

KOHTI KESTÄVÄÄ STRATEGISTA JOHTAMISTA

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2023

**Tekijä: Maija Kallio
Oppiaine: Johtaminen
Ohjaaja: Pasi Sajasalo**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Maija Kallio	
Työn nimi Kohti kestäväää strategista johtamista	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 25.9.2023	Sivumäärä 61
<p><i>Tiivistelmä – Abstract</i></p> <p>Ilmastonmuutos on vakava globaalinen haaste ja yrityksillä on keskeinen rooli ilmastonmuutoksen torjunnassa. Ilmastonmuutos on myös muuttanut yritysten toimintaympäristöä entistä monimutkaisemmaksi ja yritykset voivat säilyttää kilpailuetunsa ainoastaan sitoutumalla kestäväen kehityksen tavoitteisiin. Kestävässä liiketoiminnassa tulisi huomioida sosiaalinen, ekologinen sekä taloudellinen kestävyys ja nämä tulisi integroida osaksi yritysten strategista johtamista. Kestävä kehitys vaatii yrityksiltä muutoskykyä ja uudenlaista johtamista, jossa yrityksen arvonluontia tarkastellaan pitkällä aikavälillä.</p> <p>Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ollut kartoittaa, miten kestäväen kehityksen ulottuvuudet (sosiaalinen, ekologinen, taloudellinen) näkyvät tutkittavien yritysten strategisessa johtamisessa. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on rakennettu Elkingtonin (1997) kolmikantaisuusteorian ja Näsi ja Aunolan (2002) strategisen johtamisen kulkukaavion varaan. Kyseessä on laadullinen tutkimus ja aineisto on kerätty haastattelemalla työntekijöitä kymmenestä eri yrityksestä.</p> <p>Tutkittavat yritykset on jaoteltu kahteen ryhmään, sen mukaan koskeeko uusi EU-direktiivin (CSRD) velvoittama vastuullisuusraportointi yritystä. Pienten yritysten Y1-Y4 kohdalla kriteerit eivät täyty ja isojen yritysten Y5-Y10 kohdalla kriteerit täyttyvät. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina ja niiden tukena käytettiin puolistrukturoitua haastattelulomaketta. Tutkimuksen tuloksia on analysoitu teemoittelun avulla ja tuloksia on peilattu alan teoretietoon.</p> <p>Tutkittavista yrityksistä kaikki isot yritykset olivat asettaneet kestäväen kehityksen oman strategiansa ytimeen ja vastuullisuutta tarkasteltiin kestäväen kehityksen kaikkien kolmen ulottuvuuden pohjalta. Kaikki isot yritykset myös raportoivat vastuullisuudestaan, mikä ohjaa tarkastelemaan vastuullisuutta kaikista kolmesta kestäväen kehityksen näkökulmasta. Pienempien yritysten kohdalla oli nähtävissä, että vastuullisuusasiat tekevät kovaa vauhtia tuloaan ja kestävä kehitys oli asetettu tulevien vuosien kehityskohteeksi.</p>	
Asiasanat kestävä kehitys, kestävä strateginen johtaminen, yritysvastuu	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ.....	2
SISÄLLYS.....	4
1 JOHDANTO	5
2 KESKEISET KÄSITTEET JA TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS	7
2.1 Kestävä kehitys	7
2.1.1 Kestävä kehitys ja kansainvälinen yhteistyö.....	10
2.1.2 Kestävä kehitys ja talous.....	11
2.2 Kestävä strateginen johtaminen	14
2.2.1 Taustaa	14
2.2.2 Yritysvastuu ja arvonluonti.....	15
2.2.3 Kohti kestävästä strategista johtamista	18
2.2.4 Vastuullisuuden mittaaminen ja raportointi	21
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	24
3.1 Tutkimusmenetelmä	24
3.2 Aineiston keruu.....	24
3.3 Analyysimenetelmät	26
3.4 Tutkimuksen luotettavuus.....	27
4 TUTKIMUKSEN TULOKSET	29
4.1 Arvot ja missio.....	29
4.2 Toimintaympäristön seuranta	31
4.3 Kestävän kehityksen tavoitteet ja päämäärät	33
4.3.1 Ympäristötavoitteet.....	33
4.3.2 Sosiaaliset tavoitteet.....	37
4.3.3 Taloudelliset tavoitteet.....	43
4.4 Kestävän kehityksen strategian toimeenpano	46
4.5 Vastuullisuusraportointi.....	49
5 POHDINTA	53
5.1 Johtopäätökset.....	53
5.2 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusaiheet.....	56
LÄHTEET	58
LIITTEET	64

1 JOHDANTO

Ilmastonmuutos on vakava globaalinen haaste. IPCC:n (Intergovernmental Panel on Climate Change) uusimman raportin (2022) mukaan nykyiset toimet eivät riitä ilmaston lämpenemisen rajaamiseen 1,5 asteeseen ja nykyinen päästökehitys johtaa noin kolmen asteen ilmaston lämpenemiseen vuosisadan loppuun mennessä. Lämpenemisen rajoittaminen enintään 1,5–2 asteeseen vaatii nopeita päästövähennystoimia sekä merkittäviä muutoksia energiajärjestelmään. Ilmastonmuutoksen hillitseminen edistää YK:n kestävä kehityksen tavoitteiden saavuttamista. (Valtioneuvosto, 2022; IPCC, 2022.) Ilmastonmuutokseen reagointi varhaisessa vaiheessa on myös huomattavasti edullisempaa kuin reagointi myöhemmässä vaiheessa (Stern, 2006).

Brundtlandin komission määritelmän mukaan kestävä kehitys on kehitystä, joka tyydyttää nykyhetken tarpeet viemättä tulevilta sukupolvilta mahdollisuutta tyydyttää omat tarpeensa (World Commission on Environment and Development [WCED], 1987, s. 57). Se voidaan jakaa kolmeen ulottuvuuteen, ekologiseen, sosiaaliseen sekä taloudelliseen (Elkington, 1997, s. 70–88). Kestävä kehityksen tavoitteiden saavuttaminen vaatii kansainvälistä yhteistyötä ja jokaisen maan tulisi sitoutua YK:n julkaisemiin kestävä kehityksen tavoitteisiin (United Nations [UN], 2016a). Kestävä kehityksen tavoitteisiin pääseminen vaatii uudenlaista ajattelua ja kestävään kehitykseen sitoutumista kaikilla tasoilla ja ilmastotalkoisiin on saatava maiden hallitusten lisäksi mukaan yritykset, kolmannen sektorin toimijat, yhteisöt sekä kuluttajat.

Yrityksillä on merkittävä rooli kestävä kehityksen edistämässä. Ilmastonmuutos on muuttanut ja tulee edelleen muuttamaan yritysten toimintaympäristöä entistä kompleksisemmaksi. Yritykset voivat säilyttää kilpailuetunsa ainoastaan uudistamalla ja sitoutumalla kestävä kehityksen tavoitteisiin. Kestävässä liiketoiminnassa tulisi huomioida taloudellisen pääoman lisäksi myös sosiaalinen ja ekologinen pääoma (Dyllick & Muff, 2016). Integroimalla kestävä kehityksen ulottuvuudet osaksi strategista johtamista voidaan saavuttaa arvoa pitkällä aikavälillä ja kestävä kehityksen tuotoksia (Suriyankietkaew & Petison, 2020, s. 3–4). Siirtyminen perinteisesti strategisesta johtamisesta kohti kestävää strategista johtamista vaatii johtajilta uudenlaista

ajattelua talouden, sosiaalisen ja ekologisen ulottuvuuden välisistä suhteista (Stead & Stead, 2008, s. 67). Yritysten kestävä kehitys vaatii sitoutumista jatkuvaan muutokseen sekä kehittämisprosessiin, jolloin yritykset luovat uusia prosesseja, tuotteita ja liiketoimintamalleja (Eccles ym., 2012).

Yritysten tulisi myös mitata liiketoimintansa vaikutuksia yhteiskuntaan ja ympäristöön (Dyllick & Muff, 2016). Vastuullisuusraportointi on ollut tähän mennessä vapaaehtoista lukuun ottamatta suuryrityksiä. Tähän on tulossa kuitenkin lähivuosina muutos, kun Euroopan Unioni hyväksyi 2022 vuoden lopulla uuden kestävyysraportointidirektiivin. Jatkossa yritysten on raportoitava yrityksen liiketoiminnan vaikutuksista ympäristöön, sosiaaliseen kestävyYTEEN sekä ihmisoikeuksiin. Raportointivaatimukset ulottuvat suuryritysten lisäksi noteerattuihin PK-yrityksiin. (Eurooppaneuvosto, 2022.) Tämä on merkittävä muutos ja nyt viimeistään myös PK-yritysten on tarkasteltava kriittisesti omia toimintojaan kestävyYDEN näkökulmasta ja asetettava kestävä kehitys oman strategiansa ytimeen.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia, miten kestävä kehitys näkyy yritysten strategisessa johtamisessa. Kestävää kehitystä ja strategista johtamista on viimeisten vuosikymmenten aikana tutkittu erikseen paljon. Strategista johtamista on alettu tutkia kestäväN kehityksen näkökulmasta enemmän vasta 2000-luvulla ja empiiristä tutkimusta aiheesta tarvitaan lisää (kts. Engert ym., 2016).

