

Vastuullisuus kilpailueduksi

Case HRH Consulting Tmi liiketoimintastrategia

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK), asiakassuuntautuneen liiketoiminnan kehitys

2024

Hanna Hietama

Tiivistelmä

Tekijä(t) Hietama, Hanna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 87 sivua ja 3 liitettä	Valmistumisaika 2024
Työn nimi Vastuullisuus kilpailueduksi Case HRH Consulting Tmi liiketoimintastrategia		
Tutkinto Tradenomi YAMK		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio HRH Consulting Tmi		
Tiivistelmä <p>Tässä kehittämistehtävässä on laadittu HRH Consulting Tmi:lle liiketoimintastrategia, jossa osana liiketoimintaa on huomioitu vastuullisuuden ulottuvuus ja sen mukanaan tuomat mahdollisuudet yrityksen kilpailuedun tunnistamisessa ja kehittämisessä. Tämän kehittämistehtävän myötä laaditussa liiketoimintastrategiassa tavoitellaan siirtymää ansiotyöstä täysipäiväiseen yrittäjyyteen; liiketoimintastrategia toimii työkaluna liiketoiminnan aloittamisessa sekä pitkällä aikajänteellä kannattavan liiketoiminnan toteuttamisessa.</p> <p>Teoriaosuudessa on keskitytty strategian käsitteeseen, erilaisiin liiketoimintastrategioihin sekä kilpailuetuun. Näiden osalta on luotu viitekehystä avaamalla keskeisiä liiketoimintastrategioiden teorioita, mutta toisaalta myös perehdytty siihen, millä keinoin yritys voi erottautua kilpailijoistaan ja luoda lisäarvoa siten, että asiakas on aidosti toiminnan ja tekemisen lähtökohtana. Toisen tärkeänä teoreettisena ulottuvuutena työnsäni on yritysvastuun teemaan perehtyminen: vastuullisuuden merkitys kilpailuedun perustana.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä työssä on käytetty konstruktivistista tutkimusta, jonka avulla tavoiteltiin uutta lähestymistapaa liiketoimintastrategian luomiseen vastuullisuusseikat huomioiden. Työn tuotoksena syntynyt yritykseni strategia pohjautuu olemassa olevaan tietoon (benchmarking-menetelmällä kerättyyn oppeihin muilta alan toimijoilta) sekä uuteen tietoon, jota vastuullisuusteeman syventämisessä haastatteluiden avulla alan asiantuntijoilta on kerätty. Toisaalta tässä kehittämistehtävässä on myös tutkittu vastuullisuuden vaikutusta yrityksen kilpailuedun tavoittamisessa sekä sitä, miten vastuullisuus voidaan kääntää aidoksi erottautumistekijäksi. Jotta tämä on mahdollista, vaatii strategia jatkuvaa, säännöllistä päivittämistä ja ajan hermoilla pysymistä.</p>		
Asiasanat liiketoimintastrategia, liiketoimintasuunnitelma, kilpailuetu, erottautuminen, asiakaslähtöisyys, lisäarvo, arvolupaus, vastuullisuus, yritysvastuu		

Abstract

Author(s) Hietama, Hanna	Type of Publication Master's thesis	Published 2024
	Number of Pages 87 pages and 3 appendices	
Title of Publication Corporate responsibility as a competitive advantage Case HRH Consulting Tmi business strategy		
Name of Degree Master of Business Administration		
Name, title and organization of the client HRH Consulting Tmi		
Abstract <p>In this thesis, a comprehensive business strategy has been developed for HRH Consulting Tmi, emphasizing the integration of corporate social responsibility (CSR) into the core operations of the company. This strategic approach aims to harness CSR as a means to identify and cultivate competitive advantages. The overarching goal of the prepared business strategy is to facilitate a transition from employment to full-time entrepreneurship, serving as a framework for establishing and sustaining a profitable enterprise over the long term.</p> <p>The theoretical section of the thesis delves into the concept of strategy, exploring various business strategies and the notion of competitive advantage. A reference framework has been constructed, articulating key theories related to business strategy. Additionally, the theoretical framework encompasses differentiation strategies and the creation of added value, emphasizing a customer-centric approach to operations. An essential theoretical dimension of this research is an exploration of corporate social responsibility (CSR) and its role as a foundation for competitive advantage.</p> <p>Constructive research was used as a research method in this thesis, which was used to aim for a new approach to creating a business strategy, considering aspects of corporate responsibility. The strategy formulated for HRH Consulting Tmi is grounded in existing knowledge, gleaned from industry benchmarking, as well as insights gathered from experts in the field regarding the deepening of the responsibility theme. This research also examines the impact of CSR on achieving competitive advantage and how responsible practices can serve as a genuine differentiating factor. To ensure relevance and effectiveness, the strategy must be regularly updated and adapted to evolving market conditions.</p>		
Keywords Business strategy, business plan, competitive advantage, differentiation, customer orientation, added value, value promise, CSR, responsibility, corporate responsibility		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Kehittämistehtävän tausta ja suuntaviivat toteutukselle	1
1.2	Opinnäytetyön rakenne	3
1.3	Kohdeorganisaation kuvaus	3
1.4	Kehittämistehtävän tavoitteet, rajaukset ja hyöty	4
1.5	Kehittämistehtävän tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	5
2	Liiketoimintastrategiat, kilpailuetu ja erottautumistekijät	7
2.1	Strategian merkitys organisaatiolle ja sen keskeiset osa-alueet	7
2.2	Strategia käsitteenä ja strategiatasot.....	7
2.3	Erilaiset liiketoimintastrategiat ja kilpailuetu	8
2.3.1	Kilpailun perusstrategiat	11
2.3.2	Erikoistuminen ja uusiutuminen kilpailukyvyyn kirittäjänä	12
2.4	Strategiana asiakaskokemus ja asiakkaan kokema arvo	14
2.4.1	Arvolupaus ja asiakkaan odotusten hallinta	15
2.4.2	Lisäarvon tuottaminen	16
2.5	Strategiset pyrkimykset ja strategiatyökalut	19
2.5.1	Strateginen suunnittelu	19
2.5.2	Perinteiset strategiatyökalut.....	20
3	Kestävä liiketoiminta ja vastuullisuus kilpailuedun lähteenä	23
3.1	Kestävä kehitys yritysvastuun lähtökohtana	23
3.2	Yritysvastuun ulottuvuudet.....	24
3.2.1	Ympäristövastuu.....	27
3.2.2	Sosiaalinen vastuu	28
3.2.3	Hallintotapa ja taloudellinen vastuu.....	29
3.3	Vastuullisuutta sääntelevä lainsäädäntö ja kestävyysraportointi	30
3.4	Yritysvastuun käytännön toteutus	32
3.5	Vastuullisuus kilpailuetuna ja arvon tuottajana.....	33
3.5.1	Yritysvastuun hyödyt - vastuullisuus, tuotto-odotukset ja kannattavuus	36
4	Tutkimusasetelma ja tutkimustulokset.....	38
4.1	Tutkimusstrategia	38
4.2	Tutkimusprosessin vaiheistus.....	39
4.3	Aineiston keruu.....	41
4.3.1	Benchmarking-tutkimus: aineiston kerääminen ja analysointi	41

4.3.2	Haastattelututkimus: aineiston kerääminen ja analysointi	43
4.3.3	Analyysimenetelmät ja tulosten arviointi	44
4.4	Tutkimustulokset	47
4.4.1	Benchmarking – tutkimustulokset, havainnot ja johtopäätökset	47
4.4.1.1	Yritysvastuu yleisesti ja vastuullisuus strategiaan integroituna	48
4.4.1.2	Vastuullisuuden eri ulottuvuudet	50
4.4.1.3	Vastuullisuus kilpailuetuna ja lisäarvon tuottajana.....	51
4.4.2	Haastattelut – tutkimustulokset ja havainnot	53
4.4.2.1	Megatrendien vaikutus liiketoimintaan	54
4.4.2.2	Strategiana tehdä omasta vastuullisuudesta ensin läpinäkyvää	57
4.4.2.3	Asiakkaan asettaminen keskiöön	58
4.4.2.4	Vastuullisuudesta lisäarvoa asiakkaalle	60
5	HRH Consulting Tmi liiketoimintastrategia – vastuullisuus kilpailueduksi	62
5.1	Lähestymistapa HRH Consultingin liiketoimintastrategiaan ja tausta liiketoimintasuunnitelmalle	62
5.2	Yrityksen toiminnan käynnistäminen.....	63
5.2.1	Liikeidea	63
5.3	Ansaintamalli	66
5.3.1	Talous	68
5.3.2	SWOT-analyysi.....	69
5.4	Toimiala ja markkinat.....	71
5.4.1	Markkinat, kilpailu ja toiminnan riskit.....	71
5.5	Tulevaisuuden näkymät ja strategiset valinnat.....	73
5.5.1	Yrityksen arvot.....	73
5.5.2	Brändi ja menestystekijät – lisäarvon luonti asiakkaalle	74
5.5.3	Yrityksen visio ja tavoitteet	75
6	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	77
6.1	Kehittämistehtävän keskeiset tulokset ja johtopäätökset	77
6.2	Tulosten arviointi	80
	Lähteet	83

Liitteet

Liite 1. Benchmarking-taulukko havainnoista vastuullisuuden eri osa-alueiden toteuttamiseen ja esiin tuomiseen liittyen

Liite 2. Yhteenvetotaulukko Benchmarking-tutkimuksen havainnoista: esiin nousseet teemat teoriaa vasten.

Liite 3. Haastattelun teemaosiot haastateltaville kohdeyrityksille.

1 Johdanto

1.1 Kehittämistehtävän tausta ja suuntaviivat toteutukselle

Vastuullisuuden teema ja sen vaikutukset kannattavaan liiketoimintaan ovat voimistuneet erityisesti 2000-luvun alusta alkaen. Vastuullisuuden voidaan nykypäivänä todeta olevan megatrendi ja yksi keskeisimmistä ajureista yritysten toiminnalle; se ei ole enää osa vain edelläkävijäyritysten toimintaa, vaan lähtökohta lähes kaikelle yritystoiminnalle. (Pohl & Tolhurst 2010, 15.) Vastuullisuutta harjoittavien yritysten joukko kasvaa ja myös mm. sijoittajat haluavat sitoutua vastuullisen sijoittamisen periaatteisiin. Megatrendeistä esimerkiksi ilmastomuutos, vastuullisuus sekä digitalisaatio lisäävät epävarmuutta ja vaikuttavat sijoituskohteiden tuottopotentiaaliin. Tutkimusten mukaan korkean ESG-luokituksen yritykset pärjäävät muita paremmin keskipitkällä ja pitkällä aikajänteellä – vastuullisuudella voidaan todellakin todeta olevan vaikutusta yritystoiminnan kannattavuuteen, mutta myös sen houkuttelevuuteen sijoituskäytännöstä. Odotukset yritysvastuuta, mutta myös vastuullista sijoittamista kohtaan korostuvat tulevaisuudessa entisestään; perinteisten talouslukujen lisäksi yrityksen kiinnostavuutta sijoituspäätöksissä kasvattavat yhtiön olennaiset ESG-tiedot eli tiedot ympäristövaikutuksista, sosiaalisesta vastuusta sekä hyvästä hallintotavasta. (Silvola & Landau 2019, 12–18.)

Näin ollen yrityksen toiminnan kestävyys korostuu aiempaa enemmän ja lisää sen houkuttelevuutta kaikilla mittareilla. Kriittiseksi nousee se, kuinka kestävyys kyetään organisaatiossa integroimaan osaksi kaikkea tekemistä. Myyntiin ja johtamiseen integroitu kestävyys voidaan nähdä uutena, yritysten toimintaa ohjaavana kilpailuetuna. Kestävyydellä terminä tässä yhteydessä tarkoitetaan vastuullisuutta sekä kestävästä kehitystä, jotka integroituna yrityksen kaikkien tekemiseen parantavat sen kilpailukykyä. Kestävyys ja vastuullisuus luovat kustannustehokkuutta ja voivat konkreettisinä toimenpiteinä tarkoittaa esimerkiksi jätteen synnyn ehkäisyä, energiatehokkuutta, raaka-aineiden kestävästä käytöstä ja neitseellisten materiaalien korvaamista uusiokäyttöön ohjatuilla materiaaleilla. Suomalaiset yritykset ovat tutkimusten mukaan maailman toiseksi vastuullisimpia ja kestävyys nähdään olevan innovaatioiden ajuri. (Hilvo & Rubanovitsch 2023, 20–24.)

Tässä kehittämistehtävässä halusin yhtenä keskeisenä osa-alueena tutkia vastuullisuutta kilpailuedun lähteenä tai osatekijänä, vastuullisuuteen kohdistuvia odotuksia sekä tunnistaa tavan, jolla vastuullisuus kilpailuedun saavuttamiseksi voidaan aidosti integroida osaksi yrityksen liiketoimintastrategiaa ja sen toteutusta. Toisaalta kehittämistehtävässä korostuu myös strategisen tason suunnittelu: liiketoimintastrategian laatiminen, joka mahdollistaa

vastuullisuuskulttuurin mukaisten kestävyystavoitteiden toteuttamisen ja niiden kääntämisen yritykselle lisäarvoa tuottavaksi toiminnaksi.

Halusin lähteä toteuttamaan opinnäytetyötäni siten, että sen suunnittelu, valitun aihealueen tutkiminen sekä kehittämistehtävän konkreettinen toteuttaminen kokonaisuudessaan tukisivat mahdollisimman laaja-alaisesti henkilökohtaisia tavoitteitani; osaamiseni kehittämistä, asiantuntijuuttani ja samalla edesauttaisi minua uraan ja työelämään liittyvien tavoitteiden toteuttamisessa. Olen käynnistänyt syksyllä 2023 omaa yritystoimintaa, ja tavoitteenani on työllistyä täysipäiväisenä yrittäjänä jollakin aikajänteellä. Yritystoimintani käynnistyi entisen työnantajani tarpeesta osaamistani kohtaan ympäristöalan sekä vuokrajohtamisen palveluiden osa-alueilla ja syksyn 2023 ajan toimin itsenäisenä ammatinharjoittajana ko. palveluiden saralla. Yritystoiminta on jatkunut vuonna 2024 päivätöideni ohella pienimuotoisena sivutoimintana ja kehittämistehtävän myötä siitä on tarkoitus lähteä jalostamaan systemaattista yritystoimintaa itseni kokopäiväiseksi työllistämiseksi.

Näen kyseisissä palveluissa ja oman osaamiseni valjastamisessa päätoimiseksi yrittäjyydeksi potentiaalia laajemmassakin mittakaavassa, mutta se edellyttää systemaattista ja aktiivista kehitystyötä yrityksen liiketoimintastrategian ja -mallin laatimisessa, toiminnan kehittämisessä sekä palveluiden konseptoinnissa. Lisäksi tunnen suurta mielenkiintoa syventää osaamistani vastuullisuusteeman ympärillä, erityisesti vastuullisuuden käsitteen, ulottuvuuksien ja odotusten kehittymisen sekä yrityksiä koskevien velvoitteiden osa-alueille. Lisäksi haluan tämän kehittämistehtävän myötä tunnistaa niitä asioita, joilla vastuullisuus käännetään aidoksi kilpailueduksi tekemällä jotakin eri tavalla kuin muut.

Näistä elementeistä syntyi idea, jota tässä opinnäytetyössä on lähdetty tutkimaan, luomaan, kehittämään ja seuraamaan. Opinnäytetyöni tavoitteena on laatia liiketoimintastrategia yritykselleni ja samalla selvittää, kuinka vastuullisuuden voi mahdollisesti valjastaa strategiseksi kilpailueduksi vai onko se jo ylipäänsä edellytys liiketoiminnalle. Opinnäytetyössä laatimani liiketoimintastrategia tulee olemaan keskeisessä roolissa täysipäiväiseen yrittäjyyteen siirtyessäni; se tulee toimimaan tiekarttana seuraavissa askeleissa, joita minun tulee ottaa mahdollistaakseni siirtymisen ansiotyöstä täysipäiväiseen yrittäjyyteen. Molemmat osa-alueet, yrityksen strategian laatiminen liiketoimintamalleineen, mutta myös vastuullisuusteemaan syventyminen ja sen ympärille rakennettava asiantuntijuus sekä ymmärrys vaikutuksista yrityksen toimintaan, jollei jopa mahdolliseen kilpailuetuun, tulevat olemaan yhtä tärkeässä roolissa opinnäytetyöni ja kehittämissuunnitelman sisältönä.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Tämä kehittämistehtävä jakautuu tutkimuksellisesti kahteen ns. itsenäiseen osioon, liiketoimintastrategioiden (a.) sekä yritys vastuun ja vastuullisuuden käsitteiden, vastuullisuuden eri ulottuvuuksien ja hyötyjen sekä vastuullisuuteen kohdistuvien odotusten (b.) tutkimiseen, jotka kuitenkin liiketoimintastrategian laadinnassa nivoutuvat hyvin voimakkaasti yhteen ja tukeva toisiaan luoden perustan sille, minkä päälle tämän kehittämistehtävän kohdeorganisaation toiminta rakentuu. Seuraavissa kappaleissa (1.3. ja 1.4.) kuvaan tarkemmin tämän kehittämistehtävän kohteena olevaa organisaatiota ja sitä myötä henkilökohtaisia tavoitteita sekä kehittämishankkeen tavoitteita, rajauksia, tutkimuskysymystä ja tarvetta, johon kehittämistehtävän lopullinen tuotos tulee vastaamaan.

Teoriaosuutta ja perustaa, jolle tämä tutkimus rakentuu, on kuvattu kappaleissa 2 ja 3. Teoriaosuus on tutkimuksen tavoin kaksiosainen eli toinen keskeinen teoriapohja rakentuu liiketoimintastrategioiden, siihen liittyvien käsitteiden, mallien ja työkalujen ympärille tavoitteenaan rakentaa pohjaa sille, millä aloittava yritys voi erottautua kilpailijoistaan. Toinen keskeinen teoriaosuutta ohjaava teema on vastuullisuus: yritys vastuun sekä vastuullisuusajattelun ja -odotusten kehittyminen, jotka parhaimmillaan voivat luoda yrityksen toiminnalle kilpailuetua ja mahdollistavat aidon erottautumisen kilpailijoista.

Tämän opinnäytetyön luvuissa 4 esitellään tutkimusasetelma sekä tutkimustulokset tutkimusstrategioineen ja vaiheineen. Lisäksi luvuissa 4.3 ja 4.4 kuvataan aineistonkeruuseen, käytettyihin analyysimenetelmiin sekä laadullisen tutkimuksen tuloksiin liittyviä keskeisiä toimenpiteitä ja havaintoja. Kohdeorganisaatiolle laadittu liiketoimintastrategia, joka pohjautuu benchmarking- sekä haastattelututkimuksiin, on esitelty tämän kehittämistehtävän luvussa 5. Viimeisessä luvussa (luku 6) paneudutaan tutkimustulosten ja tuotoksen kautta tehtyihin johtopäätöksiin sekä yhteenvetoon. Tässä kehittämistehtävässä laadittu työkalu, HRH Consulting Tmi:n liiketoimintastrategia, vastaa opinnäytetyön tutkimustuloksia ja opinnäytetyön lopussa pohditaan myös tutkimuksen luotettavuutta sekä ennen kaikkea reflektoidaan sen soveltuvuutta ja hyödynnettävyyttä kohdeorganisaatiossa.

1.3 Kohdeorganisaation kuvaus

HRH Consulting Tmi on vuonna 2023 perustettu toiminimiyritys, jonka tavoitteena on pidemmällä aikajänteellä työllistää yrittäjä, eli minut, täysipäiväisesti. Toiminta käynnistyi syksyllä 2023 edellisen työnantajan tarpeesta ympäristöalan substanssiosaamista sekä johtamisen konsultointipalvelua kohtaan. Alun perin tavoitteena oli vastata tähän äkilliseen tarpeeseen ilman pidemmän aikavälin suunnitelmaa yritystoiminnan jatkamisesta tai sen jaloistamisesta todelliseksi yritystoiminnaksi, jonka avulla oikeasti voisin itseni työllistää.

Syksyn 2023 ajan töitä riittikin mukavasti ilman tarkkaa suunnitelmaa tai ajatusta toiminnan tulevasta luonteesta ja laajuudesta. Samanaikaisesti kaipasin kuitenkin työyhteisöä, jossa pääsisin päivittäiseen vuorovaikutukseen kollegoiden kanssa, eikä toiminta ja työtehtävien toteuttaminen olisi niin yksinäistä.

Niinpä aloitin joulukuussa 2023 ansiotyössä uudella työnantajalla, mutta mieleeni jäi kuitenkin kytemään ajatus siitä, että jonain päivänä haluaisin työllistää itseni (ja miksei myös ulkopuolisia työntekijöitä) oman yritykseni kautta. Ympäristöalan osaamista erityisesti käytännön kokemuksen kautta hankittuna on rajallisesti tarjolla markkinoilla; tunnistan myös lainsäädännöstä kumpuavien sekä vastuullisuusvaatimusten lisäävän kysyntää jatkossa tällaiselle osaamiselle. Lisäksi oma vahva johtamisosaamiseni mahdollistaisi ympäristö- ja yhdyskuntasuunnittelun sekä tiedolla johtamisen palveluiden ohella sellaisen palvelukombinaation, jolle voisin tulevaisuudessa nähdä yhä enenevässä määrin kysyntää. Näiden elementtien ympärille olen opinnäytetyössäni rakentanut oman yrityksen liiketoimintastrategiaa ja -mallia sekä löytämään keinon erottautua lukuisista muista alalla toimivista konsulttiyrityksistä. Yritykseni kilpailuetua lähdän tavoittelemaan ja rakentamaan vastuullisuuden ympärille siten, että otan oppia menestyjistä, mutta löydän kuitenkin oman tapani toteuttaa ja tuottaa ko. palveluita. Samalla saan arvokasta oppia vastuullisuusaiheen ympärillä ja pääsen syventämään omaa osaamistani vastuullisuuden kääntämisessä aidoksi ja konkreettiseksi kilpailueduksi.

1.4 Kehittämistehtävän tavoitteet, rajaukset ja hyöty

Opinnäytetyöni toteuttamisessa tavoitteeni on kaksiosainen, hyvin selkeä ja rajattu sekä konkreettisia tavoitteleva:

- 1) Yritykselleni laadittu liiketoimintastrategia ja -suunnitelma: työkalu, jonka avulla jaloitan liikeideastani käytäntöön vietävän toteutuksen: itselleni tuloa tuottavan ja minun täysin työllistävän yritystoiminnan alalla, jota suuresti arvostavan.
- 2) Konkreettista tutkimustietoa vastuullisuudesta ja sen liiketoimintamahdollisuuksista sekä tämän tiedon hyödyntäminen yritykseni toiminnassa, mutta samalla myös osaamiseni kasvattaminen yritys vastuun alueella, jonka itse näen jatkossa yhtenä yritysten keskeisimmistä kilpailueduista.

Kehittämistehtävän toteuttamisen myötä minulla on riittävä osaaminen ja näkemys siihen, miten vastuullisuudesta tehdään kannattavaa liiketoimintaa, mutta myös työkalu (liiketoimintastrategia), jolla se toteutetaan. Kehittämistehtävän tuotoksena on laadittu yritykseni liiketoimintastrategia, joka mahdollistaa siirtymiseni täysipäiväiseen yrittäjyyteen ja vieläpä sellaisen toimialan parissa, joka on ammatillisen intohimoni kohde. Strategia tulee

pohjautumaan olemassa olevaan tietoon (benchmarking-menetelmällä kerättyyn oppeihin ja tietoihin muilta alan toimijoilta) sekä uuteen tietoon, jota vastuullisuusteeman syventämisessä haastatteluiden avulla alansa asiantuntijoilta tulen keräämään.

1.5 Kehittämistehtävän tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyöni tutkimusongelma ja pääasialliset tutkimuskysymykset jakautuvat kahteen pääteemaan: liiketoiminnan systemaattiseen kehittämiseen ja käynnistämiseen liiketoimintasuunnitelman ja -strategian laatimisen myötä sekä vastuullisuusaiheen käsittelyyn yrityksen kilpailukyvyyn luomiseksi ja parantamiseksi.

Kehittämistutkimuksen tavoitteena on:

- Selvittää, millaisella liiketoimintastrategialla saan yritykseni toiminnan käynnistettyä.
- Tutkia ja tunnistaa, mitkä ovat toimintaa ohjaavat keskeiset tavoitteet ja keinot niihin pääsemiseksi minun yritykseni tapauksessa.
- Selvittää, millaisten teemojen ympärille vastuullisuus kulminoituu ja mitä vastuulliselta toiminnalta ja toimijalta nykypäivänä odotetaan.
- Selvittää ja tunnistaa kestävä kilpailuetu vastuullisuuden saralla ja hyödyntää sitä oman yritykseni suunnitelmassa.
- Ottaa oppia alan menestyneiltä toimijoilta kestävä liiketoiminnan rakentamiseksi.
- Laatia tutkimustulosten ja teorian pohjalta yritykselleni liiketoimintastrategia, joka toimii pitkän aikavälin suunnitelmana yritystoiminnalleni asettamieni tavoitteiden saavuttamiseksi.

Konkreettisia tutkimuskysymykset opinnäytetyössäni kulminoituvat seuraaviin kysymyksiin:

- Millaisella liiketoimintastrategialla saan yritykseni toiminnan täysimittaisesti käynnistettyä ja kehitettyä sitä systemaattisesti suuntaan, jossa oma täysiaikainen työllistymiseni yritykseni kautta on mahdollista?
- Kuinka vastuullisuus nykypäivänä ohjaa yritysten toimintaa ja miten lisäarvoa tuottavia palveluita voidaan vastuullisuuden ympärille rakentaa - kuinka valjastan vastuullisuuden kilpailueduksi ja erottaudun sitä hyödyntämällä kilpailijoistani?

Lisäksi varsinaisten tutkimuskysymysten apuna hyödynnetään seuraavia tukikysymyksiä:

- Miten yritykseni liiketoimintastrategiassa voidaan huomioida vastuullisuuden tarjoamat mahdollisuudet yrityksen kilpailuedun rakentamisessa?

- Miten tämä liiketoimintastrategia on viety käytäntöön tai miten se on huomioitu työkaluna konkreettisesti?
- Mitä teemoja vastuullisuuden ympärille rakennettu liiketoimintastrategia pitää sisällään ja miten vastuullisuus integroidaan osaksi liiketoimintastrategiaa?

Tutkimuskysymyksiin lähdetään hakemaan vastauksia konstruktivisen tutkimuksen avulla, joka mahdollistaa tutkimusongelmaan pureutumisen parhaiten ja tarkoituksenmukaisimmin. Konstruktivisella lähestymistavalla voidaan nähdä olevan ns. pragmaattinen tai käytännöllinen totuuskäsitys, jonka mukaan totta on se, mikä toimii. Konstruktioita rakennettaessa tukeudutaan hyvin voimakkaasti aiempaan teoriaan. Prosessi etenee ongelman etsimisestä tutkimusongelman syvällisen teoreettisen sekä käytännöllisen tiedon hankintaan, ratkaisujen laatimiseen, niiden toimivuuden testaamiseen ja konstruktion oikeellisuuden osoittamiseen. Näiden vaiheiden kautta edetään ratkaisussa hyödynnettyjen teoriakytkentöjen näyttämiseen ja ratkaisun uutuusarvon osoittamiseen. Lopulta päästään tarkastelemaan tuotoksen soveltamisalueen laajuutta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 66–67.)

2 Liiketoimintastrategiat, kilpailuetu ja erottautumistekijät

2.1 Strategian merkitys organisaatiolle ja sen keskeiset osa-alueet

Strategia on yksi maailman vanhimmista organisaatioiden johtamisen käsitteistä. Strategian laaja-alaisuus mahdollistaa monipuolisen kehyksen muodostamisen liiketoiminnan, organisaatioiden ja ihmisten johtamisen sekä niiden kehittämisen ympärille. (Kamensky 2014, 10.) Strategian ydin rakentuu tavoitteiden ympärille: saavuttaakseen merkittäviä voittoja, tulee yrityksen tavoitteet jokaisella liiketoiminnan tasolla olla selkeät. Tämä edellyttää selkeää näkemystä tavoitteiden lisäksi keinoista, joilla niihin päästään. (Tracy 2015, 13.) Organisaation strategia kuvaa myös sitä, miten yritys aikoo tuottaa arvoa eri sidosryhmille, kuten omistajille, asiakkaille tai kansalaisille (Kaplan & Norton 2004, 10). Tiivistetysti strategia on tiekartta sille, kuinka yritys aikoo voittaa kilpailussa markkinoilla: nykytila kertoo, missä nyt ollaan ja tavoitetilaksi on määriteltä se, missä yritys haluaa olla. Strategian tarkoitus on koota yhteen se, miten tavoitetilaan päästään. (Sasal 2017.)

Strategia määrittää tavan, jolla päämäärään päästään sekä valitun reitin kohti visiota. Strategia ottaa kantaa siihen, mikä on tärkeää ja mitä tullaan tekemään, mutta ennen kaikkea myös siihen, mitä jätetään tekemättä. Strategian ulottuvuuksia ovat toimintasuunnitelma, kilpailussa pärjääminen sekä yksityiskohtainen kaava tai malli. Yrityksissä strategia on kaikkien näiden ulottuvuuksien yhdistelmä, mutta niiden lisäksi se sisältää myös juonen ja suunnitelman. Perinteisesti strategiassa määritellään yrityksen missio, visio, arvot ja liikeidea. Missio vastaa yrityksen perusideaan, ts. se kertoo syyn yrityksen olemassaololle ja vastaa yrityksen perusideaan. Visiolla puolestaan kuvaillaan yrityksen tavoitetilaa, johon tulevaisuudessa halutaan päästä. Se vastaa kysymykseen siitä, millaista tavoitetilan toiminta on. Arvot muodostavat yrityksen toiminnan eettisen perustan ja kulmakiven, jonka varaan tekeminen rakennetaan. Liikeidea määrittelee sen, mitä yritys tekee ja miten. (Viitala & Jylhä 2019, 202–203.)

2.2 Strategia käsitteenä ja strategiatasot

Strategia käsitteenä on hyvin laaja-alainen ja Kamensky (2014, 18) lähtee määrittelemään sitä kolmen toisiaan täydentävän, mutta osittain päällekkäiseen määritelmän kautta. Ensimmäisessä määritelmässä strategia voidaan nähdä yrityksen tietoisena keskeisten tavoitteiden ja suuntaviivojen valintana muuttuvassa toimintaympäristössä. Määritelmän lähtökohdalla on muuttuva maailma. Toinen määritelmä keskittyy kuvaamaan strategiaa keinona hallita ympäristöä. Tällöin yritys sopeutuu ympäristön muutoksiin ja vaikuttaa ympäristöönsä. Kolmannessa määritelmässä yritys hallitsee tietoisesta strategian avulla ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä ja niiden välisiä vuorovaikutussuhteita, siten että yrityksen keskeiset

tavoitteet (kannattavuus, jatkuvuus, kehittäminen) pystytään saavuttamaan. Organisaatioiden toimintaympäristö muuttuu nykyaikana yhä kiihtyvällä tahdilla, ja yritysten tavat reagoida muutokseen ovat erilaisia. (Kamensky 2014, 20–21.)

Strategiaa voidaan lähestyä myös haasteperusteisen lähestymistavan kautta ja näin tekee mm. Richard Rumelt. Rumeltin (2022, 4–5) mukaan tämä alkaa siitä, kun tunnustetaan strategian olevan useimmissa tapauksissa yksi ongelmanratkaisun erityinen muoto, ei ainoastaan tavoitteen saavuttaminen tai päätös tehdä jotakin. Hyvä strategia kannustaa meitä kohti päämäärää ja visiota ja rehellisesti myöntää kohdatut haasteet ja tarjoaa lähestymistapaa niiden voittamiseksi. Strategiaa voidaan pitää kolmiosaisena strategisena taitona, josta ensimmäisessä arvioidaan tärkeitä ja toissijaisia asioita. Toinen taito keskittyy arvioimaan haasteita käsitellä tunnistettuja ongelmia ja kolmannessa painopiste on kyvyssä keskittyä ydinasioihin, eikä hukata resursseja pyrkimykseen korjata kaikki kerralla.

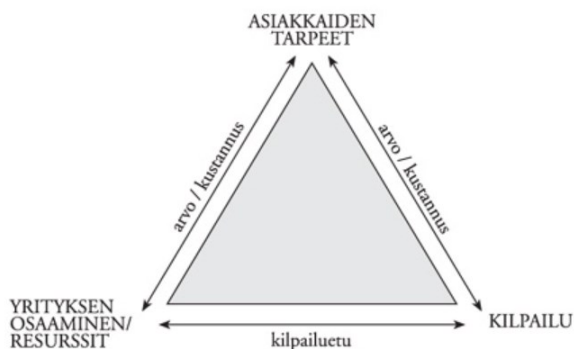
Strategiatasoja on useita ja jotta yhteisen näkemyksen muodostaminen eri strategiatasoista on mahdollista, tulee täsmentää mistä strategiatasosta kulloinkin on kysymys. Ns. ylin strategian taso on omistajastrategia, joka usein sisällytetään seuraavan tason strategiaan, konsernistrategiaan. Joissakin tilanteissa konserni- ja liiketoimintastrategian väliin joudutaan vielä rakentamaan toimialastrategia. Tämä tapahtuu niissä tilanteissa, joissa konserni koostuu useista toimialoista tai liiketoiminnoista. Liiketoimintastrategiatason alapuolella ovat toimintokohtainen strategia (funktiostrategia) sekä yksilöstrategia. (Kamensky 2014, 22.)

Tässä kehittämistehtävässä tulen keskittymään liiketoimintastrategiaan, sillä se on keskeinen strategia oman yritykseni toiminnassa. Sen avulla tulen määrittämään, millä periaatteilla kilpailu tullaan voittamaan, sillä päivittäinen kilpailu käydään aina liiketoimintatasolla (Kamensky 2015, 22–23).

2.3 Erilaiset liiketoimintastrategiat ja kilpailuetu

Liiketoimintastrategialla tarkoitetaan kilpailustrategiaa, jolla yritys kykenee luomaan kilpailuetua valitsemillaan liiketoiminta-alueilla (Porter 1985, 22). 1970-luvulla alettiin entistä enemmän tarkastella sitä, miten yrityksen kilpailukyky markkinoilla voidaan varmistaa johtamisen avulla; yrityksen ja markkinoiden välinen suhde nousi keskiöön. Tämän myötä yleinen kiinnostus strategista johtamista ja strategian määrittelyä toimintaa ohjaavana tekijänä nousivat uudelle tasolle. 1990-luvulla strateginen suunnittelu nousi tarkempaan tarkasteluun, kun yritykset eivät enää päässeet tavoitteisiinsa. Ydinosamisen tunnistaminen ja hyödyntäminen strategisesta kilpailukykyyn parantamisessa korostui. (Viitala & Jylhä 2019, 221.)

Kilpailutilanteessa toimivalle yritykselle strategia on välttämättömyys – se on tapa erottautua kilpailijoista ja luoda kilpailuetua toimintaympäristössä. Kaikki organisaatiot on perustettu jotakin tehtävää varten (mm. tyydyttämään muiden tarpeita muuttuvassa toimintaympäristössä) ja strategian avulla organisaatio voi parantaa sekä kehittää toimintaansa. Liiketoimintastrategian tavoitteena on kyetä ratkaisemaan liiketoiminnan kolmiodraama; tämä edellyttää asiakkaiden tarpeiden, yrityksen resurssien ja osaamisen sekä kilpailun sekä näiden välisen vuorovaikutuksen hallintaa. (Kamensky 2014, 231–233.)



Kuva 1: Liiketoiminnan kolmiodraama (Kamensky 2014, 234).

Kamensky (2014, 234) korostaa liiketoimintastrategian kulminoituvan kilpailuetuun: miten se saavutetaan, miten sitä ylläpidetään ja vahvistetaan? Todellisia kilpailuetuja voivat olla vain asiakkaan kokemat arvot ja hyödyt, joita asiakas vertaa aina muihin vaihtoehtoihinsa. Porter (2006, 69–70) pitää toimialaa analyysin perusyksikkönä, kun halutaan ymmärtää kilpailua ja luoda kestävästä kilpailuetua. Toimiala on ryhmä kilpailijoita, jotka tuottavat suoraan toistensa kanssa kilpailevia palveluita tai tuotteita. Toimiala on se arena, jolla kilpailuetu joko saavutetaan tai menetetään; kilpailustrategian avulla pyritään määrittämään sellainen lähestymistapa, jolla tähdätään kannattavaan ja säilyvään tulokseen.

Lisäksi kilpailuedun tunnistaminen edellyttää hyvää itsetuntemusta, mutta myös rehellisyyttä oman organisaation vahvuuksia ja heikkouksia kohtaan. Kilpailutuntemusta tarvitaan myös asiakas- ja itsetuntemuksen ohella – ilman sitä ei aidosti pystytä tunnistamaan ja tietämään kilpailijan vahvuuksia, heikkouksia ja strategioita, eikä päästä näihin iskemään. Liiketoiminnan kolmiodraama auttaa tässä työssä; jos kilpailuedut puuttuvat, voidaan nähdä koko strategian puuttuvan. (Kamensky 2014, 234.)

Strategiatyyppejä voidaan lähteä purkamaan useammasta eri näkökulmasta. Kamensky (2015, 24–25) pureutuu erilaisiin strategiatyyppeihin strategisen johtamisen erilaisten kehitysvaiheiden kautta. Suunnittelulähtöisessä strategiassa painopiste siirtyi taloudellisesta suunnittelusta liiketoiminnan reaalisen sisällön suunnitteluun. Suunnittelulähtöisen

strategian ongelma on se, että pahimmillaan suunnittelu ei sisällä strategiaa lainkaan; strategiset tavoitteet on kyllä määritelty, mutta ei välttämättä keinoja niihin pääsemiseksi.

Kun painopiste on siirretty suunnittelulähtöisestä strategiasta johtamislähtöiseen, on jomenty askeleita eteenpäin. Tällöin strategia on johtamisen lähtökohta ja ts. yrityksen keskeinen menestystekijä. Tämäkään ei ole täysin ongelmaton lähestymistapa ja todellinen johtamistapa saattaa poiketa virallisesta tavasta huomattavastikin. Osaamislähtöinen strategia tarkoittaa sitä, kun henkilöstö ja johto oikeasti sisäistävät strategisen ajattelun ja osaamisen tärkeän roolin strategiyössä. Tällöin edellytykset pitkäkestoisempaan menestykseen paranevat. Viimeinen strategisen johtamisen kehitysvaihe on vuorovaikutuslähtöinen strategia, jossa korostuu organisaation suhde ympäristöön ja kyvykkyys luoda vahvoja verkostoja. Myös organisaation sisäiset vuorovaikutussuhteet korostuvat tässä vaiheessa. (Kamensky 2015, 25–26.)

Kilpailustrategian taustalla vaikuttaa kaksi perusasiaa: toimialan rakenne sekä asemointi. Toimialan sisällä tietyt asemat ovat kannattavampia kuin toiset. Strategian valinta ei kuitenkaan voi perustua pelkästään toimialaan tai asemointiin – niiden lisäksi tulee jatkuvasti reagoida toimintaympäristöön ja pyrkiä muuttamaan sitä itselle edulliseksi. Yhteenvetona voidaan todeta, että kilpailustrategian perustana toimii yrityksen toimiala, sen rakenne ja muutokset. Kilpailun luonne riippuu aina viidestä kilpailutekijästä: uusien tulokkaiden uhasta, korvaavien tuotteiden tai palveluiden uhasta, tavarantoimittajien neuvotteluasemasta, asiakkaiden neuvotteluasemasta sekä olemassa olevien toimijoiden välisestä kilpailusta. Kilpailutekijöiden voimakkuus riippuu aina toimialan rakenteesta, ja ne määrittävät toimialan kannattavuuden yritysten hinnoittelun, kustannusten ja investointitason myötä. (Porter 2006, 71–72.)

