat. Vastuullisuusraportoinnin merkitys kasvaa nopeasti. Luettavissa: <https://tilintarkastajat.fi/artikkelit/vastuullisuusraportoinnin-merkitys-kasvaa-nopeasti/>. Luettu: 14.1.2024.
- Suomen YK-liitto s.a. YK:n Global Compact Suomen verkosto. Luettavissa: <https://www.yk-liitto.fi/ykn-global-compact-suomen-verkosto>. Luettu: 6.1.2024.
- Torelli, R. 2020. Sustainability, responsibility and ethics: different concepts for a single path. Luettavissa: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SRJ-03-2020-0081/full/pdf?title=sustainability-responsibility-and-ethics-different-concepts-for-a-single-path>. Luettu: 16.4.2024.
- Tovstiga, G. 29.8.2021. What is strategy? HSTalks. Video. Katsottavissa: <https://hstalks.com/t/4708/what-is-strategy/>. Katsottu: 7.2.2024.
- Trochim, W. s.a. Survey Research. The Research Methods Knowledge Base, 2nd Edition. Luettavissa: <https://conjointly.com/kb/research-question-types/>. Luettu: 20.4.2024.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.
- University of Cambridge s.a. Porter's Generic Competitive Strategies (ways of competing). Luettavissa: <https://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/porters-generic-competitive-strategies/>. Luettu: 1.2.2024.

Ward, A. 30.4.2023. Understanding competitive advantage. HSTalks. Video. Katsottavissa: <https://hstalks.com/t/5267/understanding-competitive-advantage/>. Katsottu: 31.1.2024.

Williams, A., Siegel, D. & Wright, P. Corporate Social Responsibility: Strategic Implications. Luettavissa: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1467-6486.2006.00580.x> Luettu: 1.2.2024.

World Economic Forum. 2021. UN Sustainable Development Goals: How companies stack up. Luettavissa: <https://www.weforum.org/agenda/2021/03/how-aligned-are-un-companies-with-their-sustainable-development-goals/>. Luettu 6.1.2024.

YK. 1987. Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. Luettavissa: Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development (un.org). Luettu: 7.1.2024.

YK. 2015. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. Luettavissa: <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N15/291/89/PDF/N1529189.pdf?OpenElement>. Luettu: 7.1.2024.

YK. 2023. Sustainable Development Goals. Luettavissa: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/blog/2023/08/what-is-sustainable-development/>. Luettu: 7.1.2024.

Ympäristöministeriö s.a. Mitä on kestävä kehitys? Luettavissa: <https://ym.fi/mita-on-kestava-kehitys>. Luettu: 09.09.2023.

YK. 2023. The Sustainable Development Goals Report: Special edition. Luettavissa: <https://unstats.un.org/sdgs/report/2023/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2023.pdf>. Luettu: 6.1.2024.