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksenä on:

1. Miten kestäväN kehityksen ulottuvuudet (taloudellinen, sosiaalinen ja ekologinen) näkyvät tutkittavien yritysten strategisessa johtamisessa?

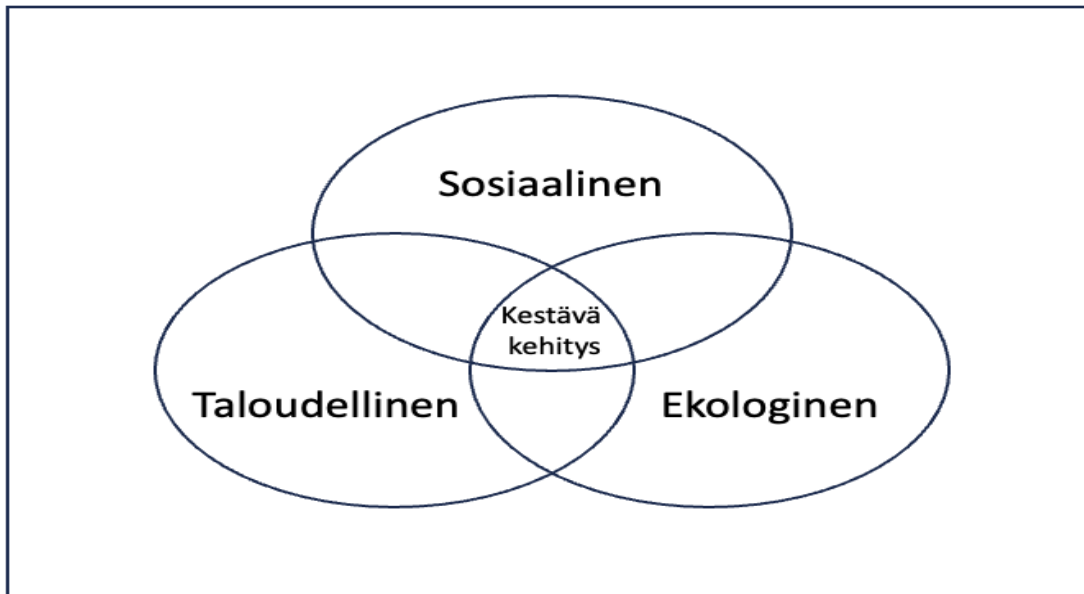
Aloitan työni määrittelemällä tutkimukseen liittyvät keskeiset käsitteet, joita ovat kestävä kehitys, yritysvastuu sekä kestävä strateginen johtaminen. Näistä olen johtanut myös tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen. Työssäni pyrin yhdistelemään tutkimustietoa siitä, miten kestävä kehitys näyttäytyy strategisessa johtamisessa. Seuraavissa pääluvuissa esittelen tutkimuskysymykset, tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen analyysimenetelmät. Tutkimusmenetelmänä on teemahaastattelu ja analyysimenetelmänä teemoittelu. Tutkimuksen luotettavuutta tarkastelun omassa luvussa. Tutkimuksen tuloksia olen peilannut kestäväN strategisen johtamisen teorian tietoon.

2 KESKEISET KÄSITTEET JA TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

2.1 Kestävä kehitys

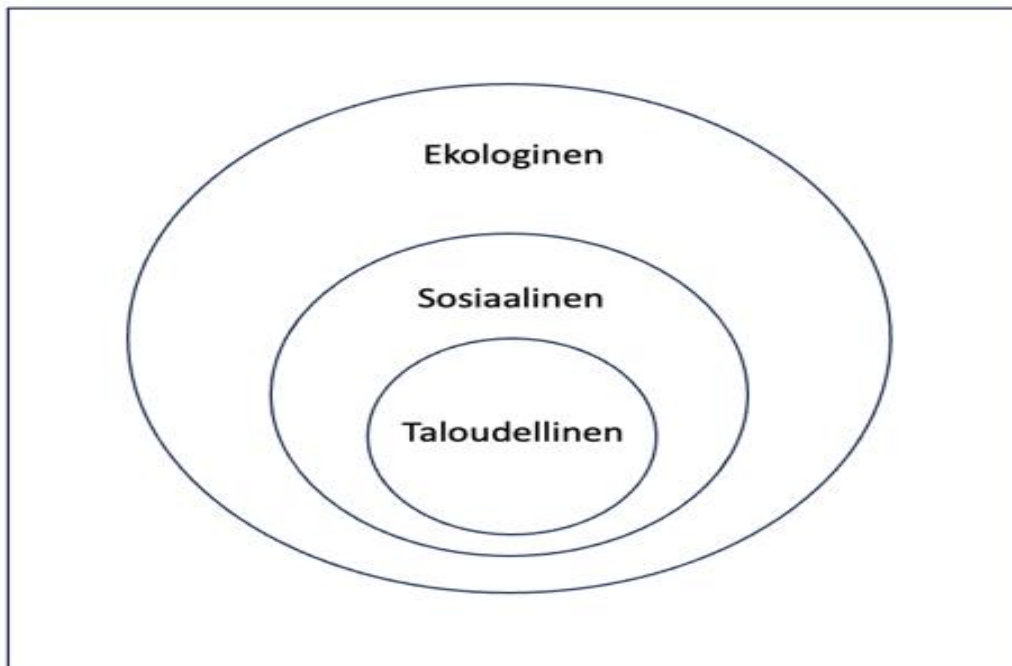
Kestävä kehitys on käsitteenä hyvin laaja ja ulottuu monelle yhteiskuntatasolle. Se on vakiintunut käsite poliittisessa päätöksenteossa sekä akateemisessa tutkimuksessa. Yksi tunnetuimmista kestävä kehityksen määritelmistä on Brundtlandin komission määritelmä, jonka mukaan kestävä kehitys on kehitystä, joka tyydyttää nykyhetken tarpeet viemättä tulevilta sukupolvilta mahdollisuutta tyydyttää omat tarpeensa (WCED, 1987, s. 57). Määritelmä julkaistiin virallisesti YK:n ympäristökonferenssissa "The Earth Summit" Rio de Janeirossa vuonna 1992. Kyseinen huippukokous oli ensimmäinen kansainvälinen yritys laatia toimintasuunnitelmia ja strategioita kohti kestävämpää kehitystä. Kokoukseen osallistui yli 100 valtionpäämiestä ja edustajaa 178 kansallisesta hallituksesta sekä lukuisa joukko eri järjestöjen edustajia. (Sustainable Development Commission [SDC], 2023.)

Brundtlandin komission määritelmää kestävästä kehityksestä on täydennetty myöhemmin erilaisilla näkökulmilla ja yksi tärkeimmistä on Elkingtonin (1998) kolmikantaisuusteoria. Tämä niin sanottu Triple Bottom Line (TBL) tulee sanoista "People", "Planet" ja "Profit". Elkington jakaa kestävä kehityksen kolmeen ulottuvuuteen, ekologiseen, sosiaaliseen sekä taloudelliseen. (Elkington, 1997, s. 70-88.) Triple Bottom Line-mallia on kuvattu Venn-diagrammilla (kuvio 1), jossa kolme eri ulottuvuutta leikkaavat.



KUVIO 1 Kestävän kehityksen ulottuvuudet. (Mukaiillen Rogers & Hudson, 2011, s. 4)

Mallissa on haluttu korostaa kolmen eri ulottuvuuden välisiä suhteita. Ihannetilanteessa operoimme näiden kolmen ulottuvuuden risteyskohdassa, jossa kaikkien kolmen ulottuvuuden tavoitteet täyttyvät. Kestävän kehityksen nähdään siis toteutuvan näiden kolmen ulottuvuuden risteyksessä. (Rogers & Hudson, 2011, s. 4.) Mallista puhutaan myös nimellä "The overlapping spheres model" (Sandhun ym., 2014, s. 5) Mallin heikkoutena on, että se ei kerro näiden kolmen ulottuvuuden hierarkkisesta suhteesta toisiinsa (Correia, 2019, s. 30). Malli voi myös johtaa ajatukseen, että suurin osa taloudellisesta tuotosta voidaan saavuttaa irrallaan sosiaalisesta- ja ympäristöulottuvuudesta. Tällöin vaarana on, että kestävä kehitys asetetaan ainoastaan niin sanotuksi lisäosaksi liiketoiminnassa. (Sandhun ym., 2014, s. 4; Willard, 2010.) Tällaista lähestymistapaa voidaan kutsua heikoksi kestävyudeksi (Getzner, 1999, s. 170). Sandhun, McKenzie ja Harris (2014, s. 4) esittävät tilalle mallia, jossa kestävän kehityksen ulottuvuudet on kuvattu sisäkkäin (kuvio 2).