Kilpailu voidaan määritellä tilanteena, joka on olemassa, kun toimijoiden väliset tavoitteet tai tulokset ovat toisilleen vastakkaisia. Tätä voidaan kutsua negatiiviseksi keskinäiseksi riippuvuudeksi, jolloin toisen hyöty tulee toisen tappiosta. Kilpailijoita voivat olla yksilöt, ryhmät ja organisaatiot; kilpailevat suhteet voivat vaihdella voimakkuudeltaan lievästä voimakkaaseen. Lisäksi tietyllä kilpailijalla voi olla useita kilpailijoita. (Kilduff 2019, 776–777.)

Toimialaan reagoimisen sekä vaikuttamisen lisäksi yrityksen tulee valita oma paikkansa toimialalla ja asemoinnin voidaankin ajatella käsittävän koko lähestymistavan kilpailuun. Asemoinnin ytimenä on kilpailuetu; pysyvä kilpailuetu mahdollistaa pitkässä juoksussa kilpailijoita paremman pärjäämisen. Kilpailuetua puolestaan on kahta tyyppiä: alhaiset kustannukset ja differointi. Alhaisten kustannusten avulla yritys voi tarjota palveluita tai tuotteita kilpailijoihin tehokkaammin. Differointi puolestaan tarkoittaa kykyä tarjota asiakkaille yliveraista ja ainutlaatuista arvoa palvelun tai tuotteen laadun, erityisominaisuuksien tai

jälkipalveluiden muodossa. Yksi asemoinnin osalta keskeinen muuttuja kulminoituu kilpailukenttään eli yrityksen kohdealueen laajuuteen. Kilpailuedun saavuttamiseksi yrityksen on tehtävä valintoja ja pahin virhe tapahtuu siinä, kun jäädytään puolitiehen eli pyritään noudattamaan yhtäaikaaisesti kaikkia strategioita. (Porter 2006, 74–77.)

2.3.1 Kilpailun perusstrategiat

Porter (1985, 24–25) lähestyy erilaisia liiketoimintastrategioita jaottelamalla ne kolmeen erillaiseen perusstrategiaan: kustannusjohtajuus, erilaistaminen (differointi) ja keskittäminen (segmentointi). Perusstrategioidenkin taustalla vaikuttava ydinajatus on kilpailuetu, ja strategiat ovat erilaisia tapoja tai keinoja saavuttaa kilpailuetua. Kilpailuetua määritettäessä tulee tehdä strategisia valintoja siitä, millaista kilpailuetua ja millä alueella tavoitellaan. Valittava kilpailualueen tyyppi yhdistetään kohdealueeseen ja usein yrityksen toiminta käynnistyy segmentoinnilla, jonka jälkeen pyritään tekemään jotakin kilpailijoihin nähden eri tavalla ja lopulta tehdään se vielä kustannustehokkaasti.

Porterin (1984, 57–60) mukaan muut yritykset ovat kilpailtavissa pois pelistä näillä kolmella menestyksellisellä kilpailustrategialla (kustannusjohtajuus, differointi ja keskittyminen). Kustannusjohtajuutta tavoitellaan soveltamalla aiempaa kokemusta, seuraamalla aktiivisesti kustannusten kehittymistä sekä minimoimalla niitä mm. tuotekehityksen, huollon, myynnin ja mainonnan osa-alueilla. Alhaisen kustannustason saavuttaminen edellyttää usein korkean markkinaosuuden saavuttamisen esimerkiksi helpolla raaka-aineiden saannilla tai yksinkertaistetuilla prosesseilla.

Differointia pidetään yhtenä kolmesta perusstrategioista ja sen avulla voidaan myös saavuttaa kilpailuetua. Differoinnissa luodaan jotakin, joka koko toimialalla on jollakin tavalla ainutlaatuista. Differoinnin lähestymistavat ovat moninaisia; se voi tarkoittaa esimerkiksi tuotesuunnittelua tai vahvaa brändiä, teknologiaa, toimintamallia tai jotakin muuta ominaisuutta, joka kilpailijoihin nähden on poikkeuksellista. Differoinnin myötä voidaan saavuttaa sellaista kilpailuetua, joka kestää aikaa ja jonka avulla voidaan eristäytyä kilpailusta – parhaimmillaan se luo asiakasuskollisuutta, joka ei ole riippuvainen alhaisista hinnoista. (Porter 1984, 60–61.)

Perusstrategiana keskittyminen voi tarkoittaa toimenpiteiden kohdistamista tiettyyn asiakasryhmään tai maantieteelliseen alueeseen. Keskittymisstrategia tähtää siihen, että tiettyä valittua kohderyhmää palvellaan niin hyvin, että se tuo kilpailuetua ja mahdollistaa erottautumisen. Yritys, joka keskittää toimenpiteitään, voi saavuttaa keskimääräistä suurempaa tuottoa alan muihin toimijoihin nähden. Keskittämisen myötä yrityksellä voi joko olla

alhainen kustannustaso strategisessa kohteessaan, korkea differointiaste tai molemmat samanaikaisesti. (Porter 1984, 61–63.)

Kilduff (2019, 789) on pyrkinyt soveltamaan kilpailusuhteita koskevan tutkimuksen tuloksia yritystason kilpailustrategiaan. Hän on tutkinut erityisesti yritysten kilpailustrategioita sosiaalipsykologisten sekä sosiologisten tekijöiden näkökulmasta: kuinka yritysten vuorovaiikutushistoria ohjaa tulevaisuuden kilpailutoimintaa ja millaisia vaikutuksia tällä on makrotason strategisiin ja kilpailullisiin päätöksiin. Yksi tärkein hänen tekemänsä havainto on se, miten yritysten välinen suhteellinen kilpailu vaikuttaa yrityksen suorituskykyyn; se, missä määrin yritys osallistuu suhteelliseen kilpailuun, hyödyttää yrityksen kilpailukykyä pitäen yrityksen strategisesti motivoituneena, aktiivisena ja aggressiivisena. Toisaalta liiallinen keskittyminen kilpailutavoitteisiin voidaan yhdistää heikentyneeseen kannattavuuteen, esim. hinnanalennusten ja kasvaneiden markkinointikulujen myötä.

2.3.2 Erikoistuminen ja uusiutuminen kilpailukyvyyn kirittäjänä

Tässä kappaleessa tarkastelen lyhyesti liiketoimintastrategioiden vaikutusta kilpailukyvyyn parantamiseen, erityisesti pk-yritysten kontekstissa ja nostan esiin vielä muutaman tuoreemman lähestymistavan kilpailuetuun ja alati muuttuvaan toimintaympäristöön.

Yleisesti voidaan tunnistaa ja myöntää pk-yritysten keskeinen rooli talouden elvyttämisessä; erityisesti pk-yritykset edistävät toimintaa, jossa kannustetaan luovuuteen ja tähdätään teknologisiin innovaatioihin. Pk-yrityksen vaikuttavat maan sisäiseen talouskasvuun, mutta luovat myös merkittäviä mahdollisuuksia työmarkkinoilla. Toisaalta monet ulkoiset tekijät vaikuttavat myös pk-yritysten liiketoimintastrategioihin, jotka puolestaan ovat suoraan yhteydessä näiden yritysten liiketoiminnan kehittymiseen. (Farida & Doddy 2022, 163–164.)

Nykyaikaisen strategia-ajattelun päälinja, resurssiperustainen strategianäkemyks, painottaa keskittymisen ja erikoistumisen merkitystä, jotta organisaation on mahdollista saavuttaa ydinosaamista. Erikoistuminen, verkostoituminen ja ydinosaaminen korostuvat edelleen strategiatyössä, mutta niiden lisäksi 2000-luvun tärkeäksi strategiatyön painopisteeksi on noussut myös liiketoimintalogiikoiden ja -mallien uudistaminen. Tämä toiminnan radikaaleihin muutoksiin tähtäävä strategiatyö on tiiviisti kytköksissä pidemmälle vietyyn erikoistumiseen, verkostomaiseen organisaatorakenteeseen sekä ympäristön nopeiden muutosten hyödyntämiseen. (Vuorinen 2013, 23–25.)

Farida ja Doddy (2022, 164) nostavat tutkimuksessaan esiin liiketoimintaympäristön dynaamisuuksien ja teknologiatekniikan vaikutukset kaikkiin yrityksiin ja niiden toimintaan. Usein ennalta valitut strategiat voivat olla riittäviä, mutta uusien strategioiden valinta ja määrittely

ovat kuitenkin tarpeen kilpailukyvyyn edistämiseksi. Innovaatioiden merkitys korostuu nykypäivän liiketoimintaympäristössä ja ne ovat erityisesti pk-yritysten suorituskyvyn parantamisen kannalta keskeinen tekijä. Kilpailuetu kumpuaa yrityksen strategisista valinnoista valloittaa markkinat. Yrityksen etu kasvaa arvosta tai hyödystä, jota se kykenee ostajilleen luomaan.

2000-luvun alkupuolella esitelty Sinisen meren strategia eroaa perinteisistä kilpailustrategioiden malleista siinä, että se ei keskity löytämään keinoa kilpailijoiden voittamiseen, vaan tähtää ennemminkin keskinäisen kilpailun lopettamiseen. Sen perusajatuksena on, että pitkällä aikajänteellä hyvän tuloksen tekeminen kilpailuilla toimialoilla ei ole kannattavaa, eikä tuottavaa. Näin ollen yritysten pitäisikin keskittyä luomaan uusi markkinatila itselleen. Sininen meri symboloi aiemmin hyödyntämätöntä markkinatilaa, jossa kasvu- ja voittomahdollisuudet ovat paremmat. (Kim & Mauborgne 2005, 21–22.)

Sinisen meren luominen edellyttää johdonmukaisten strategisten siirtojen tekemistä, jotka ovat keskeisiä markkinoita luovia liiketoimintapäätöksiä. Sen sijaan, että kilpailijoita hyödynnettäisiin vertailukohtana, keskitytäänkin luomaan arvoinnovaatioita. Arvoinnovaation myötä asiakkaalle saadaan luotua merkityksellistä arvonnousua, jolloin ei tavoitella kompromissin tekemistä arvon ja kustannusten välillä. Tavoitteena arvoinnovaatiossa on differointi sekä alhaiset kustannukset ja nämä johtavat siniselle merelle. (Kim & Mauborgne 2005, 31–34, 41–42.)

Nykypäivän keskeisistä kilpailuetuteorioista puhuttaessa on hyvä nostaa esiin dynaamisen kykyteorian käsite, jota Kuuluvainen (2012, 381) käsittelee tutkimuksessaan; dynaaminen kyky antaa yritykselle mahdollisuuden olla parempi kuin kilpailijansa. Hyvä esimerkki tästä on Nokia-yhtiön kaatuminen matkapuhelinteollisuudessa: Nokia aliarvioi mobiilialan muutoksia ja teknologista kehitystä, eikä pystynyt vastaamaan älypuhelinvallankumouksessa kilpailijoidensa nykyaikaiseen teknologiaan. Dynaamisen kykyteorian mukaan organisaatio voi saavuttaa kilpailuetua arvaamattomassa toimintaympäristössä säännöllisillä toiminnan ja prosessien muutoksilla sekä kehittämisellä. Tyypillisesti dynaamiset ominaisuudet ovat seurausta organisaation kokemuksesta ja oppimisesta; dynaamiset kyvyt koostuvat ongelmanratkaisukyvyistä (toimintakyky), nopeasti muuttuvien ongelmien esiintymisestä (ympäristöominaisuudet) sekä kyvystä muuttaa tapaa, jolla yritys ratkaisee ongelmansa (korkeamman asteen dynaaminen kyky muuttaa ominaisuuksia). (Kuuluvainen 2012, 382–385.)

Faridan ja Doddyn (2022, 175–177) tutkimuksen mukaan yrittäjien yksi tärkeimmistä ominaisuuksista on innovointikyky – ilman tätä yritykset eivät selviä, sillä liiketoimintaympäristön ja asiakkaiden tarpeet, toiveet ja vaatimukset muuttuvat jatkuvasti. Innovaatiot eivät rajoitu ainoastaan tuotteisiin ja palveluihin, vaan pitävät sisällään myös asenteet ja

käyttäytymisen, jolloin yrityksen kyky omaksua tai toteuttaa uusia ideoita, prosesseja, tuotteita ja palveluita korostuu.

2.4 Strategiana asiakaskokemus ja asiakkaan kokema arvo

Nykypäivän erittäin kilpailuilla markkinoilla asiakkaita voidaan pitää yrityksen yhtenä tärkeimmistä aineettomista hyödykkeistä. Tätä voidaan kutsua asiakaspääomaksi, joka määritellään yleensä yrityksen nykyisten ja tulevien asiakkaiden elinkaaren arvojen summaksi. Yksittäisen asiakkaan hallinta sekä asiakkaan elinikäisen arvon maksimoiminen ovat avain asiakastasapainon lisäämiseen – pitkällä aikajänteellä asiakaspääomalla on keskeinen merkitys yrityksen suorituskyvyn ennustamisessa. Asiakkaan kokema arvo voidaan nähdä yhtenä keskeisimmistä mittareista, kun arvioidaan yrityksen menestymistä liiketoiminnassa. Asiakasarvon luomista voidaan pitää strategisena välttämättömyytenä liiketoiminnan kilpailuedun säilyttämisen näkökulmasta ja asiakas kannattaa ottaa mukaan uuden tuotteen kehitysprosessiin. (Zhang, Liang & Wang 2016, 3725–3726.)

Asiakaskokemuksen johtamisen symbioottisen suhteen muodostavat kaksi eri tasoa: strategisen suunnittelun ja operatiivisen toteutuksen tasot. Strateginen suunnittelu pitää sisällään asiakaskokemuksen omistajaohjaukselliset tavoitteet sekä strategiset valinnat ja pois valitut asiat; sen avulla määritellään, millaista asiakaskokemusta organisaatio tavoittelee. Operatiivinen toteutus vastaa puolestaan sitä, että suunnitelmat viedään käytännön toimintaan ja niissä onnistumista voidaan seurata. Näillä kahdella tasolla on erilaiset roolit ja tavoitteet ja näiden kahden tason lisäksi viitekehys koostuu neljästä toisiaan täydentävästä näkökulmasta: omistajaohjauksellinen näkökulma, strategisten valintojen näkökulma, operatiivinen näkökulma ja asiakasnäkökulma. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 41–43.)

Saarijärven ja Puustisen (2020, 44–50) mukaan omistajaohjauksellinen (ts. hallitus) näkökulma määrittelee asiakaskokemuksen tavoitteet, usein taloudellisen tavoiteasetannan kautta (esim. kasvu ja kannattavuus). Strateginen näkökulma määrittää keinot (ns. pelitavan), jolla asetettuun tavoitteeseen päästään. Tämä pitää sisällään valinnat, millaista asiakaskokemusta tavoitellaan, kenelle ja miten. Nämä valinnat kohdistuvat erityisesti kolmeen tekijään: asiakkaan kokemaan arvoon, kilpailukeinoihin ja arvolupaukseen. Operatiivinen näkökulma puolestaan määrittää toteutuksen tavat: miten strategisesti suunniteltu asiakaskokemus käytännössä saavutetaan.

Asiakasnäkökulma määrittää seuraukset: menestys tai menestymättömyys. Asiakas määrittää aina loppupeleissä sen, kuinka hyvää asiakaskokemusta organisaatio on kyennyt tuottamaan. Asiakastyytyväisyys ja -uskollisuus ovat tämän osa-alueen keskeisiä mittareita. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 49.) Rossman ja Duerden (2019, 33–34) nostavat esiin

tunteen merkityksen asiakaskokemuksen kehittämisessä: ikimuistoisten kokemusten keskeisin ominaisuus, tunne, luo merkityksellisiä kokemuksia. Myös hyvin suunnitellut arkiset kokemukset auttavat loppukäyttäjiä välttämään negatiivisia ikimuistoisia kokemuksia, koska ne poistavat kosketuspisteitä, jotka kuluttavat henkistä energiaa tarpeettomasti. Arkisestä kokemuksesta tulee tiedostettu kokemus asiakkaalle silloin, kun hän siirtyy pois ns. autopiilottilasta ja jokin yksityiskohta herättää hänen kiinnostuksensa.

Löytänän ja Kortesuon (2011, 50–54) mukaan asiakaskokemus voidaan jakaa kolmeen eri tasoon: satunnainen, ennalta odotettava ja johdettu kokemus. Johdettu asiakaskokemus tuottaa asiakkaalle parhaiten lisäarvoa ja kohtaamisen elementit on valikoitu tarkasti. Lähtökohtaisesti jokainen yritys varmasti haluaa suunnitella positiivisia tunteita herättäviä kokemuksia, jolloin yrityksellä tulee olla määriteltynä myös strategioita, joilla hallitaan negatiivisia kokemuksia (Rossman & Duerden 2019, 36). Toiminnan kehittäminen asiakkaan näkökulmasta on tärkeä lähtökohta asiakaskokemuksen johtamiselle; asiakasodotusten ymmärtäminen on keskeistä. Asiakasuskollisuus vaikuttaa suoraan asiakaskäyttäytymiseen jatkossa. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 62–64.)

2.4.1 Arvolupaus ja asiakkaan odotusten hallinta

Arvolla itsessään on monta määritelmää, mutta kun yhdistetään se asiakkaan kokeman arvon kontekstiin, voidaan arvon määritelmä tiivistää seuraavasti: arvo on asiakkaan näkemys hänelle aiheutuvista aineellisista tai aineettomista hyödyistä, jotka tyydyttävät hänen hetkiset tarpeensa tehokkaasti ja vaivattomasti. Jotta asiakkaalle voidaan tuottaa oikeaa arvoa, tulee arvon tuotannon tapahtua tiiviissä yhteistyössä yrityksen ja asiakkaiden kesken. (Gabriel, 2006, 4.)

Arvolupaus määrittelee yrityksen toimialan kilpailustrategian yksilöimällä tuotteen tai palvelun hinnan, ominaisuudet, laadun ja palvelun. Arvolupaus on ostajalle tavarán tai palvelun käyttöiän aikana luotu hyöty suhteessa sen kustannuksiin; arvolupauksen komponentit koostuvat tuloksista, prosessilaadusta, hinnasta sekä hankintakustannuksista. Kilpailustrategialla haetaan aina oikeaa suhdetta näiden komponenttien välillä ja sillä pyritään saavuttamaan kilpailuetua suhteessa kilpailijoihin. Kilpailustrategiaa määriteltäessä on aina huomioitava, että erilaiset yritykset tarjoavat erilaista arvolupausta ja tämän tulee näkyä strategisissa valinnoissa. Menestyksen kierre on holistinen malli yrityksestä; se helpottaa yrityksen strategian soveltamista ja toimii ns. päätöksenteon linssinä arvolupauksen tuottamisessa. Menestyksen kierre yhdistää yrityksen strategian toimeenpanon sen erityisiin toimintoihin ja käytäntöihin sekä koordinoi yrityksen toiminnallisia alueita sen strategian määrittämien yleisten vaatimusten ympärillä. (Forgang 2004, 19–32.)

Asiakkaalle syntyy automaattisesti odotuksia ostamaansa tai käyttämäänsä palvelua kohtaan. Asiakkaan odotukset kohdistuvat palveluun kokonaisuutena; palvelun lopputulokseen, palveluprosessin sujuvuuteen ja laatuun, palveluympäristöön ja hintaan. Ensimmäinen ja ehkä myös kaikista kriittisin askel laadukkaan palvelun tuottamiseksi on ymmärtää ja tuntea asiakkaan odotukset palvelua kohtaan. Asiakasodotuksia selvittäessä kannattaa keskittyä vähintäänkin seuraaviin teemoihin: a) Millaisia odotuksia asiakkailta on palveluihin liittyen? b) Mitkä tekijät pääosin vaikuttavat näiden odotusten muotoon? c) Kuinka palveluyhtiö voi täyttää tai ylittää asiakasodotukset? (Zeithaml, Bitner & Gremler 2017, 50–52.)

Asiakkaan tarpeet vaikuttavat olennaisesti hänen odotuksiinsa, mutta sen lisäksi myös asiakkaan ikä, sukupuoli, elämänvaihe, ja koulutustaso voivat toimia taustavaikuttimina. Vaikka odotukset vaihtelevat eri asiakkaiden välillä, voidaan kuitenkin yksi palveluodotus määrittää lähes kaikille asiakkaille yhteiseksi: palvelun luotettavuus ja virheettömyys. (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 66–67.)

Asiakassuhteiden kehittäminen ja vahvistaminen ovat yksi keino ylittää asiakkaiden odotukset. Palvelun personalisointi ja tietämys asiakkaasta luovat mahdollisuuden yllättää asiakas positiivisesti. Toinen keino, jolla voisi ylittää asiakkaan odotukset on tarkoituksella ”aliluvata” palvelu, ts. annetaan asiakkaan odottaa palvelulta vähemmän kuin mitä se todellisuudessa on ja tällöin asiakas tulee säännöllisesti ilahtumaan toteuman ylittäessä odotukset. Lähtökohtaisesti yritysten tavoitteena on täyttää asiakkaiden odotuksia kilpailijoita paremmin. Sopiva palvelutaso heijastelee minimisuoritustasoa, jota asiakkaat palvelulta odottavat. Jotta yritys saa tehtyä palvelun laadusta kilpailuedun, tulee sopiva palvelutaso ylittää säännöllisesti. Luodakseen muuttumatonta asiakasuskollisuutta tulee yrityksen kyetä johdonmukaisesti ylittää sopiva palvelutaso ja sen lisäksi saavuttaa odotusten toivetaso. (Zeithaml ym. 2017, 70–72.)

2.4.2 Lisäarvon tuottaminen

Lisäarvon tuottamisen tulee perustua yrityksen liiketoimintamalliin. Gorchelsin (2012, 8) mukaan liiketoimintamalli on kokonaisvaltainen prosessi siitä, kuinka yritys tuottaa arvoa; se pitää sisällään strategian, organisaation muotoilun, infrastruktuurin sekä operatiiviset prosessit. Tehtäessä strategisia liiketoimintapäätöksiä voidaan niiden perustana tunnistaa kaksi seikkaa: keitä ovat strategiset asiakkaat (ml. toimialat, markkinat, segmentit ja kohdemaat) sekä millainen arvolupaus heille annetaan (ml. tuotteet, palvelut, ratkaisut, teknologiat ja tulovirrat). Kaplan (2012, 18) puolestaan lähestyy liiketoimintamallin käsitettä siten, että se kertoo tarinan siitä, kuinka yritys luo, toimittaa ja vangitsee arvoa. Hänen mukaansa liiketoimintamallin kolme osa-aluetta - toimintamalli, asiakaskokemus sekä taloudellinen malli – tulisi olla keskiössä, kun tarkastellaan yrityksen liiketoimintamallia. Toimintamallin

osalta keskeisiä ovat ihmiset, prosessit ja teknologia. Asiakaskokemuksessa korostuvat puolestaan tavoitteet, segmentointi sekä arvolupaus. Taloudellisen mallin osalta huomio tulisi suunnata tulovirtoihin, hinnoitteluun, kustannuksiin ja pääomaan.

Liiketoimintamallin tavoitteena on tuottaa yrityksen asiakkaille arvoa; liiketoimintamallin tulee aina ottaa kantaa siihen, kuinka organisaatio aikoo tuottaa arvoa ja kenelle. Sen pitää sisältää niiden tekijöiden määrittäminen, jotka houkuttelevat asiakkaita valitsemaan juuri kyseisen yrityksen tai sen tuotteen / palvelun. Toisaalta liiketoimintamallin tulee ottaa kantaa myös siihen, miten arvoa toimitetaan. Tämä liiketoimintamallin elementti kertoo, kuinka yritys toimittaa arvoa asiakkailleen, kuinka yritys toimii ja mikä sen operatiivinen visio ja toimintamalli on. Arvon vangitseminen ja hallinta puolestaan kiteytyy yritykseen kyvykkyyteen hallita taloudellista malliaan – yksikään yritys ei voi jatkaa olemassaoloaan ilman kestävästä taloudellista toimintamallia ja se on avainasemassa menestyksekkään yrityksen ja sen jatkuvuuden luomisessa. (Kaplan 2012, 19–20.)

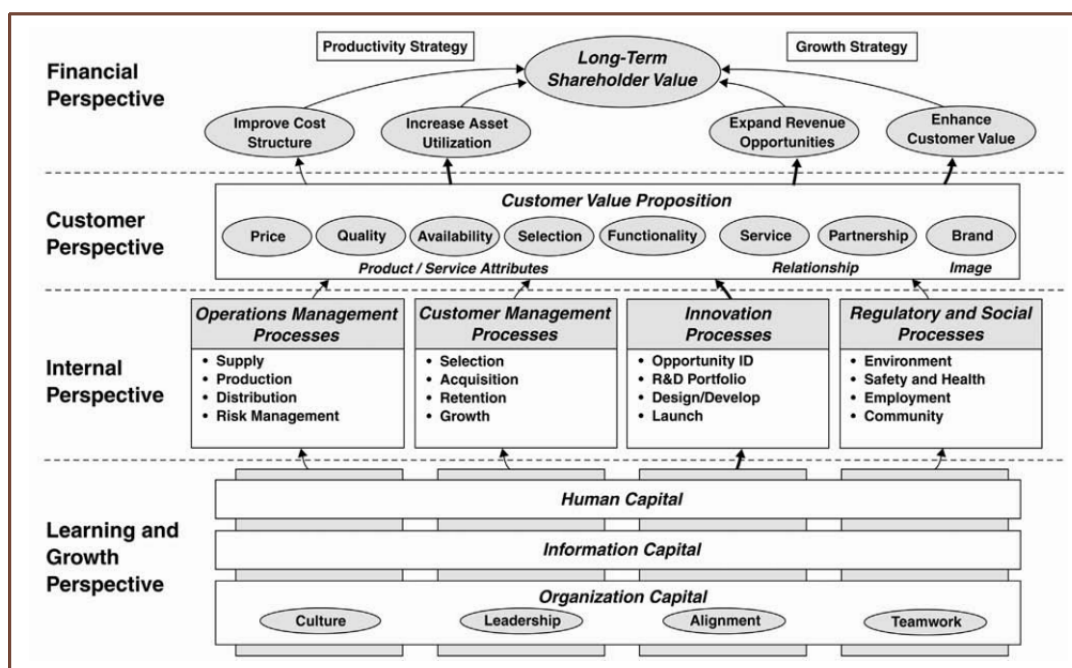
Kaplan ja Norton (2004, 10–11) nostavat aineettoman omaisuuden kestävä arvonluonnin kriittiseksi lähteeksi. Aineeton pääoma koostuu inhimillisestä pääomasta, tietokannoista ja tietojärjestelmistä, laadukkaista prosesseista, asiakassuhteista ja brändistä, innovaatiokyvykkyyksistä sekä kulttuurista. Aineettoman omaisuuden kautta tapahtuvalle arvonluonnille on tyypillistä arvonluonnin välillisuus (esim. koulutus parantaa henkilön kyvykkyyttä kehittää toimivampia prosesseja), arvonluonnin kontekstuaalisuus (arvo riippuu strategisista linjauksista), arvonluonnin potentiaalisuus (ei täysin varmaa) ja omaisuuden sekoittuneisuus (jotta hyötyä saadaan, tulee aineeton omaisuus kytetä yhdistämään muuhun organisaation omaisuuteen).

Kaplanin ja Nortonin (2004, 11–13) strategiakartta kuvaa sitä, kuinka yritys voi luoda arvoa. Strategiakartta perustuu viiteen periaatteeseen:

1. Strategia tasapainottaa ristiriitaisia voimia: investoiminen aineettomaan omaisuuteen pitkän aikavälin kasvun saavuttamiseksi aiheuttaa yleensä jonkinlaista ristiriitaa lyhyen aikavälin menojen leikkaamisen suhteen.
2. Strategia perustuu eriytettyihin asiakasarvoehdotuksiin: tyytyväinen asiakas on kestävä arvonluonnin perusta. Strategian yksi keskeisimmistä yksittäisistä ulottuvuuksista on arvoehdotuksen selkeys.
3. Arvoa luodaan läpi sisäisten liiketoimintaprosessien: tehokkaat ja kohdistetut sisäiset prosessit määrittävät, kuinka arvoa saadaan luotua ja ylläpidettyä. Yrityksen tulee keskittyä muutamiin ydinprosesseihin, jotka mahdollistavat erottautumisen arvon

luonnissa ja ovat keskeisessä roolissa tuottavuuden kasvattamisessa sekä yrityksen toiminnan oikeutuksessa. Sisäiset prosessit voidaan jakaa neljään klusteriin:

- a. Toiminnanohjaus: tuotteiden ja palveluiden tuottaminen asiakkaille.
 - b. Asiakashallinta: asiakassuhteiden luominen ja ylläpito.
 - c. Innovaatiot: uusien tuotteiden, palveluiden ja suhteiden kehittäminen.
 - d. Sääntely ja sosiaaliset: lainsäädännöllisten ja sosiaalisten odotusten täyttäminen, vahvojen yhteisöjen rakentaminen.
4. Strategia koostuu samanaikaisista ja toisiaan täydentävistä teemoista: jokainen sisäisten prosessien klusteri tuottaa hyötyjä eri aikoina. Strategioiden tulisi olla tasapainotettuja siten, että ne sisältävät vähintään yhden strategisen teeman jokaisesta em. neljästä klusterista.
 5. Strateginen linjaus määrittää aineettoman omaisuuden arvoa: strategiakartan ”optimisen ja kasvun näkökulma” kuvaa organisaation aineettoman omaisuuden roolia strategissa ja se voidaan jakaa: inhimilliseen pääomaan, tietopääomaan ja organisaationaaliseen pääomaan (esim. yrityskulttuuri).



Kuva 2:Strategiakartta (Kaplan & Norton 2004, 13).

Luodakseen arvoa aineettoman pääoman tulee olla linjassa organisaation koko strategian kanssa; strategiset linjaukset ovat hallitsevia periaatteita aineettoman pääoman kautta luotavassa arvossa (Kaplan & Norton 2004, 13).

2.5 Strategiset pyrkimykset ja strategiatyökalut

Strategisiin tavoitteisiin liittyvissä strategisissa pyrkimyksissä on tunnistettavissa kaksi suuntaviivaa: 1) Pyritään tekemään asiat paremmin ja tehokkaammin sekä 2) Pyritään tekemään jotakin uutta ja erilaista. Ensimmäinen pyrkimys tähtää tyydyttämään asiakkaiden tarpeet joko olemassa olevilla liiketoiminta-alueilla tai löytämään uusia optimoiden kuitenkin toimintaansa ja parantamalla tehokkuuttaan esim. vallitsevaan markkina- ja kilpailutilanteeseen tai omiin kyvykkyyksiinsä nähden. Toisessa pyrkimyksessä tavoitellaan toiminnan optimoinnin sijaan asioiden tekemistä eri tavalla kuin muut. Nämä voidaan jakaa myös kahteen eri koulukuntaan, joista ensimmäinen keskittyy ulkoisten asioiden tarkasteluun ja näkee yrityksen menestyksen kumpuavan sitä kautta (toimialalähtöinen ajattelutapa), kun taas toinen lähestyy asiaa yrityksen sisäisistä asioista, resursseista ja voimavaroista käsin (resurssiperustainen strategianäkemys). (Vuorinen & Huikkola 2023, 28–30.)

2.5.1 Strateginen suunnittelu

Kaikilla toiminnassa olevilla organisaatioilla on yhteisiä piirteitä:

- Tarkoitus
- Työntekijät
- Asiakkaat
- Hallinto ja johtaminen
- Sidosryhmät laajemmassa kontekstissa
- Fyysiset ja taloudelliset resurssit

Menestyksekkäät yritykset kykenevät yhdistämään nämä vuorovaikutuksessa olevat osat; keskeistä on kyetä määrittämään organisationaalinen missio ennen metodien ja ratkaisujen valintaa. (Kaufman 1992, 35–37.) Strategisen ajattelun taksonomia perustuu osallistavaan yritykseen; keskeistä on siirtää idean tai suunnitelman omistajuus sille tasolle, joka vastaanottaa tai toimeenpanee sen. (Kaufman 1992, 60.)

Kaufmanin (1992, 61) mukaan strategisen ajattelun taksonomia pitää aina sisällään mega- ja makrotason strategista suunnittelua, mutta myös mikrotason tekemistä. Strategisen suunnittelun keskeiset vaiheet kiteytyvät seuraaviin:

- a) Rajaus

- *Valitse strategisen suunnittelun tyyppi kolmesta eri vaihtoehdosta:* mikrosuunnittelu yksittäisille henkilöille / tiimeille, makrosuunnittelu koko organisaatiolle tai megasuunnittelu koko yhteiskunnan tasolla.
- b) Tiedonkeruu
- *Identifioi uskomukset, arvot ja visiot.* Strateginen suunnittelu on pitkän aikajän-teen suunnittelua ja siinä tulee määrittää, mitä olemme nyt, mitä sen pitäisi olla ja mitä voisimme olla.
 - *Identifioi nykyiset missiot.* Ja määritä ne uudelleen suorituskyvyn ja tulosten suh-teen.
 - *Identifioi tarpeet.* Hanki tietoa sekä organisaation sisäisistä että ulkoisista tar-peista.
- c) Suunnittelu
- *Integroi visiot, uskomukset, arvot, tarpeet ja nykyiset missiot yhteen.* Sovita yh-teen myös eroavaisuudet.
 - *Valitse haluttu tulevaisuus.* Identifioi missiot sekä yrityksen vahvuudet, heikkou-det, mahdollisuudet ja uhat (SWOT) sekä analysoi tiedot.
 - *Kehitä strategisia toimintasuunnitelmia.* Tämä on suunnitteluvaiheen viimeinen askel, johon integroidaan tarpeet, visiot, uskomukset sekä yrityksen vahvuudet ja heikkoudet.
- d) Käyttöönotto
- *Vie strateginen suunnitelma käytäntöön.* Tämä ei ole suunnittelua, mutta kes-keinen vaihe lopputuloksen saavuttamiseksi.

Strateginen suunnittelu on jatkuva prosessi, jota tulee tehdä koko yrityksen eliniän ajan. (Kaufman 1992, 62–66.)

2.5.2 Perinteiset strategiatyökalut

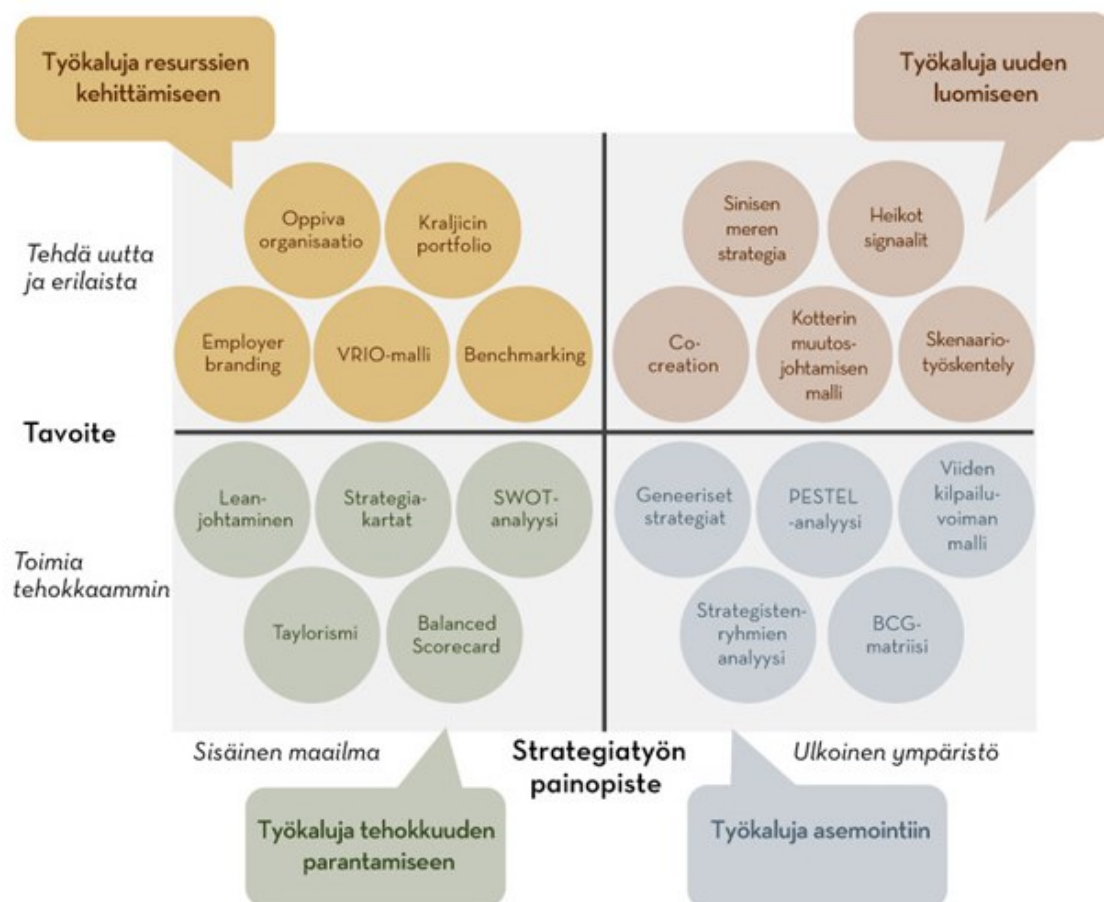
Perinteiset strategiset työkalut voidaan jaotella neljään eri ryhmään ja niillä on liitännäisyyk-siä strategisiin pyrkimyksiin:

1. Työkalut, jotka tähtäävät toiminnan tehostamiseen ja mukauttamiseen asiakkaiden tarpeisiin, esimerkiksi Balanced Scorecard (tasapainotettu mittaristo) ja SWOT-ana-lyysi.

2. Toiminnan uudistamista edustavat työkalut, esimerkiksi Sinisen meren strategia.
3. Ympäristölähtöisen strategianäkemyksen työkalut, jotka painottavat ulkoisten asioiden tarkkailua, mm. viiden kilpailuvoiman malli ja BCG-matriisi.
4. Resurssien kehittämiseen tähtäävät työkalut, jotka keskittyvät organisaation sisäisten asioiden kehittämiseen ja joita voidaan pitää ympäristölähtöisille työkaluille vastakohtana. Esimerkkinä työkaluista benchmarking ja VRIO-analyysi.

(Vuorinen & Huikkola 2023, 30–32.)

Työkalujen luokittelu kuvaa niiden sijoittumista strategiatyön eri painopistealueille suhteessa sen tavoitteisiin.



Kuva 3: Strategisen johtamisen pyrkimykset ja työkalut (Vuorinen 2013, 32).

Strategiatyökalujen hyödyntäminen auttaa organisaatiota ymmärtämään toimintaympäristöään sekä sen mukanaan tuomia mahdollisuuksia ja uhkia. Tärkeää on myös osata katsoa tulevaisuuteen ja ennakoida tulevaa kilpailijoita paremmin; oman toiminnan, asiakkaiden sekä kilpailijoiden tuntemus, liiketoimintalogiikoiden ja arvoketjujen muutosten vaikutus

sekä muutokset omaan toimintaan kilpailuedun vahvistamiseksi auttavat yritystä tekemään oikeita, tai ainakin kilpailijoita parempia, valintoja. Strategiatyökalujen osalta kannattaa myös säilyttää kriittisyys – asioita ei tulisi liikaa yksinkertaistaa, eikä näin ollen täysin luottaa strategiatyökalujen voimaan. Lisäksi strategiaa pitää kyetä muuttamaan tarvittaessa nopeastikin; yrityksen kannattaa hyödyntää useampia strategiatyökaluja strategiprosessissaan, jotta monimutkaisesta todellisuudesta ei muodostu liian yksinkertaistettua kuvaa. (Vuorinen 2013, 34–35.)

Liikeidean ja asiakkaan väliin asettuu brändi. Brändin määrittely on tärkeää sekä aloittavalle että jo toiminnassa olevalle yritykselle, sillä sen tehtävänä on tuottaa arvoa asiakkaalleen. Brändin eteen tehdään yrityksessä joka päivä töitä, sillä sen ensisijainen tehtävä on tuottaa lisäarvoa asiakkaalleen. Brändin määrittelyssä, kuten myös strategian, hyödynnetään erilaisia työkaluja. Työkalujen käytön myötä varmistetaan, että brändin määrittely ja siinä syntyvät arvot ymmärretään organisaation eri tasoilla samalla tavalla. (Vierula 2021, 177–181.)

Vierulan (2021, 183–188) mukaan brändiä voidaan lähteä määrittämään kolmiulotteisen mallin myötä, kunhan kilpailuetu on löydetty brändin ytimeksi:

- a) Brändin arvojen kääntäminen asiakaslähtöisiksi: brändiarvojen integrointi osaksi jokapäiväistä toimintaa – brändin määrittäminen ulkoapäin eli miltä brändi näyttää asiakkaalle (”merkitsemme tätä”).
- b) Kokonaisuuden integrointi brändin avulla: kilpailuedun varaan laadittu strategia on sen konkreettinen perusta. Yhteinen identiteetti muodostuu yhteisen ajattelun ja toimintatavan luomisen sekä yhteisen osaamisen kehittämisen kautta – kun organisaatiossa sekä sisäisesti että ulkoisesti sisäistetään kilpailuedun ja siitä johdetun brändin merkitys, on kokonaisuus eheä.
- c) Brändistä tulee brändi, kun myös työntekijät sitoutuvat siihen. Yksilön sitoutuminen organisaatioon tapahtuu kolmella tasolla: älyllinen ja rationaalinen taso (miksi ja mitä), emotionaalinen taso (tunneside) sekä spirituaalinen taso (yrityksen hyväksi toimiminen).

3 Kestävä liiketoiminta ja vastuullisuus kilpailuedun lähteenä

3.1 Kestävä kehitys yritys vastuun lähtökohtana

Terminä kestävä kehitys lanseerattiin Gro Harlem Brundtlandin johtaman komission raportissa vuonna 1982; kehityksen voidaan mm. todeta olevan kestävä, kun nykyinen sukupolvi voi tyydyttää tarpeensa vaarantamatta tulevien sukupolvien mahdollisuuksia tarpeidensa tyydyttämiseen. Tällöin yhteiskunnan hyvinvointi ei saa laskea ajan kuluessa, ts. yhteiskunnan varallisuuden arvon tulee pysyä samana tai nykyistä korkeampana ajan kulumisen myötä. (Pohjola 2011, 18–19.) Puhuttaessa yritysten kantamasta vastuusta kulminoituu se termeinä seuraavien ympärille: kestävä kehitys, yritys vastuun, yhteiskuntavastuu ja yritysten sosiaalinen vastuu. Kestävä kehitys voidaan yleisesti pitää yläkäsitteenä, jonka alle sisältyvät valtioiden, kansalaisjärjestöjen, julkisen sektorin sekä yritysten toimet. Kun yritys toteuttaa omissa toimissaan kestävä kehitys, voidaan sen todeta kantavan yritys vastuuta. Yritys vastuun terminä kuvaa niitä toimia, joita yritys toteuttaa kestävä kehityksen edistämiseksi. (Juutinen 2016, 25.)

Kestävä kehityksen mittaaminen ja seuranta on osittain melko haastavaa. Kestävä kehitys tarkasteltaessa voidaan keskittyä useamman pääomakannan, luonnonvarojen ja ympäristön tilan sekä ympäristöongelmien ympärille. Kansantalouden voidaan nähdä olevan kestävä kehityksen uralla silloin, kun sen kattavasti mitatun varallisuuden yhteiskunnallinen arvo ei vähene ajan kuluessa. Tällöin esimerkiksi uusiutumattomia luonnonvaroja hyödyntävän maan tulee investoida teknologiseen ja / tai henkiseen pääomaan vähintään käytettyjen luonnonvarojen verran. Kestävä kehityksen kriteeri kuulostaa yksinkertaiselta, mutta käytännössä vaikeus tulee luonnonvarojen määrän ja ympäristön tilan mittaamisesta. (Pohjola 2011, 24–25.)

Juutinen (2016, 26–27) nostaa esiin, että yritys vastuulla tarkoitetaan nimenomaan liiketoiminnan vastuullisuutta; liiketoiminnan taloudelliset, sosiaaliset ja ekologiset vaikutukset on tunnistettava ja ymmärrettävä, mutta samalla myös niiden haitat on pyrittävä minimoimaan ja mahdollisuudet hyödyntämään. Toisaalta on myös pohdittava, mitä nämä eri osa-alueet merkitsevät yritystoiminnan nykytilalle ja jatkuvuudelle. Yrityksen menestymisen voidaan nähdä olevan sidonnainen siihen, miten hyvin yrityksessä ymmärretään muuttuvan liiketoiminnan edellytyksiä ja kuinka nopeasti niihin pystytään reagoimaan. Muuttuvat olosuhteet voivat pitää sisällään erilaisia luonnonympäristöön tai yhteiskunnallisiin muutoksiin liittyviä tekijöitä (esim. luonnonvarojen ehtyminen, puhtaan veden vähentyminen, luonnon monimuotoisuuden väheneminen), jotka voivat pahimmillaan vaarantaa liiketoiminnan jatkuvuuden.

Yritysvastuun historia Suomessa on pitkä – perustana tälle voidaan nähdä 1800–1900-lukujen ns. patruuna-aika, jolloin tehtaita perustettiin paikkakunnille, joilla ei ollut peruspalveluita tarjolla ja valtion rooli hyvinvointivaltiona ei ollut vielä kehittynyt nykytasolle. Tällöin yritykset huolehtivat työntekijöidensä ja heidän perheidensä elinolosuhteista tarjoamalla mm. terveystalvveluita sekä asuntola- ja koulupalvveluita. Kyseessä oli sen aikainen yritysten tapa turvata toimintaympäristöön ja suojautua riskeiltä. Toinen keskeinen yritysvastuun kehittymisen aikakausi oli 1970-luvulla, jolloin teollisuuden haitallisiin ympäristövaikutuksiin alettiin voimakkaasti kiinnittämään huomiota. Kolmas yritysvastuun aalto linkitetään taloudellisen globalisaation kehittymiseen 2000-luvun alussa. Tällöin huomio keskittyi ennen kaikkea ihmisoikeuksiin varmistamalla tuotteiden valmistamisen eettiset periaatteet. Neljäs olennainen kehitysvaihe kulminoituu erityisesti ilmastokriisiin yritysten ympäristövaikutusten laajetessa paikallisista globaaleiksi. Päästövähennys- ja kiertotaloustavoitteet ovat tulleet osaksi normaalia yritysten arkea ja toiminnan suunnittelua. Viimeisin vaihe käsittää ihmisten yhdenvertaisen kohtelun ja inklusion teemat. (Vanhala & Ristaniemi 2022, 27–30.)

Yritysvastuu kuvastaa yrityksen sellaista toimintaa, joka ylittää kansallisten lakien ja lainsäädännön vaatimukset vastuullista liiketoimintaa kohtaan, jolla turvataan yhteiskunnan, ympäristön ja ihmisten suojaaminen. Vastuullista liiketoimintaa kuvaavia keskeisiä käsitteitä ovat mm. corporate social responsibility (CSR) sekä erityisesti sijoittajien keskuudessa käytetty ESG-lyhenne, joka koostuu sanoista environmental, social ja governance. (Liappis, Pentikäinen & Vanhala 2019, 6.)

3.2 Yritysvastuun ulottuvuudet

Yritysvastuun kokonaisuus on laaja ja sen sisältö on muuttunut sekä täsmentynyt vuosien kuluessa: yritysvastuu rakentuu arvojen sekä toimintatapojen, sisältöelementtien, viestinnän ja eri sidosryhmien ympärille. Yrityksen vastuullisuutta rakennettaessa korostuu sen arvojen merkitys vastuullisuuden ja sen toteuttamisen perustana; perustan päälle rakentuu vastuullisuuden sisältöelementit (taloudellinen, ympäristö- ja sosiaalinen vastuu), jotka yritysvastuun asiantuntija John Elkington nimesi ns. kolmoistilinpäätökseksi (triple bottom line). (Liappis ym. 2019, 7–8.)

Yritysvastuu (corporate responsibility) on yrityksen vastuu vaikutuksista, joita sen toiminnasta aiheutuu. Vaikutukset voivat olla myönteisiä tai kielteisiä. Arvioitaessa yrityksen aiheuttamien vaikutusten laatua, voidaan lähtökohtana pitää sen tapoja vaikuttaa ihmisten ja ympäristön hyvinvointiin. Näiden lisäksi yhtenä ulottuvuutena vaikutusten tarkastelussa ovat ns. hallinnolliset vaikutukset, mm. korruption torjunta ja verojalanjälki. Tällöin on huomioitava välilliset sekä välittömät vaikutukset ja keskiöön nousee yhteiskunnan eri toimijoiden välisten riippuvuussuhteiden ymmärtäminen. Yritysvastuu terminä kuvaa sitä, että

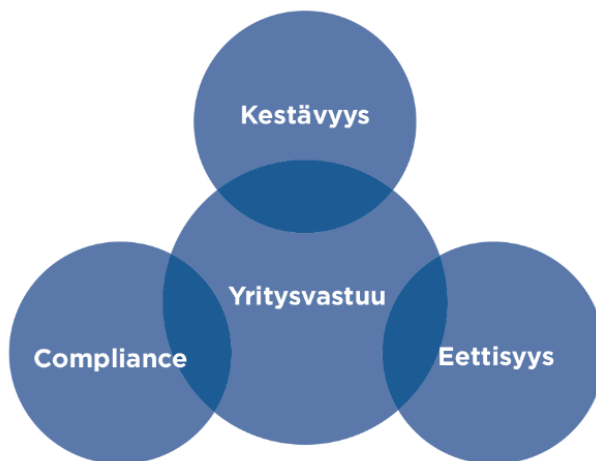
yritys on vastuussa vähintään lainsäädännön noudattamisesta sekä toimintansa haitallisten vaikutusten tunnistamisesta sekä niiden ehkäisystä ja hallitsemisesta (Vanhala & Ristaniemi 2022, 21–24.) Yritysvastuu käsitteenä tarkoittaa myös lainsäädännön vaatimukset ylittävien toimien toteuttamista, jolloin vastataan yhteiskunnan ja sidosryhmien odotuksiin vastuullisesta toiminnasta. Vastuullisella toiminnalla tässä yhteydessä tarkoitetaan asioiden hoidon oikeana ja hyvänä pidettävää tasoa sekä liiketoimintaympäristön laajaa ymmärtämistä ja huomioon ottamista. (Juutinen 2016, 29.)

Käänteisesti ajateltuna yritysvastuu ei ole sitä, että yritys noudattaa pelkästään lainsäädäntöä; ilman lisätoimia yritys ei voi kutsua itseään vastuulliseksi. Sitovan sääntelyn noudattamisen lisäksi vastuullisuus edellyttää kattavaa ymmärrystä omista yhteiskunnallisista vaikutuksista ja tavoitteesta ehkäistä kielteisiä vaikutuksia. (Vanhala & Ristaniemi 2022, 25.) Toisissa yhteyksissä puolestaan vastuullisen toiminnan minimitasona voidaan ajatella olevan lakien ja säädösten noudattamisen. Oman maan lainsäädännön lisäksi tekemiseen vaikuttaa EU:n lainsäädäntökehitys. Monet yritykset myös pyrkivät ennakoimaan tulevia lainsäädännön muutoksia ja kehittämään toimintaansa näiden lähtökohtien mukaan etupainotteisesti. Yksi keskeinen yritysvastuun näkökulmasta pohdittava seikka on verosuunnittelun ja vastuullisuuden suhde; yhteiskuntavastuun toteutumisen näkökulmasta on tärkeää, että yritys maksaa veronsa siihen maahan, jossa verotettavaa tuloa syntyy ja vaaditun suuruisena. (Harmaala & Jallinoja 2012, 73–74.)

EU-taksonomialla on keskeinen merkitys kestävän liiketoiminnan ja vihreän siirtymän edistämisessä. Vanhala ja Ristaniemi (2022, 24) toteavatkin, että ”EU-taksonomialla pyritään kannustamaan pääomien siirtymistä kohti kestävää kehitystä tukevia investointeja. Taksonomian kriteeristöissä investoinnin on hyödynnettävä merkittävästi (significant contribution) vähintään yhtä ympäristötavoitetta ja samalla sen on oltava tuottamatta merkittävää haittaa (do no significant harm) muille taksonomiassa määritellyille ympäristötavoitteille. Lisäksi sen tulisi täyttää tietyt sosiaaliset vähimmäistason suojavaatimukset.”

Yksi tärkeä osa yritysvastuuta on sidosryhmäajattelu – yrityksen tulee tunnistaa sen keskeiset sidosryhmät ja heidän tarpeensa sekä kyetä viestimään näihin vetoavasti pystyäkseen toteuttamaan yritysvastuutaan. Vastuullinen yritys on vuorovaikutussuhteessa sidosryhmiensä kanssa ja tätä kautta dynaaminen osa yhteiskuntaa. Yritysvastuu edellyttää konkretisoitua viestintää; viestintää kohdennetaan ulkoisiin sidosryhmiin, mutta ennen kaikkea sisäisiin kohderyhmiin yritysvastuun jalkauttamiseksi. Yritysvastuu edellyttää konkreettisia tekoja, mutta myös kyvykkyyttä viestiä niistä oikeille kohderyhmille oikea-aikaisesti. (Liappis ym. 2019, 9.)

Nykyaikana monessa yhteydessä puhutaan myös ESG-käsitteestä. Sitä voidaan pitää yritys vastuukäsitteen sukulaisena, jolla viitataan jaotteluun seuraavien osa-alueiden ympärillä: ympäristö, sosiaalinen, hallinnollinen. ESG on erityisesti sijoittajien suosiossa ja sen avulla voidaan arvioida yrityksen toimintaa taloudellisen suorituskyvyn lisäksi. Toinen keskeinen käsite on yhteiskuntavastuun käsite (corporate social responsibility). Yhteiskuntavastuu-käsitteen merkitys vaihtelee eri asiayhteyksissä; joillekin se tarkoittaa erillistä vastuullisuustyötä, mutta mm. EU-tasolla yhteiskuntavastuuta käytetään synonyymina yritysvastuulle. (Vanhala & Ristaniemi 2022, 26.)



Kuva 4: Yritysvastuun suhde liitännäisilmiöihin (Vanhala & Ristaniemi 2022, 32).

Yritysvastuun kytkös muihin yhteiskunnallisiin ilmiöihin on mielenkiintoinen erityisesti kestävyyden, vaatimuksenmukaisuuden sekä eettisyyden osalta. Nämä ovat toimineet yritysvastuunormien taustavaikuttimina. Kestävä toiminta on toimintaa, joka mahdollistaa planeettamme jatkuvuuden. Kestävä kehitys voidaan puolestaan jaotella kolmeen peruspilariin: taloudelliseen, sosiaaliseen ja ekologiseen kestävyYTEEN. Todellisuudessa nämä kolme peruspilaria eivät kuitenkaan ole samanarvoisia, vaan ekologinen kestävyys korostuu yli muiden. Tämä siksi, että toimimme aina luonnon ja ympäristön kestokyvyn rajoissa. (Vanhala & Ristaniemi 2022, 29–31.) Yritysvastuun merkitys osana liiketoimintastrategiaa on keskeinen; se tunnustetaan liiketoiminnan tuottoa vastaavana mahdollisuutena, mutta myös maineriskin ja sitä kautta muidenkin liiketoimintariskien hallintamenetelmänä. Yhä useammat yritykset siirtyvät erillisistä vastuullisuusprojekteista systemaattiseen yritysvastuuseen, jolloin yritys vastuu on integroitu liiketoimintastrategiaan ja yritys vastuu on strategista. (Harmaala & Jallinoja 2012, 73.)

3.2.1 Ympäristövastuu

Ympäristövastuun merkitys korostuu ympäristöön kohdistuvien haasteiden kasvaessa. Ilmastomuutos ja maapallon keskilämpötilan nouseminen ovat todellisia ongelmia, ja kasvihuonekaasujen määrä ilmakehässä on kasvanut erityisesti fossiilisten polttoaineiden käytön lisääntyttyä. (Harmaala & Jallinoja 2012, 37.) Ympäristövastuu alkaa siitä, kun yritys täyttää lainsäädännön vaatiman ns. minimitason ja se tekee erilaisia vapaaehtoisia toimenpiteitä ympäristönsuojelun hyväksi (Liappis ym. 2019, 100).

Toinen keskeinen teema ilmastomuutoksen rinnalla on luonnonvarojen riittävyys ja kestävä käyttö; ehtyvien luonnonvarojen (kuten fossiiliset polttoaineet) saatavuus heikkenee, mutta myös säilyviä luonnonvaroja (kuten metallit) on rajallinen määrä. Vesipula ja veden saastuminen ovat myös ympäristöä uhkaava haaste, samoin jätteiden määrän kasvu. Kaikki nämä tulevat vaikuttamaan tulevaisuudessa kilpailuun luonnonvaroista sekä niiden hinnoitteluun. Lisäksi ympäristön kuormitusta ja ympäristövaikutuksia lisäävät väestönkasvu sekä elintason ja vaurauden nousu; vastapainona näille toimii teknologia, joka parhaimmillaan voi hidastaa ympäristövaikutusten kasvua. (Harmaala & Jallinoja 2012, 39–42.) Luonnonvarojen kestävä käyttö on kestävä kehityksen ytimessä; kestävä energiankäyttö ja sen ilmastovaikutukset, luonnon monimuotoisuutta edistävät toimet sekä vesivastuullisuus nousevat yhä voimakkaammin keskiöön (Liappis ym. 2019, 101–104).

Yritysvastuun ympäristöllinen ulottuvuus juontaa juurensa 1980-luvulle, jolloin perustettiin mm. EU:n ympäristön pääosasto (1981) sekä kansainvälinen ilmastopaneeli (IPCC, 1988). Näitä seurasi Rio de Janeiron YK:n ympäristö- ja kehityskonferenssi (1992), joka oli käännekohtana kestävä kehityksen ja ympäristövastuun muodostumiselle osaksi yritysvastuuta; täällä luotiin perusta ympäristösopimuksille ja toimintaperiaatteille. (Vanhala & Ristaniemi 2022, 218.) Ympäristövastuun voidaan katsoa koostuvan luonnonvarojen kestävästä käytöstä, ympäristön pilaantumisen estämisestä, päästöjen vähentämisestä, jätteen synnyn ehkäisystä ja jätemäärien vähentämisestä, energia- ja materiaalitehokkuudesta, luonnon monimuotoisuuden säilyttämisestä sekä ilmastomuutoksen ehkäisystä. Lisäksi ympäristövastuulla pyritään vähentämään ja ehkäisemään tuotteiden ja palveluiden elinkaaren aikaisia ympäristövaikutuksia (Liappis ym. 2019, 8.)

Yhteen vedettynä ympäristövastuullisuus tarkoittaa sitä, että yritys pyrkii toimimaan ympäristön kannalta parhaalla mahdollisella tavalla ja yrityksellä onkin suora vastaa sen itsensä aiheuttamista ympäristövaikutuksista. Lisäksi voidaan todeta vastuullisen yrityksen olevan selvillä toimintansa ympäristövaikutuksista, tuntevan lainsäädännön ja noudattavan sitä. Oman toiminnan kehittäminen ja muutostarpeiden tunnistaminen on myös osa vastuullista toimintaa ja käytännössä tämä voi tarkoittaa tuotantoprosessien kehittämistä, kiinteistöjen

hallintaa sekä tuote- ja palvelukehitystä kiertotaloustavoitteiden mukaisesti. (Harmaala & Jallinoja 2012, 23.)



Kuva 5: Ympäristövastuu (Vanhala & Ristaniemi 2022, 22).

Kaiken liike- ja yritystoiminnan voidaan nähdä aiheuttavan ympäristövaikutuksia ja niiden kartoittamisessa on keskeistä ymmärtää, mistä yrityksen toiminnan osasta ne erityisesti syntyvät. Ympäristönäkökohdaksi kutsutaan yrityksen sitä tuotannon, tuotteiden tai palvelujen osaa, joka on vaikutuksessa ympäristön kanssa. Ympäristönäkökohtia tarkasteltaessa tulee ymmärtää niiden merkittävyys sekä todennäköisyys. Nykyään tarkasteluun on ulotettu myös ympäristövaikutusten myönteiset vaikutukset (ympäristökädenjälki), joilla pyritään kompensoimaan haitallisia ympäristövaikutuksia (ympäristöjalanjälki). Käytännön ympäristövastuuta tehdäänkin yrityksissä sekä OECD:n toimintaohjeiden että muiden standardien mukaan (esim. ISO). (Liappis ym. 2019, 108–112.)

3.2.2 Sosiaalinen vastuu

Sosiaalinen vastuu koostuu ihmisten hyvästä johtamisesta ja kohtelusta yrityksen eri toiminnossa (Liappis ym. 2019,129.). Sosiaalinen vastuu kohdistuu siis yrityksen toimien kohteena oleviin ihmisiin, pääasiassa yrityksen henkilöstöön (Harmaala & Jallinoja 2012, 20). Työturvallisuus- ja terveysasioiden huomioiminen, tasa-arvo, yrityskulttuuri ja työntekijöiden osallistaminen sekä heidän kehittämisensä mahdollistaminen ovat osa sosiaalista vastuuta. Sosiaalinen vastuu perustuu ihmisoikeusvastuun ja siihen liittyvän lainsäädännön ympärille, jota ohjaa alueellisen lainsäädännön lisäksi YK:n vuonna 2011 hyväksytyt yritystoimintaa ja ihmisoikeuksia koskevat periaatteet. (Liappis ym. 2019,130.)

Sosiaalinen vastuu voidaan jakaa välittömään ja välilliseen vastuuseen, esimerkiksi yrityksen oman henkilöstön vs. alihankkijan henkilöstön työskentelyolosuhteisiin liittyvä vastuu (Niskala, Puroila, Pajunen & Tarna-Mani 2019, 2.1). Sosiaalisella vastuulla on monta ulottuvuutta ja se ylläpitää organisaation sopeutumiskykyä muuttuvassa toimintaympäristössä. Työyhteisön moninaisuus on avain uusien innovaatioiden kehittämiseen ja tuo moninaista osaamista yritykseen. Asiakkaita koskeva yritys vastuu kiteytyy yrityksen tuottamien palveluiden, tuotteiden sekä asiakkaille tarjotun syrjimättömän asiakaspalvelun ympärille (Liappis ym. 2019, 133–135). Asiakkaiden näkökulmasta yrityksen vastuu ulottuu tuoteturvallisuudesta huolehtimiseen sekä kuluttajansuojan kehittämiseen saakka. Voi myös olla tilanteita, joissa yrityksen toiminnalla on vaikutuksia toimintapaikkakunnan asukkaiden elämään ja näin ollen myös tämä tulee huomioida osana yrityksen sosiaalista vastuuta. (Harmaala & Jallinoja 2012, 22.)

S=Social Vaikutukset ihmisiin			
Työntekijät	Tuotevastuu	Sidosryhmät	Edistäminen
Työn johtaminen	Tuoteturvallisuus ja laatu	Vastuulliset hankinnat	Viestinnän saatavuus
Terveys ja turvallisuus	Kemikaali-turvallisuus		Rahoituksen saatavuus
Työntekijöiden kehittyminen	Rahoitustuotteiden turvallisuus		Terveystuotteen saatavuus
Hankintaketjun työolot	Yksityisyys ja tietoturva		Ravinto ja terveys
Diversiteetti, tasa-arvo ja inklusiivisuus	Vastuullinen sijoittaminen		
Palkkatasa-arvo	Maantieteelliset riskit		

Kuva 6: Sosiaalinen vastuu (Vanhala & Ristaniemi 2022, 23).

3.2.3 Hallintotapa ja taloudellinen vastuu

Taloudellisessa vastuussa on aiemmin korostunut erityisesti yritystoiminnan kannattavuus sekä sen tuottaman taloudellisen lisäarvon jakautuminen yrityksen ja sen sidosryhmien kesken. Sidosryhmille tuotettu taloudellinen lisäarvo voi tarkoittaa mm. palkkojen maksua yrityksen työntekijöille, ostoja tavarantoimittajilta tai veron maksua yhteiskunnalle. Vaikutukset voivat olla myös välillisiä, kuten työllistämisaikutukset ja näistä syntyneet verotulot. Nykyään yritys vastuukysymykset nähdään kuitenkin ennen kaikkea taloudellisena riskeinä (esim. luonnonvarojen ehtyminen) tai mahdollisuuksina (esim. kestävien ratkaisujen ja innovaatioiden tuomat uudet liiketoimintamahdollisuudet). (Niskala ym. 2019, 1.2.)

Taloudelliseen vastuuseen ja hyvään hallintotapaan voidaan myös lukea korruption vastaiset toimet sekä kestävästä muutosta tukevat liiketoimintamallit, kuten kiertotalous. (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 22–23.)

Yritysvastuun taloudellista ulottuvuutta määriteltäessä ei voida kuitenkaan unohtaa, että yritysvastuun edellytykset perustuvat yrityksen kilpailukykyyn ja taloudelliseen suoriutumiseen. Ennen kaikkea yrityksen tulee olla toimintakykyinen pitkällä aikavälillä. Lisäksi osana yritysvastuuta korostuu yrityksen tapa luoda taloudellista hyvinvointia ympäröivään yhteiskuntaan. Taloudellisen vastuun myötä yritys voi ottaa kannettavakseen vapaaehtoisesti sellaisen roolin, jota sidosryhmät siltä odottavat ja painoarvo voi olla erilainen paikallisesti ja alueellisesti. (Harmaala & Jallinoja 2012, 19–20.)

Hyvään hallintotapaan liittyvät myös yleiset hallinnolliset teemat, kuten yrityksen hallituksen monimuotoisuus, palkitsemisjärjestelmien oikeudenmukaisuus, tietoturva huolehtiminen, vaatimukset täyttävä kirjanpito ja taloudellinen raportointi sekä yleisesti eettiset toimintatavat yrityksen toiminnan johtamisessa ja kehittämisessä (Vanhala & Ristaniemi 2022, 24).



Kuva 7: Hallinnollinen vastuu (Vanhala & Ristaniemi 2022, 24).

3.3 Vastuullisuutta sääntelevä lainsäädäntö ja kestävyysraportointi

Yritysvastuuta ohjaa monet normit, jotka luovat yritysten vastuullisuuskäyttäytymiselle odotuksia, joista poikkeaminen voi aiheuttaa yritykselle sanktioita. Yritysvastuuoikeuden normilähteitä leimaa siiloutuminen: sosiaalisen vastuun säädökset muodostavat oman siilonsa, jolla ei välttämättä ole tarttumapintaa ympäristö vastuuseen liittyviin säädöksiin. Myös taloudellisen vastuun säädökset ovat hyvin itsenäisiä ja erillään kahdesta edellisestä. (Vanhala & Ristaniemi 2022, 43.) Kansallista lainsäädäntöä yritysvastuun saralla ovat muokanneet erilaiset valtioiden hyväksymät kansainväliset normit, joista näkyvämpiä ovat YK:n, ILO:n, OECD:n sekä EU:n tekemät linjaukset. Vuonna 2015 hyväksytty Pariisin ilmastopöytäkirja

sekä YK:n ihmisoikeussopimukset viitoittavat tietä kansallisen sääntelyinkin osalta. (Koipi-järvi & Kuvaja 2020, 56.)

Asianmukainen huolellisuus (due diligence) on yritysvastuun normatiivisen kokonaisuuden ei-oikeudellinen yläkäsite, joka kattaa useamman normin. OECD:n vuonna 2018 julkaisemat asianmukaista huolellisuutta koskevat ohjeistukset vastuulliseen liiketoimintaan pitää sisällään kuusi vaihetta, joista jokainen on huomioitava asianmukaisen huolellisuuden toteutumiseksi. Keskeistä on tunnistaa oman toiminnan haitalliset vaikutukset, arvioida ne, ja tarvittaessa pysäyttää, lievittää sekä seurata niitä. Yrityksellä on luonnollisesti myös tiedotusvastuu sekä erityisesti vastuu huolehtia korjaustoimenpiteistä. (Vanhala & Ristaniemi 2022, 45.) Yritysvastuu nähdään myös hyödyllisenä viitekehyksenä uusille yhteistyötavoille hallitusten, yritysten sekä kansalaisyhteiskunnan välillä (Lenssen, Gasparski, Rok & Lacy 2006, 69).

Erityisnormit täydentävät yritysvastuun yleisnormeja ja ne kohdistuvat yritykseen juuri sen vuoksi, että sen toiminnasta voidaan arvioida aiheutuvan erityislaatuisia riskejä (esim. yritys toimii tietyllä toimialalla). Suomessa ei ole voimassa yhtä tiettyä lakia tai säädöstä, joka velvoittaisi yrityksen toimimaan kokonaisvaltaisesti vastuullisesti. Yleisesti yritystoimintaa säädellään mm. yhteisöoikeudessa. Toinen keskeinen sääntelyn lähtökohta on perustuslaki ja vastuullisen liiketoiminnan säädöksiä löytyy useammalta oikeudenalalta. Ympäristöön kohdistuvia yritysten toiminnan haittavaikutuksia säädellään mm. ympäristönsuojelulaissa, joka edellyttää yrityksiä olemaan tietoisia oman toimintansa ympäristövaikutuksista, - riskeistä sekä niiden hallinnasta. Jätelaki puolestaan tavoittelee kiertotalouden edistämistä ja luonnonvarojen käytön kestävyyttä sekä vähentää jätteiden syntymistä. Kemikaali-, vesi- ja metsälaki täydentää näitä. (Vanhala & Ristaniemi 2022, 51–54.)

Sosiaalista vastuuta sivutaan mm. työturvallisuuslaissa, joka tavoittelee työskentelyolosuhteiden parantamista ja työkyvyn turvaamista sekä ylläpitämistä. Myös yhdenvertaisuus-tasa-arvolaki ottavat kantaa sosiaaliseen vastuuseen ja ihmisten hyvinvointiin yhteiskunnassa sekä työelämässä. Yrityksen taloudellinen vastuullisuuden osalta oikeudellisessa mielessä keskeiseksi nousee verolainsäädäntö ja sen noudattaminen. Myös tilaajavastuu-laki, laki rahanpesun ja terrorismin rahoittamisen estämisestä sekä kirjanpitolaki kaikki osaltaan pyrkivät vaikuttamaan yritysten hallintoon sekä yleisiin hallinnointi- ja ohjausjärjestelmiin. Näiden lisäksi on myös lukuisia muita taloudellista toimintaa ohjaavaa ja säätelevää lakia, unohtamatta myöskään EU-tasoista sääntelyä, joilla pyritään vahvistamaan yritysvastuun toteutumista ja tarvittaessa puuttumaan siihen. (Vanhala & Ristaniemi 2022, 56–61.)

Yritysten raportointi perustuu lähtökohtaisesti taloudelliseen raportointiin tilinpäätöksen koostamisen ja julkaisemisen muodossa. Tilinpäätöksen ensisijainen tarkoitus on tuottaa

tietoa yrityksen jäsenille jaettavista varoista. Toisaalta se on myös tärkeä raportti yrityksen sijoittajille. Sijoittajakeskeisessä yrityskäsityksessä myös kysymys yritysten yhteiskuntavastuusta korostuu ja sen myötä yrityksen toiminnan laajempien vaikutusten huomioon ottaminen on johtanut raportointivaatimusten kasvuun hiljalleen. (Vanhala & Ristaniemi 2022, 126–130.) Kokonaisuutena vastuullisuusraportointi voidaan nähdä prosessina, joka tavoittelee yritystoiminnan muuttumista sosiaalisesti ja ympäristönäkökulmista vastuullisempaan suuntaan. Vastuullisuusraportin tavoitteena on arvioida organisaation nykytilan toimintaa vastuullisuuden eri osa-alueilla sekä viestiä sidosryhmille tehdyistä toimenpiteistä ja saavutetuista tuloksista taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun osalta. (Lozano & Huisinagh 2011, 100.)

Johtava kestävyysstandardisto tällä hetkellä koostuu Global Reporting Initiative -järjestön antamista GRI-standardeista. GRI:n tavoitteena oli yhdistää eri sidosryhmien tarpeet kestävyystiedon raportointikehykseksi, joka auttaa organisaatioita raportoimaan liiketoimintansa ympäristö-, talous- ja sosiaalisista vaikutuksista läpinäkyvästi ja vastuullisesti. (Vanhala & Ristaniemi 2022, 137.)

3.4 Yritysvastuun käytännön toteutus

Yrityksen vastuullisuusperiaatteet, ts. eettinen toimintaohje (Code of Conduct), tekee yrityksen arvot näkyviksi. Näissä määritetään yrityksen tapa toimia erilaisissa vastuullisuutta edellyttävissä tilanteissa. Usein omaa toimintaa ohjaavat periaatteet ulotetaan koskemaan myös muita sidosryhmiä, esimerkiksi toimittajia. Jotta yrityksen vastuullisuusperiaatteet saadaan käytäntöön, tarvitaan siihen johtamista ja jalkauttamista. (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 79–81.) Kuten missä tahansa muussakin johtamisessa, myös yritysvastuun johtamisessa korostuvat tavoitteenasetanta ja toteutumisen seuranta mittareiden avulla (Harmaala & Jallinoja 2012, 58–59). Strateginen vastuullisuus työ käynnistetään määrittämällä yrityksen arvot ja tarkoitus, jotka luovat perustan strategialle ja sitä tukevalle vastuullisuusustyölle. (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 90).

Jotta vastuullisuus saadaan osaksi yrityksen jokapäiväistä toimintaa, tulee se integroida organisaation liiketoimintastrategiaan, prosesseihin ja organisaation rakenteeseen. Mitä lähempänä vastuullisuusohjelma ja yrityksen liiketoimintastrategia ovat toisiaan, sitä syvemmillä ollaan strategisessa vastuullisuudessa. (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 90–91.) Vastuullisuuden johtamisessa voidaan hyödyntää tasapainotettua tuloskorttia, jolloin yritysvastuulle on määritelty selkeät suorituskykymittarit, joilla on vaikutusta talouteen, asiakkaisiin ja henkilöstöön. Yleisinä ympäristövastuun mittareina hyödynnetään energian kulutusta, jätemäärää, kierrätysastetta ja toiminnan hiilidioksidipäästöjä. Tärkeää on, että mittarit liittyvät olennaisesti juuri kyseisen yrityksen toimintaan. Sosiaalisen vastuu mittareina voidaan käyttää

henkilöstön vaihtuvuusprosenttia, sairauspoissaoloprosenttia, henkilöstön kehittämiskuluja (€/hlö) ja työtapaturmien määrää seurantajaksolla. Taloudellisen vastuun merkittävimpiä näkökohtia, on arvioida yrityksen taloudellista vaikuttavuutta yhteisössä, jossa yritys toimii. (Harmaala & Jallinoja 2012, 93–94.)

Yritysvastuuta voidaan toteuttaa ja viedä käytäntöön erilaisten vastuullisuusohjelmien kautta. Koipijärven ja Kuvajan (2020, 90–92) mukaan vastuullisuusohjelmaan sisältyvät tyypillisesti seuraavat vaiheet:

- 1) Olennaisuus ja riskienarvioinnit
- 2) Vastuullisuuden teemat ja fokusointi
- 3) Vastuullisuuden johtaminen, roolit ja vastuut
- 4) Päämäärät ja tavoitteet
- 5) Keskeiset toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi
- 6) Mittarit ja tunnusluvut tavoitteiden toteutumisen seurantaan
- 7) Vastuullisuustavoitteiden kytkeminen johdon ja henkilöstön palkitsemisjärjestelmiin
- 8) Tulokset ja vaikutukset sidosryhmiin (mm. asiakkaat, sijoittajat, yhteiskunta)

Erityisesti riskienhallinta ja yritysvastuun organisointi korostuvat. Yrityksen maine luo pohjan yrityksen menestykselle. Maineenhallinta ja mainetta mahdollisesti heikentävien riskien hallinta on osa yritysvastuun toteuttamista. Riskienhallinnan osalta keskeistä on tunnistaa kehittymässä olevat uudet riskit. Yritysvastuun organisoimiseen puolestaan vaikuttavat mm. yrityksen toimiala sekä organisaation yritysvastuuta koskevat tavoitteet; joissakin tilanteissa on erittäin perusteltua pitää palveluksessa omia ympäristöasioihin tai globaalin sosiaalisen vastuuseen erikoistuneita asiantuntijoita. Toisinaan nämä asiantuntijat voivat olla koko liiketoiminnan ydin. (Harmaala & Jallinoja 2012, 97–99.)

3.5 Vastuullisuus kilpailuetuna ja arvon tuottajana

Vastuullisuutta kilpailukyknä ja -etuna tutkittaessa on hyvä ulottaa tarkastelu myös laajempaan kontekstiin kuin vain yritysten väliseen kilpailuedun tunnistamiseen. Liiketoiminnan ohella eri maiden ja alueiden voidaan nähdä kilpailevan vastuullisuuden eri osa-alueilla ja hakevan siitä kilpailukykyä kulttuuristen ja institutionaalisten järjestelyiden avulla. (Lenssen ym. 2006, 18.)

Lenssen ym. (2006 18–21) tarkastelevat asiaa kolmiportaisen viitekehyksen kautta, joka vastuullisen kilpailukykyyn potentiaalissa voidaan tunnistaa ja jonka eri portaita kilpailua

tapahtuu: suorat, yksittäiset liiketoimintatapaukset, yritys vastuun klusterit sekä institutionaalinen joustavuus ja innovaatiot. Vastuullisuusklusterit ovat omiaan synnyttämään kilpailuetua liiketoimintayhteisön, ammattijärjestöjen ja laajemmin kansalaisyhteiskunnan välisellä vuorovaikutuksella, jossa keskitytään lisäämään yritys vastuuta yleisesti. Vastuullisuuden kilpailukyky voi kehittyä myös yritys vastuun vaikutuksista innovaatiotoimintaa ja joustavuutta kohtaan. Tällöin tyypillisesti vahvistetaan liike-elämän yhteisöjen olemassaolon oiketuksia, lisätään luottamusta yritysten ja institutionaalisten avainpelureiden välillä, vähennetään ammattijärjestöjen ja yritysten välisiä konflikteja sekä lisätään liiketoiminnan joustavuutta vastaamaan muuttuvien markkinaolosuhteiden tarpeisiin. Tiivistetysti voidaan todeta yritysten oppivan ja muuttavan lähestymistapaansa vastuullisuuden osalta yhteiskunnan tarpeiden mukaan, mutta se toimii myös toisinpäin; yritysten toimet ja lähestymistavat muovaavat yhteiskunnan odotuksia, tarpeita ja vaatimuksia.

Yritys vastuun ja taloudellisen menestymisen yhteyttä on tutkittu paljon ja käsitteinä se kietyy yritys vastuun suorituskyvyn sekä kestävä kehityksen suorituskyvyn ympärille. Kuitenkaan kokonaisuutena yritys vastuusta ei ole voitu tunnistaa tällaista yleistävyyttä taloudellisen menestyksen perustana. Monet vapaaehtoisesti suoritettavat ympäristöä säästävät toimet toki säästävät kustannuksia (esim. energiatehokkuuden lisääminen tai raaka-ainesten uudelleen käyttö) ja teknologiakehityksessä nähdään mahdollisuus kannattavuutta ja kilpailukykyä parantaviin toimiin. (Harmaala & Jallinoja 2012, 58–59.)