KUVIO 2 Sisäkkäisten ulottuvuuksien malli. (Sandhun ym., 2014, s. 7)

Mallissa ympäristö on kaiken kattava ulottuvuus ja tämän sisällä on sosiaalinen ja taloudellinen ulottuvuus. Mallissa korostuu ajatus siitä, että taloudellinen toiminta ei voi tapahtua irrallaan ympäröivästä yhteiskunnasta ja ympäristöstä. Malli voi näyttäytyä kuitenkin voittoa tavoittelevien yritysten näkökulmasta jopa haastavammalta, koska mallin mukaan taloudellisen toiminnan tulisi aina olla alisteinen ihmisten ja ympäristön tarpeille ja voitto näyttäytyy pienimpänä ulottuvuutena mallissa. Malli kuvastaa kuitenkin hyvin liiketoiminnan luonnetta. Liiketoiminta tapahtuu yhteisöissä ja yhteisöt ovat osa ympäristöä. Organisaatiot voivat tavoitella toiminnallaan edelleen voittoa, mutta niillä on samalla luonnollinen kiinnostus systemaattisesti kehittää suhdettaan ympäröivään yhteisöön ja ympäristöön. (Sandhun ym., 2014, s. 5.) Samankaltaisia näkemyksiä on esittänyt jo aiemmin Gowdy ja O'Hara (1997, s. 241). Schaltegger ym., (2013, s. 1) kuvaavat näiden kolmen ulottuvuuden välistä suhdetta termeillä ekotehokkuus (integroi ekologisen ja taloudellisen ulottuvuuden), sosiotehokkuus (integroi sosiaalisen ja taloudellisen ulottuvuuden), ekologinen oikeudenmukaisuus (integroi sosiaalisen ja ekologisen ulottuvuuden) sekä integroitu kestävä kehitys (integroi taloudellisen, sosiaalisen ja ekologisen ulottuvuuden).

Kestävän kehityksen saavuttamiseksi on oleellista, että ekologisen, taloudellisen ja sosiaalisen kestävyuden ulottuvuudet ovat sopusoinnussa keskenään. Nämä ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa ja ovat oleellisia yksilöiden ja yhteiskuntien hyvinvoinnille. (UN, 2023a.) Ekologisen kestävyteen liittyy biologisen monimuotoisuuden ja ekosysteemien toimivuuden säilyttäminen. Ihmisen taloudellinen ja aineellinen toiminta tulee sovittaa pitkällä aikavälillä

luonnon kestokykyyn. Ekologiseen kestävyys tavoitteen saavuttamiseksi tarvitaan kansallisten toimien lisäksi myös kansainvälistä yhteistyötä. Taloudelliseen kestävyys kuuluu tasapainoinen kasvu, joka ei perustu pitkällä aikavälillä velkaantumiseen tai varantojen hävittämiseen. Sosiaaliseen ja kulttuuriseen kestävyys kuuluu olennaisena hyvinvoinnin edellytysten siirtäminen tuleville sukupolville. Maailmanlaajuisia sosiaalisen kestävyys haasteita ovat väestönkasvu, köyhyys, ruoka- ja terveydenhuolto, sukupuolten välinen tasa-arvo sekä koulutuksen järjestäminen. Näillä asioilla on merkittäviä vaikutuksia myös ekologiseen ja taloudelliseen kestävyys. (Ympäristöministeriö, 2023a.)

2.1.1 Kestävä kehitys ja kansainvälinen yhteistyö

Kestävän kehityksen tavoitteiden saavuttamiseksi kansainvälinen yhteistyö on välttämätöntä. Oleellista on, että kaikki maailman maat sitoutuvat kestävä kehityksen tavoitteisiin. Myös yritysmaailman kannalta kansainvälisellä yhteistyöllä on merkitystä. Nykypäivänä monet yritykset ovat ylikansallisia ja tällöin myös niiden toimintaympäristönsä ovat globaaleja. Ylikansallisilla yrityksillä voi olla toimintaa useissa eri valtioissa ja näin ollen yrityksillä tulee olla strategia, miten saavuttavat kestävä kehityksen tavoitteet eri maissa. Viimeisten vuosikymmenten aikana on solmittu lukuisia sopimuksia ja ohjelmia kestävästä kehityksestä ja esittelen niistä tämän tutkimuksen kannalta keskeisimmät.

Tärkeimpiä maailmanlaajuisia ilmastopöytäkirjoja ovat olleet YK:n Tärkeimpiä maailmanlaajuisia ilmastopöytäkirjoja ovat olleet YK:n ilmastopöytäkirja vuonna 1992 ja sitä täydentävä Kioton pöytäkirja 1997, joka sisälsi ensimmäiset päästövähennyksiä koskevat sitovat tavoitteet sekä Pariisin ilmastopöytäkirja vuonna 2015. Valtaosa maailman maista on hyväksynyt ja ratifioinut Pariisin ilmastopöytäkirjan. Sopimuksessa pyritään rajoittamaan ilmaston lämpeneminen kahteen asteeseen ja lopullisena pyrkimyksenä on päästä 1,5 asteen tasolle. (Halonen ym., 2017, s. 9.) Kaikkien maailman maiden kestävä kehityksen työtä ohjaa vuonna 2015 YK:ssa sovittu globaali toimintaohjelma "Agenda 2030". Toimintaohjelma sisältää 17 tavoitetta, jotka maiden tulisi saavuttaa vuoteen 2030 mennessä (kuviot 3). Erityisen merkittävän ohjelmasta tekee se, että tavoitteet ovat kaikille maille samat, vaikkakin kehitystasosta riippuen eri asiat painottuvat eri maiden kohdalla. Ohjelmassa painotetaan myös tavoitteiden keskinäistä riippuvuutta, jolloin tavoitteita toimeenpantaessa tulee huomioida niiden vaikutukset toisiin tavoitteisiin. Kestävän kehityksen ulottuvuuksia, ekologista, sosiaalista ja taloudellista ulottuvuutta tulee tarkastella yhdessä. Vastuu ohjelman tavoitteiden saavuttamisesta on maiden hallituksilla. (Valtioneuvosto, 2023.)



KUVIO 3 Kestävän kehityksen globaali toimintaohjelma. (Valtioneuvosto, 2023, alkuperäinenkuva UN, 2015)

Yhdistyneet kansakunnat (YK) on julkaissut myös yrityksille suunnatun kestävän kehityksen aloitteen. Aloite on maailman suurin yritysten kestävyteen ja yhteiskuntavastuuseen liittyvä aloite. Mukana on 22 000 yritystä 162 maasta. UN Global Compact -aloitteen periaatteet on sopusoinnussa yleismaailmallisten periaatteiden kanssa. Tavoitteena on, että organisaatiot sitoutuvat omaksumaan ja toteuttamaan omassa vaikutuspiirissään perusarvoja, jotka liittyvät työelämän periaatteisiin, ihmisoikeuksiin, ympäristöön ja korruption vastaiseen toimintaan. Ihmisoikeuksien toteuttamiseen kuuluu, että yritys tukee ja kunnioittaa yleismaailllisia ihmisoikeuksia omassa vaikutuspiirissään sekä varmistaa, ettei ole osallisena ihmisoikeuksien loukkauksiin. Työelämän periaatteisiin kuuluu yhdistymisvapauden vaaliminen sekä pakkotyön, lapsityövoiman ja syrjinnän poistaminen. Ympäristöperiaatteisiin kuuluu varoivaisuusperiaatteen tukeminen, ympäristön kannalta vastuullisten aloitteiden tekeminen sekä ympäristöystävällisten teknologioiden kehittäminen ja levittäminen. Yritysten korruption vastaisen toiminnan periaatteisiin kuuluu, että yritys toimii kaikkia korruption muotoja vastaan, mukaan lukien kiristys ja lahjonta. (United Nations [UN], 2023b.)