Carroll ja Shabana (2010, 97–99) tunnistavat yritys vastuun liiketoiminnallisiksi hyödyiksi seuraavat osa-alueet:

- 1) Kustannusten ja riskien vähentyminen: sidosryhmien vaatimusten täyttäminen sosiaalisen ja ympäristöllisen suorituskyvyn osalta; ennakointi tehostaa toimintaa ja alentaa käyttökustannuksia ja positiiviset institutionaaliset suhteet voivat vähentää sääntelyä ja tuoda verohelpotuksia.
- 2) Kilpailuedun saavuttaminen: erottautuminen kilpailijoista, strategisesti johdetut sidosryhmävaatimukset, jotka voivat kääntyä mahdollisuuksiksi, brändiuskollisuus.
- 3) Maineen ja legitimiiden kehittäminen: yritys vastuualoitteisiin osallistuminen, hyvän suhteen rakentaminen ympäröivään yhteiskuntaan, toiminta vastaa normeja.
- 4) Kaikille hyödyttävien tulosten etsiminen synergistisen arvon avulla: yritys vastuullinen toiminta luo arvoa useammalle sidosryhmälle yhtäaikaaisesti sekä haasteiden muuttaminen liiketoimintamahdollisuuksiksi.

Yritys vastuun johtamisen keskeinen tavoite on tukea liiketoimintastrategian toteuttamista – sen avulla laaditaan selkeät puitteet ja normit, joiden avulla yritys vastuun toteuttaminen ja

kehittäminen tulevat mahdollisiksi. Hyvä hallintotapa täydentää organisaatioissa lainsäädännöllisiä menettelytapoja. Tämän myötä monet yritykset ovatkin laatineet ja ottaneet käyttöönsä Code of Conduct-ohjeet eli ns. eettiset toimintaperiaatteet. (Harmaala & Jallinoja 2012, 90–91.)

Yrityksen vastuullisuusasioita määriteltäessä tulee yrityksen johdon tunnistaa yrityksen vastuullisuuden avainasiat ja triple bottom line-mallin mukaisesti lajitella ne kolmeen eri kestävyiden teemaan ja määrittää niille suorituskyky- eli KPI-mittarit. Kun halutaan viedä vastuullisuutta strategisempaan suuntaan, on tavoitteena tunnistaa yritys vastuun vaikutus arvonmuodostukseen sekä ne alueet, joilla yritys voi tavoitella kilpailuetua. Ei riitä, että vastataan olemassa oleviin asiakastarpeisiin, vaan sen lisäksi yritykseltä vaaditaan kykyä luoda vastuullisia ratkaisuja asiakkailleen etupainotteisesti. (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 24–25.)

Arvonluonnin osa-alue	Arvon luoja	Mitä tarkoittaa käytännössä?
Liikevaihto	Uudet tuotteet, myynnin kasvu, korkeampi hinta	Tehdään enemmän rahaa
Brändi	Erottuvat tuotteet, asiakasuskollisuus, henkilöstön saatavuus ja vaihtuvuus	Varmistetaan rahan tekeminen tulevaisuudessa
Kustannukset	Ekotehokkuus (vähemmän energiaa, vettä, jätettä), pääoman tehokkuus, vakuutuskulut	Kulutetaan vähemmän rahaa
Riski	Toimitusketjun luotettavuus, hinnanmuutosten vähempi vaihtelu, liiketoiminnan jatkuvuus ja vaihtelu	Luotettavampaa rahaa
Useampi osa-alue	Liiketoimintamalliin liittyvät innovaatiot, "license to operate – pääsy markkinoille, etu edelläkävijyydestä	Korkeampi liiketoiminnan arvo

Taulukko 1: Arvonluonnin osa-alueet (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 26).

Vastuullisuutta integroitaessa yrityksen liiketoimintastrategiaan ja toimintaan on keskeistä, että strategiset toiminnot ovat keskenään yhteensopivia, jolloin valitut työkalut mahdollistavat pääsyn nykyhetkestä tulevaisuuden tavoitteisiin. Ollakseen uskottava ja yritystä aidosti hyödyttävä vastuullisuuden tulee olla osa yhtiön kokonaisstrategiaa, sopia yhteen sen muiden toimintojen kanssa ja kytkeytyä siihen erikoisosaamiseen, jota yrityksellä on. (Silvola & Landau 2019, 231.) Tutkimustulosten perusteella näyttää siltä, että strategia ilman vastuullisuusulottuvuutta ei ole optimaalinen valinta (Porter & Kramer 2006, 82).

Yritykset voidaan jaotella kolmeen eri ryhmään vastuullisuusstrategioidensa perusteella: pioneerit, edelläkävijät ja aloittelijat. Pioneerit ovat tuoneet vastuullisuuden strategiansa yhtiöön ja niiden liiketoiminta on rakentunut kestävänsä kehityksen ympärille. Pioneerien innovaatio voi auttaa myös muita toimimaan vastuullisemmin. Edelläkävijät muokkaavat olemassa olevaa liiketoimintastrategiaansa siten, että vastuullisuus sidotaan osaksi sitä. Usein tämä vaatii merkittävää muutosta olemassa olevaan strategiaan. Aloittelijat lisäävät strategiaansa joitakin vastuullisuuselementtejä tai voivat luoda kokonaan erillisen vastuullisuusstrategian, joka ei ole kuitenkaan osa kokonaisstrategiaa. Tällöin vastuullisuutta hyvin tyypillisesti hyödynnetään markkinoinnissa, brändin kehittämisessä tai kustannuksiltaan pienissä toimenpiteissä. Vastuullisuudesta ei synny kilpailuetua, mutta yritystä ei voida leimata täysin vastuuttomaksikaan. (Silvola & Landau 2019, 233.) Ympäristöä säästävä tuote- ja palvelusuunnittelun merkitys on kasvanut ja tulee kasvamaan jatkossakin. Ympäristöä säästävässä tuote- ja palvelusuunnittelussa tavoitellaan ympäristöä vähemmän kuormittava ratkaisu, jossa palvelun suunnittelija on avainasemassa. (Harmaala & Jallinoja 2012, 118.)

3.5.1 Yritysvastuun hyödyt - vastuullisuus, tuotto-odotukset ja kannattavuus

Suhtautuminen yritysvastuuseen on viime vuosina muuttunut olennaisesti; aiemmin sen nähtiin olevan yrityksille lähinnä kustannuserä ilman konkreettisia hyötyjä. Nykyään yritysvastuu kuitenkin nähdään osana kannattavaa ja kestävästä liiketoimintaa, jopa kilpailuetekijänä. Vastuullisesti toimivien yritysten suorituskyky on monella mittarilla parempi kuin vastuullisuuden vähemmässä määrin huomioivat yritykset ja lisäksi he pitävät huolta työntekijöistään, ympäristöstä sekä toiminnan kannattavuudesta. Kaikki nämä heijastelevat yrityksen taloudellisesti kestävänsä pohjaan vahvistaen sitä ja sen toiminnan jatkuvuutta. (Liappis ym. 2019, 25.)

Tutkimusten mukaan vastuullisuus voidaan nähdä myös riskienhallintamenetelmänä, joka tähtää hankaluuksien välttämiseen, kuten maineen menetys. Vastuulliseen yritykseen sijoittaminen koetaan keinona parantaa taloudellista tuottoa ja lisäksi useiden laajojen yhteenvetoanalyysien myötä on havaittu taloudellisella kannattavuudella ja vastuullisuudella olevan tilastollisesti merkitsevä positiivinen yhteys. (Silvola & Landau 2019, 198, 205.) Moni yritys näkeekin yritysvastuun keinona parantaa oman toimintansa riskienhallintaa, jolloin arvioidaan yritystoiminnan vaikutuksia ja riskejä sidosryhmille, ympäristölle ja ympäröivälle yhteiskunnalle. Maineenhallinta nivoutuu olennaisena osana riskienhallintaa, sillä positiivisen mielikuvan luonut yritys kestää pienet kriisit heikompimaineisia paremmin. (Liappis ym. 2019, 26.)

Yritysvastuu lisää myös parhaimmillaan kustannussäästöjä ja tuottavuutta; päästöjen, hukkaenergian ja jätteen tuottaminen on kallista sekä tehotonta tuotantoa ja sitä myötä pois lisäarvon tuottamisesta. Kiertotaloudessa tavoitellaan tuotannon sivuvirtojen hyödyntämistä jonakin muuna kuin jätteenä ja onpa näiden ympärille jopa kestäviä liikeideoitakin syntynyt. Resurssitehokkuus voidaan nähdä kilpailukyvyn lähteenä, sillä se vähentää työmäärää ja kustannuksia, pienentää ympäristövaikutuksia ja toimii pohjana uusille innovaatioille. (Liappis ym. 2019, 27.) Harvardin yliopistossa vuonna 2018 valmistunut Serafeimin tutkimus todentaa tieteellisesti ESG-tason ja taloudellisen kannattavuuden yhteyden; vastuullisten yhtiöiden taloudellinen menestys on kasvanut ajan myötä ja sitä vahvistaa postiviinen julkinen informaatio. Ennen kaikkea ESG-tietojen olennaisuus vaikuttaa tuottoon, mutta toisaalta, vastuulliset yhtiöt pärjäävät muita paremmin myös taantumassa asiakkaiden ollessa lojalimpia vastuulliselle brändille. (Silvola & Landau 2019, 208–212.)

Yrityksen vastuullisuudella on selkeä yhteys yhtiön taloudelliseen kannattavuuteen, sillä vastuulliset yritykset kykenevät muokkaamaan omaa toimintaansa joustavammin suhteessa markkinoiden ja toimintaympäristön muutoksiin. Lisäksi vastuullisuuden ympärille ja globaaleista haasteista muodostuu jatkuvasti uusia liiketoimintamahdollisuuksia, esimerkiksi puhtaaseen veteen, jätteiden uudelleen käyttöön tai energian kulutukseen liittyen. Lisäksi valtaosa yhtiöistä vaatii toimittajiltaan vastuullisuutta ja tiettyjen toimintaperiaatteiden noudattamista – tämä lähtökohtaisesti mahdollistaa suuremmat myyntimäärät ja korkeamman hinnan. Näiden samojen teemojen ympäriltä, veden ja energian kulutuksen vähentäminen sekä jätteen määrän minimointi, löytyy myös mahdollisuuksia kustannusten vähentämiseen. Tämä puolestaan luo kysyntää innovaatioille sekä asiantuntijapalveluille em. osa-alueita koskien. (Silvola & Landau 2019, 221–222.)

Vastuullisesti toimivat yritykset ovat myös ympäröivälle toimintaympäristölle kiinnostava kohde; ne luovat laajasti arvoa yhteiskunnalle ja sidosryhmilleen sekä jatkuvalla vuoropuhelulla ennakoimaan paremmin toimintaympäristön taloudellisiin, yhteiskunnallisiin tai sääntelyllisiin vaikutuksiin. Vastuullisuuden avulla luodaan myös hyvää työnantajamielikuvaa, sillä yrityksen tärkein sidosryhmä on sen omat työntekijät. Ei pidä myöskään unohtaa toista tärkeää sidosryhmää, asiakkaita, joita saadaan sitoutettua yrityksen toimintaan yhä vahvemmin toteuttamalla läpinäkyvää ja avointa yritys vastuuta. Myös sijoittajat suosivat vastuullisia yrityksiä ja heidän vaatimuksensa ESG-asioissa ovat kasvaneet merkittävästi. Yhtenä keskeisenä tekijänä on vaikuttanut YK:n pääsihteerin Kofi Annanin aloitteesta institutionaalisten sijoittajien ja alan asiantuntijoiden yhteistyössä laatimat vastuullisen sijoittamisen periaatteet (Principles for Responsible Investment, PRI), jotka julkaistiin vuonna 2006. Vastuullisuuskysymykset ovat tämän jälkeen vahvistuneet myös pääomasijoittajien keskuudessa. (Liappis ym. 2019, 28–29.)

4 Tutkimusasetelma ja tutkimustulokset

4.1 Tutkimusstrategia

Tutkimusstrategiana opinnäytetyössäni olen käyttänyt konstruktivistista tutkimusta. Konstruktivinen tutkimus kuuluu laadullisiin tutkimusmenetelmiin. Vilkka (2021, 5.1) kuvaa laadullista tutkimusta merkitysten maailman kuvaamisena, joka on ihmisten välinen ja sosiaalinen. Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena ei ole yksiselitteisen totuuden löytäminen tutkittavasta asiasta, vaan ennemminkin tulkintojen avulla osoittaa jotakin, joka on välittömän havainnon toteuttamattomissa. Laadullisessa tutkimuksessa korostuu kolme tutkimuskohdetta koskevaa näkökulmaa: konteksti, ilmiön intentio ja prosessi. Kontekstin huomiointi tarkoittaa sitä, että tutkija ottaa selvää, millaisiin yleisiin sosiaalisiin, kulttuurisiin tai ammatillisiin yhteyksiin tutkittava ilmiö liittyy ja kuvaa niitä. Tutkijan suorittama tarkkailu tutkimustilanteessa tutkittavan motiiveja kohtaan varmistaa intention huomioon ottamisen. Prosessilla varmistetaan tutkimusaikataulun ja tutkimusaineiston tuotantoedellytysten suhde tutkijan ymmärrykseen tutkittavaa asiaa kohtaan. (Vilkka 2021, 5.1.)

Konstruktivinen tutkimus sopii lähestymistavaksi erityisesti silloin, kun kehittämistehtävän tavoitteena on luoda jokin konkreettinen tuotos, esim. suunnitelma tai malli. Konstruktivinen tutkimus tähtää uudenkaltaisen todellisuuden rakentamiseen tutkimustiedon pohjalta; tavoitteena on vastata käytännönläheiseen ongelmanratkaisuun luomalla uusi rakenne, jossa hyödynnetään olemassa olevaa teoreettista tietoa sekä uutta käytännöstä kerättävää tietoa. Konstruktivisen tutkimuksen tuotoksena syntyvä suunnitelma tai malli on ratkaisuna puolueeton ja teoreettiseen tietoon perustuva. Konstruktivinen lähestymistapa tähtää organisaation toiminnan muuttamiseen ja perustuu aina aiempaan teoriaan, vaikka sillä tavoitellaanakin käytännön tekemisen ja prosessien muuttumista. (Ojasalo ym. 2015, 65–67.)

Opinnäytetyössäni tavoittelen käytännön ongelmaan (yritykseltäni puuttuva liiketoimintastrategia, joka huomioi vastuullisuuden valjastamisen kilpailueduksi) uudenlaista ja teoreettista ratkaisua, joka tuo liiketoimintaan uutta tietoa, joka on suunniteltu ja käsitteellisesti mallinnettu sekä näiden kautta toteutettu ja testattu. Konstruktivistista tutkimusta tässä opinnäytetyössä puoltaa myös se, että tarkoituksena on luoda konkreettinen tuotos, HRH Consulting Tmi:n liiketoimintastrategia, jota voidaan hyödyntää käytännössä ja jonka avulla liiketoiminta polkaistaan systemaattisesti ja suunnitelmallisesti käyntiin. Opinnäytetyön lähtökohtana ja osana kilpailuedun mahdollistavaa liiketoimintastrategiaa on ymmärtää markkinoiden ja vastuullisuusajattelun muutosta sekä tunnistaa tekijöitä, joiden avulla yritykseni voi siitä löytää aitoa kilpailuetua.

Kehittämistyölle tyypillisiä piirteitä ovat mm. kehittämistyön käytännönläheisyys, kehittämisen yhteisöllisyys, kehittämiseen liittyvä kokeiltavuus käytännössä. Kehittämistoiminnalle prosessina on luonteenomaista selkeät tavoitteet, yhteinen käsitys niiden saavuttamisesta sekä kehittämisprosessin vaiheittainen, reflektiivinen ja eettinen eteneminen. Lisäksi kehittämisessä korostuu kriittinen asenne ja ymmärtäminen. (Kostamo, Airaksinen & Vilkka 2022, 1.1.) Tavoitteenani on kirjoittaa itseni asiantuntijaksi, jossa hyödynnän tämän kehittämistyön tuotoksena syntyvää liiketoimintastrategiaa sekä siihen liittyvää työstöprosessia, jossa pääsen syventämään osaamistani erityisesti yritysvastuun saralla.

4.2 Tutkimusprosessin vaiheistus

Opinnäytetyöprosessini etenee hyvin perinteisen tutkimusprosessin kulun mukaisesti: ideataso, sitoutuminen, toteuttaminen, kirjoittaminen ja tiedottaminen (Vilka 2021, 3.1). Ideatason vaiheessa lähdin työstämään ajatusta siitä, millä aiheella ja toimeksiannolla lähdän opinnäytetyötäni edistämään. Tätä vaihetta ohjasi hyvin voimakkaasti ajatus siitä, että halusin opinnäytetyöprosessin kokonaisuutena hyödyttävän minua itseäni: sekä oppimisen että konkreettisen tuotoksen muodossa. Ideatason vaiheessa myös määritellään mm. tutkimusongelmaa tarkemmalle tasolle, suunnitellaan tutkimusmenetelmiä, aineistonkeruumenetelmiä ja teoreettista viitekehystä sekä aineiston analysointitapaa (Vilka 2021, 3.1.1).

Tutkimusprosessin vaiheet voivat tutkimuksen työstämisessä ajoittua lomittain. Toteuttamisvaihe pitää sisällään tutkimusaineiston hankinnan, aineiston luokittelun, analyysin ja tulokinnan sekä johtopäätösten esittämisen, esim. kehittämiskohteina. Kirjoittamisvaiheessa tuotetaan tutkimustekstiä sekä keskustellaan tekstistä toimeksiantajan kanssa; omassa työssäni tuo keskusteluvaihe jää vähemmälle ja tapahtuu ennemminkin reflektointina koko prosessin aikana. (Vilka 2021, 3.1.2–3.1.5.) Myös varsinainen tiedottamisvaihe jää tässä opinnäytetyössä sellaisenaan pois ja sen pitäisi ennemminkin näkyä tässä tapauksessa kehittämissuunnitelman muuntamisena konkreettiseksi toiminnaksi.

Aikataulullisesti opinnäytetyöhöni liittyvä kehittämisprosessi käynnistyi aiheen valinnalla ja määrittelyllä alkuvuodesta 2024. Halusin opinnäytetyön palvelevan mahdollisimman laajasti oman osaamiseni kasvattamista sekä perustan rakentamista ammatillisille jatkosuunnitelmilleni, joten kohdeyritykseksi valikoitui luontaisesti oma, vasta perustamani yritys. Tämän jälkeen lähdin työstämään kehittämistehtävän tarkempia rajauksia, pohtimaan ja suunnittelemaan sopivaa tutkimusmenetelmää sekä perehtymään näihin liittyvään kirjallisuuteen. Tutkimussuunnitelman kirjoittamisen (tarkempine tutkimusongelmineen ja lopputuotokseen) siihen liittyvine ajattelutöineen aloitin tammi-helmikuussa 2024 ja sainkin raamit opinnäytetyölleni hyvin nopeasti kasaan. Suunnitelmaa lähdin purkamaan sitä kautta, mitä odotuksia itselläni työn lopputuotokselle oli ja mitä halusin sen avulla saavuttaa

tulevaisuudessa. Selkeänä prosessia ohjaavana tekijänä oli se, että opinnäytetyöstä tuli olla minulle itselleni konkreettista hyötyä. Tämän tavoitteen koenkin toteutuneen kahdella eri tasolla: a) osaamiseni kasvattaminen, erityisesti vastuullisuusosa-alueen osalta b) konkreettinen työkalu tai suunnitelma omaa toimintaani ohjaamaan.

Teoreettiseen viitekehykseen ja teorialähteisiin aloin perehtymään heti alkuvuonna 2024 ja tätä työtä teinkin melko pitkään. Teoriaan lähdin syventymään strategiakäsitteiden kautta, mutta hyvin nopeasti huomasin, että haluan laajentaa tarkastelua lisäarvon tuottamiseen asiakaslähtöisesti ja otin asiakkaan liiketoiminnan lähtökohdaksi tarkastelun keskiöön. Suurin mielenkiintoni kohdistui kuitenkin yritysvastuun eri ulottuvuuksiin sekä siihen, millaisessa roolissa vastuullisuus on yrityksen menestymisen sekä taloudellisen kannattavuuden näkökulmasta. Viimeistelin viimeisiä teoriaosuuksia vielä alkusyksystä ja ne vaikuttivat pitkälti suuntaviivoihin, joiden mukaan lähdin varsinaista tutkimus- ja kehittämistyötä sekä oman yritykseni liiketoimintastrategiaa rakentamaan. Toisaalta valittu teoreettinen lähestymistapa ohjasi myös hyvin voimakkaasti työn tuotoksena syntyneet liiketoimintasuunnitelman sisältöä ja yritykseni strategisia pyrkimyksiä.



Kuva 8: Opinnäytetyöprosessin eteneminen

Empiirinen tutkimus kehittämistyössäni jakautuu kahteen osaan: vertaisarvioinnin (benchmarking-tutkimuksen) toteuttamiseen sekä yrityksen menestykseen ja vastuullisuuteen keskittyviin haastatteluihin. Vertaisarviointi ja siihen liittyvä analysointi toteutettiin kesäkuussa ja analysointi jatkui vielä alkusyksyyn 2024 saakka. Haastattelut tehtiin heinäkuussa 2024 ja aineisto litteroitiin välittömästi haastattelujen jälkeen heinäkuun aikana. Haastatteluaineiston analysointi tapahtui loppukesästä, elo-syyskuun aikana. Tämän kehittämissuorituksen lopputuotoksessa, HRH Consulting Tmi:n liiketoimintastrategiassa, on hyödynnetty molempien tutkimusten aineistoja. Liiketoimintastrategian määrittäminen ajoittui aikataulullisesti syksyyn 2024 ja opinnäytetyö palautettiin arvioitavaksi marraskuussa 2024. Ennen palautusta ehdin jo aloittaa strategiani mukaiset toimenpiteet yritystoiminnan käynnistämiseen ja verkostoitumiseen liittyen.

4.3 Aineiston keruu

Aineiston kerääminen opinnäytetyötäni varten on toteutettu kahdella eri menetelmällä: benchmarking-tutkimusta sekä teemahaastatteluita hyödyntäen. Konstruktivisessa tutkimuksessa on hyötyä siitä, että aineistonkeruuta toteutetaan useammalla eri tavalla. Tämä perustuu siihen, että konstruktivisessa tutkimuksessa halutaan kehittää jotakin uutta. Liiketoimintaan uuden tiedon tuomisen vaatimus tekee lähestymistavasta jokseenkin haasteellisen ja on tärkeää, että käytännön ongelma ja sen ratkaisu saadaan sidottua teoreettiseen tietoon. Tyypillisiä lähestymistapoja aineiston hankintaan konstruktivisessa tutkimuksessa ovat havainnointi, ryhmäkeskustelut, kyselyt ja haastattelut. (Ojasalo ym. 2014, 65–68.) Ojasalo ym. (2014, 69) korostavat konstruktivisessa tutkimuksessa olevan yhtymäkohtia mm. palvelumuotoiluun, joka tarjoaa selkeän prosessin ja yksinkertaisia työkaluja palvelujen muotoiluun siten, että sen käyttäjät ja heidän tarpeensa ovat keskiössä.

4.3.1 Benchmarking-tutkimus: aineiston kerääminen ja analysointi

Benchmarking-menetelmän koin sopivaksi opinnäytetyöhöni siksi, että lähtökohtaisesti haluan oppia alan edelläkävijöiltä jotakin, jota voin hyödyntää omassa kehittämissuorituksissani sekä oman yrityksen strategisissa suuntaviivoissa. Tätä menetelmää hyödynnetään usein silloin, kun halutaan tutkia ja kehittää omia käytäntöjä vasten jonkin jo menestyvät yrityksen käytäntöjä, prosesseja ja toimintamalleja. Työ käynnistyy kehittämiskohteiden tunnistamisella, jonka jälkeen etsitään sopivat verrokkikohteet. Lopuksi kerätään ja koostetaan yhteen tiedot siitä, missä nämä menestyvät organisaatiot onnistuvat muita paremmin. (Ojasalo ym. 2014, 186–187.) Benchmarking-tutkimuksen avulla on mahdollista saavuttaa monia hyötyjä; vertailun avulla organisaatio voi tunnistaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Vertailun kautta tunnistetuilla uusilla käytännöillä on mahdollista vastata asiakkaan tarpeisiin laadun,

hinnan, tuotteiden ja palveluiden suhteen. Benchmarkkaus auttaa myös hahmottamaan, millaisia todellisia toiminnan tasoja on mahdollista myös omassa toiminnassa saavuttaa ja mitä eritasoinen toiminta organisaatiolta edellyttää. Parhaimmillaan vertailututkimuksen avulla löydetään keinoja oman kilpailukyvyn tunnistamiseksi ja viemiseksi konkretiaan. (Kozak 2004, 2.)

Painopisteenä opinnäytetyöni vertailuanalyyssissä ja uuden oppimisessa oli valikoitujen, alan edelläkävijäyritysten kyky kääntää vastuullisuus kilpailueduksi: miten he tämän tekevät, miten siitä viestivät ja miten konkreettisesti operatiivisessa toiminnassaan toteuttavat. Yritykset, joita tutkimuksessani benchmarkkasin, ovat Lassila & Tikanoja Oyj, Ramboll Finland Oy, Verdis Oy, Greenstep Oy sekä Kierivä Oy. Joukossa on isoja valtakunnallisia toimijoita, mutta myös pienempiä ympäristöalan vastuullisuustoimintaan ja konsultointiin erikoistuneita yrityksiä, joiden kasvukulkua haluan vertaistutkia. Aineiston keruu koostuu em. yritysten tuottamasta sisällöstä ja vastuullisuusmateriaalista heidän verkkosivuillaan sekä sosiaalisen median kanavissa.

Verkkosivujen ja niiden sisällön vertailussa ja vertaisarvioinnissa havainnoitiin sitä, miten verrokkiyritykset tuovat vastuullisuuttaan esiin, mitä vastuullisuus kullekin yritykselle ylipäänsä tarkoittaa, miten vastuullisuus nivoutuu osaksi heidän strategioitaan, millaisia palvelukonsepteja vastuullisuuden ympärille on rakennettu ja miten he hyödyntävät vastuullisuuden globaaleja haasteita uusien liiketoimintojen tunnistamisessa ja käynnistämisessä. Lisäksi vertailussa huomioitiin, miten vastuullisuuteen liittyviä materiaaleja (oppaat, webinaaritallenteet, vastuullisuus- ja kestävyysraportit) hyödynnetään verkkosivuilla ja milaista eri yritys vastuun osa-alueisiin liittyvää sisältöä verkkosivuilta ja sosiaalisesta mediasta löytyy. Ympäristövastuun osalta tarkasteltiin ja vertailtiin avainlukuja mm. materiaali- ja energiatehokkuuden, kierrätysasteen, jätemäärien, hiilijalanjälkitietojen osalta sekä yrityksen laadunhallinnan osalta. Sosiaalisen vastuun ulottuvuutta keskityin tarkastelemaan työhyvinvoinnin, työturvallisuuden ja työolojen näkökulmasta sekä näihin liittyvien avainlukujen valossa. Hyvää hallintotapaa ja sen esiin tuomista eri näkökulmista tarkasteltiin tässä osuudessa myös pintapuolisesti.

Tehdyt havainnot on koostettu yrityskohtaisesti eri teemoihin liittyen omaksi taulukokseen (liite 1). Näiden pohjalta on tunnistettu teoriaa vasten ja myös sieltä korostuneesti esiin nousseet keskeiset, toistuvat ja potentiaalisesti lisäarvoa tuovat teemat, jotka toistuvat kohdeyritysten vastuullisuustoiminnassa. Näistä on koottu vielä erillinen taulukko (liite 2), joka rakentuu benchmarking-tutkimuksen havaintojen ja teorian kautta esiin nousseiden keskeisimpien käsitteiden ja teemojen ympärille, ja jotka tulen huomioimaan oman yritykseni liiketoimintastrategian eri osa-alueilla.

4.3.2 Haastattelututkimus: aineiston kerääminen ja analysointi

Toisena aineistonkeruumenetelmänä on käytetty teemahaastatteluja. Tutkimuksessani haastattelin paikallisesti toimivien ympäristöalan yritysten liiketoiminnasta ja/tai vastuullisuudesta vastaavia henkilöitä. Kohderyhmänä oli viisi paikallista tai valtakunnallista ympäristöalalla toimivaa toimijaa, josta kustakin haastattelin yhtä henkilöä. Haastateltavat henkilöt valitsin heidän kokemuksensa ja työelämäroolinsa mukaan; keskeistä oli, että kaikilla haastateltavista oli aiempaa kokemusta kiertotalousalalla toimimisesta sekä vastuullisuuden parissa työskentelystä. Toisaalta tärkeää oli myös se, että haastateltavilla oli jonkinlaista kosketuspintaa yrityksen strategiatyöhön tai palveluiden kaupallistamiseen, kehittämiseen, myyntiin tai toteuttamiseen.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, joissa pääsin pureutumaan henkilön omakoh-taisiin kokemuksiin ja niiden tutkimiseen sekä tulkitsemiseen. Teemahaastattelu on yleinen tutkimushaastattelun muoto ja sitä voidaan kutsua myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi. Teemahaastattelussa huomioidaan tutkimusongelman kannalta keskeisimmät aiheet, joi-den ympärille haastattelu rakennetaan ja jotka ovat välttämättömiä käsitellä tutkimusongelmaan vastaamiseksi. Teemahaastattelussa tavoitellaan sitä, että vastaaja voi antaa oman kuvauksensa kaikista teemoista ja ne on käsitelty vastaajan kannalta luontevassa järjestyk-sessä. (Vilkkä 2021, 3.1.4.) Haastattelu on myös joustava menetelmä, joka tarkoittaa sitä, että haastattelukysymyksiä voidaan toistaa tai tarkentaa haastattelun aikana. Haastattelijä pystyy myös haastateltavan antamien vastausten lisäksi havainnoimaan tilannetta ja valita haastateltavaksi ne henkilöt, joilla on riittävästi asiantuntemusta haastateltavasta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 74.)

Tutkimuksessani haastatteluiden nivoutuivat seuraavien aihealueiden ympärille: ympäristö-alan liiketoimintamallit ja tapa tehdä bisnestä (oman liiketoiminnan kannalta keskeiset), stra-tegijat markkinan voittamiseen ja kilpailuedun luomiseen, yritysvastuun eri ulottuvuudet: ympäristö-, taloudellinen ja sosiaalinen vastuu, kilpailijoista erottautuminen, vastuullisuuskä-sitteen ja -vaatimusten muutos ja sen vaikutukset liiketoimintaan, vastuullisuuden hyödyn-täminen kilpailuetuna omassa toiminnassa, asiakasodotukset sekä oman organisaation odotukset ulkopuolisille vastuullisuuspalveluille.

Haastattelu on vuorovaikutustilanne, jossa tutkija ohjaa keskustelua ja haastateltava on ns. tiedonantajan roolissa ja aidoissa toimintaympäristöissä tehdyt haastattelut mahdollistavat syvällisemmän tiedon saamisen ja havainnoinnin. (Ojasalo ym. 2014, 208.) Vaikka haastat-telut toteutettiin teemahaastatteluina, oli todella tärkeää miettiä haastattelun runko ja ns. haastattelua ohjaavat apukysymykset tarkkaan ennakkoon, jotta haastattelujen ohjaaminen oikeaan (haluttuun) suuntaan oli mahdollista ja haastatteluiden eteneminen sujui

tutkimuskysymystä tukien. Haastatteluista suunnitellessani pyrin muodostamaan tutkimuskysymyksen kannalta keskeiset teemaosiot haastattelun rungoksi ja nivomaan niihin liittyviä olennaisia kysymyksiä osa-aluekohtaisesti. Haastatteluissa käyttämäni haastattelurunko löytyy tämän kehittämistehtävän liitteestä 3. Tarvittaessa haastattelurungosta poikettiin haastattelun aikana, mikäli koin, että haastattelu lähti etenemään tutkimuskysymyksen kannalta ei niin hedelmälliseen suuntaan.

Haastattelut toteutettiin live-haastatteluina henkilöiden aidossa työskentely-ympäristössä ja ennen haastattelun toteuttamista annoin haastateltaville tarkemmat tiedot haastattelun tarkoituksesta sekä tavoitteista. Lisäksi jo haastattelua sopiessani pohjustin käsiteltävän aihealueen ja teemat, jotta haastateltava pääsi tarvittaessa valmistautumaan haastatteluun sisältöön ennakkoon. Haastattelun aluksi hain hyväksynnän haastattelun nauhoittamiselle ja aineiston käsittelylle (anonymisti) ennen kuin haastattelut aloitettiin. Tärkeää haastattelujen onnistumisessa oli kyky poiketa tarvittaessa haastattelurungon mukaisesta etenemisestä ja lukea haastateltavaa sekä haastattelutilannetta sen edetessä.

Haastatteluiden tavoitteena oli selvittää ympäristöalan liiketoiminnassa hyödynnetyt liiketoimintamallit sekä tapa tehdä liiketoimintaa. Osana tätä selvitettiin myös vastuullisuuden merkitystä ja vastuullisuuden näkymistä palveluvalikoimassa. Toisena keskeisenä haastattelujen teemana oli strategiat markkinan voittamiseen ja kilpailuedun luomiseen vastuullisuusulottuvuus huomioiden. Haastatteluissa keskityttiin myös vastuullisuuden eri ulottuvuuksiin, niiden ilmentymiseen liiketoiminnassa sekä asiakasodotuksiin vastuullisuusaiheen ympärillä.

4.3.3 Analyysimenetelmät ja tulosten arviointi

Laadullisessa analyysissä aineistoa tarkastellaan usein kokonaisuutena ja se vaatii tilastollisesta tutkimuksesta poikkeavaa absoluuttisuutta. Kaikki luotettavina pidetyt seikat tulee pystyä osoittamaan ristiriidattomiksi esitetyn tulkinnan kanssa; laadullisessa analyysissä ei johtolangoiksi kelpaa tilastolliset todennäköisyydet. (Alasuutari 2015, 32.)

Laadullisessa tutkimuksessa on mahdollista lähteä analysoimaan aineistoa puhtaalta pöydältä, ilman ennako-olettamuksia tai määritelmiä ja analyysia voidaan kutsua aineistolähtöiseksi. Tällöin teoria rakentuu empiirisestä aineistosta, ns. alhaalta ylös. (Eskola & Suoranta 1998, 1.1.4.) Tätä tavoittelen myös omassa tutkimuksessani: menen aineisto edellä ja se tulee ohjaamaan etenemistä, johtopäätöksiä ja kehittämiskohteiden määrittämistä, vaikkakin minulla on tutkimuskohteesta jo etukäteistietoa teoreettisen viitekehyksen rakentamisen myötä. Toisaalta aiemmat tutkimukset ja niistä saatu tieto vaikuttavat kyllä

teemahaastattelurungon rakentamiseen ja ohjaavat osaltaan haastatteluissa käytävän keskustelun suuntaa osittain aiempiin teorioihin perustuen.

Benchmarking-tutkimuksen aineisto koostuu mainittujen toimijoiden julkisista materiaaleista yritysten verkkosivuilleen sekä sosiaalisen median kanaviinsa tuottamasta sisällöstä koskien kyseisten yritysten vastuullisuustoimia sekä näiden ympärille rakennettua liiketoimintaa. Vertailua olen tehnyt teoriaosuudessa nostettuja vastuullisuusteemoja vasten sekä analysoinut yritysten tapaa tehdä vastuullista liiketoimintaa, mutta myös liiketoimintaa vastuullisuudesta.

Haastatteluaineisto on muodostettu alan asiantuntijoiden kanssa toteutettujen teemahaastatteluiden sisällöstä. Äänitetyt haastattelut on litteroitu eli kirjoitettu auki. Litterointivaihe toteutettiin välittömästi yksittäisen haastattelun toteuttamisen ja äänittämisen jälkeen. Litterointi tulee tehdä joko sanatarkasti tai yleiskielellä ja usein kehittämistehtävän luonne määrittää tätä (Ojasalo ym. 2014, 107). Tässä kehittämistehtävässä litterointi tehtiin valikoiden, mutta tutkimuksen kannalta merkittävimmät kohdat litteroitiin sanatarkasti. Litteroitua aineistoa kertyi viidestä haastattelusta yhteensä 38 sivua (fontti: Arial, fonttikoko: 11). Litteroitu aineisto luettiin läpi lukuisia kertoja, jotta siitä tunnistettiin merkittävimmät teemat ja sisällöt tutkimusaineiston sisällön teemoittelua varten.

Molempien aineistojen analyysimenetelmänä olen hyödyntänyt teemoittelua. Teemoittelu osoittautui luontevaksi ja sopivaksi tavaksi analysoida sekä benchmarkkauksen että haastattelujen aineistoa, sillä se mahdollisti tehokkaasti molempien aineistojen osalta korostuvien ja tunnistettavien teemojen peilaamisen rakentamaan teoriapohjaa (liiketoimintastrategiat sekä yritysvastuu) vasten: Lisäksi se mahdollisti näistä eheän kokonaisuuden sekä lähestymistavan muodostamisen oman yritykseni tarpeita vastaavaksi.

Ensimmäinen tehtävä laadullisessa analyysissä oli aineiston järjestäminen; tämän toteutin välittömästi aineiston keräämisen ja haastattelujen osalta litteroinnin jälkeen. Analyysissä asteittain eteneminen korostui tässä prosessin vaiheessa ja minun oli luotettava siihen, että ensimmäinen jäsenitys ei jää viimeiseksi. Teemahaastattelun teemat luovat jo perustan, josta voi lähteä liikkeelle ja samalla aineiston läpikäyminen on mielekkäämpää, kun ne linkittyvät jäseneltyihin teemoihin. (Eskola & Suoranta 1998, 4.3.)

Tematisointi onkin hyvin tyypillisesti ensimmäinen lähestyminen kerättyyn aineistoon ja aineistosta voidaan sen avulla nostaa esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja. Tämän avulla voidaan vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä aineistoissa; teemoittelu vaatii onnistuakseen teorian ja empirian vuorovaikutusta. Teemoittelu soveltuu aineiston analysointitavaksi erityisesti niissä tapauksissa, joissa tavoitellaan jonkin käytännöllisen ongelman

ratkaisua. (Eskola & Suoranta 1998, 4.4.2.) Tutkimuksessani pyrin teemoittelun avulla saamaan esille erilaisia vastauksia tutkimusongelmaan:

- Mitkä tekijät ympäristöalan yritysten liiketoiminnassa luovat menestystä ja mahdollisuuden erottautua kilpailijoista?
- Millaisilla liiketoimintastrategioilla ja toimintamalleilla toimijat ovat lähteneet ”voittamaan” markkinaa itselleen?
- Miten alan menestyneet yritykset ovat vastanneet vastuullisuusvaatimukseen ja kääntäneet nämä liiketoimintamahdollisuuksiksi?
- Mitä odotuksia (ja edellytyksiä) asiakkailta on ympäristöalan yritysten vastuullisuutta kohtaan?
- Kuinka itse voin hyödyntää näitä oppeja omassa liiketoiminnassani ja millaista lisäarvoa voin tuoda omille potentiaalisille asiakkailleeni?

Teemoittelun lisäksi vein aineiston analyysia vielä asteen pidemmälle, tyypittelyyn. Tällöin vastauksista rakennetaan yleisimpiä tyyppejä ja toisaalta voidaan jopa kiinnittää huomiota tyyppillisestä poikkeavien tapausten systemaattiseen etsintään. Alkuperäisestä olettamuksesta poikkeava vastaus voidaan nähdä kiinnostavana seikkana ja jopa voimavarana, eikä uhkana. (Eskola & Suoranta 1998, 4.4.2.) Analysoinnissa tavoitteenani oli tunnistaa niitä seikkoja, joiden avulla vastuullisuuden voi kääntää strategiseksi kilpailueduksi ja samalla oppia, kuinka vastuullisuutta tosiasiallisesti toiminnassa voidaan toteuttaa ja viedä käytäntöön. Nämä ovat tuloksia, joita tulen hyödyntämään oman yritykseni liiketoimintastrategian laatimisessa ja vastuullisuustekijöiden ja -argumenttien rakentamisessa omaan liiketoimintaan.

Tunnistettujen teemojen avulla olen pyrkinyt löytämään itselleni muutaman keskeisen vastuullisuuden konkreettisen osa-alueen tai argumentin, joiden ympärille olen tämän kehittämistehtävän luvussa 6 lähtenyt rakentamaan itseni näköistä liiketoimintaa tuottamalla lisäarvoa asiakkaille jollakin tavoin. Yhtenä keskeisenä tuotoksena tässä tutkimustehtävässä on liiketoimintastrategian / -suunnitelman tuottamisen lisäksi kyky tunnistaa ja konseptoida sellainen liiketoimintamalli, jolle tällä hetkellä on aidosti kysyntää ja jonka avulla voin jollakin tavalla poiketa kilpailijoiden tavasta toimia. Tämän myötä syntyy se lisäarvo, jonka vuoksi asiakkaat haluavat ostaa yritykseni tuottamaa konsultointipalvelua.

4.4 Tutkimustulokset

Tässä osiossa esittelen lyhyesti tutkimusmenetelmillä aikaan saadut tulokset, jotta niiden hyödyntäminen liiketoimintastrategian laatimisessa olisi lukijalla johdonmukainen, havainnollistettu sekä perusteltavissa.

4.4.1 Benchmarking – tutkimustulokset, havainnot ja johtopäätökset

Tämän kehittämistehtävän benchmarking-tutkimuksen tulokset koostuvat viiden suomalaisen tai Suomessa toimivan yrityksen ja heidän vastuullisuusbrändinsä sekä toimintansa vertailusta. Kaikki vertailussa mukana olleet yritykset ovat jossakin mittakaavassa vastuullisuuden ja kiertotalouden edelläkävijöitä ja omaavan vahvaa näkemystä vastuullisuuden ympärille rakennetuista palveluista, kukin hieman omasta näkökulmastaan. Vertailtavina yrityksinä olivat: Lassila & Tikanoja Oyj, Ramboll Finland Oy, Verdis Oy, Greenstep Oy sekä Kierivä Oy.

Taulukosta 2 käy ilmi vertailussa mukana olleet kohdeyritykset sekä ne vastuullisuuden ulottuvuudet ja teemat, joita tätä opinnäytetyötä varten benchmarkattiin.

Benchmarkatut yritykset	Benchmarkatut vastuullisuuden ulottuvuudet / teemat	Kanavat
Lassila & Tikanoja Oyj	Vastuullisuus yleisesti: vastuullisuuden esiin tuominen ja merkitys liiketoiminnassa	Verkkosivut LinkedIn
Ramboll Finland Oy	Vastuullisuus osana yrityksen strategiaa	Facebook
Verdis Oy	Vastuullisuuden ympärille rakennetut palvelukonseptit	Instagram
Greenstep Oy		
Kierivä Oy	Vastuullisuuden globaalit haasteet uusien liiketoimintamahdollisuuksien perustana Yritysvastuun ulottuvuudet: ympäristö, sosiaalinen, hallinto	

Taulukko 2: Vertaisarvioidut yritykset ja teemat

Benchmarking-tutkimuksen vastuullisuusulottuvuudet ja teemat voidaan jaotella kahteen pääryhmään:

- a) Yrityksen vastuullinen toiminta ja yritysvastuu yleisesti:

- Kuinka vastuullisuus nousee verkkosivuilla sekä sosiaalisen median kanavissa ko. yritysten osalta yleisesti esiin?
- Kuinka vastuullisuutta hyödynnetään liiketoiminnassa ja kuinka siitä viestitään?
- Kuinka vastuullisuus on huomioitu yrityksen strategiassa ja ohjaako se liiketoiminnallisia tavoitteita?

b) Vastuullisuus kilpailuetuna:

- Millaisia palvelukonsepteja vastuullisuuden ympärille on rakennettu ja miten vastuullisuutta on kaupallistettu?
- Kuinka esim. globaaleja haasteita hyödynnetään mahdollisuuksina yrityksen liiketoiminnassa tai sen kasvattamisessa?
- Kuinka vastuullisuus mahdollisesti voidaan kääntää kilpailueduksi?

Näiden pääteemojen lisäksi vertailua ulotettiin yritysten verkkosivuilta löytyviin tai sosiaalisessa mediassa viestittyihin vastuullisuusmateriaaleihin sekä niiden hyödyntämiseen. Tarkasteltavat teemat linkittyvät osittain tämän kehittämistehtävän teoriapohjaan (erityisesti kestävä liiketoiminnan ja yritysvastuun osioon, luku 3), mutta ennen kaikkea ne kumpuavat tutkimusongelmasta: kuinka vastuullisuus valjastetaan yritystoiminnassa strategiseksi kilpailueduksi ja kuinka edelläkävijäyritykset Suomessa sitä toteuttavat sekä hyödyntävät liiketoiminnassaan. Benchmarking-tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa konkreettisia sekä keskeisiä tekijöitä kestävä (ja ehkä uniikinkin) liiketoiminnan rakentamisessa, joka hyödyntää vastuullisuutta kilpailuetunaan ja osana lisäarvon tuottamista asiakkaille.

4.4.1.1 Yritysvastuu yleisesti ja vastuullisuus strategiaan integroituna

Vastuullisuutta yleisesti käsiteltiin kaikkien vertailuyritysten verkkosivuilla hyvin laajasti ja suurimmalla osalla oli tätä varten rakennettu oma erillinen vastuullisuusosio, jossa asian käsittelyyn paneuduttiin. Osalla yrityksillä vastuullisuussisällöt verkkosivuilla oli todella runsaat ja niiden avulla tuotiin ilmi erityisesti oman toiminnan vastuullisuutta, esim. kvartaaleittain raportoivat yhtiön oman toiminnan vastuullisuusluvut, ja läpinäkyvyyttä. Oman tulkin-tani mukaan tällä pyritään vaikuttamaan oman brändimielikuvan kehittymiseen sekä luomaan vaikutelmaa oman toiminnan kestävydestä, joka puoltaa sitä, että kumppanuus ko. yrityksen kanssa varmistaa myös asiakkaalle vastuullisen ja kestävä toiminnan perustan. Verkkosivujen sekä some-sisällön perusteella voidaan myös tehdä johtopäätöksiä siitä, että useat yritykset ovat rakentaneet vastuullisuuden ympärille erillisen organisaation, joka tähtää siihen, että sekä oman että asiakkaan vastuullisuuden kehittäminen on asiantuntevissa

ja luotettavissa käsissä. Mielestäni ei tarvitse mennä kuin muutama vuosi taaksepäin, niin näin voimakkaasti vastuullisuuden ympärille rakennettuja organisaatioita tai niiden osia ei vielä tässä laajuudessa ollut. Tämä kertoo mielestäni siitä, että yritykset ovat tunnistaneeet vastuullisuudessa ja niihin liittyvissä palveluissa piilevän kaupallisen mahdollisuuden ja panostavat nyt vastuullisuusasiantuntijuuden keskittämiseen omaan organisaatioonsa, jota voidaan sitten tuotteistaa ja myydä eteenpäin asiakkaille. (Liite 1 ja 2.)

Verkkosivuilla vastuullisuuden osoittaminen (omassa toiminnassa sekä asiakkaille tuotettavissa ratkaisuisissa) keskittyi erityisesti seuraavien teemojen ympärille:

1. Materiaalien tehokas kiertokulku ja tuottava käyttö, joka johtaa parempaan kierrätysasteeseen ja tehostuneeseen energiankulutukseen.
2. Hiilikädenjäljen kasvattaminen, joka kääntyy positiivisiin ilmastovaikutuksiin. Ennen kaikkea tässä havaitsin muutosta lähivuosien takaiseen mentaliteettiin eli enää ei kerrota pelkästään yrityksen hiilijalanjäljestä, joka on ns. negatiivinen mittari, vaan katse halutaan suunnata positiiviseen lähestymistapaan eli yrityksen hiilikädenjälkeen, joka kertoo yrityksen aiheuttamista positiivisista ilmastovaikutuksista. Tämä korostuu kaikkien vertailukohteena olevien yritysten vastuullisuussisällössä.
3. Asiakkaiden vastuullisuuden parantaminen vastuullisen kiertotalouskumppanin kautta: tekemällä yhteistyötä vastuullisuuteen orientoituneet ja sieltä kannustimensa hakeneet yritykset kanssa, voit parantaa myös oman yrityksesi vastuullisuuskuvaa. Vastuullisuus kumppanin kanssa toteutettuna voi olla koko toiminnan läpileikkaavaa ja tuoda kustannustehokkuutta, läpinäkyvyyttä, luotettavuutta ja yhteiskunnallista merkittävyyttä.
4. Kiertotalouden mahdollistaminen: benchmarkingin kohteena olevat yritykset tuovat jokainen jollakin tapaa esiin olevansa keskeisessä roolissa kiertotalouden mahdollistajina (joko toimeenpaneivissa tai suunnittelurooleissa). Tätä ilmennetään mm. seuraavien teemojen kautta: luotettavuus, näkemyksellisyys, asiantuntijuus, rohkeus ja tiedolla johtaminen. Tekemisenä se näkyy verkkosivuilla ja sosiaalisessa mediassa kiertotalousaiheisen yleisen tietämyksen lisäämisellä ja tiedottamisella sekä ohjeistusten ja vinkkien jakamisella.

(Liite 1 ja 2.)

Kaikki benchmarking-tutkimuksen kohteena olevat yritykset ovat ymmärtäneet vastuullisuuden yritysstrategiaan integroimisen merkityksen ja tuovat eri tavoilla esiin sitä, miten vastuullisuus heidän toiminnassaan on strategian ytimenä. Osalla yrityksistä (esim. L&T ja Ramboll) vastuullisuus on koko strategian ydin ja ohjaa yrityksen kaikkea tekemistä aina

oman toiminnan harjoittamisesta palvelumuotoiluun ja asiakasratkaisujen räätälöintiin; osa taas ilmentää vastuullisuutta osana strategiaa sitä kautta, mitä asiakashyötyjä, sillä voidaan saavuttaa. Kaikki vertailun kohteena olleet yrityksen tunnistavat vastuullisuuden liiketoimintahyötyjä ja hyödyntävät sitä viestinnässään verkkosivuilla sekä sosiaalisessa mediassa. Ilahduttavaa on, että toimijat tunnistavat myös ulkoisten sidosryhmien, kuten toimittajien, omistajien ja sijoittajien, merkityksen yrityksen vastuullisuutta rakennettaessa ja kehitettäessä. (Liite 1 ja 2.)

Osalla toimijoista (Ramboll ja Kierivä) voi verkkosivujen ja sosiaalisen median perusteella päätellä, ettei liiketoimintaa juurikaan olisi ilman vastuullisuusaspektia; tämä tarkoittaa, että yrityksen kaikki palvelut ja niiden muodostamat kokonaisuudet on rakennettu vastuullisuustyön lähtökohdista ja ne linkittyvät vastuullisuuden eri ulottuvuuksiin (ympäristö, sosiaalinen, hallinto) hyvin vahvasti. Osalla toimijoista (L&T, Greenstep, Verdis) varmasti olisi liiketoimintaa ilman vastuullisuusaspektiakin, mutta se helpottaa asiakashyötyjen konkretisointia sekä palvelujen tarpeellisuuden määrittämistä. Näen kuitenkin, että ilman vastuullisuusnäkökulmaa kuitenkin asiakkailla olisi tarve jäteastioiden tyhjennykselle, siivoukselle tai vaikkapa kirjanpito palveluille. Täysin yksiselitteistä johtopäätöstä vastuullisuuden integroimisesta osaksi yrityksen liiketoimintastrategiaa ei pelkkien verkkosivujen tai sosiaalisen median sisältöjen perusteella voi tehdä – ainoastaan sen johtopäätöksen voi vetää, että vastuullisuuden integroimisen taso osaksi strategian kovaa ydintä vaihtelee yrityksittäin näiden benchmarkattujen lähteiden osalta. Se täytyy kuitenkin yhteenvetona todeta, että palveluita on onnistuttu kapuallistamaan hienosti (ja myyvästi) vastuullisuusteeman alle, jolla varmasti tavoitellaan rahan tekemisen mahdollisuutta vastuullisuuden avulla tulevaisuudessa yhä enenevässä määrin. (Liite 1 ja 2.)

4.4.1.2 Vastuullisuuden eri ulottuvuudet

Myös sosiaalisen median sisällöt keskittyvät kaikilla vertailun kohteena olleilla yrityksillä hyvin voimakkaasti vastuullisuuden ympärille; vaikka kyseessä olisi maksettu mainonta, on se rakennettu vastuullisuuskärki edellä. Esim. Verdis ja L&T markkinoivat tuottavansa vastuullista, asiakkaiden tarpeisiin oikein mitoitettua ja räätälöityä jätehuolto palvelua. Lisäksi L&T on kehittänyt dataohjatun siivouspalveluiden mallin, joka mahdollistaa asiakaskohtaisesti älykkään ja tarpeen mukaisen siivouspalvelun – mielestäni tällä tähdätään siihen, että asiakkaalle ei ylimydy palvelua, vaan se mitoitetaan todellisista tarpeista, kiinteistön käyttöasteesta ja muista palvelun tasoon ja laajuuteen vaikuttavista asioista, joka sopeutuu joustavasti muuttuviin tarpeisiin. Sosiaalisen media sisällöt koostuvat pääasiassa kevyemmän tason viestimisestä vastuullisuusteeman ympärillä: maksetun mainonnan kampanjat, jotka sivuavat ympäristö- sosiaalisen ja taloudellisen vastuun ulottuvuuksia, ajankohtaiset

vastuullisuuteen liittyvät sisällöt, lyhyet tietoiskut sekä erilaiset vastuullisuutta sivuavat op-paat ja webinaarit. (Liite 1 ja 2.)

Yhteenvetona voisin todeta, että sosiaalisessa mediassa yritysten vastuullisuusteeman kä-sittely on sisällöltään hyvin perinteistä, mutta yrityksen koko ja vastuullisuuteen ”orientoi-tumisen taso” selkeästi vaikuttaa sisällön laajuuteen; isoilla yrityksillä on selkeästi enemmän resursseja käytettävissään vastuullisuusteemaan käsittelyn ja erilaisten siihen liittyvien ”ta-pahtumien” järjestämisen osalta. Vastuullisuussisällöt ja aiheen käsittely eri kanavien välillä (LinkedIn, Facebook, Instagram) eivät olennaisesti poikenneet verrokkiyritysten osalta toi-sistaan, vaan kaikissa sosiaalisen median kanavissa oli lähes samalla laajuudella ja sa-malla sisällöllä vastuullisuusaiheen käsittelyä. LinkedInin osalta oli havaittavissa hieman muita kanavia laajempi asiasisältöisten materiaalien ja sisältöjen tuottaminen, erityisesti ympäristövastuun osalta. Esimerkiksi webinaaritallenteet saattoivat ainakin osalla yrityk-sistä löytyä ainoastaan LinkedInistä. Facebook ja Instagram vertailuryitysten kohdalla kes-kittyi enemmän nostamaan esiin henkilöihin ja rooleihin (esim. työntekijät, asiakkaat, toimit-tajat) liittyvää sisältöä ja antamaan enemmän kasvot toiminnalle. (Liite 1 ja 2.)

Vastuullisuuden ulottuvuuksina vertailun kohteena olevien yritysten verkkosivuilla ja sosi-aalisen median kanavissa korostuu ympäristövastuun lisäksi myös sosiaalinen ja taloudel-linen vastuullisuus. Sosiaalinen vastuu korostuu kaikkien toimijoiden verkkosivuilla sekä so-siaalisen median sisällön tuotannossa; esiin nostettuja näkökulmia ovat mm. lakien ja ase-tusten noudattaminen, työhyvinvointi, työntekijöiden monimuotoisuuden arvostaminen ja yl-läpitäminen, työntekijöiden osaamisen kehittäminen sekä tiettyjen ammattien (esim. siisti-jät) arvon nostaminen oikealle tasolle (halutaan suuren yleisön ymmärtävän myös tämä), työturvallisuus ja sidosryhmien huomiointi. Taloudellisen vastuun osalta esiin nousee ta-lous- ja verotiedot, sijoittajille kohdenneet tietoiskut sekä yhteiskunnallisella tasolla merkit-tävät teemat: nykyisessä taloustilanteessa merkittävien rakentamishankkeiden käynnistä-minen, jolla pyritään lisäämään työllisyyttä, vastuullisuusraportointiin ja CSRD-direktiiviin liittyvät muutokset ja positiivisiin ympäristövaikutuksiin ohjaavat ajurit (esim. vähähiilisy-yteen ja luonnon monimuotoisuutta ylläpitävät ratkaisut). (Liite 1 ja 2).

4.4.1.3 Vastuullisuus kilpailuetuna ja lisäarvon tuottajana

Kiertotalous ja vastuullisuus tunnistetaan vertailuyrityksissä vahvasti arvon tuottamisen läh-teeksi: yritysten, kuluttajien, työntekijöiden, yhtiön omistajien, toimittajaverkoston, sijoitta-jien ja koko yhteiskunnan voidaan nähdä hyötyvän kiertotalouden ympärille rakennettavasta ja toteutettavasta yhteistyöstä. Todellinen vastuullisuus ja yritys vastuullinen toiminta alkaa vasta siitä, kun yritys ylittää lainsäädännön edellyttämät tavoitteet ja vaatimukset omassa vastuullisuustyössään. Palveluiden ostamisen kohderyhmän lisäksi toiminnan positiivisten

vaikutusten laajempi konteksti on myös tunnistettu vastuullisuusalalla toimivien (tässä benchmarking-tutkimuksessa vertailtujen) yritysten toimesta; toimimalla näiden ns. vastuullisuuden edelläkävijöiden kanssa, voi kuka tahansa sidosryhmäläinen olla luomassa kestävämpää huomista. Tämä varmasti on totta, mutta benchmarkattujen yritysten brändit rakentuvat hyvin vahvasti sen varaan, että kohderyhmä ymmärtää / tiedostaa, että toimiessa vastuullisuustoimijan kanssa, myös asiakas on mukana rakentamassa ns. parempaa huomista laajemmassa mittakaavassa kuin vain puhtaasti asiakkaan roolissa. Toisaalta myös ns. edelläkävijäisyys vastuullisuusasioissa voidaan nähdä etuna, kun tavoitellaan vastuullisuuteen liittyvien palveluiden, tuotteiden ja innovaatioiden kaupallistamista. Tämä pätee sekä yrityksen omaan toimintaan (kestävää, avointa, läpinäkyvää, KPI-mittarein seurattua ja ohjattua toimintaa) sekä asiakkaiden toimintaan, jotka haluavat olla alansa edelläkävijöitä esim. uuden teknologian käyttöönotossa ja osoittaa näin omaa vastuullisuuden pioneeriuttaan. (Liite 1 ja 2.)

Vastuullisuuden kääntäminen palveluiksi vaihtelee luonnollisesti yrityksen toimialan mukaan, mutta yhdistäviä tekijöitä löytyy kuitenkin melko paljon: kaikki tässä benchmarking-tutkimuksessa vertailut yritykset tuottavat raportointiin, kouluttamiseen, suunnitteluun (eri kohderyhmille ja eri sisällöillä toki), lainsäädännön tulkitsemiseen ja ennakoimiseen sekä räätälöityihin asiantuntija- ja projektinjohto- ja laskentapalveluihin liittyviä vastuullisuustoimituksia joko osatoimituksina tai kokonaisuuksina. Tärkein havainto vastuullisuuteen kilpailuetuna liittyy mielestäni kuitenkin siihen, että vertailtavissa yrityksissä on laaja-alaisesti havahduttu siihen, ettei vastuullisuuteen liittyviä innovaatioita tai ratkaisuja pysty kukaan toimija tuottamaan yksin, täysin itsenäisesti; yhteistyöverkostojen kokoaminen ja rakentaminen korostuu entistä voimakkaammin tulevaisuudessa ja ns.koordinointi-/manageriroolille, joka yhdistää eri toimijoiden palvelut yrityksille kattaviksi kokonaisuuksiksi ja toimii ns. huoltijana vastuullisuuskokonaisuudessa on yhä enemmän tarvetta. Tähän yhdistyy myös osaamisen ja tietoisuuden kasvattaminen erilaisten kiertotaloushankkeiden ja niihin liittyvien rahoituselementtien hyödyntämisestä sekä hakemisesta. Toisaalta tämän tutkimuksen perusteella voidaan vetää myös johtopäätös, että kyvykkyys kehittää vastuullisuuspalveluita etupainotteisesti voi toimia erottautumiskeinona ja tätä kautta kilpailuetekijänä. Kyky tuoda markkinoille ensimmäisenä jotakin uutta (asiantuntijuus, teknologia, uudet digitaaliset palvelut) luo myös mahdollisuuden erottua alan muista toimijoista. (Liite 1 ja 2.)

Sisällöltään yritykset käsittelevät vastuullisuutta hyvin saman tyyppisistä lähtökohdista, joka toisinaan voi aiheuttaa kohderyhmälle tunteen siitä, että vastuullisuus on ulkoa opeteltuja korulauseita. Erottautumista vastuullisuusteeman ympärillä oli vaihtelevasti; toimialasta ja yrityksen palveluvalikoimasta riippuen vastuullisuus saattoi keskittyä tiettyyn kapeampaan sektoriin tai olla läpileikkaavaa aina suunnittelusta toteutukseen ja sen seurantaan sekä

vaikutusten arviointiin asti. Osa yrityksistä tuo vastuullisuuttaan ja sen kautta tuottamaansa lisäarvoa todella laaja-alaisesti esiin, osa taas keskittyy selvästi enemmän asioiden tiivistämiseen ja olemaan hyvä ns. ydintekemisessään. Jäinkin pohtimaan sitä, kumpi on oikeasti parempi; se, että kaikki yrityksen tuottamat palvelut ja ratkaisut viedään jollakin tapaa vastuullisuusteemaan ja kestävyyttä edistäviksi palveluiksi vai se, että hyväksytään, ettei kaikkien tekemiseen saa vielä vastuullisuutta kiinteänä osana integroitua ja keskitytään siihen, missä jo ollaan hyviä ja tehdään se vastuullisesti. Toisaalta tämä voi myös kertoa siitä, että osa yrityksistä on kyennyt integroimaan vastuullisuuden omaan liiketoimintastrategiaansa toisia paremmin ja pystyvät näin ollen kääntämään kaikki tekemisensä vastuullisuutta edistävaksi toiminnaksi ja kaiken tekemisen lähtökohtana todella on vastuullisempi ja kestävämpi huominen. Tai sitten toiset vain ovat taitavampia kaupallistamaan / naamioimaan peruspalvelutkin vastuullisuuskärjellä, mutta tähän ei automaattisesti takaa sen vastuullisempaa lopputulosta kuin palvelu ilman vastuullisuusnaamiointia. Lopuksi totean kuitenkin sen, että oman vastuullisuuden läpinäkymiseksi tekeminen (konkreettiset tavoitteet, mittarit ja seuranta) on varmastikin jonkinlainen avain tunnistaa jyvät akanoista. (Liite 1 ja 2.)

4.4.2 Haastattelut – tutkimustulokset ja havainnot

Haastatteluissa käytiin läpi yrityksen liiketoimintamalleja yleisesti, erilaisialähestymistapoja, joilla ko. yritys on ottanut haltuun markkinaa, vastuullisuuden eri ulottuvuuksia sekä vastuullisuutta osana liiketoimintastrategiaa sekä liiketoimintaa ohjaavana tekijänä. Keskustelu kulminoitu haastatteluissa seuraaviin selkeisiin osa-alueisiin:

1. Ympäristöalan liiketoimintamallit ja tapa tehdä liiketoimintaa
2. Strategiat ja lähestymistavat markkinan voittamiseen ja kilpailuedun luomiseen
3. Yritysvastuun eri ulottuvuudet: ympäristö-, taloudellinen ja sosiaalinen vastuu,
4. Kilpailijoista erottautuminen: vastuullisuuden hyödyntäminen kilpailuetuna omassa toiminnassa
5. Vastuullisuusvaatimusten muutos ja sen vaikutukset liiketoimintaan ja asiakkaiden odotuksiin.

Tavoitteena oli löytää vastauksia keskeisiin erottautumista ja kilpailukykyä luoviin / vahvistaviin tekijöihin ja haastattelujen perusteella voidaankin tunnistaa neljä keskeistä teemaa, joita oman yrityksen liiketoimintastrategiassa voin käynnistysvaiheessa hyödyntää. Lisäksi haastatteluiden pohjalta nouse esiin asiakkaiden odotuksiin liittyviä teemoja, jotka kannattaa huomioida yrityksen liiketoimintastrategiaa määritettäessä sekä tapoja viestiä niistä

asiakkaille. Alla on lyhyt tiivistelmä näistä teemoista, asiakasodotuksista sekä tavoista viestiä keskeisistä teemoista asiakkaille.

	<p>MEGATRENDIEN VAIKUTUS LIIKETOIMINTAAN VOIMISTUU</p> <ul style="list-style-type: none"> •Kiristynvä lainsäädäntö ja ympäristövelvoitteet yrityksiä kohtaan. •Uudet innovaatiot ja teknologia: materiaalien käsittelyn uudet ratkaisut ja kiertoon palauttaminen, uudet vastuullisuutta ja tietoisuutta lisäävät järjestelmät ja sovellukset. •Erilaiset kumppanuusmallit mahdollistavat vihreän siirtymän: ns. managerina toimiminen, joka hallinnoi ja koordinoi eri palveluntuottajat yhteen ja mahdollistaa kokonaisuutena yrityksen kiertotaloustavoitteiden toteutumisen.
	<p>STRATEGIANA / LÄHESTYMISTAPANA TEHDÄ OMASTA VASTUULLISUUDESTA ENSIN LÄPINÄKYVÄÄ</p> <ul style="list-style-type: none"> •Yritysvastuun toteuttaminen kaikilla osa-alueilla (ympäristö, ihmiset, johtaminen) omassa toiminnassa. •Oman toiminnan avoin ja läpinäkyvä raportointi, myös epävirallisten kanavien välittämän viestin huomioiminen. •Vastuullisuuden ja kestävyys integroiminen osaksi yrityksen oman liiketoiminnan johtamista (tavoitteet, mittarit, seuranta) ennen kuin palveluja vastuullisuusnimikkeellä ulkopuolisille tarjotaan.
	<p>ASIAKKAAN ASETTAMINEN KESKIÖÖN</p> <ul style="list-style-type: none"> •Henkilökohtainen palvelu, kasvat toiminnalle, nimetty vastuuhenkilö --> lisäävät läpinäkyvyyttä ja luotettavuutta. •Palvelun räätälöinti asiakaskohtaisesti: Ymmärretään ja tunnetaan asiakkaan liiketoiminta ja rakennetaan asiakkaan vastuullisuutta näistä lähtökohdista. •Myydään vain tarpeeseen ja siten, että asiakas aidosti hyötyy ratkaisusta •Asiakashyötyjen konkretisointi: tukena kestävässä kasvussa, esim. ympäristömääräysten täyttyminen, velvoitteiden mukainen ja ne ylittävä toiminta -> asiakkaalle tehtyjen toimenpiteiden vaikutuksen osoittaminen.
	<p>VASTUULLISUUDESTA LISÄARVOA ASIAKAALLE</p> <ul style="list-style-type: none"> •Asiakaskohtaisesti löydettävä sopiva ratkaisu, mutta ennen kaikkea "oikea" lähestymistapa kunkin asiakkaan ongelmaan / tasoon •Löydetään ratkaisuja, joilla asiakas voi esim. parantaa omaa kustannustehokkuuttaan, nostaa kierrätysastettaan, pienentää jätemääriään, kehittää julkisuuskuvaansa ja brändiä •Asiakkaan osallistaminen vastuullisuuspalveluiden rakentamisessa ja kehittämisessä. Kaikki nämä lopulta johtavat asiakkaan taloudelliseen menestymiseen.

Taulukko 3: Haastatteluissa esiin nousseet keskeiset teemat

4.4.2.1 Megatrendien vaikutus liiketoimintaan

Haastatteluissa esiin nousevat teemat voidaan jaotella seuraavasti: megatrendien vaikutukseen liiketoimintaan, oman vastuullisuuden läpinäkyväksi tekemiseen (ns. sanoista

tekoihin), asiakkaan asettaminen keskiöön sekä vastuullisuuden kääntäminen lisäarvoa tuottavaksi tekijäksi asiakkaan liiketoiminnassa.

Kaikissa haastatteluissa nousi esiin megatrendien (esim. ilmastonmuutos ja ääriolosuhteiden voimistuminen, luontokato, kaupunkien kasvu ja luonnon kantokyvyn mureneminen) yhä voimistuva vaikutus; yhteistä haastatteluille oli myös se, että megatrendien nähtiin keskeisesti vaikuttavan oman organisaation strategiaan lähtökohtiin ja ns. reunaehtoihin, mutta toisaalta myös yrityksen kasvun ja uusien palveluiden kehittämisen perustana, jollei jopa ajurina. Kiertotalousalan toimijoiden liiketoimintastrategiat pohjautuvat hyvin voimakkaasti niille tarpeille ja toimenpiteille, joita mm. ilmastonmuutos tulee tulevaisuudessa aiheuttamaan ja edellyttämään. Tähän yhdistyy myös ympäristöasioiden osalta jatkuvasti kiristynvä lainsäädäntö, uudet jätteiden, raaka-aineiden ja uusiomateriaalien käyttöä sääntelevät lait ja asetukset sekä yleinen asenteiden muuttuminen yhteiskunnassa. Megatrendien voimakkuutta ja painavuutta vahvistavat entisestään ajattelumallien muutos kohti kestävämpää huomista, joka voidaan saavuttaa vain tekemällä vastuullisempia ja kestävämpiä valintoja jokapäiväisessä toiminnassa ja arjessa. Tätä tukee myös se, että kaikki haastateltavat kokivat vastuullisuuden olevan sitä tekemistä, joka ylittää lainsäädännön vaatimukset – vastuullisuuden toteuttaminen alkaa vasta siitä, kun lainsäädännön vähimmäisvaatimukset on täytetty ja yritys vastuuta toteutetaan reilusti yli näiden minimivaatimusten.

Tämä näkyy erityisesti tarpeena vähentää neitseellisten materiaalien käyttöä, joka puolestaan tulee johtamaan yhä voimakkaammin kasvavaan tarpeeseen jätteiden kierrätysasteen systemaattisesta nostamisesta, jätteiden jalostamisesta uusiomateriaaleiksi sekä jätteiden palauttamisesta suljettuihin prosesseihin uudelleen käytettävänä materiaaleina. Toisaalta megatrendit tulevat haastattelujen mukaan edellyttämään yhä kiristyneempiä toimia energia- ja tehokkuuden parantamiseksi, päästöjen vähentämiseksi sekä näihin liittyvän kehityksen systemaattiseksi seuraamiseksi. Tällä puolestaan tulee olemaan vaikutusta kasvavaan kysyntään vastuullisuuspalveluita ja -osaamista (esim. raportointi, seuranta, kestävyys suunnitelmat ja niiden toteutus) kohtaan sekä ”paineeseen” synnyttää täysin uusia innovaatioita (esim. uudet teknologiat jätteiden, materiaalien ja veden käsittelyyn sekä uudet jätteistä jalostetut tuotteet) markkinoille.

Kaikissa haastatteluissa korostui asenteiden muuttumisen vaikutus kuluttajien sekä yritysten toimintaan sekä kasvanut odotusarvo vastuullisuusasiantuntijuutta kohtaan. Nykyään vastuullisen toiminnan voidaan nähdä olevan jo ns. perusoletus yritysten toiminnalle ja haastateltavat korostivat, että kyetäkseen toimimaan edelläkävijän elkein vastuullisuuden ja kestävyuden osa-alueella edellyttää se todella innovatiivista lähestymistapaa ja nykyisiä ratkaisuja mullistavia keksintöjä.

Yksi mielenkiintoisimmista haastatteluissa esiin nousseista teemoista koskien megatrendien roolia ja vaikutusta oli se, että erilaiset kumppanuusmallit tulevat korostumaan tulevaisuudessa yhä vain enemmän; toimijoiden tulee yhdistää voimiaan ja tehdä aiempaa enemmän myös kilpailijoiden kanssa yhteistyötä, jotta asiakkaiden, toimintaympäristön ja dynaamisesti muuttuvien olosuhteiden tarpeita / odotuksia vastaavia (ja mielellään ylittäviä) ratkaisuja pystytään suunnittelemaan, toteuttamaan ja valvomaan. Eräs haastatelluista kuvasi yhteistyön laajentamiseen vaikuttavia tekijöitä seuraavasti:

”Kiertotalouskäsitteen ja -toiminnan laajentuessa koko ajan ei voi enää olettaa, että yksi taho tai palveluntuottaja pystyisi löytämään kaikkiin asiakkaan ongelmiin ratkaisun, vaan tarvitaan yhä monitahoisempaa toimijoiden verkostoa, jossa eri toimijoilla on omat vahvuusalueensa. Parasta olisi, jos joku olisi koordinoimassa tätä kokonaisuutta, tällöin asiakaskin hyötyisi eniten ja loppu-tulos palvelisi varmasti parhaiten asiakkaan odotuksia ja tavoitteita.”

Tähän teemaan liittyen tunnistettiin yleisesti ns. managerimallin /-palvelun tarve, jossa yksi taho koordinoi asiakkaalle palvelujen tuottamista, mutta hyödyntää ratkaisun toteutuksessa useita toimijoita tai itsenäisiä palveluntuottajia, jotka voivat olla suhteessa toisiinsa kumppaneita, kilpailijoita tai alihankkijoita. Tällaista koordinointia varmasti jo osittain toteutetaan, mutta pääasiallisesti se haastattelujen perusteella ulottuu isojen organisaatioiden eri toimialalla toimivien yksiköiden tekemisen koordinointiin, eikä niinkään useiden itsenäisten toimijoiden tai palveluntuottajien toimenpiteiden kokoamiseksi yhtenäiseksi ja asiakasta hyvin palvelevaksi kokonaisuudeksi.

Lisäksi keskusteluissa nousi esiin uusien teknologioiden sekä innovatiivisten lähestymistapojen merkitys tulevaisuudessa. Esimerkiksi jätteenkäsittelyn saralla tarvitaan innovatiivista ajattelua sekä teknologiaa siihen, että tyypillisesti jätteenä käsitellyt teollisuuden sivuvirrat ja näistä mahdollisesti talteen otetut tai poistetut materiaalit saadaan mahdollisimman korkealla hyötysuhteella palautettua kiertoon ja toisaalta mahdollisimman pienet osuudet näistä päätyvät jätteenä hävitettäviksi. Kiinteiden jätteiden osalta toiminta, mekanismit ja markkinat ovat jo hyvin vakiintuneita (toki täälläkin tunnistetaan haasteita, esim. pääasiallisesti energiana hyödynnettävä puujäte, josta voisi jalostaa polttamisen sijaan uusia kiertotaloustuotteita), mutta liuenneiden materiaalien (esim. liuenneet metallit) osalta toiminta on vielä hyvin alkutekijöissä. Ennen kaikkea markkinat ovat hyvin kehittymättömät liuenneiden materiaalien eteenpäin ohjaamiselle ja niiden jalostamisella kaupallisiksi tuotteiksi, joihin kohdistuu aitoa kiinnostusta ja maksuhalukkuutta. Näiden haasteiden kääntäminen mahdollisuuksiksi ja toimivaksi kiertotaloussystemiksi edellyttää erittäin voimakasta yhteistyötä (ja klustereita) eri kiertotalousalan toimijoiden välillä.

Teknologian osalta haastatteluissa nousi esiin ohjelmistokehityksen ja tekoälyn mukanaan tuomat mahdollisuudet; innovatiivisuutta voidaan osoittaa myös erilaisten kiertotalouden periaatteita tukevien sovellusten ja järjestelmien kehittämisen myötä. Tällaisia voivat olla esim. kulutusta seuraavat, materiaalihävikkiä ehkäisevät tai resurssien yleisesti tehokkaampaa käyttöä edistävät sovellusratkaisut, jotka voivat parhaimmillaan ohjata yksittäisten kulluttajien tai yritysten käyttäytymistä ja viedä toimintaa resurssitehokkaampaan suuntaan.

Jotta kaikki tämä saadaan vietyä kokonaisuutena asiakkaan tueksi, eivätkä yksittäiset palvelut jäisi vain irrallisiksi osioiksi ilman todellista vaikutusta toiminnan kestävyyyteen ja resurssitehokkuuteen, on sanomattakin selvää, että kokonaisuuden koordinoituiroolille on olemassa todellinen tarve ja sen voisi nähdä jopa kilpailuetua tuottavana palvelumahdollisuutena.

4.4.2.2 Strategiana tehdä omasta vastuullisuudesta ensin läpinäkyvää

Toinen haastattelujen myötä tunnistamani tärkeä teema kulminoituu siihen, että onnistuakseen asiakastyössä on kiertotalous- / vastuullisuuspalveluja tuottavan yrityksen tehtävä ensin omasta vastuullisuudestaan ja sen toimintaperiaatteista sekä ulottuvuuksista läpinäkyvää ja avointa. Tämän voisi tiivistää siten, että kiertotalousalan toimijoiden strategian ytimeen tulee olla integroituna vastuullisuus hyvin näkyvästi; sitä ei voi toteuttaa irrallisena osiona, vaan sen pitää olla kaikille sidosryhmille näkyvää ja konkreettista. Yksi haastateltava kuvasi tilannetta osuvasti:

”Kaiken lähtökohta on se, että oma pesä laitetaan ensin kuntoon ja viestitään omista vastuullisuusteoista avoimesti ennen kuin lähdetään korjaamaan ja tarjoamaan apua muiden toimintaan. Olisi kiva, kun kaikki kiertotalousalan ammattilaisiksi itseään tituleeraavat tämän huomioisivat.”

Odotukset toimijoiden oman vastuullisuuden avoimuutta kohtaan kohdistuvat kaikkiin vastuullisuuden ulottuvuuksiin, mutta ennen kaikkea ympäristö- ja sosiaalisen vastuun ulottuuteen. Jotta kiertotalousalan toimijat voivat kasvattaa asiakkaiden luottamusta itseään kohtaan, ei riitä, että toiminta vastaa lakien ja säädösten mukaista tasoa, vaan tarvitaan näyttöä siitä, että perustaso pystytään ylittämään. Hyvänä esimerkkinä keskusteluissa nousi esiin se, että esimerkiksi jätteiden käsittelyssä ei ainoastaan suoriteta minimitasoa, vaan pyritään löytämään uusia ratkaisuja saattaa materiaalit kiertoan massapolton sijaan. Samoin energiatehokkuustoimenpiteiden osalta odotetaan toimijoiden itse tekevän muutakin kuin ainoastaan toteavan, että yritys käyttää vihreästi tai puhtaammin tuotettua energiaa.

Lisäksi sosiaalisen vastuun merkitys korostui haastatteluissa; työturvallisuus- ja tasa-arvoasioiden, työskentelyolosuhteiden, johtamisen ja työn kuormittavuuden tulee myös olla kiertotalous- ja vastuullisuuspalveluita tarjoavalla yrityksellä itsellään kunnossa ja myös niistä tulee pystyä antamaan konkreettisia esimerkkejä oman toiminnan raportoimisen yhteydessä. Yhtenä keskeisenä teemana haastatteluissa tässä osiossa korostui johtamisen merkitys; paperilla voidaan periaatteessa kertoa ja raportoida asioiden olevan hyvin, mutta työntekijöiden kokemukset ja ns. puskaradio voi joko vahvistaa tai heikentää tätä kuvaa. Tärkeää on siis myös se, mitä yrityksestä epävirallisissa kanavissa kerrotaan ja millaisena työnantajan sitä mm. pidetään.