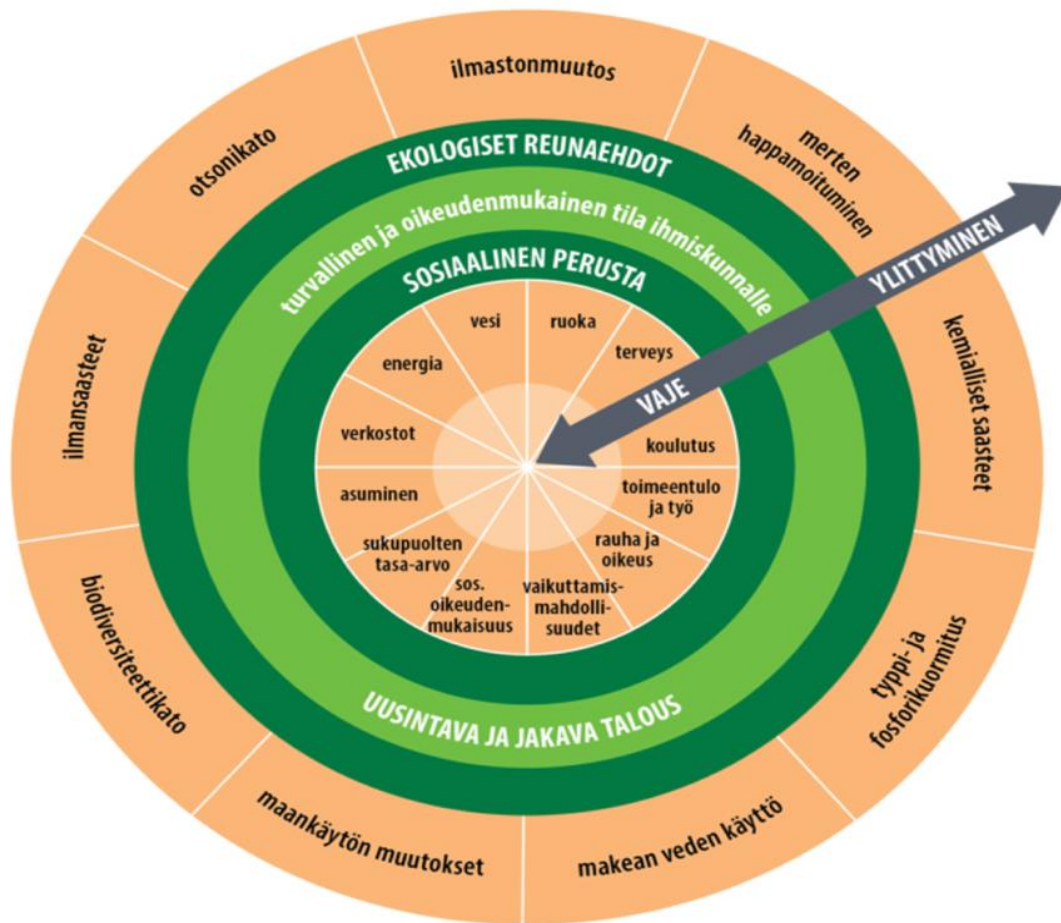
2.1.2 Kestävä kehitys ja talous

Kestävän kehityksen määritelmän mukaan kestävä kehitys on siis kehitystä, joka tyydyttää nykyhetken tarpeet viemättä tulevilta sukupolvilta mahdollisuutta tyydyttää omat tarpeensa (WCED, 1987, s. 57). Kestävän kehityksen avainkysymyksiä onkin, että kuinka nykysukupolvi turvaa tulevien tarpeiden tyydytyksen (Ollikainen & Pohjola, 2013) ja onko jatkuva väestön ja taloudenkasvu mahdollista maapallon kantokyvyn rajoissa?

Ilmastonmuutoksen taloudellisia seurauksia laskettiin ensimmäisen kerran vuonna 2006 ilmestyneessä Nicholas Sternin teoksessa *“The Economics of Climate Change”*. Teoksen johtopäätöksenä oli, että varhainen reagointi ilmastonmuutokseen on huomattavasti edullisempaa kuin reagointi myöhemmässä vaiheessa. Teoksessa esitettyjen laskelmien mukaan ilmastonmuutoksen kustannukset tulevat olemaan 5–20 % vuotuisesta bruttokansantuotteesta, jos ilmastonmuutoksen torjuntaan ei ryhdytä. Ilmastonmuutoksen torjunnan kustannukset puolestaan ovat noin 1 % vuotuisesta bruttokansantuotteesta. (Stern, 2006.) Ilmastonmuutos on siis taloudellinen kysymys.

Ilmastonmuutoksen torjunta on globaali haaste ja siihen tarvitaan tiivistä kansainvälistä yhteistyötä. Ollikaisen ja Pohjolan (2013) mukaan yhteiskunnallisessa ja tieteellisessä keskustelussa ollaan jokseenkin yhtä mieltä siitä, että kestävä kehityksen varmistamiseksi tarvitaan muutoksia energia- ja luonnonvarojen käyttöön, tuotanto- ja kulutustapoihin sekä kansainväliseen ympäristöpolitiikkaan. Keskeistä onkin, miten nämä tarvittavat muutokset tulisi toteuttaa ja tulisiko rikkaiden kehittyneiden maiden luopua talouskasvun tavoittelusta. Ollikainen ja Pohjola (2013) painottavat, että talouskasvun tärkein lähde on teknologian kehittyminen ja se on lopulta ideoiden lukumäärän kasvua, jolle ei ole olemassa ylärajaa. Tämän teorian mukaan ei myöskään talouskasvulla periaatteessa ole rajoitteita, vaikka luonnonvarojen määrä maapallolla onkin rajallinen. Teknologian kehitys on siis keskeistä, kun hyvinvoinnin kehitys irtikytetään sellaisesta materiaalisesta kulutuksesta, joka johtaa luonnonvarojen liikkakäyttöön ja aiheuttaa ympäristöongelmia. (Ollikainen & Pohjola, 2013.)

Vastuullinen taloustiede vaatii monitieteellisiä uusia ratkaisuja ja muutosta talouden ajattelutavoissa. Uudenlaista taloustieteellistä ajattelutapaa edustaa Kate Raworthin (2018) kehittämä donitsitalouden käsite, jossa kuvataan hyvinvoinnin ja maapallon kantokyvyn yhteensovittamista donitsin avulla (kuvio 4).



KUVIO 4 Donitsitaloustiede. (Kuva: Kestävähkehitys, alkuperäinen kuva Raworth 2018)

Donitsin sisemmällä rajalla, sosiaalisella perustalla tarkoitetaan elämän perusasioita, joita ilman kenenkään ihmisen ei kuuluisi jäädä. Näitä ovat esimerkiksi riittävä ruoka, puhdas vesi, riittävä viemärointi, riittävät tulot sekä koulutus ja terveydenhuolto. Sosiaalisen perustan alapuolella jääminen kuvastaa elämää ilman näitä perusasioita. Donitsin ekologisen ylärajan toisella puolella on maapallon elämää ylläpitävien järjestelmien ylikuormittuminen esimerkiksi ilmastomuutos, otsonikerroksen oheneminen ja valtamerien happamoituminen. Donitsin vaalean vihreä alue kuvaa optimaalista vyöhykettä, joka on ihmiskunnalle sekä ekologisesti turvallinen että yhteiskunnallisesti oikeudenmukainen. Tavoitteena on, että koko ihmiskunta saatettaisiin tähän turvalliseen ja oikeudenmukaiseen tilaan. Tällaisessa tilanteessa kaikkien tarpeet voidaan tyydyttää maapallon kantokyvyn rajoissa. (Raworth, 2018, s. 16–19.)

Vastuulliseen taloustieteeseen liittyy myös "Base of the Pyramid" -käsite (BOP). Käsitteen ovat alkuaan luoneet Prahalad ja Hart vuonna 2002 ja tuolloin se tunnettiin nimellä "Bottom of the Pyramid". Pyramidin kanta kuvaa vähävaraisia ja köyhiä ihmisiä, joita on maailmassa noin neljä miljardia. Pyramidin kärki puolestaan kuvaa maailman 75–100 miljoona kehittyneiden

maiden keski- ja hyvätuloisia ihmisiä mukaan lukien rikkain eliitti. BOP-liiketoiminnan ideana on köyhyyttä poistava, mutta samalla kannattava liiketoiminta. (Prahalad & Hart, 2010.) Lähtökohtana on, että yritykset suunnittelevat uuden palvelun, tuotteen tai liiketoimintamallin jonkin konkreettisen ongelman ratkaisemiseksi. Ideana on, että köyhyyttä pyritään vähentämään taloudellisesti kannattavasti. (Halme, 2011, s. 76.)

2.2 Kestävä strateginen johtaminen

2.2.1 Taustaa

Kestävän kehityksen tutkimuksen keskiöön on noussut yritysten rooli kestävän kehityksen kehittämisessä. Yhä useammat yritysjohtajat puhuvat kestävän kehityksen puolesta ja monet yritykset näkevät kestävän kehityksen tärkeänä kilpailuetuna (Dyllick & Muff, 2016; Eccles ym., 2012; United Nations [UN], 2019). Monet suuryritykset myös raportoivat kestävästä kehityksestä ja näkevät sen vaikuttavan oleellisesti yrityksen strategiaan ja prosesseihin (Dyllick & Muff, 2016). Yritysten tämänhetkiset toimenpiteet YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden saavuttamiseksi vuoteen 2030 mennessä eivät kuitenkaan ole riittävät (UN, 2019). Dyllickin ja Muffin (2016) mukaan yritysten kestävän kehityksen edistymistä hidastaa lyhytjänteisesti orientoituneet rahoitusmarkkinat. Kestävän kehityksen tavoitteiden saavuttaminen vaatii pidemmän aikavälin perspektiivin ja sitä tulee painottaa vähintään yhtä paljon kuin lyhyemmän aikavälin perspektiiviä. Lisäksi kestävässä liiketoiminnassa tulisi huomioida taloudellisen pääoman lisäksi myös sosiaalinen ja ekologinen pääoma. Yritysten tulisi myös mitata liiketoimintansa vaikutuksia yhteiskuntaan ja ympäristöön. (Dyllick & Muff, 2016.)