Toisaalta tärkeänä pidettiin myös sitä, että omasta vastuullisuudesta raportoidaan konkreettisia avainlukuja ja viestintä on reaaliaikaista, systemaattista ja säännöllistä. Yrityksen oman toiminnan läpinäkyvä raportointi sidosryhmille lisää luottamusta yrityksen toimintaa ja asiantuntemusta kohtaan ja nähtiin sen näin ollen lisäävän asiakkaiden mielenkiintoa sekä kysyntää yrityksen tuottamia kiertotalousratkaisuja tai vastuullisuuspalveluja kohtaan.

Haastatteluissa tuli myös ilmi, että vastuullisuuden integroiminen aidosti osaksi liiketoimintastrategiaa näkyy mm. siinä, kuinka yritys itse raportoi ja seuraa omia vastuullisuustoimiaan sekä viestii sidosryhmille myös seurannan perusteella havaittuja oman toiminnan kehityskohtia. Mikäli sidosryhmä viestintää ei näiden osalta toteuteta tai se ei ole säännönmukaista ja selkeää, voidaan yrityksen oman vastuullisuustyön nähdä olevan vielä irrallinen osio suhteessa sen liiketoimintastrategiaan ja sen toteutukseen. Kun yrityksen oma toiminta täyttää asiakkaiden odotukset, suhtaudutaan siihen myös palveluntuottajana vakavasti ja myötämielisesti.

4.4.2.3 Asiakkaan asettaminen keskiöön

Kolmas keskeinen haastatteluissa systemaattisesti toistuva teema on asiakkaan keskiöön asettamisen tärkeys. Tämä korostui jollakin tapaa kaikissa haastatteluissa ja asiaan on havahduttu laajamittaisesti ympäristöalalla. Käytännössä asiakkaan asettaminen kaiken tekemisen lähtökohdaksi ja ns. keskiöön tarkoittaa mm. sitä, että asiakkaat odottavat yhä enemmän palvelulta ja asioinnilta henkilökohtaisuutta – enää ei riitä, että asiointi palveluntoimittajan kanssa tapahtuu keskitetyn asiakaspalvelun kautta, vaan asiakkaat odottavat nimettyä henkilöä, joka on dedikoitunut asiakkaan asioiden hoitoon ja jonka he tavoittavat suoraan henkilökohtaisesti niin halutessaan.

Haastatteluissa nousi esiin, että 2000- ja 2010-luvun aikana tehdyt keskitetyt asiakaspalveluratkaisut eivät välttämättä enää ole nykypäivää; ne voivat toki olla toiminnoiltaan kustannustehokkaita, mutta eivät täytä laatutietoisten asiakkaiden odotuksia välttämättä. Tähän

on havahduttu myös valtakunnallisten yritysten toiminnoissa ja tällä hetkellä henkilökohtaisuus sekä asiakkaalle määritellyt suorat, nimetyt yhteyshenkilöt voidaan nähdä jopa kilpailutekijänä. Näin ollen pienemmillä ja ketterämmillä toimijoilla voi olla mahdollisuus erottautua henkilökohtaisella palvelumallilla isoista, kilpailevista toimijoista, joiden toiminta ei välttämättä joka käänteessä ole yhtä ketterää. Yksi haastateltava kommentoi teemaa seuraavasti:

”Meillä on ihan omassa toiminnassamme tunnistettu henkilökohtaisuus ja esimerkiksi myynnin suorien yhteystietojen antaminen kilpailuvaltiksi. Esimerkiksi rakennustyömaiden mestarit voi soittaa meillä myyjälle aukioloaikojen ulkopuolella ja tehdä tilauksia työmaalle. Tästä me ollaan saatu asiakkailta paljon kiitosta ja positiivista palautetta, kun isot valtakunnalliset toimijat ei pysty välttämättä vastaavaa palvelua tarjoamaan ja kontaktointi menee aina valtakunnallisen asiakaspalvelun kautta ja on sidottu tiettyihin aukioloaikoihin.”

Henkilökohtaisen palvelun ja ns. kasvojen antaminen toiminnalle lisää haastateltavien mukaan luotettavuutta ja toiminnan läpinäkyvyyttä. Tämä tunnistettiin haastatteluissa jopa yhdeksi keskeiseksi kilpailukeinoksi ja vastuullisen toiminnan lähteeksi. Toisaalta asiakkaan asettamista keskiöön tarkasteltiin myös palvelun asiakaskohtaisen räätälöinnin näkökulmasta: ymmärretään ja tunnetaan asiakkaan liiketoiminta, jolloin vastuullisuuden rakentaminen voidaan oikeasti toteuttaa asiakkaan lähtökohdista ja viedä sille tasolle, mikä kunkin asiakkaan kohdalla tässä hetkessä on merkityksellistä ja tarkoituksenmukaista.

E erityisesti jätteen käsittelyn ja kuljettamisen palveluissa palvelua voidaan räätälöidä hyvinkin asiakaskohtaisesti; mikäli asiakas on halukas näkemään vaivaa hänen toiminnastaan syntyvien erikoisempien jätteiden uudelleen hyödyntämiseen, löytyy tähän kyllä keinoja. Sama aihe korostui myös vastuullisuuspalveluita (esim. vastuullisuusraportointi) tarjoavien toimijoiden toimintaperiaatteissa; asiakkaan tämänhetkinen tekemisen taso yhdistettynä hänen tavoitteisiinsa ja kunnianhimoonsa määrää sitä, kuinka syvälliselle tasolle palveluissa edetään.

Haastateltavat nostivat esiin yhtenä keskeisenä tähän teemaan liittyvänä aiheena sen, että tärkeää on tunnistaa asiakkaan tarve myös siitä näkökulmasta, että myydään vain tarpeeseen. Haastateltavissa kohdeyrityksissä ei ole tarkoituksena ylimyödä tuotteita tai palveluita, vaan tarjota asiakkaalle juuri sopiva palvelutaso. Tämän voidaan myös nähdä olevan osa vastuullista, asiakaslähtöistä toimintaa. Osaksi vastuullista toimintaa tunnistettiin asiakashyötyjen konkretisointi, joka eri asiakkaille tarkoittaa eri asioita, mutta yleisimpinä esimerkkeinä haastatteluissa nousi esiin se, kuinka palvelun tuottaja voi toimia asiakkaan tukena kestävässä kasvussa: esimerkiksi ympäristömääräysten täyttyminen, asiakkaan

ympäristöluvan mukainen (raja-arvot täyttävä) toiminta ja siinä tukeminen, velvoitteet ja ympäristömääräykset ylittävä toiminta (ns. edelläkävijän rooli, jossa uskalletaan lähteä kokeilemaan uusien innovatiivisten teknologioiden käyttöä). Tärkeää on kyetä kaikissa tapauksissa osoittamaan asiakkaalle tehtyjen toimenpiteiden vaikutukset, joita eräs haastateltava kuvaa seuraavasti:

”Meidän toiminnan myötä asiakkaan kohteessa voidaan esimerkiksi lähteä vähentämään energijätteen määrää eli polttoon ohjattavaa jätettä ja säästää näin asiakaskohteessa sekä kustannuksissa että nostaa asiakkaan kierrätystai materiaalihyötykäyttöastetta. Kierrätysasteen nostaminen voi vaikuttaa asiakkaalla jo ihan rahoituksen hintaan, varsinkin rakennuspuolella tää on jo ihan validi pointti ja tuo lopulta asiakkaalle kustannussäästöjä sekä nostaa sen vastuullisuusastetta.”

4.4.2.4 Vastuullisuudesta lisäarvoa asiakkaalle

Tämä haastatteluissa noussut teema (vastuullisuudesta lisäarvoa asiakkaalle) menee osittain edeltävän teeman kanssa lomittain (asiakkaan asettaminen keskiöön) ja vaikka niille on tunnistettavissa paljon yhteisiä tekijöitä ja piirteitä, päätin kuitenkin erottaa ne omikseen, sillä lisäarvon tuottaminen ja tunnistaminen nousivat keskusteluissa esiin ja ovat erittäin keskeinen teema tämän kehittämistehtävän näkökulmasta. Tämän teeman osalta kaikki haastateltavat nostivat esiin se, että asiakaskohtaisesti on löydettävä sopiva ratkaisun taso ja kyettävä räätälöimään palvelua juuri tuolle tasolle. Ennen kaikkea vastuullisuuden lisäarvona koettiin kuitenkin kumpuavan siitä, että palvelun tuottaja osaa tunnistaa asiakkaan tarpeen ja lähestyä sitä ns. oikealla tai juuri tähän tarpeeseen sopivalla lähestymistavalla. Kaikista tehokkaimmin lisäarvon saa ”hävitettyä”, jos jokaista asiakasta lähtee lähestymään samanlaisella ratkaisulla. Ts. lähestymistapa, jolla asiakkaan vastuullista toimintaa lähdetään kehittämään, voidaan nähdä yhtenä lisäarvon lähteenä vastuullisuuspalveluista puhuttaessa.

Toiseksi lisäarvon lähteeksi haastattelujen perusteella kiteytyi asiakkaan voimakas osallistaminen vastuullisuuden rakentamisessa ja palvelukokonaisuuden suunnittelemisessa sekä kehittämisessä. Tämä sitouttaa asiakkaan toimintaan paremmin, mutta ennen kaikkea lisää asiakkaan osaamista ympäristö- ja vastuullisuusasioissa ja tällä on ihan todellista arvoa tulevaa toiminnan kehittämistä ajatellenkin. Oikeanlainen kumppani pystyy siis lisäämään asiakkaan ymmärrystä, osaamista ja parhaimmillaan mahdollistaa asiakkaan kehittymisen vastuullisen toiminnan edelläkävijäksi.

Kolmas lisäarvon lähde rakentui eri näkökulmista rahan ympärille, jolloin asiakkaalle löydetään ratkaisuja, joilla

- Asiakas voi esim. parantaa omaa kustannustehokkuuttaan, esimerkiksi tunnistetaan ne jätejakeet, joilla on tällä hetkellä arvoa ja joista asiakas voi saada hyvitystä (metallit, pahvit, muovit, puu) ja pyritään maksimoimaan niiden erilliskeräys ja volyymit, jolloin asiakas saa rahallista hyötyä tuottamistaan ”jätteistä”.
- Asiakas voi saavuttaa kustannussäästöjä ja vähentää hiilijalanjälkeään, mm. kierrätysasteen nostaminen, jätemäärien pienentäminen tai materiaalien palauttaminen takaisin suljettuihin kiertoihin. Esimerkiksi innovatiiviseen teknologiaan perustuvia ratkaisuja, joita käyttöönottamalla asiakas saavuttaa kustannussäästöjä tai kääntää kuluvirrat jopa tulovirroiksi, hävikkituotteet ja hävikin eliminointi, suljetuissa prosesseissa materiaalien palauttaminen kiertoon / prosessiin uudelleen (→ vähentää tarvetta neitseellisille raaka-aineille eli ts. vähentää tuotantoprosessin kustannuksia).
- Asiakas voi kehittää julkisuuskuvaansa ja brändiänsä esimerkiksi tekemällä yhteistyötä muiden vihreän siirtymän yritysten kanssa, toimimalla edelläkävijänä hyödyntämällä jotakin uutta ympäristöä säästävää teknologiaa, löytämällä tuotannon sivuvirroille uusia innovatiivisia hyödyntämiskohteita tai käyttämällä raaka-aineena jonkin toisen toimijan tuotannosta sivuvirtana syntyviä materiaaleja (esim. puuhake, liuenneet metallit).

Kaikki nämä lähestymistavat edellyttävät asiakkaalle sellaista kumppania, joka on vihreän siirtymän kehityksen aallonharjalla ja pystyy lähestymään nykyisiä ongelmia innovatiivisella otteella ja kääntämään ne mahdollisuuksiksi. Tähän voidaan todeta vastuullisuudesta kumpuavan lisäarvon kulminoituvan.

5 HRH Consulting Tmi liiketoimintastrategia – vastuullisuus kilpailueduksi

5.1 Lähestymistapa HRH Consultingin liiketoimintastrategiaan ja tausta liiketoimintasuunnitelmalle

Kuten teoriaosuudessa tuotiin ilmi, strategiatyössä onnistuminen edellyttää keskittymistä – liiketoimintastrategia menestyksekkäs implementointi vaatii valintojen tekemistä sekä valittuihin reitteihin panostamista. Tässä kehittämistehtävässä tulen keskittymään oman yritykseni osalta asemointiin ja differointiin. Hyödyksi tässä käytän vastuullisuutta ja henkilökoh- taisuutta sekä niihin perustuvaa lisäarvon luomista, jolla voin rakentaa yritykselleni pysyvää kilpailuetua. Alhaiset kustannukset eivät toimi omalla kohdallani kilpailuedun lähteenä. Kil- pailukenttä tulee alkuun olemaan paikallinen eli Keski-Suomen alue.

Olen työskennellyt ympäristöalalla n. 20 vuotta erilaisissa kehitys-, esihenkilö- ja johtoteh- tävissä ja omaan laaja-alaista ymmärrystä ympäristöalan liiketoiminnasta, lainalaisuuksista, mutta myös vastuullisuusnäkökulmista. Suurimman osan työurastani olen työskennellyt ih- misten johtamisen tai prosessien / yritysten kannattavuuden kehittämisen parissa ja näiden lisäksi olen hankkinut vankan substanssiosaamisen ympäristöalalta, jonka nyt haluan val- jastaa oman yritykseni käyttöön.

Laaja-alaisen osaamis- ja kokemustaustani myötä päätän lähteä tarjoamaan yrittäjänä kes- kisuomalaisten organisaatioiden liikkeenjohdolle konsultointipalveluita johtamiseen, pro- sessien kehittämiseen ja kiertotalouteen / vastuullisuuteen liittyen. Alkuvaiheessa tarjoa- mani palvelut tulevat keskittymään ympäristöalan substanssin ympärille (lainsäädäntö, vas- tuullisuus, näyteanalyysien tulkinta, palveluiden tarjoaminen ja hinnoittelu, markkinaselvi- tykset, jätteiden käsittely ja eteenpäin ohjaaminen) sekä yritysten kannattavuuden optimoin- tiin (muutos ja strategia, asiakaskokemus, johtaminen ja esihenkilötyö) ja näihin osa-aluei- siin liittyviin koulutuspalveluihin.

Tässä kehittämistehtävässä toteutetun tutkimuksen perusteella tunnistan sellaisia ydinalu- eita, joita omassa toiminnassani huomioin ja joissa voin tarjota asiakkaalle lisäarvoa:

- Henkilökohtaisuus ja yksilöllisyys: koko toimintani perustuu siihen, että haluan tar- jota asiakkailleni henkilökohtaista ja asiakkaan tarpeisiin räätälöityä palvelua. Esi- merkiksi vastuullisuussuunnittelu toteutetaan aina asiakkaan lähtökohdista ja tavoit- teista kummuten, sen vuoksi ns. pakettiratkaisu ei ole tarjolla
- Toiminnan asemointi: tavoittelen sellaista kohderyhmää, joka tällä hetkellä saattaa isoilla vastuullisuuspalveluilla tarjoavilla toimijoilla jäädä katveeseen – paikalliset pk- yritykset, joiden omat resurssit eivät riitä vastuullisuustyön aloittamiseen tai

koordinoitiin kokonaisuutena, mutta joita CSRD-direktiivi tulee koskettamaan lähi-vuosina, ja jotka haluavat toimia oman kokoluokkansa edelläkävijöinä.

- Kokonaisuuden koordinoija: eri toimijoiden yksittäisten ratkaisujen kokoaminen asiakkaalle sopivaksi kokonaisuudeksi. Tämä voi johtaa myös yksittäisiin toimeksianto- / kumppanuusmalleihin eri palveluntuottajien kanssa.
- Kannattavuus: oman toimintani, mutta myös asiakkaille suunniteltujen kokonaisuuk-sien tulee olla kustannustehokkaita, kannattavia ja lisäarvoa tuottavia.

5.2 Yrityksen toiminnan käynnistäminen

Yrityksen toiminnan käynnistämiseen tähtäävä suunnitelma on purettu keskeisimpiin osa-alueisiin, jotka koostuvat yritystoiminnan käynnistämiseen tarvittavan liikeidean ja ansain-tamallin kuvauksesta, lyhyestä katsauksesta markkinoihin ja kilpailutilanteeseen sekä aja-tuksia tulevaisuudesta ja strategisista valinnoista.

5.2.1 Liikeidea

Keskeistä liikeidean määrittämisessä on tunnistaa markkinoiden tarpeet ja oman toiminnan vahvuudet, mutta valita myös lähestymistapa, kuinka niihin vastataan. Alla olen kuvannut omaa liikeideaani eri osa-alueiden osalta ja pyrkinyt löytämään omalle yritykselleni oikean paikan markkinoilta toimialan erityispiirteet ja jo tarjolla olevat palvelut sekä kilpailijoiden luonne huomioiden.

Se, mihin yritykseni koko liiketoimintastrategia tulee perustumaan, on ns. yritykselleni oi-kean paikan löytäminen; tunnistan, että pienenä aloittavana yrityksenä minun ei kannata lähteä tavoittelemaan isoja, valtakunnallisia asiakkuuksia ja kilpailemaan markkinoilla näi-hin liittyvän valtavan tarjonnan kanssa sekä asemansa vakiinnuttaneiden merkittävien toi-mijoiden kanssa – ainakaan tässä vaiheessa. Strateginen lähestymistapani perustuu ase-moinnin osalta siihen, missä tunnistan oman osaamiseni vahvuudet – paikallisuus. Laaja tuntemukseni paikallisen kentän ja markkinoiden toiminnasta sekä sen ympäristöstä että lainalaisuuksista luovat selkeän pohjan asemoinnille; tavoittelen toiminnan ensimmäisinä vuosina paikallisia asiakkuuksia keskisuomalaisen pk-yritysten kohderyhmästä. Lisäksi ha-luan olla kehittämässä paikallisia kumppanuusverkostoja ja tehdä paikallisesti vaikuttavaa yritystoimintaa

Kilpailuetua lähden tavoittelemaan ennen kaikkea laadulla, henkilökohtaisuudella ja sillä, että olen oman toimintani keulakuva. Ostaessaan minulta palvelua, asiakas tietää aina sa-dan prosentin varmuudella, kuka hänelle tuotetusta palvelusta vastaa. Ensisijainen

tavoitteeni ei ole kilpailla hinnalla, mutta varsinkin toiminnan aloitusvaiheessa kevyen organisaatio- ja kulurakenteen vuoksi, uskon myös kustannustason olevan ns. puolellani. Tämä tuo minulle alkuvaiheessa oletusteni mukaan kilpailuetua, sillä voin hinnoitella palveluni hyvin joustavasti ja läpinäkyvästi asiakkaan tarpeiden ja toiveiden mukaisesti. Kustannustehokkaat palvelut ja niiden hinnoittelu, tulee toiminnan alkuvaiheessa olemaan palveluiden henkilökohtaisuuden ja paikallisuuden ohella yksi keskeinen kilpailuetu yritykselleni.

TARVE / HYÖTY ASIAKKAALLE	IMAGO
<ul style="list-style-type: none"> • Syväosaaminen ympäristöalan ratkaisuihin: kokonaisvaltaisella kumppanuudella kilpailuetua • Kokonaisuuden koordinoija ja toimijoiden erityisosaamisen yhdistävällä osaaminen sekä yhteistyö: ns. palvelua yli rajojen • Helppous ja vaivattomuus: yksi yhteyshenkilö, joka koordinoi ja vastaa toteutettavista kokonaisuuksista ja kerää eri alojen osaamista yhteen. Asiakas voi keskittyä omaan ydinliiketoimintaansa. • Ajansäästö → kustannussäästöt <ul style="list-style-type: none"> • Oman ydinosaaamisen hyödyntäminen niitä edellyttäviin toimintoihin, ympäristökonsultointi ulkoistettuna palveluna kustannustehokkaasti ja kestävästi vain tarpeeseen. • Vastuullisuuden kehittäminen ja uudet näkökulmat, joita pelkästään yrityksen sisältäpäin tarkasteltuna ei välttämättä tulisi huomioitua. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kokonaisvaltainen ympäristöalan ongelmaratkoja: luotettavuus ja ns. omat kasvat toiminnalle lisäävät läpinäkyvyyttä ja mahdolltavat kynnystä yhteydenottoon. • Henkilökohtainen palvelu: nimetty yhteyshenkilö, jonka kautta kaikki asiointi hoituu. Tuo yhteistyöhön myös helposti lähestyttävyyttä. • Dynaaminen ja toimeen tarttuva: tunne asiakkaalle siitä, että asiat edistyvät asiakkaan tarpeiden mukaisesti. <p>Synerginen arvo: yritysvastuun kehittämisen myötä apua useammalle sidosryhmälle → yhteistarjoomien rakentaminen, jota yksi taho (yritykseni) koordinoi.</p> <p>Riskienhallinnan ulkoistaminen luotettavalle ja asiantuntevalle ympäristöalan kumppanille.</p> <p>Merkitsemme asiakkaalle uudenlaista ajattelua ja juuri asiakkaan ongelmaan räätälöityä palvelua.</p>
ASIAKKAAT / ASIAKASRYHMÄT	TUOTTEET / PALVELUT
<p>Paikalliset pk-yritykset Keski-Suomessa seuraavilla toimialoilla:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ympäristöala 	<p>Konsultointipalvelut:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ympäristöalan ulkoistettu syväosaaja – ratkaisut kiertotalouden

<ul style="list-style-type: none"> • Rakennusliikkeet • Logistiikka <p>Toiminta käynnistyy tietoisesta paikallisella yhteistyöllä ja kumppanuudella, joka varmistaa hyvän toimintaympäristötuntemuksen ja paikallisen yhteistyön ja toiminnan kehittämisen.</p>	<p>edistämiseen ja yritys vastuun kehittämiseen (ml. eri alojen osaamisen yhdistämisen palvelut)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Materiaalien tehokkaan kiertokulun mahdollistamiseen liittyvät selvitykset, ympäristöluvitukset ja • Vastuullisuudesta kasvua: vastuullisuusohjelmat, vastuullisuusraportointi, sidosryhmäkyselyt • Kannattavuuden ja kustannustehokkaamman toiminnan optimointi • Hallintopalvelut (Governance-osion kuntoon laittaminen, yrityksen rakenne) • Räätyä löydyt konsultointipalvelut em. teemoihin + johtamiseen <p>Koulutuspaketit em. teemoihin</p> <p>Työpajat ja asiakasyritysten fasilitointi em. teemoihin</p>
TAPA TOIMIA	
<p>Johtavat arvot: Kannattavuus, vastuullisuus, henkilökohtaisuus, asiakaslähtöisyys, ratkaisukeskeisyys.</p> <p>Yritykselle tyypillistä: vain asiakkaan tarpeeseen kestävästi ja toiminnan jatkuvuus huomioiden.</p> <p>Markkinointi: Viestintä hyödyntäen sosiaalisen median kanavia sekä olemassa olevia verkostoja, aktiivinen verkostoituminen, sopimukset, tapahtumat.</p> <p>Tuotekehitys: Palveluiden paketointi palvelupaketeiksi, palveluiden kehittäminen erityisosaamisalueiden mukaisesti, kumppanuus- ja yhteistyömallit palvelutarjoamaan laajentamiseksi ja asiakastarpeisiin vastaamiseksi.</p> <p>Hinnoittelu: tuntihinnoittelu, palvelupakettihinnoittelu</p>	

<p>Ostot: Substanssin osalta ei alkuvaiheessa, sillä kaikki perustuu omaan osaamiseen ja sen hyödyntämiseen. Jatkossa mahdollisesti asiantuntijuusyhteistyö. Viestinnän ja markkinoinnin osalta mahdollinen kumppani, jonka avulla tunnettuutta kehitetään ja tuotetaan asiakaskuntaa kiinnostavaa sisältöä. Muut ostot kohdistuvat työväline- ja materiaalihankintoihin.</p> <p>Taloushallinto: Alkuvaiheessa itsenäisesti, jolloin kokonaisuus ja sen seuranta liiketoimintamittareineen pysyy hyvin hallussa ja näkyvyys toimintaan sekä sen lainalaisuuksiin vahvistuu. Toiminnan laajetessa ulkopuolinen kumppani omia verkostoja hyödyntäen.</p> <p>Johtaminen: Alkuun yksinyrittäjänä, jolloin johtaminen kohdistuu itsensä johtamiseen sekä asiakaskohteissa toteuttaviin toimeksiantoihin.</p>		
VOIMAVARAT		
<i>FYYSISET</i>	<i>TALOUELLISET</i>	<i>HENKISET</i>
<p>Tilat:</p> <p>Ensivaiheessa työskentelypiste kotona sekä asiakkaan tiloissa tapahtuva konsultointi.</p> <p>Koneet ja kalusto:</p> <p>IT-laitteet, jotka mahdollistavat työnteon ja tukevat esim. koulutusten taltiointia ja hyödyntämistä myöhemmin.</p>	<p>Tavoitteet tilikaudelle 2025</p> <p>Liikevaihto: 70 000 €</p> <p>Käyttökate-%: 65 %</p> <p>Yrityksen olemassaolon perusteet ja tunnettuuden / brändimielikuvan rakentaminen keskiössä.</p> <p>Asiakashankinta ja perusta vakioasiakaskunnalle luodaan ensimmäisen toimintavuoden aikana.</p>	<p>Koulutus ja oma osaaminen alalta:</p> <p>Tradenomi, YTM</p> <p>Lisäksi käynnissä olevat opinnot YAMK</p> <p>Kokemus alalta n. 20 vuotta</p> <p>Verkostojen merkitys</p>

5.3 Ansaintamalli

HRH Consultingin ansaintamalli nivoutuu hyvin vahvasti kiertotalouden ja vastuullisuuden ympärille. Yrityksen strategisena tavoitteena on lisätä ja vahvistaa asiakasyritysten ymmärrystä kiertotalousajattelusta ja lisää tietoisuutta kestävästä mahdollisuuksista vastuullisuuden eri ulottuvuuksien ympärillä: vastuullisuusohjelmien suunnittelu ja toteutus,

materiaalien hyötykäyttöratkaisut (mm. materiaalien talteenotto teollisuuden sivuvirroista, materiaalien tehokkaat uudelleen käyttömahdollisuudet), ympäristöluvitukset ja analyysito-distusten tulkinta, jätekeskusten palveluiden muotoilu (ml. järjestelmähankkeet) sekä johtamisen konsultointi ja tukipalvelut.

Palveluiden päämääränä on edistää asiakasyritysten kestävää liiketoimintaa kannattavasti ja samalla vahvistaa yritysten kilpailukykyä materiaalien uudelleenkäytön keinoin. Palvelut vastaavat resurssitehokkuuden tarpeeseen ja tarjoavat konkreettisia ratkaisuja kestävästä liiketoiminnan perustan luomiseksi, kunkin asiakkaan nykyisistä lähtökohdista sekä tavoitteista aloittaen. Palveluiden tavoitteena on myös luoda hyvää asiakaskokemusta ja sitä kautta palveluihini tyytyväisiä asiakkaita. Tyytyväinen asiakas on kestävä toiminnan ja arvovuonon perusta; yritykseni kevyt organisaation rakenne ja tehokkaat sisäiset prosessit mahdollistavat asiakkaalle kustannustehokkaan ja joustavan palvelun. Ansaintamallin keskittyessä oman osaamiseni myymiseen, on erittäin kriittistä panostaa jatkuvaan kehittymiseen ja investointiin aineettomaan pääomaan. Toisaalta yritykseni sisäisten prosessien osalta toimintani keskiössä tulee olemaan ennen kaikkea toiminnanohjaus (palveluiden tuottaminen asiakkaalle) sekä kestävien ja pitkäaikaisten asiakassuhteiden luominen ja vaaliminen, jossa syvällinen asiakkaan toimintaympäristön tunteminen tuo jo itsessään lisäarvoa asiakkaalle.

Ansaintamalli koostuu määritettyyn asiakaskuntaan (keskisuomalaiset ympäristö-, logistiikka ja rakennusalan yritykset) tarjottavista konsultointipalveluista sekä ympäristöalan räätälöidyistä koulutus-, osallistamis- ja valmennuskokonaisuuksista. Lähtökohtaisesti palvelut toteutetaan asiakkaan kanssa sovittujen kokonaisuuksien ja työmäärien pohjalta ja veloitetaan tuntiperusteisina veloituksina. Tunnettuuden kasvaessa ja asiakastarpeiden täsmenlyessä on mahdollista lähteä tuotteistamaan esim. tiettyjä vakioituja valmennuskokonaisuuksia tietyn hintaisiksi ja laajuisiksi paketeiksi. Itse konsultointityö, esim. vastuullisuusohjelman suunnittelu ja toteutus, ympäristölupiin ja jätteiden hyötykäyttöön tai johtamisen prosesseihin liittyvät kokonaisuudet rakennetaan aina asiakaskohtaisesti.

Tavoitteena on määrällisesti rajallinen asiakaskunta, jotta asiakkaan nykytoiminnan, -prosessien ja -toimintaympäristön syvällinen ymmärrys voidaan varmistaa ja näin ollen tarjota kohdennettua syväosaamista tarvelähtöisesti. Tämä johtaa siihen, että asiakassuhteen kesto ja laatu korostuvat ja tavoitteena on pitkäaikaiset, molemmin puolin kannattavat asiakkuus- ja kumppanuussuhteet.

Yritystoiminnan tulot tulevat siis vakiintuneista ja pitkäaikaisista asiakkuuksista, jotka käynnistyvät entisille työnantajilleni kohdennetuista palveluista. Kulupuoli muodostuu yrittäjän palkasta, työvälineistä ja niiden ajantasaisuudesta, markkinointiin sekä verkostoitumiseen

liittyvistä kuluista. Keskeisessä roolissa asiantuntevien palveluiden tuottamisessa on oma osaamiseni, jonka ylläpitämiseksi jatkuva kouluttautuminen ympäristöalan muuttuvaan lainsäädäntöön, uusiin innovaatioihin ja menetelmiin sekä vastuullisuuden johtamiseen korostuu ja tämä tulee näkymään myös yrityksen kustannusrakenteessa.

5.3.1 Talous

Alla alustava tavoite kahden ensimmäisen toimintavuoden talousluvuista ja niiden kehitymisestä.

Vuosi	2025	2026
Toimiala	70220 Muu liikkeenjohdon konsultointi	
Tilikauden pituus	12 kk	12 kk
Liikevaihto	70 000	100 000
Henkilöstö	1	1
Liikevaihto/henkilö	70 000	100 000
Käyttökate	46 240	65 440
Käyttökate-%	66 %	65 %
Liiketulos	44 000	61 400
VASTAAVAA	25 000	50 000
Pysyvät vastaavat	10 000	20 000
Vaihto-omaisuus	0	0
Rahoitusomaisuus	15 000	30 000
VASTATTAVAA	25 000	50000
Oma pääoma	15 000	35 000
Pitkäaikainen vieras pääoma	0	0
Lyhytaikainen vieras pääoma	10 000	15 000
Vieras pääoma yhteensä	10 000	15 000

Yritystoiminnan kahtena ensimmäisenä toimintavuonna tavoitteena on työllistää itseni sekä maksaa yrittäjälle (eli itselleni) kohtuullista kuukausipalkkaa. Ensimmäisten toimintavuosien aikana on lisäksi tavoitteena saada vakiintunut asiakaskunta ja panostaa säännöllistä tuloa

tuottaviin, pitkäaikaisiin asiakassopimuksiin, eikä niinkään kasvattaa yrityksen arvoa, oma-varaisuutta tai taseen loppusummaa. Ensimmäisen toimintavuoden tekemisen fokuksessa on toiminnan perustan ja referenssien rakentaminen, jotka mahdollistavat tulevina vuosina maltillisen kasvun ja kenties toiminnan toisena tai kolmantena vuonna ulkopuolisen työntekijän palkkauksen. Alkuvaiheen tekeminen perustuu kyvykkyyteen integroida oma henkilöbrändi osaksi yrityksen brändiä ja profiilia, luoda toiminnan vakavaraisuuden edellytykset, jotka turvaavat jatkuvuutta sekä rakentaa riittävän laaja ja nimekäs referenssipohja, joka osaltaan vaikuttaa positiivisten vaikutusten (uudet asiakkuudet, uusi liikevaihto) kumuloitumiseen tulevaisuudessa.

Toiminnan käynnistäminen on taloudellisten panostusten ja riskien osalta suhteellisen maltillista; toiminnan aloittaminen ei käytännössä edellytä minkäänlaisia ulkopuolista rahoitusta tai merkittäviä taloudellisia riskejä. Toiminnan käynnistämisen onnistumisessa tulee korostumaan kyky verkostoitua, hankkia uusia asiakkuuksia sekä luoda pitkäaikaisia sopimus-suhteita, jotka varmistavat toiminnan jatkuvuutta ja luovat otollisen pohjan yrittäjälle panostaa ja investoida yritystoimintaan omaa pääomaa.

Strategisen toiminnan ytimessä on rakentaa kannattavan ja maltillisen kasvun liiketoiminta, jolla on vakaa sopimus pohja, ajan hermoilla oleva osaamispääoma sekä erottautumistekijöinä laadukas, henkilökohtainen ja asiakkaalle lisäarvoa konkreettisesti ja mitattavasti tuottavat palvelukokonaisuudet. Strategisiin riskeihin tässä tapauksessa lukeutuu kyvyttömyys kehittää liiketoimintaa strategisten tavoitteiden mukaisesti sekä kyvyttömyys ennakoida toimintaympäristön muutoksia, jolloin liiketoiminta ja palvelut eivät enää vastaa markkinoiden odotuksia.

5.3.2 SWOT-analyysi

SWOT-analyysin kautta tarkoitukseni on tarkastella yritykseni strategista asemaa vertailemalla sen heikkouksia ja vahvuuksia suhteessa mahdollisuuksiin ja uhkiin. SWOT-analyysityökalu on kehitetty 1960-luvulla ja se on yhä edelleen yksi suosituimmista liikkeenjohdon strategiatyökaluista. SWOT-analyysia voidaan pitää yhteen vetävänä synteesisomaisena analyysinä, joka keskittyy tuottamaan kokonaiskuvaa yrityksen tilanteesta ja tukemaan sitä strategisissa päätöksissä. SWOT-analyysin myötä tarkoituksena on nostaa esiin muutama keskeinen teema, johon pureudutaan strategiatyössä tarkemmin. (Vuorinen & Huikkola 2023, 47.)

Alla HRH Consultingia koskeva SWOT-analyysi liiketoimintastrategia ja strategisen päätöksenteon tueksi:

SWOT-ANALYYSI

Vahvuudet

Toimintamalli: joustava, rento, lähestyttävä
 Laaja osaaminen ympäristöalalta sekä kannattavan liiketoiminnan pyörittämisestä
 Hyvät verkostot ja suhteet paikallisiin jätehuolto-, rakennus- ja logistiikka-alan yrityksiin
 Luotettavuus, aktiivisuus
 Toiminnan aloitus ei sido pääomaa, ei taloudellisia riskejä

Mahdollisuudet

Lainsäädännön muutokset, jotka vaativat lisäymmärrystä yrityksille muuttuvaan toimintaympäristöön, erikoistuminen ympäristöalaa
 Yritysten elinehtojen ja markkinatilanteen kiristyminen → paine toiminnan tehostamiselle luo tarpeen yritykseni palveluille
 Oikeat yhteistyökumppanit ja suhteet
 Ketteryys muokata palveluvalikoimaa kysynnän mukaan

Heikkoudet

Toiminnan alkuvaiheessa tunnettuuden puute: onnistuminen asiakassuhteiden luomisessa ja asiakaskunnan laajentamisessa elintärkeää
 Ei olemassa olevaa asiakaskuntaa → lähdetään nolosta liikenteeseen
 Henkilöstöresurssien suppeus

Uhkat

Osaamisen rapistuminen: koko liiketoiminta perustuu omaan ammattitaitoon ja ajan hermoilla pysymiseen
 Liikaa tarjontaa vastaavista palveluista
 Rakennussegmentin taantuma: kaikki resurssit menee päivittäiseen selviytymiseen, eikä taloudellinen tilanne mahdollista tämän kaltaisten palveluiden ostamista
 Yrityksen olemassa olemisen "oikeutus"

Kuva 9: HRH Consulting SWOT-analyysi

Tekemässäni SWOT-analyysissä vahvuuksina korostuu toimintamalli, jota aion myös hyödyntää yhtenä erottautumistekijänä. Räättälöin toiminnan aina asiakkaan lähtökohdista sopivaksi ja tähän pystyn vastaamaan joustavalla lähestymistavalla. Asioidessani kanssani asiakas saa aina nimetyn yhteyshenkilön ja kasvot toiminnalle; tämä varmistaa sen, että toiminta on laadukasta, oikea-aikaista ja asiakkaan tarpeista kumpuavaa. Hyvät olemassa olevat verkostot ja laaja ympäristöalan substanssiosaaminen ovat myös tekijöitä, joita voin käyttää hyväksi ja vahvistaa entisestään. Osaamisen ylläpito ja kehittäminen korostuu, sillä yksinyrittäjällä kaikki asiakkuussuhteet ja toiminta rakentuu oman osaamisen ja henkisen pääoman varaan, joten sen ylläpitäminen ja kehittäminen tulevat olemaan prioriteettilistan kärjessä. Aineettomaan osaamiseen investoiminen tulee olemaan yksi tärkeimmistä investointikohteista omassa yrityksessäni ja liiketoiminnassani.

Heikkoudet kulminoituvat ennen kaikkea toiminnan alkuvaiheessa siihen, miten saada vakiintunut asiakas- ja sopimuskanta, kun tunnettuus on vielä heikkoa. Toisaalta kaikki aiemmat työtehtäväni ovat toimineet jonkinlaisena pohjustuksena oman yritykseni toiminnalle, joten aiemmin hyvin hoidetut suhteet ja asiakkuudet luovat mahdollisesti perustan vakiintuvalle asiakaskunnalle ja tunnettuuden kasvattamiselle. Referenssien merkitys tulee myös korostumaan, joten tiedostan sen, että ensimmäisten asiakkuuksien joukossa tulisi olla yksi isompi toimija, jota voin hyödyntää referenssinä tulevissa asiakastapauksissa. Aiempaan kokemukseeni viitaten, referenssien puute voi olla jopa uhka liiketoiminnan kehittymiselle tai jatkuvuudelle. Heikkouksia pyrin siis lieventämään hankkimalla sellaisia asiakkaita, joita

voin hyödyntää referensseinä, ja joiden myötä myös tunnettuus kasvaa, kun voimme julkistaa yhteistyökuvioitamme. Toisena keskeisenä heikkoutena tunnista henkilöressurssien suppeuden eli kaikki tekeminen on oman osaamiseni ja kyvykkyyteni varassa, jolloin esimerkiksi vakava sairastuminen voi yrityksen toiminnan jatkuvuuden kannalta olla todella kriittistä.

Kuten myös tämän kehittämistehtävän tutkimustuloksista kävi ilmi, niin näen myös itse suurimpana mahdollisuutena lainsäädännön muutokset ja EU-taksonomian. Kiristynvä kansallinen ja EU-tason lainsäädäntö sekä kasvavat odotukset kiertotalousratkaisuja kohtaan tulevat luomaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja koen olevani yritystoiminnan käynnistämisen suhteen liikenteessä juuri oikeaan aikaan. Omalta osaltani koen kriittiseksi sen, että kykenen hyödyntämään menestystekijöitäni ympäristön tarjoamissa mahdollisuuksissa ja lainsäädännön kiristyminen sekä taloudellisesti haastava aika on yksi näistä mahdollisuuksista; yritykset etsivät kuumeisesti keinoja toimintansa tehostamiseen ja vastuullisuus sekä kiertotalous mahdollistavat osittain tätä (esim. materiaalien hyötykäyttöratkaisut, toisen jäte on toisen raaka-aine).