Yritysten kestävä kehitys vaatii sitoutumista jatkuvaan muutokseen sekä kehittämisprosessiin. Tällaiset yritykset luovat sellaisia uusia prosesseja, tuotteita ja liiketoimintamalleja, jotka edistävät kestävään kehityksen kaikkia kolmea ulottuvuutta, sosiaalista, ekologista ja taloudellista. Tällöin taloudellinen kestävyys syntyy kustannussäästöistä, uusista tuloista, brändin kehityksestä sekä paremmasta riskienhallinnasta. (Eccles ym., 2012.)

Baumgartnerin ja Rauterin (2017, s. 83) mukaan yleisin syy kehittää yrityksen vastuullisuutta on noussut kielteisten sosiaalisten ja ympäristövaikutusten pienentämisestä. Tätä tukee myös uusimman Suomessa teetetyin yritysvaluutusvastuukyselyn tulokset, joiden mukaan valtaosa kyselyyn vastanneista suomalaisyrityksistä (64 %) keskittyy vastuullisuustyössään edelleen riskien vähentämiseen sekä varmistamaan, ettei liiketoiminnasta aiheudu negatiivisia vaikutuksia yhteiskuntaan ja ympäristöön (Finnish Business & Society [FIBS], 2023). Tosin Koipijärven ja Kuvajan (2020) mukaan vastuullisuusajattelussa on siirrytty ajatukseen, jossa keskeistä on myönteisten vaikutusten maksimointi. Yritykset ovat alkaneet nähdä vastuullisuuden myös mahdollisuutena auttaa muita toimijoita vähentämään kielteisiä

yhteiskunnallisia ja ympäristövaikutuksia - puhutaan ekologisesta ja yhteiskunnallisesta kädenjäljestä. (Koipijärvi & Kuvaja, 2020, s. 21.) Myös vastuullistutkimuksen tuloksista käy ilmi, että jopa 35 % suomalaisyrityksistä kertoo siirtyneensä liiketoiminnan negatiivisten haittojen minimoinnista kohti uudistuvaa liiketoimintaa, jossa haittojen hallinnan lisäksi luodaan sosiaalisille ja ympäristöjärjestelmille kykyä uudistua (FIBS, 2023).

2.2.2 Yritysvastuu ja arvonluonti

Kestävän kehityksen lisäksi yritysten kantamasta vastuusta voidaan käyttää termejä yritysvastuu, yhteiskuntavastuu sekä yritysten sosiaalinen vastuu. (Juutinen, 2016, s. 25–26.) Englannin kielessä yritysten yhteiskuntavastuusta käytetään termiä *“Corporate social responsibility”* (CSR) ja yritys vastuusta termiä *“Social responsibility”* (CR). Näitä kahta termiä käytetään usein synonyymeinä. Juutisen (2016, s. 25–26) mukaan kestävä kehitys voidaan nähdä näiden käsitteiden yläkäsitteenä ja kestävä kehitys omista toiminnoista toteuttava yritys kantaa yritys vastuuta. Yritysvastuu tarkoittaa nimenomaan liiketoiminnan vastuullisuutta Yritysvastuu ottaa toiminnassaan huomioon sekä liiketoiminnan taloudelliset, ekologiset ja sosiaaliset vaikutukset (Juutinen 2016, s. 25–26; Koipijärvi & Kuvaja, 2020, s. 22–23).

Taloudellisella vastuulla viitataan usein siihen, miten yritystoiminnan tuottama taloudellinen lisäarvo jakautuu yrityksen ja sen sidosryhmien kesken. (Niskala ym., 2013, s. 17). Taloudelliseen vastuuseen liittyy oleellisesti myös yrityksen kilpailukyky ja taloudellinen suorituskyky kuten vahva kassavirta, kannattavuus ja tehokkuus. Nämä luovat edellytykset sille, että yritys voi tuottaa taloudellista hyvinvointia yhteiskunnalle ja toimia vastuullisin keinoin paikallisesti ja globaalisti. Yritysvastuuseen kuuluu myös ajatus siitä, että yrityksen tulee olla toimintakykyinen erityisesti pitkällä aikavälillä. (Harmaala & Jallinoja, 2012, s. 18.) Yrityksen sosiaaliseen vastuuseen kuuluu muun muassa henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen ja osaamisen kehittäminen, ihmisoikeuksien kunnioittaminen sekä tuotevastuu- ja kuluttajasuojakysymykset. Lisäksi sosiaaliseen vastuuseen kuuluu hyvät toimintatavat yritysverkostossa sekä lähiyhteisö- ja yhteiskuntasuhteissa. Yrityksen ympäristövastuussa korostuu tehokas ja säästäväinen luonnonvarojen käyttö, vesien, ilman ja maaperän suojeleminen, luonnon monimuotoisuuden turvaaminen ja ilmastonmuutoksen torjunta. Lisäksi ympäristövastuuseen kuuluu vastuu tuotteen koko elinkaaren aikaisista ympäristövaikutuksista ja toiminnan arvoketjusta. (Niskala ym., 2013, s. 17; Harmaala & Jallinoja, 2012, s. 20–22.)

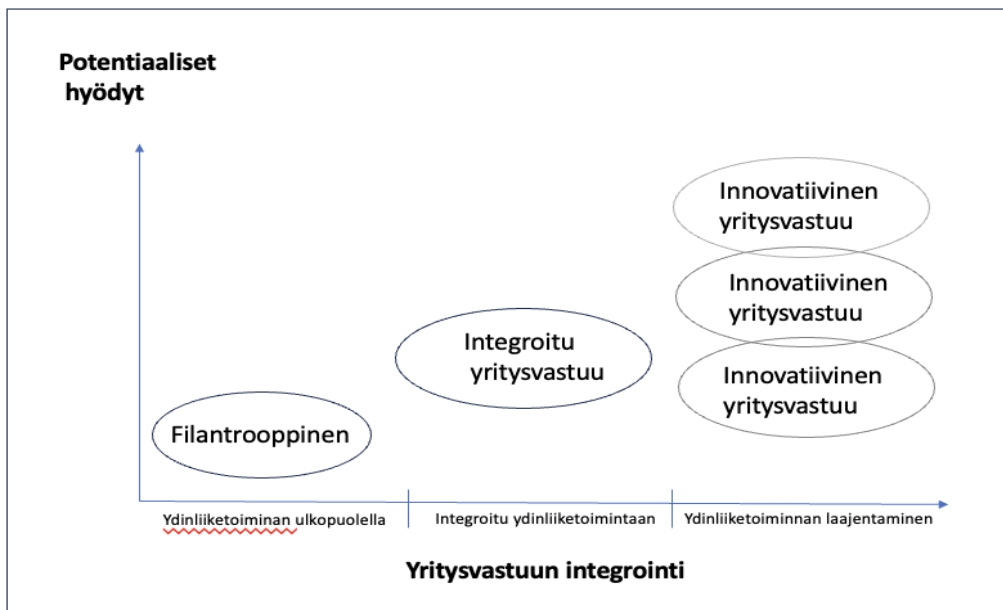
Euroopan komissio on määritellyt yritysten yhteiskuntavastuun (CSR) konseptiksi, jossa yritys vapaaehtoisesti yhdistää liiketoimintaansa ympäristö ja sosiaalisen ulottuvuuden yhdessä sidosryhmiensä kanssa. Euroopan komission määritelmässä painotetaan yritysten vastuuta huomioida liiketoiminnassaan sosiaalisten ja ympäristönäkökulmien lisäksi eettiset, ihmisoikeudelliset sekä kuluttajien näkökulmat. Tavoitteena on maksimoida yhteisen arvon luonti

omistajille, sidosryhmille ja yhteiskunnalle. (European Commission [EC], 2011, s. 2, 6.)

Yhteisen arvon luonti onkin noussut keskeiseksi käsitteeksi puhuttaessa yritysten yhteiskuntavastuusta. Yhdysvaltalainen taloustieteen professori Michael Porter ja yhteiskuntavastuun professori Mark Kramer ovat kirjoittaneet yritysten yhteiskuntavastuusta nostaan keskiöön ajatuksen jaetusta arvosta (*shared value, CV*) sekä jaetun arvon luonnista (*create share value, CSV*). Jaetulla arvolla voidaan luoda yhteys yritysten yhteiskuntavastuun ja liiketoiminnan välille. He myös esittävät kritiikkiä yrityksen yhteiskuntavastuuta (CSR) kohtaan. Heidän mukaansa nykyiset lähestymistavat yritysten yhteiskuntavastuuta kohtaan ovat pirstaleisia ja irrallaan yritysten strategiasta ja ydinliiketoiminnasta. Yritykset ovat myös usein toteuttaneet yhteiskuntavastuutaan median tai kuluttajien painostuksesta eivätkä vapaaehtoisesti. Responsiivisesta yhteiskuntavastuusta tulisikin siirtyä strategiseen yhteiskuntavastuuseen, jossa yhteiskuntavastuu on asetettu strategian ytimeen. (Porter & Kramer, 2006.)

Porterin ja Kramerin (2011) mukaan kapitalismi onkin ajautunut kriisiin ja yritykset nähdään yhä useammin sosiaalisten, ympäristöllisten ja ekonomisten ongelmien aiheuttajina. Heidän mukaansa yritykset toteuttavat liiketoimintaansa vanhanaikaisesti ja näkevät arvon luonnin liian kapea-alaisesti ainoastaan lyhyen tähtäimen voiton tavoitteluna. Yritysten tulisi ymmärtää laajemmin toimintansa yhteiskunnallisia ja ympäristöllisiä vaikutuksia. Ratkaisuksi he ehdottavat jaetun arvon luomisen mallia (CSV). Jaetun arvon luonnin mallin mukaan yritykset voivat luoda taloudellista arvoa vastaamalla samalla yhteiskunnan tarpeisiin ja haasteisiin. Yritykset voivat luoda jaettua arvoa kolmella tavalla: 1) kehittämällä tuotteitaan ja markkinoitaan, 2) uudelleen määrittelemällä yrityksen arvoketju sekä 3) rakentamalla paikallisia klustereita. (Porter & Kramer, 2011.)

Vastuullisuuden ja yritysten taloudellisen menestyksen välistä suhdetta on tutkittu paljon, mutta ristiriitaisin tuloksin (Joutsenvirta ym., 2011, s. 32). Halmeen ja Laurilan (2009) mukaan on vähän tutkittua tietoa siitä, miten erilaiset tavat toteuttaa yrityksen vastuullisuutta vaikuttavat yrityksen taloudelliseen ja sosiaaliseen menestymiseen. Halmeen ja Laurilan (2009) mukaan yritysvastuullisuutta voidaan toteuttaa filantrooppisesti, integroidusti tai innovatiivisesti (kuvio 5).



KUVIO 5 Vastuullisuuden integroituminen yrityksen liiketoimintaan ja odotettavissa oleviin taloudellisiin ja sosiaalisiin hyötyihin. (Mukaillen Halme & Laurila, 2009)

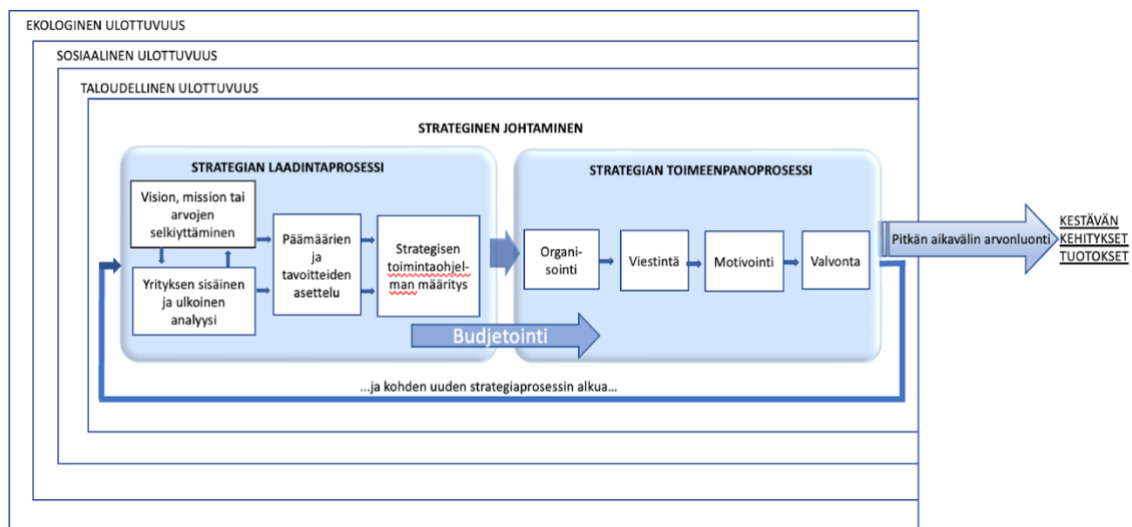
Filantrooppisessa tavassa toteuttaa yritys vastuullisuutta korostuu hyväntekeväisyyden näkökulma ja tällöin yritys vastuu toteutuu yrityksen ydinliiketoiminnan ulkopuolella. Tällaista toimintaa ovat esimerkiksi hyväntekeväisyys, rahalahjoitukset sekä työntekijöiden vapaaehtoistoiminta. Yritys vastuullisuutta voidaan toteuttaa myös integroimalla yritys vastuu osaksi yrityksen ydinliiketoimintaa. Tällöin vastuullisuudella pyritään parantamaan jo olemassa olevaa liiketoimintaa. Integroidussa lähestymistavassa vastuullisuus kohdistuu yrityksen välittömiin sidosryhmiin kuten osakkeenomistajiin, työntekijöihin, asiakkaisiin sekä tavarantoimittajiin. Integroimalla vastuullisuus osaksi liiketoimintaansa yritys voi muun muassa parantaa mainettaan, saavuttaa kustannussäästöjä sekä minimoida riskejä. Innovatiivisessa lähestymistavassa yritys vastuullisuus on koko liiketoiminnan lähtökohta, jolloin yritys pyrkii liiketoiminnallaan ratkaisemaan jonkin sosiaalisen tai ympäristöön liittyvän ongelman. Kun integroidussa lähestymistavassa vastuullisuus on osa jo olemassa olevaa liiketoimintaa, niin innovatiivisessa lähestymistavassa luodaan kokonaan uusi palvelu tai tuote. (Halme & Laurila, 2009.) Yritys, joka hyödyntää liiketoiminnassaan vastuullisuus innovointia käyttää ympäristöongelmaa innovaation lähteenä. Pyrkimyksenä on yhdistää vastuullisuus ja taloudellinen menestys. (Harmaala & Jallinoja, 2013, s. 76–77.) Tutkimukset ovat antaneet viitteitä siitä, että strateginen vastuullisuus (integraatio- ja innovaatiotavat) on keskimäärin yritykselle kannattavampaa kuin filantrooppinen tapa toteuttaa vastuullisuutta. (Husted & Salazar, 2006).

Yksityisen, julkisen ja kolmannen sektorin rajoille on myös rakennettu yritys muotoja, joissa eettiset tavoitteet on asetettu etusijalle. Yhteiskunnallinen yritys on arvopohjainen liiketoimintamalli, jonka tavoitteet ovat

yhteiskunnallisia. (Harmaala & Jallinoja, 2013, s. 82.) Yhteiskunnallisten yritysten liiketoiminnan ensisijaisena tavoitteena on yhteiskunnallinen päämäärä ja suurin osa voitosta käytetään tämän päämäärän edistämiseen. Yhteiskunnallisen yrityksen hallintotavassa korostuu demokratia ja osallisuus. (Yhteiskunnallisten yritysten osaamiskeskus [YYO], 2023.) Suomessa oli noin 1700 yhteiskunnallista yritystä. Suurin osa Suomessa toimivista yhteiskunnallisista yrityksistä on sote-alan palveluja tuottavia yhdistyksiä. Suomessa toimivien yhteiskunnallisten yritysten yhteenlaskettu liikevaihto on noin 5,8 miljardia euroa ja työpaikkoja näissä yrityksissä on yli 50 000. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2020.)

2.2.3 Kohti kestävästä strategista johtamista

Strategia-käsitettä on määritelty aikojen saatossa monella tavalla. Strategian voidaan ajatella olevan organisaation keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa (Kamensky, 2020). Strategiaprosessi on puolestaan menettely, jonka avulla organisaatio muodostaa käsityksen itsestään, tavoittelemastaan tulevaisuudesta ja tarkoituksenmukaisesta reitistä kohti tulevaisuutta (Luoma 2007, s. 29). Strategiaprosessi voidaan jakaa strategian laadintaan- ja toimeenpanoprosessiin (kuvio 6).