Keskeiset uhat kulminoituvat markkinatilanteeseen: taloudellisesti haastava tilanne voi olla myös uhka sekä vastuullisuuspalvelujen liialliseen tarjontaan markkinoilla. Tähän varmasti pystyn osittain vastaamaan sillä, miten asemoidun markkinoille ja millaista asiakaskuntaa lähden tavoittelemaan. Tässä tulee huomioida omat vahvuuteni sekä aiempi kokoemukseni ympäristöalan substanssista (missä erityisesti olen hyvä ja minkä toiminnan tunnen erityisen hyvin) ja hyödyntää sitä uhkien kääntämisessä mahdollisuuksiksi. Toisaalta myös yrityksen rakentuminen oman toimintani ja osaamisen ympärille on myös yksi uhka, joka täytyy myöntää ja tunnistaa, jotta siltä voi suojautua. Mahdollinen varautuminen uhkien ja heikkouksien yhdessä luomiin kriisitilanteisiin korostuu mielestäni yksinyrittäjän toiminnassa. SWOT-analyysin hyödyntäminen yritykseni eteenpäinviemisessä edellyttää analyysiin perustuvien strategisten valintojen tekemistä.

5.4 Toimiala ja markkinat

5.4.1 Markkinat, kilpailu ja toiminnan riskit

Kohdesegmentin markkinatilanne on edelleen tällä hetkellä haastava: rakennussegmentti on ajautunut jo jonkin asteiseen taantumaan ja tällä on suora vaikutus myös ympäristö- ja logistiikka-alan sekä jätehuoltopalveluita tuottavien toimijoiden markkinatilanteeseen. Koko yritykseni kohderyhmäsegmentit ovat siis jo tovin olleet haastavassa taloudellisessa tilanteessa, joka varmasti osaltaan vaikuttaa yritysten halukkuuteen ja kyvykkyyteen ostaa tarjoamani kaltaisia palveluita. Toisaalta vaikeassa tilanteessa yritykset tulevat varmasti

tehostamisnäkökulmista ulkoistamaan monia nyt omina sisäisinä toimintoinaan tuottamia osakokonaisuuksia, joka luo kaltaiselleni toimijalle myös mahdollisuuksia. Tilanne näyttää myös pieniä elpymisen merkkejä, joten ajallisesti koen olevani liikenteessä juuri oikeaan aikaan; tähän yhdistettynä vielä asiakkaiden kasvava tarve vastuullisuustyötä ja sen eteenpäinviemistä kohtaan tulevat kuitenkin luomaan hyvää pohjaa kysynnälle tulevaisuudessa.

Strategiaani ja kohderyhmävalintaani ohjaa myös se, että tunnistan monella valtakunnallisella kiertotalousalan toimijalla olevan jo niin pitkälle viedyt ja laaja-alaiset organisaatiot, ettei heillä ole tarvetta ulkopuoliselle konsultoinnille ympäristöalan erityiskysymyksiin tai ympäristöjohtamisen kehittämiseen liittyen. Näin ollen otollisin kohderyhmä omalle toiminnalleni on yritystoimintani alkuvaiheessa paikalliset pk-yritykset ympäristö-, rakennus- tai logistiikka-alalla. Näissä toki kilpaillen osittain isojen valtakunnallisten kiertotaloustoimijoiden kanssa, jotka tuottavat sisäisen vastuullisuuskehitystyön lisäksi myös ulkoisille asiakkaille palveluja (esim. L&T Oyj, Remeo Oy, Stena Recycling Oy, Greenstep Oy) sekä pienempien paikallisten toimijoiden kanssa. Toisaalta yksi selkeä tunnistettavissa oleva kilpaileva toimijataho ovat valtakunnalliset ja kansainväliset konsultointiyritykset, jotka ovat erikoistuneet ympäristöalan suunnitteluratkaisuihin (mm. Envineer Oy, Ramboll Oy, AFRY, Fimpeck Oy, FCG Oy). Toimijoita alalla on paljon, mutta kilpailussa erottautumistekijänä luotan todella vahvasti henkilökohtaisuuteen ja omaan henkilöbrändiini, jota nyt tulee aktiivisesti kehittää osaksi yritykseni brändiä.

Kohdesegmentissä (paikalliset pk-yritykset ympäristö-, rakennus- ja logistiikka-alalta) tulee hyvin oletettavasti korostumaan tarve ulkoisille ympäristöalan konsultointipalveluille, sillä lainsäädäntö ja kiertotaloustavoitteet kiristyvät kansallisesti jatkuvasti. Myös vastuullisuusraportointi tulee CSRD-direktiivin myötä pakolliseksi myös pk-yrityksille vuoden 2026 alusta alkaen. Tämä tulee varmasti vaikuttamaan asiakasyritysten tarpeisiin raportointia, mutta ennen kaikkea myös koko vastuullisuuden kehittämistoimintaa koskien. Raportointi näkemykseni mukaan edellyttää vastuullisuuden huomioimista osana kokonaistoimintaa ja moni yritys joutuu näihin varmasti ensi vuoden aikana kiinnittämään aiempaa enemmän huomiota nykytilaan sekä tekemään korjaavia toimenpiteitä oman kestävänsä toimintansa varmistamiseksi.

Oma laaja-alainen osaamiseni ympäristöalalta tuo taas itselleni kyvyn erottautua muista konsultointipalveluita tarjoavista yrityksistä: palveluni eivät kohdistu vaan yrityksen johtamiseen sekä strategiaan ja sitä kautta kannattavuuden optimointiin, vaan ennen kaikkea ympäristöalaa läpileikkaaviin toimenpiteisiin, jotka pitävät sisällään erilaisia näihin liittyviä selvityksiä ja niistä johdettavia kustannustehokkuutta ja kannattavuutta parantavia toimenpiteohjelmia. Myös ketteryys, nopeus ja lähestyttävyyys luovat mahdollisuuden erottautua

isommista toimijoista ja tuottamani palvelu on henkilökohtaista ja täysin ns. omilla kasvoilani toteutettavaa.

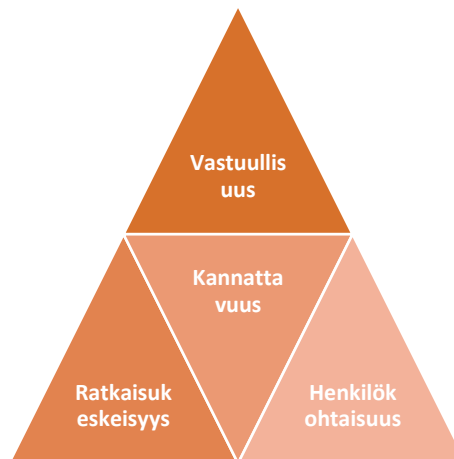
Toiminnan käynnistämisen taloudelliset riskit ovat pienet ja hallittavissa olevat; onnistumisen kannalta kriittisenä tekijänä tulee olemaan liikevaihdon kasvattaminen ja vakiintuneen asiakaskunnan luominen, joka toimii perustana toiminnan kehittämiseksi. Käynnistämiseen liittyvät tunnistetut taloudelliset riskit ovat kulminoituvat yritystoiminnan käynnistämisestä aiheutuvaan ansiotulon menetykseen, joka tulee pystyä kompensoimaan yrityksen liikevaihdon, ja yrittäjälle maksettavan palkan kautta.

Alkuinvestoinnit jäävät tässä tapauksessa taloudellisilta vaikutuksiltaan vähäisiksi ja kohdistuvat enemmän aineettomaan kuin aineelliseen pääomaan. Näin ollen perinteiset investointien taloudelliset riskit eivät vielä tässä kohtaa sido paljoa alkupääomaa, joiden tuotto-odotus realisoituisi vasta pitkällä aikajänteellä. Toiminnalliset riskit sen sijaan koostuvat siitä, että palveluille ei riitä kysyntää tai erottautuminen alan muista toimijoista ei ole riittävä, eikä toiminnalliset edellytykset näin ollen toteudu. Toiminnallisia riskejä liittyy yksityrittäjyyden myötä myös mm. sairastumiseen tai työkyvyttömyyteen sekä osaamispääomanyläpittämiseen ja kasvattamiseen.

5.5 Tulevaisuuden näkymät ja strategiset valinnat

5.5.1 Yrityksen arvot

HRH Consultingin ydinarvot koostuvat neljästä pääteemasta, joista jokainen pitää sisällään useampia ulottuvuuksia sekä kertoo myös siitä, kuinka kilpailuetua suhteessa muihin alan toimijoihin tavoitellaan. Vaikka tässä kehittämistehtävässä onkin paneuduttu vastuullisuuden sekä sen lisäarvoa tuottavaksi tekijäksi kääntämisen tutkimiseen, on yritykseni arvojen ytimessä kuitenkin kannattavuus. Toimintani tulee olla omasta, mutta myös asiakasyritysten näkökulmasta kannattavaa. Vain siten voin tuottaa omalla toiminnallani lisäarvoa asiakkaaleni, kun esimerkiksi vastuullisuuden osa-alueella tehty kehitystyö parantaa asiakkaan kannattavuutta. Mikäli tätä näkökulmaa ei toiminnassa huomioida, ei vastuullisuudella voida mielestäni aitoa lisäarvoa saavuttaa.



Kuva 10: HRH Consulting arvot

Kun kannattavuuden elementti on huomioitu, tukevat yritykseni muut arvot sitä. Vastuullisuus arvona pitää sisällään oman toimintani läpinäkyvyyden kauttaaltaan; hoidan ensin oman kotipesän kuntoon taloudellisen, yhteiskunnallisen ja sosiaalisen vastuun osalta.

Suunnittelen ja toteutan asiakasratkaisut asiakas- ja tarvelähtöisesti, mutta lain vaatimukset täyttäen ja ylittäen. Viestin avoimesti, pidän aikatauluista kiinni ja asiakkaan ajan tasalla asioiden etenemisestä, käytän resursseja tehokkaasti (aika, raha, materiaalit) ja virheen sattuessa myönnän sen tapahtuneen ja kannan seuraukset Käytän kumppaneina toimijoita, jotka ovat vastuullisia työnantajia ja edistävät kiertotaloutta.

Ratkaisukeskeisyys arvona pitää sisällään asiakkaan edun ajamisen toimeksiannoissa sekä sen, että ei lähdetä hakemaan helpointa, vaan parasta ratkaisua. Ratkaisukeskeisyys edellyttää hyvää yhteistyötä toimintaympäristön muiden toimijoiden kanssa ja näiden voimien yhdistämistä. Ratkaisukeskeisyys pitää sisällään myös joustavuuden, kyvyn mukautua tilanteisiin sekä ketterän reagoimisen muutoksiin.

Henkilökohtaisuus, ehkä myös kilpailuetuna tärkein, tuo asiakkaalle tunteen siitä, että hänen asiansa on tällä hetkellä tärkein. Kanssani asioidessa seison sanojeni ja tekojeni takana ja asiakkaalla on aina tiedossa, kuka asiaa hoitaa.

5.5.2 Brändi ja menestystekijät – lisäarvon luonti asiakkaalle

Alla olevassa kuvassa olen pyrkinyt kuvaamaan yritykseni brändimielikuvan ja sen perustana olevia menestystekijöitä. Oma henkilöbrändini pitää saada ensimmäisessä vaiheessa integroitua osaksi yritystäni sekä sen toimintaa, ja sen varaan voin lähteä rakentamaan tunnettuuden kasvattamista sekä tehdä asiakkailleni näkyväksi tavan, jolla luon heille lisäarvoa.

Brändi ja menestystekijät

BRÄNDITAVOITE

Millaisen mielikuvan haluan asiakkaille muodostaa?

- Luotettava, ketterä, asiantunteva, joustava, ratkaiseva, persoonallinen, dynaaminen, rento, lähestyttävä

STRATEGISET MENESTYSTEKIJÄT

- Hyvä ja asiantunteva palvelu
- Kilpailukykyiset hinnat
- Laaja osaaminen ja ymmärrys paikallisen jätteenkäsittelyn mahdollisuuksista
- Yhteistyön kautta kierrätysmateriaalien laajat hyödyntämismahdollisuudet
- Kumppanuussuhteiden luominen ja yritysten ns. yhteen saattaminen
- Alueellisen/paikallisen kehittämisen näkökulma
- Toimintamallilla erottautuminen: ns. toiminnalla kasvot

Kuva 11: HRH Consulting bränditavoite ja menestystekijät

Suunnitelmani mukaan brändini tulee rakentumaan asiantuntevuuden, asiakaslähtöisyyden ja ratkaisukeskeisyyden pohjalta; haluan olla yritykseni ja sen toiminnan kasvot ja luoda tunnettuutta asiakaslähtöisellä ja joustavalla lähestymistavalla, jossa palvelu toteutetaan asiakkaan ja yritysvastuun näkökulmasta kestävästi. Tavoitteenani on löytää ne keinot, jolla asiakasyrityksen toimintaa voidaan kustannustehokkaasti, mutta laadukkaasti parantaa. Brändin rakentaminen käynnistyy luottamuksen rakentamisella ja kun tämä pohja on saavutettu, voin aidosti lähteä kehittämään toimintaa asiakkaan toiveiden ja tarpeiden mukaisesti. Brändin rakentaminen edellyttää myös hyviä ja luotettavia yhteistyökumppaneita ja näiden verkostoja, joiden kautta yritystoimintaa pitkällä aikajänteellä lähden kehittämään. Yhteistyö- ja kumppanuusverkostoissa haluan olla nimenomaan edistämässä paikallisia toimijoita ja paikallista yhteistyötä ja tämä onkin yksi elementti, jonka pohjalta oman yritykseni brändimielikuvaa lähden rakentamaan.

5.5.3 Yrityksen visio ja tavoitteet

Yritykseni visiona on olla kiertotalousalan kestävin kumppani. Käytännössä tämä tarkoittaa, että yritykseni on paikallisten pk-yritysten halutuin kumppani ympäristöalan ja johtamisen konsultoinnissa.

Tavoitteena:

- Liikevaihdon kasvattaminen nolosta sille tasolle, joka mahdollistaa yrittäjälle itselleen riittävän palkanmaksukyvyyn.
- Asiakkuuksien hankinta ja ns. perustan luominen vakioasiakaskunnalle: keskittyminen muutamaa ydinasiakkuuteen hyvällä liikevaihtotasolla - laatu korvaa määrän.

- Tunnettuuden rakentaminen ja kasvattaminen nolasta pienin askelin Keski-Suomen alueella tunnetuksi toimijaksi.
- Profiloituminen luotettavaksi, asiantuntevaksi ja empaattiseksi toimijaksi.

Liiketoimintastrategian toteutumisen ja liiketoiminnan onnistumisen mittarit koostuvat kahdena ensimmäisenä toimintavuonna seuraavista suorituskykyä havainnoivista mittareista:

1. Taloudellinen: liikevaihto ja kannattavuus (käyttökate-%)
2. Asiakasnäkökulma: asiakastytyväisyyskysely (NPS)

Toiminnan alkuvaiheissa mittareiden määrän sijaan keskityn niiden tarkoituksenmukaisuuteen sekä siihen, että ne ovat relevantteja tavoitteen seuraamisen ja siinä onnistumisen näkökulmasta. Taloudelliset mittarit kuvaavat sitä, kuinka liiketoiminta on saatu käynnistettyä ja kuinka kannattavaa se on. Ne kertovat onnistumisesta tältä osin sekä luovat käsitystä toiminnan jatkuvuuden edellytyksistä. Taloudellisia mittareita seurataan kuukausitasolla, mutta strategisten tavoitteiden toteutumisen näkökulmasta puolivuosi- ja vuositason seurannalla erityisesti on merkitystä. Näiden pohjalta tulee tehdä strategisia valintoja ja päätöksiä, jotka johtavat toiminnan suuntaamiseen strategisesti oikeisiin asioihin.

Asiakslähtöisyyden ja ratkaisukeskeisyyden ollessa yksi kantavia toimintani periaatteita koen järkeväksi lähteä heti toiminnan alusta alkaen seuraamaan myös asiakaskokemuksen kehittymistä. Asiakastytyväisyysmittaus toteutetaan projektikohtaisesti, mutta laajempi kysely tehdään vuosittain koko asiakaskunnalle. Kyselyssä tulee olemaan määrällinen osuus (NPS, suosittehalukkuus) sekä toiminnan kehittämisen näkökulmasta keskeinen, laadullinen osio. Yleisesti strategisten tavoitteiden seuranta tehdään pidemmällä aikajänteellä ja sen tueksi tarvitaan myös muuta dataa ja liiketoimintamittareita.

6 Yhteenveto ja johtopäätökset

6.1 Kehittämistehtävän keskeiset tulokset ja johtopäätökset

Opinnäytetyöni tavoitteena oli selvittää, millaisia liiketoimintamahdollisuuksia vastuullisuus yrityksille nykypäivänä luo, miten sitä voidaan hyödyntää yrityksen kilpailuetuna ja kuinka minä voin tätä opinnäytetyössäni keräämääni tietoa hyödyntää oman yrityksen liiketoimintastrategian määrittämisessä. Lisäksi yhtenä konkreettisena tavoitteena tässä kehittämistehtävässä oli laatia sellainen liiketoimintastrategia, jolla saan yritykseni toiminnan käynnistettyä ja joka luo itselleni mahdollisuuden siirtyä täysipäiväiseksi yrittäjäksi.

Tutkimuskysymystä lähestyttiin aiemman teorian tiedon sekä tässä opinnäytetyössä toteutetun benchmarking- sekä haastattelututkimuksen avulla. Näiden pohjalta tavoiteltiin läpileikkaavaa lähestymistapaa siihen, kuinka yrityksen vastuullinen ja kestävä toiminta voidaan valjastaa sen kilpailueduksi ja samalla pyrittiin saamaan alkuperäiseen, kaksiosaiseen tutkimuskysymykseen vastaukset (vastuullisuus liiketoimintaa ohjaavana ajurina sekä oman yritykseni liiketoimintastrategia). Suoritettuna tutkimustyön myötä saatiin vastaukset keskeisiin tutkimuskysymyksen osa-alueisiin ja tulosten pohjalta oli mahdollista laatia omalle yritykselleni liiketoimintastrategia, joka nojaa hyvin vahvasti vastuullisuus- ja kestävyysteemojen mukanaan tuomiin mahdollisuuksiin.

Toisaalta tässä opinnäytetyössä toteutettujen tutkimusten avulla tavoiteltiin myös uuden oppimista yritys vastuun sekä vastuullisuuspalvelujen edelläkävijä yrityksiltä, ja mielestäni tehtävässä onnistuttiin hyvin. Opinnäytetyötä varten tehdyissä tutkimuksissa esiin nousseet teemakohtaiset nostot toivat uusia lähestymistapoja vastuullisuuden hyödyntämisestä liiketoiminnassa ja sen käynnistämässä, ja näitä olen pyrkinyt hyödyntämään opinnäytetyöni tuotoksessa eli yritykseni liiketoimintastrategiassa.

Tässä kehittämistehtävässä esiin nousseiden seikkojen perusteella voidaan todeta, että vastuullisuuden valjastaminen kilpailueduksi on mahdollista – kriittistä tämän tavoitteen toteuttamiseksi on löytää kullekin yritykselle omanlainen tapa toteuttaa vastuullisuutta ja erottautua sillä kilpailijoista. Yhteistä kaikille yritys vastuun toteuttajille kuitenkin on se, että yritys vastuun alkaa vasta siitä, kun lainsäädännön edellyttämä osuus on täytetty ja yrityksen vastuullisuustoimenpiteet ylittävät ns. minimitasen olennaisesti.

Osana yritys vastuun teemaa tämän tutkimuksen mukaan korostuivat megatrendien mukanaan tuomat haasteet, jotka voidaan kääntää vastuullisuuspalveluita tarjoavien yritysten liiketoimintamahdollisuuksiksi. Kiristynyt lainsäädäntö ja yritys kohtaisten ympäristövelvoitteiden laajeneminen nähtiin alan asiantuntijoiden toimesta ennen kaikkea uusien liiketoimintojen mahdollisuuksina ja innovaatioiden ajureina. Käynnissä ja tunnistettavissa olevat

ympäristöhaasteet ovat mittavia, mutta luovat mahdollisuuden uudenlaisen yritystoiminnan luomiseen – tätä osa yrityksistä onkin osannut jo erinomaisesti hyödyntää.

Tulevaisuudessa vastuullisuusriskien ymmärtäminen tulee korostumaan ja tällä voidaan nähdä olevan jopa palveluiden ja yritystoiminnan hinnoitteluun vaikuttava keskeinen rooli. Myös vihreän siirtymän ja CSRD-raportoinnin vaatimukset, jotka asteittain tulevat koskemaan eri kokoisia yrityksiä, nähdään yhtenä erittäin olennaisena vastuullisuuspalvelujen ulottuvuutena ja uuden liiketoiminnan lähteenä. EU-taksonomia ja CSRD-raportointi tulevat osittain toimimaan myös ns. pakkona, joka puskee yrityksiä lainsäädännön vaatimusten takia kohti vastuullisempaa ja läpinäkyvämpää toimintaa, joka puolestaan luo vastuullisuuspalveluja tarjoaville yrityksille aivan uudenlaisia mahdollisuuksia laajalla skaalalla.

Kestävä ja vastuullinen toiminta nähtiin tämän tutkimuksen myötä kahtena ulottuvuutena: vastuullisena organisaationa, mutta ennen kaikkea kestävästä tuotteesta, joka pystyy vastaamaan vastuullisuusodotuksiin ilmasto- ja ympäristöhyötyjen näkökulmasta, mutta tuottaa näiden lisäksi myös taloudellisia hyötyjä. Vastuullisuus tulee yhä enemmän tulevaisuudessa leikkaamaan läpi koko globaalin arvoketjun ja tämä tuo varmasti mielenkiintoisia ulottuvuuksia yritys vastuun saralle.

Opinnäytetyössä suoritettujen tutkimusten perusteella yhä enenevässä määrin tulee korostumaan yritysten asiakaslähtöisyys ja yhteistyön sekä uudenlaisten kumppanuuksien voima. Vastuullisuuden tulee tuoda aitoa lisäarvoa asiakkaalle ja se kytetään tuottamaan vain löytämällä oikea lähestymistapa kuhunkin asiakkuuteen; ongelmat asiakkailla voivat olla samankaltaisia, mutta ratkaisujen odotetaan olevan yksilöllisiä ja kunkin asiakkaan juuri kyseiseen tilanteeseen soveltuvia. Asiakkaan osallistaminen vastuullisuustyöhön ja uusien palveluiden muotoiluun tulee olemaan keskeisessä asemassa siinä, kun tunnistetaan vastuullisuustyön menestyjiä.

Erilaiset kumppanuusmallit ja ns. managerointimallit nähdään keinoina viedä vastuullisuustyötä ja -toimintaa yhä tuloksellisempaan suuntaan; tulevaisuudessa tullaan tarvitsemaan yhä enemmän useiden toimijoiden erityisosaamista hyödyntäviä ratkaisuja, sillä globaalien haasteiden nähdään olevan niin massiivisia, ettei yksittäisten toimijoiden osaaminen välttämättä riitä niitä ratkaisemaan. Tämän pohjalta voidaan tunnistaa yhdeksi kilpailuedun lähteenä ns. koordinoitirooli, joka onnistuu kokoamaan palvelutarjoon palveluita, tuotteita tai innovaatioita eri toimijoiden osaamisalueilta ja koordinoimaan asiakkaan suuntaan tätä kokonaisuutta hallitusti.

Tässä opinnäytetyössä laaditussa liiketoimintastrategiassa on mahdollisimman laaja-alaisesti pyritty hyödyntämään benchmarking- ja haastattelututkimusten tuloksia, kuitenkin siten, että ne soveltuvat aloittavan pk-yrityksen tarpeisiin ja lähestymistapoihin. Työssä

hyödynnettiin laadullisen tutkimuksen menetelmiä, sillä tavoitteena oli saada aiheesta syvällistä tietoa. Ts. tässä tutkimuksessa laatu korvaa määrän. Menetelminä benchmarking-tutkimus sekä teemahaastattelut toimivat tässä tutkimuksessa hyvin, sillä teemoittelun kautta pääsin tutkimuksessa syventämään tiedon hankintaa ja ymmärrystäni aina siihen ulottuvuuteen, johon keskustelu teemojen osalta eteni. Näin ollen liian pitkälle strukturoidut kysymykset haastattelujen osalta eivät välttämättä olisi mahdollistaneet haastattelun joustavuutta ja päätyneet yhtä syvälliseen lopputulokseen.

Laatimani liiketoimintastrategia kattaa keskeiset liiketoimintastrategian osa-alueet: yritystoiminnan aloittamiseen tähtäävän liikeidean, kuvauksen yrityksen ansaintamallista, selvityksen toimialasta ja markkinoista sekä kuvauksen tulevaisuudennäkymistä ja strategisista valinnoista. Markkinat ja kysyntä tällä hetkellä luovat hyvää pohjaa uusille vastuullisuusalan yrityksille, mutta menestys edellyttää sellaisen lähestymistavan tunnistamista, jolla kilpailussa voi erottautua, unohtamatta verkostojen voimaa.

Konstruktiiviselle lähestymistavalle on tyypillistä, että se perustuu aiempaan teoriaan, mutta tähtää käytännön tekemisen ja prosessien muuttamiseen luoden samalla jotakin uutta (Ojasalo ym. 2015, 65). Tämä kriteeri on toteutunut opinnäytetyöni tuotoksessa, joka perustuu aiemman teorian tiedon sekä tässä tutkimuksessa hankitun tiedon päälle ja niitä hyödyntäen on laadittu jalkauttamiskelpoinen pk-yrityksen liiketoimintastrategia. Tässä kehittämistehtävässä määritetyn ratkaisun tulisi konstruktivisen tutkimuksen mukaisesti toimia myös muissa kuin kohdeorganisaatioissa, mutta sen toteaminen jää tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Liiketoiminnan onnistumisen mittareiksi tämän opinnäytetyön tuotoksessa on määritetty taloudelliset (kannattavuus, liikevaihto) sekä asiakaskokemukseen keskittyvät (NPS) mittarit. Toiminnan alkuvaiheessa mittareiden määrä ei ole keskeistä, vaan niiden tarkoituksenmukaisuus toiminnan ohjaamisen ja jatkuvuuden varmistamisen näkökulmista. Ratkaisun testaus pidemmällä aikajänteellä jää kuitenkin tämän kehittämistehtävän rajausten ulkopuolelle.

Tämän kehittämistehtävän tuotoksena syntynyt liiketoimintastrategia on jo mielestäni nyt osoittanut hyödyllisyytensä ja muuttunut prosessin aikana konkreettiseksi tekemiseksi; olen ottanut jo monia askeleita kohti kokoaikaista yrittäjyyttä ja käynnistänyt verkostoitumiseen, asiakashankintaan sekä palveluiden kaupallistamiseen tähtäävät toimenpiteet. Tavoitteenani on, että vuoden vaihteessa jään pois palkkatyöstä ja laajamittaisena yritystoimintani käynnistyy 1.3.2025 alkaen. Koen saaneeni opinnäytetyöprosessin aikana vahvistusta strategiaan näkemyksiini sekä kirkastusta lähestymistapoihin, jolla lähden voittamaan kilpailuja yksi kerrallaan. Ensimmäisenä välitavoitteena pidän ensimmäisen asiakassopimuksen

allekirjoittamista ja sen näen mahdolliseksi jo marraskuun aikana. Koen myös omaksuneeni tutkimusprosessin aikana sellaista tietoa, joka vie minut lähemmäs tämän prosessin alussa asettamaani tavoitetta – koen tämän kehittämistehtävän tuotoksen olevan sekä strategisella että toimeenpanollisella tasolla erittäin hyvin hyödynnettävissä ja sovellettavissa kohdeorganisaatioissa.

Haasteena sen sijaan tutkimuksessa voidaan pitää vastuullisuusaiheen laajuutta sekä tietyllä tavalla sen ajankohtaisuutta. Vastuullisuus teemana nousee esiin lähes kaikkien organisaatioiden toiminnassa, mutta sen konkreettinen toteuttaminen ja toteaminen on silti haastavaa. Virallinen määritelmä nojaa siihen, että yritysvastuu edellyttää toimenpiteitä, jotka ylittävät minimilainsäädännön, mutta silti sen seuraamiseen ja toteamiseen on varsin vähän selkeitä mittareita tai keinoja. Vastuullisuutta voidaan pitää tämän hetken trendinä ja sen puitteissa viestitään asioita, joille ei kuitenkaan välttämättä löydy todellisuus pohjaa. Rajaamalla aihetta kapeammaksi olisi voinut olla mahdollista saada vielä täsmällisempää tietoa vastuullisuuden valjastamisesta kilpailueduksi sekä sen hyödyntämisestä yritystoiminnassa.

6.2 Tulosten arviointi

Laadullisen tutkimuksen arvioinnissa kiinnitetään huomiota tulkinnan yleistämiseen. Yleisyys laadullisessa tutkimuksessa voidaan tuoda esiin monella tapaa ja se voidaan esittää mm. väitteenä, yleispätevänä eettisenä periaatteena tai ohjeena. Yleistäminen voi olla myös kuvaus tutkimuksessa tematisoiduista laaduista tai niiden rakentumisesta. Keskeistä on muistaa se, että yleistäminen tehdään aina tulkinnasta, eikä tutkimusaineistosta. Laadullisessa tutkimuksessa tavoitellaan vanhojen asioiden kyseenalaistamista sekä ilmiöiden selittämistä siten, että se antaa mahdollisuuden ajatella toisin. (Vilka 2021, 7.1.3.)

Laadullisen tutkimuksen voidaan todeta olevan luotettava silloin, kun tutkimuskohde ja tutkittu materiaali ovat yhteensopivia, eikä tutkimuksen teoriaosuuden muodostamiseen ole vaikuttaneet satunnaiset tai epäolennaiset tekijät. Tutkimuksen luotettavuutta eli reliabiliteettia voidaan mitata myös toistettavuuden avulla. Tällöin myös toisen tekemänä samasta tutkimuksesta saataisiin samankaltaisia tuloksia. Tutkimuksen toistettavuutta arvioitaessa tulee kuitenkin huomioida, että käytännön toistettavuus ja tutkimustekstin teoreettinen toistettavuus ovat kaksi eri asiaa. Tutkimusta harvoin voi toistaa täysin sellaisenaan, koska laadullinen tutkimus on aina osittain ainutkertainen. (Vilka 2021, 7.1.3.) Laadullisen tutkimuksen kohdalla tutkimuksen luotettavuutta ei voida pitää erillisenä tapahtumana tutkimuksen toteuttamisesta. Tämän vuoksi tutkijan tulee itse arvioida tutkimuksen luotettavuutta kaikissa niissä vaiheissa, joissa hän tekee tutkimuksen toteuttamiseen liittyviä valintoja.

(Eskola & Suoranta 2000, 208–210.) Tutkijan tulee kyetä perustelemaan tutkimuksessaan tekemät valinnat ja niiden perusteet (Vilkkä 2021, 7.1.3.)

Tämän tutkimuksen tulokset on arvioitu kriittisesti ja kokonaisvaltaisesti koko tutkimuksen laajuudessa. Arviointi on tehty yleistettävyyden ja luotettavuuden osalta. Yleistettävyyden osalta voidaan todeta tämän tutkimuksen tuottavan kuvauksen tematisoiduista (jokin, jona-kin, jossakin) laaduista ja niiden rakentumisesta. Tässä tutkimuksessa on pyritty lisäämään yleistä ymmärrystä siitä, kuinka vastuullisuutta voidaan hyödyntää kilpailuetuna ja miten kuka tahansa voi poimia omaan strategiaansa tässä tutkimuksessa esiin nousseita vastuullisuuden erottautumiskeinoja. Tämän tutkimuksen voidaan sanoa olevan pätevä, sillä sen tulokset nousevat tematisoidusta kokonaisuudesta ja sen eri ulottuvuuksista.

Luotettavuuden osalta tutkimusta ei täysin voida toistaa, sillä benchmarking-tutkimus nojaa tämänhetkisiin sisältöihin yritysten verkkosivuilla sekä sosiaalisessa mediassa. Myös haastatteluista tehdyt analyysit ja johtopäätökset pohjautuvat yksilöllisten henkilöiden näkemyksiin ja kokemuksiin aiheesta ja niihin voi vaikuttaa tilanteen kehittyminen ajassa eteenpäin. Ei voida myöskään olla varmoja, oliko haastateltavien kerronta haastattelutilanteessa samanlaista kuin mitä se olisi muissa tilanteissa. Lisäksi tutkijan oma mielenkiinto aiheeseen saattoi vaikuttaa myös haastateltavien ajattelutapaan sekä tapaan esittää asioita.

Toisaalta tutkijalla itsellään ei myöskään ole kovin kattavaa aiempaa kokemusta haastattelutilanteista, joten myös tällä on osaltaan voinut olla jonkinlaisia vaikutuksia haastattelujen ohjaamisen luotettavuuteen ja kysymysten tulkinnanvaraisuuteen. Tutkimuksen eteneminen on kuitenkin pyritty tässä kehittämistehtävässä kuvaamaan mahdollisimman tarkasti, jotta sen toistaminen jossakin laajuudessa olisi mahdollista. Aineiston käsittelyn toistettavuus perustuu perinteisiin aineistonkäsittelytapoihin, kuten haastatteluaineiston tallentamiseen ja litterointiin. Luotettavuutta arvioitaessa voidaan ottaa tarkasteluun myös puolueettomuusnäkökulma, jolloin voidaan pohtia esimerkiksi tutkijan roolin merkitystä osana tutkittavaa yhteisöä sekä tutkijan iän, sukupuolen ja yhteiskunnallisen aseman ja näkemysten vaikutusta tutkimuksessa tehtyyn tulkintaan (Vilkkä 2021, 7.1.3). Mielestäni tässä tutkimuksessa kaikki osa-alueet on tehty läpinäkyviksi ja näin ollen tutkimuksen voidaan todeta etikaaltaan olevan luotettava.

Tutkimusta voidaan arvioida myös siinä käytettyjen lähdemateriaalien monipuolisuuden ja laaja-alaisuuden osalta. Monipuolinen lähdemateriaalien hyödyntäminen vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta. (Kananen 2017, 74.) Tässä tutkimuksessa on pyritty hyödyntämään lähdemateriaaleja hyvin laaja-alaisesti ja monipuolisesti sekä kyseenalaistamaan hyödynnettyjen lähdemateriaalien luotettavuutta ja yhteyttä tässä tutkimuksessa tarkasteltavaan ilmiöön. Lähdemateriaaleina on hyödynnetty laaja-alaisesti teoretietoa

liiketoimintastrategioista, kilpailuedusta, erottautumistekijöistä, asiakasarvon ja lisäarvon tuottamisesta sekä yritys vastuun, vastuullisuuden sekä kestävyys käsitteistä. Kriittisesti lopputuotosta arvioidessani kiinnitin huomion lähteiden ja teorieemojen laajuuteen, joka voidaan myös joissakin tilanteissa nähdä haasteellisena; teoreettisen viitekehyksen tarkempi rajaaminen ja kaventaminen olisivat toisaalta voineet mahdollistaa vielä syvemmälle käsitteisiin ja teemoihin sukeltamisen. Nyt joidenkin osa-alueiden osalta teoriaperusta on saattanut jäädä liian ohueksi. Se on kuitenkin tietoinen valinta, jonka tutkija on prosessin aikana tehnyt ja jolla päättänyt edetä tutkimuksen loppuun saakka.

Tutkimuksen ja sen tulosten sekä tuotosten käytännön merkitys on tässä kehittämistehtävässä konkreettinen ja näkyvä; tutkimuksen avulla tutkija on voinut syventää omaa osaamistaan ja ymmärrystään vastuullisuuden mukanaan tuomista mahdollisuuksista ja kääntää ne konkreettisiksi toimenpiteiksi ja näiden toteutukseksi tutkijan laatiman liiketoimintastrategian myötä. Tutkimus tuo siis näkyvää ja aitoa hyötyä välittömästi – nähtäväksi jää, kuinka hyvin tuloksiin liiketoiminnassa tämän tutkimustiedon ja tuotoksen seurauksena tullaan pääsemään!

Lähteet

- Alasuutari, P. 2015. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino. Viitattu 29.2.2024. Saatavissa <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789517685030>
- Barney, J. B. & Clark, D. N. 2007. Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage. Oxford Unity Press. Viitattu 10.3.2024. Saatavissa <https://ebookcentral.proquest.com/lib/lab-ebooks/reader.action?docID=415721>
- Bärlund, A. & Perko, S. 2013. Kestävä johtajuus. Bisneksen uusi elinehto. Helsinki: Talentum.
- Carroll, A. B. & Shabana, K. M. 2010. The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. International Journal of Management Reviews. 03/2010, Nro 12 (1), 85–105. Viitattu 10.8.2024. Saatavissa <https://web-pbscohost-com.ezproxy.saimia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=e545e080-228e-4d04-ae9e-65dfa06c27be%40redis>
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino. Viitattu 5.3.2024. Saatavissa <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789517685047/preview>
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Farida, I. & Doddy, S. 2022. Business Strategies and Competitive Advantage: The Role of Performance. Journal of open innovation. 09/2022, Nro 8 (3), 163. Viitattu 31.7.2024. Saatavissa <https://libkey.io/libraries/2417/articles/534643519/full-text-file>
- Forgang, W. G. 2004. Strategy-Specific Decision Making: a Guide for Executing Competitive Strategy: A Guide for Executing Competitive Strategy. Taylor & Francis Group. Viitattu 13.4.2024. Saatavissa <https://ebookcentral.proquest.com/lib/lab-ebooks/reader.action?docID=302491>
- Gabriel, E. 2006. Value Chain for Services. New dimension of “Porter’s Value Chain”. Viitattu 14.4.2024. Saatavissa http://www.edenconsult.net/elisante/journals/Value_Chain_for_Services.pdf.
- Gorchels, L. 2012. Business Model Renewal: How to Grow and Prosper by Defying Best Practices and Reinventing Your Strategy. USA: The McGraw Hill-companies.
- Harmaala, M. & Jallinoja, N. 2012. Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta. Helsinki: Talentum Media. Viitattu 13.3.2024. Saatavissa <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/FAEBHXBTDG>

Hilvo, T. & Rubanovitsch, M. D. 2023. Kestävä myynti & johtaminen: The Nordic Way. Nordic Way Group Oy.

Juutinen, S. 2016. Strategisen yritysvastuun käsikirja. Helsinki: Talentum Pro. Viitattu 12.3.2024. Saatavissa [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/IAF-BHXCTEB#kohta:STRATEGISEN\(\(20\)YRITYSVASTUUN\(\(20\)K\(\(c4\)SIKIRJA/piste:b0](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/IAF-BHXCTEB#kohta:STRATEGISEN((20)YRITYSVASTUUN((20)K((c4)SIKIRJA/piste:b0)

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 10.3.2024. Saatavissa [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/FAIBCXCTEB#kohta:Menestyksen\(\(20\)timantti/piste:t2IM](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/FAIBCXCTEB#kohta:Menestyksen((20)timantti/piste:t2IM)

Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum. Viitattu 7.3.2024. Saatavissa [https://bisneskirjasto-almatalentfi.ezproxy.saimia.fi/teos/DAJBBXXTBBAED#kohta:STRATEGINEN\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\)Menestyksen\(\(20\)timantti\(\(20\)/piste:b0](https://bisneskirjasto-almatalentfi.ezproxy.saimia.fi/teos/DAJBBXXTBBAED#kohta:STRATEGINEN((20)JOHTAMINEN((20)Menestyksen((20)timantti((20)/piste:b0)

Kaplan, S. 2012. The Business Model Innovation Factory. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2004. The Strategy Map: Guide to aligning intangible assets. Strategy & Leadership. 10/2004, Nro 32 (5).

Kaufman, R. 1992. Strategic planning plus: an organizational guide. SAGE Publications, Incorporated. Viitattu 15.9.2024. Saatavissa <https://ebookcentral.proquest.com/lib/lab-ebooks/reader.action?docID=997259>

Kilduff, G. 2019. Interfirm Relational Rivalry: Implications for Competitive Strategy. The Academy of Management Review. 10/2019, Nro 44 (4), 775–799. Viitattu 14.4.2024. Saatavissa <https://web-p-ebsohost-com.ezproxy.saimia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=733e0125-3208-49f0-9f2b-b0dde71582b6%40redis>

Kim, W. & Mauborgne, R. 2005. Sinisen meren strategia. Helsinki: Talentum.

Koipijärvi, T. & Kuvaja, S. 2020. Yritysvastuu 2.0. Johtamisen uusi normaali. Viro: Printon. Viitattu 13.3.2024. Saatavissa [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.saimia.fi/ammattikirjasto/teos/yritysvastuu-2-2020#kohta:Yritysvastuu\(\(20\)2.0\(\(20\)\(\(2013\)\(\(20\)Johtamisen\(\(20\)uusi\(\(20\)normaali](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.saimia.fi/ammattikirjasto/teos/yritysvastuu-2-2020#kohta:Yritysvastuu((20)2.0((20)((2013)((20)Johtamisen((20)uusi((20)normaali)

Kostamo, P., Airaksinen, T. & Vilka, H. 2022. Kirjoita itsesi asiantuntijaksi: opas toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Viitattu 12.6.2024. Saatavissa <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789518849110>

Kozak, M. 2004. Destination Benchmarking: Concepts, Practices and Operations. Cambridge, USA: CABI Publishing.

Kuuluvainen, A. 2012. How to concretize dynamic capabilities? Theory and examples. Journal of Strategy and Management. 10/2012, Nro 5 (4), 381. Viitattu 31.7.2024. Saatavissa <https://www-emerald-com.ezproxy.saimia.fi/insight/content/doi/10.1108/17554251211276353/full/pdf>

Liappis, H., Pentikäinen, M. & Vanhala, A. 2019. Menesty yritysvastuulla: Käsikirja kokonaisuuteen. Keuruu: Otava kirjapaino Oy.

Lenssen, G., Gasparski, W., Rok, B. & Lacy, P. 2006. Corporate Governance and Competitiveness. Emerald Publishing Limited. Viitattu 12.8.2024. Saatavissa <https://ebookcentral.proquest.com/lib/lab-ebooks/reader.action?docID=275468>

Lozano, R. & Huisingh, D. 2011. Inter-linking issues and dimensions in sustainability reporting. Journal of Cleaner Production. Nro 19 (2), 99–107. Viitattu 14.6.2024. Saatavissa <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652610000156>.

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus – Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.

Niskala, M., Puroila, J., Pajunen, T. & Tarna-Mani, K. 2019. Yritysvastuu: Raportointi ja laskenta. Helsinki: ST-Akatemia Oy. Viitattu 12.3.2024. Saatavissa [https://www-stakate-miaonline-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/yrvastuu#1\(20\)Mit\(e4\)\(20\)yritysvastuu\(20\)on?\(20\)](https://www-stakate-miaonline-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/yrvastuu#1(20)Mit(e4)(20)yritysvastuu(20)on?(20))

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

Pohjola, M. 2011. Kansantuote, hyvinvointi ja kestävä kehitys. Kansantaloudellinen aikakauskirja. 01/2011, Nro 107 (1), 17–29. Viitattu 12.3.2024. Saatavissa <https://www.taloustieteellinenyhdistys.fi/images/stories/kak/KAK12011/kak12011pohjola.pdf>

Pohl, M. & Tolhurst, N. 2010. Responsible Business. How to manage a CSR strategy successfully. New Jersey: John Wiley & Sons Ltd. Viitattu 13.6.2024. Saatavissa <https://ebookcentral.proquest.com/lib/lab-ebooks/reader.action?docID=699376>

Porter, M. E. 1984. Strategia kilpailutilanteessa. Toimialojen ja kilpailijoiden analysointitekniikat. Helsinki: Oy Rastor Ab.

Porter, M. E. 1985. Kilpailuetu: miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään. Espoo: Weilin + Göös.

Porter, M. E. 2006. Kansakuntien kilpailuetu. Helsinki: Talentum.

- Porter, M. E. & Kramer, M. R. 2006. Strategy & Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. Harvard Business Review. Nro 84, 78–85. Viitattu 14.6.2024. Saatavissa <https://scirp.org/journal/paperinformation?paperid=50332>
- Rossmann, R. & Duerden, M. 2019. Designing Experiences. Columbia Business School. Viitattu 12.8.2024. Saatavissa https://web-p-ebSCOhost-com.ezproxy.saimia.fi/ehost/ebookviewer/ebook/ZTAwMHh3d19fMjA4Nzk1NV9fQU41?si_d=df48d9e6-0f2b-4766-9d09-1cc4d5f8df76@redis&vid=0&format=EB&rid=1
- Rumelt, R. 2022. A “challenge-led” approach to creating effective strategy. Strategy & Leadership. 09/2022, Nro 50 (5), 3–8. Viitattu 13.4.2024. Saatavissa <https://www-emerald-com.ezproxy.saimia.fi/insight/content/doi/10.1108/SL-05-2022-0049/full/pdf?title=richard-rumelt-a-challenge-led-approach-to-creating-effective-strategy>
- Saarijärvi, H. & Puustinen, P. 2020. Strategiana asiakaskokemus: Miksi, mitä, miten? Jyväskylä: Docendo Oy.
- Sasal, D. 2017. Strategy Development Simplified: What Is Strategy & How To Develop One? Youtube-video. Julkaistu 11.7.2017. Viitattu 13.3.2024. Saatavissa https://www.youtube.com/watch?v=iIS3x3KM_Hs
- Silvola, H. & Landau, T. 2019. Vastuullisuudesta ylituottoa sijoituksiin. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 13.6.2024. Saatavissa [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/GABBHXDTEB#kohta:Vastuullisuudesta\(\(20\)ylituottoa\(\(20\)sijoituksiin/piste:t1](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/GABBHXDTEB#kohta:Vastuullisuudesta((20)ylituottoa((20)sijoituksiin/piste:t1)
- Tracy, B. 2015. Business Strategy. The Brian Tracy Success Library. Amacom. Viitattu 7.3.2024. Saatavissa <https://ebookcentral.proquest.com/lib/lut/reader.action?docID=1964253>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö: Tammi.
- Vanhala, A. & Ristaniemi, M. 2022. Yritysvastuu & oikeus. Kauppakamari: Hansaprint. Viitattu 13.3.2024. Saatavissa [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.saimia.fi/ammattikirjasto/teos/yritysvastuu-ja-oikeus-2022#kohta:Yritysvastuu\(\(20\)&\(\(20\)oikeus](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.saimia.fi/ammattikirjasto/teos/yritysvastuu-ja-oikeus-2022#kohta:Yritysvastuu((20)&((20)oikeus)
- Vierula, M. 2021. Löydä kilpailuetusi. Käsikirja brändin ja strategian kehittämiseen. Viro: Meedia Zone OÜ. Viitattu 15.10.2024. Saatavissa [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.saimia.fi/ammattikirjasto/teos/loyda-kilpailuetusi-2021#kohta:L\(\(f6\)yd\(\(e4\)\)\(\(20\)kilpailuetusi](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.saimia.fi/ammattikirjasto/teos/loyda-kilpailuetusi-2021#kohta:L((f6)yd((e4))((20)kilpailuetusi)
- Vilkkä, H. 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 29.2.2024. Saatavissa <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523701731>

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen – keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja – 20 työkalua. Helsinki: Talentum. Viitattu 10.3.2024. Saatavissa <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-14-2061-0>

Vuorinen, T. & Huikkola, T. 2023. Strategiakirja – 25 työkalua. Helsinki: Alma Talent Oy. Viitattu 31.7.2024. Saatavissa <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/GAJBIXETEB#kohta:Strategiakirja/piste:t2>

Ylikoski, T., Järvinen, R. & Rosti, P. 2006. Hyvä asiakaspalvelu – menestystekijä finanssialalla. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.

Zhang, H., Liang, X. & Wang, S. 2016. Customer value anticipation, product innovativeness, and customer lifetime value: The Moderating Role of Advertising Strategy. Nro 69 (9), 3725–3730. Viitattu 3.10.2024. Saatavissa <https://pdf.sciencedirectassets.com/271680/1-s2.0-S0148296316X00070>

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. & Gremler, D. D. 2017. Services Marketing. Integrating Customer Focus Across the Firm. New York: McGraw-Hill.

Liite 1. Benchmarking-taulukko havainnoista vastuullisuuden eri osa-alueiden toteuttamiseen ja esiin tuomiseen liittyen.

	L&T	Verdis	Ramboll
Vastuullisuuden esiin tuominen ja merkitys liiketoiminnassa	Vastuullisuutta korostuu brändin ytimenä ja on saatu onnistuneesti linkitettyä L&T:n kaikkiin toimialoihin: ympäristö-, teollisuus-, kiinteistö- ja siivouspalvelut. Vastuullisuus terminä yhdistetään seuraaviin osa-alueisiin: materiaalien tehokas kiertokulku ja tuotettava käyttö, positiiviset ilmastovaikutukset (hiilikädenjälki) → tekemällä yhteistyötä L&T:n kanssa voit parantaa yrityksesi vastuullisuuskuvaa.	Alalle hyvin perinteinen tapa ilmentää vastuullisuutta: kustannustehokkaat ja ympäristöystävälliset palvelut asiakkaille, joiden myötä vastuullisuutta ilmennetään. Yhteistyökumppanit korostuvat osana vastuullisuutta ja siihen liittyvien palvelujen rakentamista. Vastuullisuus osana jokapäiväisiä, pieniäkin tekoja: ei pelkkää puhetta, vaan ennen kaikkea toimintaa. Vastuullisuus ilmenee arvojen, toimintapolitiikan, työympäristön, ympäristön sekä sidosryhmien kautta.	Yhteistyö asiakkaiden kanssa: tekee töitä läpi arvoketjun ja tähtää kestävämpään yhteiskuntaan. Vastuullisuuden osalta päätavoitteet: 1. Hiilidioksidipäästöjen nettonollatavoite (ilmastonmuutoksen hillitseminen ja energiatehokkuus) 2. Kestävien yhteiskuntien elinvoimaisuus 3. Resurssien hallinta ja kiertotalous 4. Luonnon monimuotoisuus ja ekosysteemit 5. Kestävän kehityksen tavoitteet (tavoitteet näkyvät kaikessa toiminnassa eri sidosryhmien kanssa) Koko liiketoiminta perustuu vastuullisuuden eri ulottuvuuksille ja kaikki asiakkaille tuotettava suunnittelu kulmineeruu Rambollin ilmastotavoitteisiin

			(päästöt, ilmaston lämpeneminen, vihreä energia.)
Vastuullisuus osana strategiaa	Vahva strategiatarina vastuullisuuden ympärillä: onnistunut kiteyttämään yhteen kuvaan koko strategian olennaisen ytimen ja viestii siitä johdonmukaisesti	Vastuullisuus olennainen osa toimintaa, mutta liitännäistä strategiaan jää hieman epäselväksi tai ainakaan siitä ei viestitä suoraan. Muutenkaan verkkosivut ja / tai sosiaalisen median kanavat eivät voimakkaasti tuo esiin strategiaa ja sen ydintä.	Ei käy suoraan ilmi verkkosivuilta tai sosiaalisen media kanavista. Tavoite kuitenkin kaikessa tekemisessä kohti kestävämpää tulevaisuutta → oletan tämän kumpuavan strategiasta, mutta varmuudella se ei käy ilmi.
Vastuullisuuden ympärille rakennetut palvelukonseptit	Kaikkien toimialojen palvelut ja näiden alla olevien liiketoimintojen palvelut, esim. 1. Ympäristöpalvelut: perusjätehuolto (kotitaloudet ja yritykset), kierrätyspalvelut (mm. kuormalavat), digipalvelut, asiantuntijapalvelut, tietosuojapalvelut, keräysvälineet. 2. Kiinteistöpalvelut: mm. dataohjautuva siivouspalvelu, energiatehokas kiinteistöhuolto, luonnon monimuotoisuutta edistävät viherpalvelut 3. Teollisuuden palvelut esim.	Suppeampi kokonaisuutena vastuullisuuspalvelujen osalta; tekeminen kulminoituu ennen kaikkea ympäristö- ja jätehuoltoihin, joihin liittyy olennaisena osana lajittelu, kierrätys, mitoitus, raportointi ja koulutus/opastus. Vastuullisuuden kaupallistamista voisi tehdä vielä voimakkaammin: vastuullisuuspalveluita on, mutta verkkosivujen ja sosiaalisen median perusteella toiminta keskittyy juuri yleiseen tekemiseen,	Kaikki palvelut tukevat ja edistävät vastuullisuutta sekä kestävyttä, joiden ympärille ratkaisut on rakennettu: Ympäristö- ja luontopohjaiset ratkaisut, vastuullisuuskonsultointi ja ESG, tekninen suunnittelu (yhdistyvässä vastuullisuuskonsultointiin), projektien hallinta- ja suunnittelupalvelut, terveys, turvallisuus ja riskienhallinta, yhteiskuntavastuu ja sosiaalinen

	<p>siirrettävät vedenkäsittelyratkaisut, pilaantuneiden maiden kunnostus, kokonaisratkaisut tehdasalueille.</p> <p>Lisäarvon tuottaminen: kaikki sidosryhmät hyötyvät vastuullisuudesta, kiertotalouden mahdollistaja, vastuullisuus osana laajempaa kontekstia ja taloudellista kannattavuutta.</p>	<p>ei vastuullisuudella ratsastamiseen. Palveluiden kärki: kustannustehokkuus ja ympäristötavoitteiden saavuttaminen, ei niinkään tähtää innovatiivisiin ratkaisuihin.</p>	<p>oikeudenmukaisuus, omaisuudenhallinta ja ylläpito. Voin todeta kaikkien ratkaisujen kumpuavan vastuullisuuden tarpeista, esim. suunnittelu ja projektijohto toteutetaan luonnon ja rakennetun ympäristön etu ja tarpeet huomioiden. Mielestäni hyvä esimerkki siitä, että palveluja ei ole tarvinnut teennäisesti nivoa osaksi vastuullisuutta, vaan ne oikeasti kumpuavat siitä. Lisäarvon lähteenä yksilölliset ratkaisut, jotka täyttävät asiakkaan ja loppukäyttäjän tarpeen, yhteistyö eri alojen välillä ja faktaan pohjautuvat lähestymistavat.</p>
<p>Vastuullisuuden globaalit haasteet uusien liiketoimintamahdollisuuksien perustana</p>	<p>Kaikkien palveluiden lähtökohtana voidaan nähdä olevan globaalit ongelmat, kuten luontokato, ilmaston muutos, eriarvoistuminen: kaikki L&T:n palvelut tähtäävät tavalla tai toisella kestävämmän</p>	<p>Voimakkaimmin ilmentyy ympäristötavoitteiden näkökulmasta: jättemateriaalivirtojen hallitseminen, lainsäädännön mukaan toimiminen, mutta vielä uupuu se terävin kärki, jolla</p>	<p>Palveluita ja niiden kehittämistä ohjaavat globaalit haasteet; pystyy vastaamaan asiakastarpeisiin kokonaisvaltaisesti eli toiminnassa voi laaja-alaisesti hyödyntää eri</p>

	<p>tulevaisuuden rakentamiseen (energiatehokkuus, kierrätys, kemikaalien vähentäminen, tehtaiden toiminnan optimointi ja jätteiden vähentäminen), tiedolla johtaminen kehittämisen tueksi.</p>	<p>herättää asiakkaan mielenkiinto. Jää vaihtelma, että tehdään hyvin jokapäiväiset asiat, mutta suurempi suunnitelma vastuullisuuden toteuttamisesta osana kokonaisuutta puuttuu.</p>	<p>toimialojenasiantuntijoita (konsultointitoiminnalle toki tyypillistä) eli pystyy toimimaan ns. managerimallilla. Jää vaikutelma, että palvelutarjonta perustuu nimenomaan globaalien ympäristöongelmien ratkaisemiseen sekä vaikutusten mitointiin. josta voi vetää johtopäätöksen, että palveluvalikoima tulee kehittyämään ja kasvamaan entisestään ajan kuluessa ja yhteiskunnallisten ongelmien kumuloituessa.</p>
Vastuullisuusmateriaalit	<p>Oma erillinen osio verkkosivuilla, jossa todella laajasti vastuullisuuteen liittyvää materiaalia: vastuullisuuden johtaminen, eettiset toimintaperiaatteet, yhtiön vastuullisuusohjelma, vastuullisuustulosten läpinäkyväksi tuominen (raportointi verkkosivuilla). Lisäksi somekanavien kautta mahdollisuus tilata erilaisia</p>	<p>Oma erillinen, selkeä ja tiivis osio verkkosivuilla. Sosiaalisen median sisällöt ilmentävät vastuullisuutta eri muodoissa (ympäristö, sosiaalinen, hallinto), mutta vastuullisuuden kaupallistaminen on mielestäni vielä vaiheessa. Vastuullisuusmateriaalit suppeammat kuin esim. L&T:llä, toki organisaatiokin on pienempi.</p>	<p>Kestävällä kehityksellä oma osionsa, jossa kattavasti kuvattu näihin liittyviä tavoitteita ja mittareita. Asiantuntijablogeilla tavoitellaan tietoisuuden kasvattamista, mutta myös oman asiantuntijuuden ja oman toiminnan kestävyyskoostamista. Esim. kestävyystavoitteet purettu myös oman</p>

	<p>palveluihin ja vastuullisuuteen liittyviä oppaita, mahdollisuus ilmoittautua vastuullisuusteeman ympärille rakennettuihin webinaareihin, mahdollisuus asiakkaana hyödyntää Oma L&T-palvelua, jossa pääsee oman yrityksen jätemääriin ja niiden kehittämiseen käsiksi.</p>		<p>toiminnan osalta konkreettiselle tasolle, joka luo varmasti sidosryhmille luotettavuuden kuvaa. Sosiaalisen median sisällöt ovat asiakeskeisiä, globaaleihin ja paikallisiin haasteisiin sekä lainsäädäntöön keskittyviä. Vähemmän sisältöä ns. henkilötasolla, joka voisi tavallisen kuluttajan silmissä olla mielenkiintoista ja helposti omaksuttavaa vastuullisuussisältöä.</p>
<p>Yritysvastuun ulottuvuudet</p> <p>*Ympäristö</p> <p>*Sosiaalinen</p> <p>*Hallinto</p>	<p>Ympäristö: jätemäärien vähentäminen, kierrätykseen ja uudelleen käyttöön ohjattavien materiaalien määrän kasvattaminen, energiatehokkuus, tiedolla johtamisen hyödyntäminen ympäristöä vähemmän kuormittamiseksi, asiantuntijuus ympäristöasioiden kehittämiseksi, oma organisaatio ns. lobbaustyötä varten, kestävän kehityksen indeksit</p>	<p>Ympäristö: vastuullisuus, hiilineutraalius, raportoinnin merkitys ympäristövastuun johtamisessa, palvelujen ja tekemisen laadukkuus, ympäristöystävällisyys kaikissa valinnoissa, taloudellinen ajotapa, hiilidioksidipäästöjen minimointi, jätevirtojen jäljitettävyys.</p> <p>Sosiaalinen: Työyhteisö ja yhdessä tekemisen voima,</p>	<p>Ympäristö: asiakkaiden apuna asiakkaan kestävyttä ja vastuullisuutta rakentamassa, mutta myös omat tavoitteet hiilidioksidipäästöjen vähentämiseen Pariisin sopimuksen mukaisesti. Kaikissa hankkeissa tarjoaa alkuperäistä hakesitystä kestävämpiä ratkaisuja. Kaasu- ja öljyliiketoiminnasta luopuminen 2025 mennessä ja</p>

	<p>Sosiaalinen: oman henkilöstön osaamisen ja hyvinvointiin panostaminen: monimuotoisuus, ammattitaitoisuus, hyvinvoiva työyhteisö, työterveys ja ihmisoikeudet yleisesti.</p> <p>Hallinto: lakien ja asetusten noudattaminen, sitoutuminen eettisiin toimintatapoihin, vastuullisuuteen liittyvien riskien hallinta, yritysvastuun johtaminen organisaation eri tasoilla, yhteiskunnallisesti merkittävä vastuullisuuden esille tuoja ja puolestapuhuja, taloudellinen vastuullisuus (kannattavuus, hyvä verojen maksaja ja työllistäjä),</p>	<p>henkilöstön hyvinvointi, henkilöstön osaaminen, nolla tapaturmaa, oikeudenmukaisuus, tasa-arvo, monikulttuurisuus, palkitseminen.</p> <p>Hallinto: arvot (laatu, tehokkuus, arvostus ja ympäristö), laadunhallinta ja toiminnan sertifiointi, lainsäädäntö ja sen aktiivinen seuraminen, sidosryhmien ja sidosryhmätyöskentelyn tärkeyden tunnistaminen.</p>	<p>osaamisen hyödyntäminen uusiutuvien energialähteiden alalla. Tavoitteena olla globaalisti johtava tekijä vihreän energian siirtymässä.</p> <p>Sosiaalinen: vastuullinen toiminta eri sidosryhmiä kohtaan, työskentely asiakkaiden koko arvoketjussa, tekeminen kulminoitua omaan, osaavaan henkilöstöön. Henkilöstönäkökulma ei niin voimakas kuin muilla.</p> <p>Hallinto: tavoitteena, että 80 % toimittajista asettanut 2025 mennessä tieteeseen perustuvat vastuullisuustavoitteet.</p> <p>The Partner for Sustainable Change -strategian mukaisesti nopeuttaa siirtymistä vihreään energiaan kumppanuuksien kautta. Ramboll on YK:n Global Compactin jäsen. Läpinäkyvä</p>
--	--	---	--

			toiminta, verolakien noudattaminen.
--	--	--	-------------------------------------

	Greenstep	Kierivä
Vastuullisuuden esiin tuominen ja merkitys liiketoiminnassa	Arvojen ytimessä Greenstepillä on asiakas, ja tavoitteena tuottaa vastuullisempaa liiketoiminnan ohjausta. Verkkosivuilla vastuullisuutta tuodaan esiin, mutta ei siten, että se olisi koko liiketoimintaa ohjaava asia. Greenstep tarjoaa palveluita laajalla skaalalla ja vastuullisuuspalvelut ovat yksi tarjooman osa-aleuista. Tällä saralla vastuullisuutta tuodaan laaja-alaisesti esiin, mutta sitä ei ole kovin voimakkaasti nivottu osaksi muita palveluita, kuten HR-, kirjanpito-, CFO-, yritysjärjestely-, koulutus- ja analytiikkapalvelut. Itseäni jäi hieman häiritsemään verkkosivuilla etusivun maininta vastuullisemmasta liiketoiminnan ohjauksesta, mutta lopulta tässä ei kuitenkaan konkreettisesti avata, mitä Greenstep tällä tarkoittaa; itselleni ei välittömästi synny käsitys siitä, millä tavalla vastuullisuus toteutuu osana heidän liiketoimintansa ohjaukseen liittyvää palvelukonseptia.	Heti etusivulta alkaen syntyy selkeä vaikutelma vastuullisuudesta toiminnan ytimenä. Mielestäni tämä luo kohderyhmälle heti käsityksen siitä, minkä ympärille Kierivä on rakennettu – vastuullisuuden. Vastuullisuus tulee esiin kaikessa viestinnässä: oman ydintoiminnan ja palveluiden esittelyssä, asiakasreferensseissä ja ajankohtaisissa uutisissa, strategisissa valinnoissa. Sisältöä ei ole läheskään niin runsaasti kuin isommilla toimijoilla, mutta olennainen on onnistuttu kiteyttämään hyvin tiiviiksi ja selkeäksi paketiksi, joka varmasti puhuttelee kohderyhmää.

	Vastuullisuuden konkretia jäi yleisellä tasolla ohueksi.	
Vastuullisuus osana strategiaa	<p>Verkkosivujen ja some-sisältöjen perusteella syntyy vaikutelma, ettei vastuullisuutta ole täysin onnistuttu integroidaan osaksi yhtiön strategiaa; siitä näkyy välähdyksiä siellä täällä ja vastuullisuuden ympärille on rakennettu oma palvelukokonaisuutensa, mutta tämän benchmarking-tutkimuksen perusteella minulle ei synny vaikutelmaa, että vastuullisuus ohjaisi liiketoiminnan tavoitteita tai valintoja, ainakaan täysin yksiselitteisesti. Vastuullisuudelle yleisesti löytyy oma osionsa verkkosivuilta, mutta sitä ei ole integroitu osaksi koko palveluvalikoimaa tai Greenstepin toteuttamaa viestintää. Vahvimmin vastuullisuuden integrointi osaksi strategiaa tulee esiin sosiaalisen vastuullisuuden osa-alueilla.</p>	<p>Vastuullisuus ohjaa selkeästi yrityksen strategisia tavoitteita, suuntaa ja toimintaa: kaikki kiteytyy sen ympärille. Ilman vastuullisuusteemaa Kierivää tuskin olisi olemassa lainkaan. Vertailussa mukana olleen muun yrityksen kohdalla näin ei kuitenkaan ole, vaan vastuullisuus on osa strategiaa, tässä koen kaiken rakentuvan sen ympärille. Yrityksen omasta strategiasta olisin mielelläni jostakin benchmarkatuista kanavista lukenut hieman enemmän – nyt Kierivän oma strategia jäi hieman pimentoon ja olemassaolon ”oikeutus” tältä osin hieman ohueksi.</p>
Vastuullisuuden ympärille rakennetut palvelukonseptit	<p>Vastuullisuuden ympärille on rakennettu oma palvelukokonaisuutensa, joka pitää sisällään pääasiassa vastuullisuuden konsultointiin, kouluttamiseen, raportointiin ja hiilijalanjalan laskemiseen liittyviä palveluita. Sivuillaan</p>	<p>Palvelut koostuvat ainoastaan vastuullisuuden ympärille rakennetuista palveluista: koulutukset, kiertotalousmahdollisuuksien kartoitus asiakasyritykselle, kasvu, viestintä, työpajat – kaikkien palvelukokonaisuuksien perusta on</p>

	<p>Greenstep kuitenkin mainitsee vastuullisuuden olevan osa heidän DNA:taan mutta syvempi konkretia voisi tuoda lisäsyvyyttä asian käsittelyyn ja esittämiseen. Greenstep on tunnistanut / kääntänyt lainsäädännön mukanaan tuomat muutokset mahdollisuudeksi, jolla vastuullisuudella voidaan luoda kilpailuetua. Vastuullisuuspalveluiden kautta myös tavoitellaan sitä, että vastuullisuudesta tulee osa jokapäiväistä liiketoimintaa.</p> <p>Ennen benchmarkkausta odotin, että vastuullisuuden tuoma mahdollisuutta olisi laajemmin hyödynnetty myös muissa Greenstepin tarjoamissa palvelukokonaisuuksissa ja niiden muotoilussa.</p>	<p> vastuullisuus. Toisaalta tämä tekee selkeäksi sen, mihin toiminta ja tavoitteet keskittyvät, toisaalta voi olla myös riski, kun koko palvelutarjooma keskittyy vain ja ainoastaan vastuullisuuden eri ulottuvuuksiin. Kaikilla muilla vertailussa mukana olleilla on myös ns. perusliiketoimintaa /-palveluita vastuullisuusteeman ulkopuolelta, jotka kuitenkin toteutetaan vastuullisesti. Tässä tapauksessa palvelut itsessään on rakennettu ainoastaan vastuullisuuteen perustuen.</p>
<p>Vastuullisuuden globaalit haasteet uusien liiketoimintamahdollisuuksien perustana</p>	<p>Sisällön perusteella mahdollisuus nähdään ja se painottuu ennen kaikkea konsultointiin (raportointi- ja talouskullmalla) sekä raportointiin. Greenstep tarjoaa myös interim-vastuullisuusasiantuntijaa, joka varmasti on oiva ratkaisu pienemille yrityksille tai sellaisille toimijoille, joilla ei ole halua / resursseja ohjata ja johtaa omaa vastuullisuustoimintaansa itse</p>	<p>Nämä on tunnistettu erinomaisesti liiketoiminnan perustaksi, ja palvelukokonaisuudet rakentuvat vastuullisuuden eri haasteiden (niin globaalien kuin paikallistenkin) ympärille. Ympäristönäkökulma ja kiertotalous kokonaisuutena korostuvat, vaikka valikoima sisältää myös hallinnollisen ja sosiaalisen vastuullisuuden ulottuvuuksia. Tämä varmasti perustuu siihen, missä yrityksen asiantuntijuus</p>

	<p>tai perustaa teeman ympärille omaa sisäistä organisaatiota.</p>	<p>on vahvimillaan eli on hyödynnetty omaa ydinosaamista palvelutarjoaman muotoilussa. Lainsäädännön velvoitteet on nähty mahdollisuuksina uusille palveluille eli CSRD-raportointi näkyy voimakkaasti myös Kierivän tarjoamissa asiakkaille suunnatuissa palveluissa. Hyvin perinteinen, mutta kokonaisvaltainen vastuullisuuspalveluiden paletti.</p>
<p>Vastuullisuusmateriaalit</p>	<p>Oma osionsa verkkosivuilla vastuullisuuden käsittelyyn, jossa suhteellisen laaja-alaisesti asiaa käsitelty. Silmiinpistävää kuitenkin se, että vastuullisuutta ei juurikaan ole huomioitu verkkosivujen palveluvalikoimassa (pl. vastuullisuuspalvelut) tai muissa osioissa. Myös yhtiön strategia ja vastuullisuuden kuvaaminen osana kokonaisstrategiaa olisi mielenkiintoinen lisä sisältöihin. Uskon myös, että webinaari-, opas- tai muita yleisiä vastuullisuuden perehdyttämisisältöjä kannattaisi hyödyntää laajemmin mielenkiinnon herättämisen ja asiantuntijuuden vahvistamiseksi.</p> <p>Näen, että yleisesti vastuullisuusaiheen käsittelyyn voisi olla enemmänkin</p>	<p>Laaja-alaista ja informatiivista sisältöä vastuullisuuden käsittelyssä eri näkökulmista; lukijaa hyödyttävää tietoa, jolla voi syventää omaa asiantuntijuuttaan ja osaamistaan tällä saralla. Sisältö on enemmän juuri asiapainotteista kuin ns. täytesisältöä. Myös ajankohtaisia webinaareja ja muita asiantuntijas sisältöjä säännöllisesti tarjolla, joka varmasti herättää potentiaalisen asiakkaan kiinnostuksen. Materiaalien tuottamisessa säännöllisyyden näkökulmasta tietyllä tapaa näkyy, että kyseessä on pienempi yritys, jolla sisältöjen tuottaminen selkeästi tapahtuu muun liiketoiminnan ohessa, eikä se välttämättä kuulu yksittäisen henkilön päätehtäviin.</p>

	<p>mahdollisuuksia ja se voisi ns. nostaa yrityksen profiilia tällä saralla.</p>	
<p>Yritysvastuun ulottuvuudet</p> <p>*Ympäristö</p> <p>*Sosiaalinen</p> <p>*Hallinto</p>	<p>Ympäristö: jää vähemmälle huomiolle tarkasteltavien materiaalien ja sisältöjen perusteella - toki tässä tulee huomioida yrityksen toimiala, joka ei täysin oman toimintansa puolesta keskity ympäristövastuullisuuteen, vaikka palveluita sen pohjalle ovatkin rakentaneet. Greenstepin vastuullisuusraportti antaa selkeän kuvan kuitenkin yrityksen ympäristövastuun ulottuvuudesta.</p> <p>Sosiaalinen: verkkosivut ja some-sisällöt ottavat mielestäni eniten kantaa tähän vastuullisuuden ulottuvuuteen ja luovat Greenstepistä erittäin hyvää kuvaa sosiaalisen vastuullisuuden edistäjänä. Erityisesti työntekijöiden hyvinvointi, osaamisen kehittäminen, hyvän työyhteisön peruspilareiden rakentaminen ja hyvän tiimihengen luominen korostuvat vertaisarvioinnissa.</p> <p>Hallinto: tukena muiden yritysten liiketoiminnan kehittämisessä ja kasvussa. Taloudellinen vastuu näkyy Greenstepin suorina sijoituksina kasvaviin suomalaisiin yrityksiin sekä</p>	<p>Ympäristö: tuotteiden ja materiaalien uudelleenkäytön edistäminen, materiaalivirtojen hyödyntäminen, kiertotalousratkaisut, sääntelyn vaikutukset toimintaan, yhteistyöverkostojen kokoaminen, kiertotaloutta tukevat hankinnat</p> <p>Sosiaalinen: tiimin kasvu, muuten ei riittävästi sisältöä benchmarkkausta varten.</p> <p>Hallinto: ei riittävästi sisältöä benchmarkkausta varten.</p> <p>Yleisesti: tarjottavien palveluiden osalta kuvattu hyvin eri ulottuvuudet ja niihin vaikuttaminen, oman toiminnan vastuullisuuden osalta ei kuvauksia juurikaan ole ja se vaikutti vertaisarvioinnin laajuuteen tämän osa-alueen osalta.</p>

	uusiutuvaan energiaan. Verojalanjäljen läpinäkyvyys.	
--	--	--

Liite 2. Yhteenvetotaulukko Benchmarking-tutkimuksen havainnoista: esiin nousseet teemat teoriaa vasten.

Teema	Tarkempi kuvaus	Hyödyntäminen kilpailuetuna ja asiakasarvon tuottamisessa
Yritysvastuu yleisesti	Yrityksen rakentama vastuullisuuskuva omasta toiminnastaan sekä siitä, miten se voi tukea vastuullisuusasioissa muita	<p>Brändimielikuvan vahvistaminen: luotettavuus, läpinäkyvyys, avoimuus, erottautuminen kilpailijoista esim. palveluvalikoimalla, asiantuntijuudella tai henkilökohtaisuudella.</p> <p>Oman toiminnan läpinäkyväksi tekeminen tähtää asiakasuskollisuuden rakentamiseen.</p> <p>Palveluiden kaupallistaminen vastuullisuusteeman alle.</p> <p>Vastuullisuuden ympärille rakennetut organisaation sisäiset rakenteet, esim. omat vastuullisuuteen keskittyneet asiantuntijaorganisaatiot ja niiden osat.</p> <p>Em. tekijät varmistavat rahan tekemisen tulevaisuudessa.</p>
Vastuullisuus osana strategiaa	Yritysvastuun johtaminen osana liiketoimintastrategian toteutumisen tukemista ja vastuullisuuden integroiminen osaksi strategiaa, jolloin se ohjaa yrityksen strategisia valintoja.	<p>Edelläkävijyyden (sekä oma toiminta että asiakas) hyödyntäminen vastuullisuuden kaupallistamisessa.</p> <p>Vastuullisuus riskienhallintamenetelmänä: maineen ylläpitäminen ja vahvistaminen.</p> <p>Asiakastarpeiden aito huomiointi ja vastuullisuuskokonaisuuden rakentaminen sitä tukevasti.</p>
Vastuullisuuden eri ulottuvuudet	Selkeät normit ja puitteet, jotka mahdollistavat yritysvastuun toteuttamisen ja kehittämisen. Vastuullisuuden	Kyky määrittää konkreettiset KPI-mittarit ja seurata toiminnan kehittymistä sekä osoittaa vaikutukset myös ulkoisille sidosryhmille (sekä oma toiminta että asiakkaille suunnattu palvelu).

	<p>avainasioiden tunnistaminen ja liittäminen ne kolmeen pääteemaan: ympäristövastuu, sosiaalinen vastuu sekä hallintotapa.</p>	<p>Kyky integroida eri ulottuvuudet vastuullisuuden kokonaisuuteen ja paketoita se myyvästi (sekä oma toiminta että asiakkaalle suunnattu palvelu).</p>
<p>Vastuullisuuden kääntäminen kannattavaksi liiketoiminnaksi.</p>		<p>Kyvykyys kehittää vastuullisuuspalveluita tai vastuullisia palveluita asiakkaille etupainotteisesti.</p> <p>Kyky tuoda markkinoille jotakin uutta ja innovatiivista: vastuullisuutta edistävät teknologiat, uudet lähestymistavat, uudet digitaaliset palvelut, jotka mahdollistavat toiminnan läpinäkyvyyden.</p> <p>Yrityksen ydinosaamisen (erikoistuminen) valjastaminen strategiseksi kilpailueduksi vastuullisuuden eri kentillä.</p> <p>Kumppanuus- ja yhteistyömallit, jotka tähtäävät vastuullisen toiminnan kehittämiseen kokonaisuutena eri alojen ammattilaisia / toimijoita hyödyntäen.</p>

Liite 3. Haastattelun teemaosiot haastateltaville kohdeyrityksille.

Ympäristöalan liiketoimintamallit ja tapa tehdä bisnestä

- Mitä vastuullisuus merkitsee teille?
- Miten vastuullisuus näkyy palveluvalikoimassanne?
- Miten vastuullisuus ohjaa strategisia valintoja liiketoiminnan ansaintamalleihin ja tapaan tehdä bisnestä (oman liiketoiminnan kannalta keskeiset)?

Strategiat markkinan voittamiseen ja kilpailuedun luomiseen

- Millaisia palvelukonsepteja vastuullisuuden ympärille on rakennettu ja miten vastuullisuutta on kaupallistettu?
- Kuinka esim. globaaleja haasteita hyödynnetään mahdollisuuksina yrityksen liiketoiminnassa tai sen kasvattamisessa?
- Kuinka vastuullisuus mahdollisesti voidaan kääntää kilpailueduksi?
- Kuinka olette hyödyntäneet vastuullisuutta erottautumistekijänä?

Yritysvastuun eri ulottuvuudet: ympäristö-, taloudellinen ja sosiaalinen vastuu

- Miten vastuullisuuden eri ulottuvuudet näkyvät toiminnassanne?
- Minkä vastuullisuusteemojen näet korostuvan tulevaisuudessa ja miksi?
- Miten yrityksen toiminnassa voidaan ilmentää eri vastuullisuus ulottuvuuksien toteuttamista?
- Kohdistuuko vastuullisuuteen jotakin haasteita? Jos, niin millaisia?

Asiakasodotukset

- Miten vastuullisuuden eri ulottuvuuksia voidaan hyödyntää asiakastarpeiden tunnistamisessa ja täyttämässä?
- Mitkä teemat asiakkaiden odotuksissa korostuvat?
- Kuinka vastuullisuus käännetään myös asiakkaalle lisäarvoa tuottavaksi palveluksi / kokonaisuudeksi?
- Mitä ovat keskeiset asiakkaidenne ostopäätökseen vaikuttavat tekijät, jotka korostuvat vastuullisuuden ympärille rakennettujen palvelujen ostamisessa?

- Millaista palvelua asiakkaat arvostavat? Miten vastuullisuus konkretisoidaan asiakkaalle?

Oman organisaation odotukset ulkopuolisille vastuullisuuspalveluille

- Millaisia odotuksia teillä on vastuullisuuden suhteen yhteistyökumppanienne toimintaa kohtaan? Miten vastuullisuuden seuranta toteutetaan?
- Ostaako organisaationne itse ulkopuolisia vastuullisuuspalveluita? Jos, niin miksi ja millaisia?
- Tuleeko mieleesi vielä muuta vastuullisuuteen liittyvää?