KUVIO 6 Kestävä strateginen johtaminen. (Mukaillen Näsi & Aunola, 2004)

Näsi ja Aunolan (2002, s. 141) mukaan strategian laadintaprosessista voidaan erottaa neljä vaihetta, joita ovat vision ja arvojen selkeyttäminen, yrityksen ulkoinen ja sisäinen analyysi, päämäärien ja tavoitteiden asettelu sekä strategisen toimintaohjelman määrittäminen. Strategian toimeenpanoprosessiin puolestaan kuuluu organisointia, viestintää, motivointia sekä valvontaa (Näsi & Aunola, 2002, s. 154). Strategisen johtaminen on puolestaan tietoinen asia, ja sen avulla hahmotetaan koko yrityksen strategiaa, toimeenpannaan ja lopulta myös arvioidaan sitä (Näsi & Aunola, 2002, s. 20). Luoma (2007, s. 29) määrittelee

strategisen johtamisen niiden toimien hallinnaksi, joiden avulla organisaatio tekee strategiatyötään ja elää strategiaansa todeksi. Strategista johtamista on tutkittu paljon ja sen ympärille on kehitetty lukuisia teorioita kuten Porterin (1979) viiden kilpailuvoiman malli, Mintzbergin (1987) näkemys tiedostamattomasta vähitellen syntyvästä strategiasta sekä Barney'n (1991) resursseihin perustuva strategisen johtamisen teoria.

Perinteinen strategisen johtamisen paradigma on perustunut ajatukseen, että talous on niin sanottu suljettu systeemi, joka on erillään sosiaalisesta järjestelmästä ja ekosysteemistä. Siirtyminen perinteisestä strategisesta johtamisesta kohti kestäväää strategista johtamista vaatiikin ajattelutavan muutosta talouden, sosiaalisen ja ekologisen ulottuvuuden välisistä suhteista. (Stead & Stead, 2008, s. 67; Stead & Stead, 2004, s. 12–13) Steadin ja Steadin (2004) määritelmän mukaan kestävä strategisen johtamisen prosessit ovat taloudellisesti kilpailukykyisiä, sosiaalisesti vastuullisia sekä tasapainossa luonnon kiertokulun kanssa. Perinteisessä strategisessa johtamisessa kestävä kehityksen termillä on viitattu yrityksen kykyyn jatkuvaan uudistumiseen, jotta se selviytyisi pitkällä aikavälillä. Kestävä strategisessa johtamisessa kestävyys nähdään laajemmin koko talousjärjestelmän, sosiaalisen järjestelmän sekä ekosysteemin selviytymisenä ja uudistumisena, eikä pelkästään yrityksen sisäisenä uudistumisena. (Stead & Stead 2004, s. 6.)

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys on pelkistetty yllä olevaan kuvioon 6. Lähtökohtana on Elkingtonin (1998) kolmikantaisuusteoria, jossa kestävä kehitys on jaettu ekologiseen, sosiaaliseen ja taloudelliseen ulottuvuuteen. Kestävä strategisen johtamisen prosessit ovat taloudellisesti kilpailukykyisiä, sosiaalisesti vastuullisia ja ne ovat tasapainossa luonnon kiertokulun kanssa (Stead & Stead, 2004). Organisaation sitoutuminen kestävään kehitykseen tulisi näkyä organisaation visiossa, strategisessa päätöksenteossa sekä strategian sisällössä (Bonn & Fischer, 2011). Integroimalla kestävä kehityksen ulottuvuudet osaksi strategista johtamista voidaan saavuttaa arvoa pitkällä aikavälillä sekä kestävä kehityksen tuotoksia (kestävä kilpailuetu, parempi suorituskyky, kolmikannan hyödyt). Tämä puolestaan vahvistaa yrityksen kestävä kehitystä ja epävarmuuden sietokykyä. (Suriyankietkaew & Petison, 2020, s. 3–4.) Tulevaisuudessa kannattava liiketoiminta riippuu siis yhä enemmän siitä, miten kestävä kehityksen periaatteet on viety yrityksen toimintaan ja strategiaan ja miten siitä on tehty kilpailuetu (Bärlund & Perko, 2013, s. 20).

Kestävä kehityksen strategiasta voidaan puhua muun muassa vastuullisuusstrategiana (Baumgartner & Rauter, 2017) tai strategisena yhteiskuntavastuuna (Porter & Kramer, 2006). Baumgartnerin ja Rauterin (2017) mukaan yritysten vastuullisuusstrategian (sustainable strategy) tarkoituksena on kuvata, miten yritys toteuttaa vastuullisuutta käytännön tasolla. Näin ollen yrityksen vastuullisuusstrategia liittyy sosiaalisen ja ympäristöulottuvuuden osaksi yrityksen strategista johtamista (Baumgartner & Rauter, 2017, s. 83; Starik & Kanashiro, 2013; Dyllick & Muff, 2016). Lisäksi yrityksen kestävä kehitys tulisi

integroida osaksi kaikkia liiketoiminnan tasoja (normatiivinen, strateginen, operatiivinen) (Bonn & Fisher, 2011; Engert ym., 2016; Suriyankietkaew & Petison, 2020). Monet yritykset ovat aloittaneet kestävän kehityksen integroimisen osaksi liiketoimintaa operatiiviselta tasolta, sen sijaan, (Bonn ja Fischer 2011) että integroiminen tapahtuisi yrityksen kaikilla liiketoiminnan tasoilla. Yritysten kestävän kehityksen johtamisesta on puuttunut strateginen ote (Baumgartner & Rauter, 2017). Yritysten sitoutuminen kestävän kehityksen tavoitteisiin edellyttää yrityksiltä strategista lähestymistapaa asiaan, jolloin kestävä kehitys on integroitu osaksi yrityksen strategiaa ja prosesseja (Engert ym., 2016; Teh & Corbitt, 2014).

Zollinger (2004) jaottelee yrityksen kestävän kehityksen strategiat neljään tyyppiin: 1) uudelleen suuntautuminen (realignment), 2) uudelleenpainotus (re-emphasis), 3) replikointi (replication) sekä 4) uudelleen luominen (reinvention). Uudelleen suuntautumisella tarkoitetaan yrityksen lyhyen aikavälin mukautumista ulkoisiin muutoksiin esimerkiksi lyhyen aikavälin kustannusleikkauksilla. Uudelleen painotuksella viitataan lyhyen aikavälin muutoksiin, jotka kohdistuvat nykyisiin toimintoihin, tuotteisiin tai osastoihin. Replikoinnilla tarkoitetaan pitkän aikavälin reagointia ulkoisen toimintaympäristön haasteisiin hyödyntämällä ulkopuolista asiantuntijaa. Uudelleen luomisella viitataan yrityksen pitkän aikavälin toimenpiteisiin, joilla uudistetaan yrityksen missiota, politiikkaa, toimintoja sekä portfolioa. (Zollinger, 2004, s. 97.)

Baumgartner ja Reuter (2017) yhdistävät artikkelissaan kestävän kehityksen ulottuvuudet osaksi strategista johtamista. He jakavat strategisen johtamisen strategiasisältöön, strategiakontekstiin sekä strategiaprosessiin. Strategia sisältö on strategiaprosessin lopputuotos, joka pitää sisällään organisaation tavoitteet ja toimintasuunnitelman tavoitteiden saavuttamiseksi. Strategiasisältö on yhteydessä sosiaalisen arvon luomiseen ja sen edellytyksenä on, että kestävän kehityksen ulottuvuudet on sisällytetty strategian sisältöön. Strategian kontekstilla puolestaan viitataan toimintaympäristön strategialle asettamiin rajoitteisiin ja mahdollisuuksiin. Strategiakonteksti on yhteydessä yrityksen taloudellisen arvon luomiseen, joka voi perustua muun muassa innovaatioihin, perinteisestä tuotekehittelystä siirtymistä tuotepalvelujärjestelmien kehittämiseen, erilaistumiseen markkinoilla tai uusien liiketoimintamallin kehittämiseen. Myös Eccles ym., (2012, s. 49) tutkimuksen mukaan vastuulliset yritykset kehittävät innovatiivisesti tuotteitaan, prosessejaan sekä liiketoimintamallejaan. Vastuullinen toiminta voi myös vahvistaa yrityksen legitimitettä ja tätä kautta yritys voi saavuttaa taloudellista hyötyä. Baumgartner ja Rauter (2017) liittävät strategiaprosessin vastuullisen organisaation kehittämiseen. Organisaatiokulttuurilla on merkittävä vaikutus siihen, miten hyvin yritys lopulta toteuttaa vastuullisuutta (Baumgartner & Rauter, 2017; Bonn & Fischer, 2011). Yrityksen johdon tulisi edesauttaa kestävän kehityksen oppimisprosessia koko organisaatiossa ja vastuullisuus tulisi integroida osaksi kaikkia organisaation rutiineja, prosesseja ja toimintoja (Baumgartner & Rauter, 2017; kts. Stead & Stead, 2004, s. 13).

Ecclesin ym., (2012, s. 45) tutkimuksen mukaan vastuullisesti toimivien yritysten johtajat eroavat monella tavalla ns. perinteisistä johtajista. Huipputason johtajilla on kyky huomioida pitkän aikavälin perspektiivi päätöksenteossa, heillä on enemmän tietoa kestävästä kehityksestä, he sietävät paremmin epävarmuutta, ovat halukkaampia ottamaan riskejä kestävä kehityksen tavoitteiden saavuttamiseksi sekä heillä on selkeä liiketoimintamalli kestävä kehityksen edistämiseksi. (Eccles ym., 2012, s. 45.) YK:n teettämän laajan tutkimuksen perusteella määriteltiin kriittisiä johtajan ominaisuuksia yrityksen menestymiselle ja kestävä kehityksen tavoitteiden saavuttamiselle. Tulevaisuuden toimitusjohtajien tulisi yhdistää kestävä kehitys osaksi ydinliiketoimintastrategiaansa, prosessejaan, toimintojaan, innovaatioinvestointejaan sekä teknologiaa. Johtajuuden tulisi perustua tieteeseen ja johtajien tulisi sitoutua kestävä kehityksen edistämiseen henkilökohtaisesti (UN, 2019.)

Kestävä kehityksen johtamisen tueksi on kehitetty erilaisia johtamisen työkaluja ja mittareita kuten standardoidut johtamisjärjestelmät esim. ISO 9001, ISO 14001 ja EMAS, FSSD (Framework for Strategic Sustainable Development), Six Sigma (laatujohtamisen työkalu), EFQM-malli (European Foundation for Quality Management) tai strategisen suorituskyvyn mittaamiseen kehitetty tasapainotettu tulokortti. Nämä työkalut auttavat johtajia toteuttamaan ja koordinoimaan kestävä kehityksen strategioita yrityksessä. Kestävä kehityksen työkalujen avulla yritykset voivat löytää uudenlaisia tapoja vähentää haitallisia sosiaalisia ja ympäristövaikutuksia, vahvistaa positiivisia vaikutuksia ja samalla pysyä kilpailukykyisinä ja taloudellisesti kannattavina (Johnson & Schaltegger, 2016). Kuhndt (2004) on jakanut nämä työkalut kolmeen ryhmään ja näitä ovat: 1) analyysi- ja arviointityökalut, 2) toiminnan työkalut sekä 3) viestinnän työkalut. Kestävä kehityksen johtaminen vaatii johtajilta sekä sisäisen kehityksen valvomista ja mittaamista että yhteistyötä yrityksen ulkoisten sidosryhmien kanssa (Kuhndt, 2004). Bärlund ja Perko (2013, s. 33) korostavat, että kestävä kehitys on viety osaksi yrityksen liiketoimintastrategiaa silloin, kun sitä johdetaan ydintoimintoihin liittyvillä mittareilla, ei niistä irrallisilla, erikseen luoduilla tavoitteilla ja mittareilla.

2.2.4 Vastuullisuuden mittaaminen ja raportointi

Kansainväliset sitoumukset luovat pohjan globaalilla tasolla yritys vastuullisuudelle. Keskeisimmät kansainvälisiä yritys vastuullisuuteen liittyviä sitoutumuksia ovat YK:n ihmisoikeuksien julistus ja periaatteet, ILO:n työelämän perusoikeudet, OECD:n ohjeet monikansallisille yrityksille sekä YK:n ympäristösopimukset. Ohjeistot auttavat yrityksiä vastuullisuuteen liittyvien asioiden tunnistamisessa, mittaamisessa ja läpinäkyvyydessä. (Niskala ym., 2013, s. 8–9.)

Vastuullisuusraportoinnin tarkoituksena on informoida yrityksen sidosryhmille vastuullisuustavoitteiden edistymisestä. Vastuullisuusraportissa kerrotaan vastuullisuustyön lähtökohdista ja saavutuksista. Raportissa perustellaan myös, miksi joitain tavoitteita ei ole saavutettu. Raportoinnin ydin

muodostuu määrällisistä mittareista, aikaan sidotuista tavoitteista sekä konkreettisista tuloksista. Raporteissa arvioidaan myös tulevaisuuden liiketoimintariskejä ja mahdollisuuksia. Raportin tulisi vastata sidosryhmien odotuksiin sekä antaa sijoittajille vertailukelpoista tietoa päätöksentekoon. Hyvällä raportoinnilla voidaan tuottaa myös lisäarvoa yrityksen johdon ja liiketoiminnan tarpeisiin. Raportointiohjeet voivat olla vaihtoehtoisia tai täydentää toisiaan. (Koipijärvi & Kuvaja, 2020, s. 48–49.)

Raportointiohjeita ja käytänteitä ovat muun muassa kirjanpitolain mukainen yhteiskuntavastuuraportointi, Sustainability Accounting Standards Board (SASB) -standardin mukainen raportointi, Global Reporting Initiative -ohjeistuksen mukainen raportointi (GRI), Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) -raportointi sekä integroitu raportointi. (Koipijärvi & Kuvaja, 2020, s. 48–49.) Laajimmin hyväksytyin ja käytetyin on kansainvälinen GRI-raportointiohjeistus, jonka tavoitteena on kehittää vastuullisuusraportoinnin käytänteet tilinpäätösraportoinnin tasolle. Se toimii myös organisaatioiden taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristötoiminnan raportoinnin yleisesti hyväksyttynä viitekehysenä. (Niskala ym., 2013, s.107.)

Vuonna 2016 voimaan astuneen kirjanpitolain muutoksen myötä suurten yleisen edun kannalta keskeisten yritysten tulee raportoida yhteiskuntavastuustaan. Kirjanpidossa tulee olla selvitys ympäristöasioista, sosiaalisista ja henkilöstöasioista, ihmisoikeuksien kunnioittamisesta sekä korruption ja lahjonnan torjunnasta (Kirjanpitolaki, 2016/1376). Näin ollen vastuullisuusraportointi on ollut tähän mennessä vapaaehtoista lukuun ottamatta edellä kuvattuja suuryrityksiä. Tähän on tulossa kuitenkin lähivuosina muutos, kun Euroopan Unioni hyväksyi vuoden 2022 lopulla uuden kestävyysraportointidirektiivin. Jatkossa yritysten on raportoitava yrityksen liiketoiminnan vaikutuksista ympäristöön, sosiaaliseen kestävyteen sekä ihmisoikeuksiin. (Eurooppaneuvosto, 2022.) Uusi vastuullisuusraportointia koskeva direktiivi CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) velvoittaa sellaiset yritykset raportoimaan vastuullisuudestaan, joilla täyttyy vähintään kaksi näistä ehdoista: työntekijöitä yli 250, liikevaihto yli 40 miljoonaa tai tase yli 20 miljoonaa.

Yritys voi hyödyntää vastuullisuusustyössään vapaaehtoisia johtamis- ja toimintajärjestelmiä, jotka toimivat käytännön työkaluina erikokoisille ja -tyyppisille organisaatioille. (Koipijärvi & Kuvaja, 2020, s. 87–89.) Yritys voi luoda itselleen sertifioimattoman hallintajärjestelmän sisäiseen käyttöön, luoda itselleen standardin mukaisen ympäristöhallintajärjestelmän tai hakeutua vapaaehtoiseen Euroopan unionin asetukseen perustuvaan ympäristöasioiden hallintajärjestelmä EMASiin. (Harmaala & Jallinoja, 2012, s. 109.)

Yleisimpiä hallintajärjestelmiä ovat kansainvälisen standardoimisliiton laatu- ja ympäristöjärjestelmästandardit ISO 9001 ja ISO 14001 sekä ympäristöasioiden hallintajärjestelmä EMAS. Lisäksi ISO-standardiperheeseen kuuluu ISO 26 000 -standardi, joka on tarkoitettu kuvaamaan, mitä yhteiskuntavastuu tarkoittaa ja millaista yhteiskuntavastuutyötä organisaatiossa toteutetaan. Lisäksi työpaikoille tarkoitettu ympäristöjärjestelmä WWF Green

Officen avulla voidaan pienentää hiilijalanjälkeä, edistää luonnonvarojen kestäväää käyttöä sekä sitouttaa työntekijöitä ympäristötekoihin. Myös työterveys- ja työturvallisuusjärjestelmästandardissa OHSAS 18001 käsitellään vastuullisuutta. (Koipijärvi & Kuvaja 2020, s. 87–89; Harmaala & Jallinoja, 2012, s. 107–109.) Tarkoituksena on, että organisaatio ei rakenna erillisiä hallintajärjestelmiä vaan integroi standardien vaatimukset osaksi organisaation yleisiä johtamisjärjestelmiä (Harmaala & Jallinoja, 2012, s. 107).

Vastuutietojen hallinta ja raportointi auttavat yrityksiä yritysvastuun sisällön määrittelyssä ja toiminnan läpinäkyvyyden kehittämisessä ja tukee myös vastuullisuuskysymysten johtamista yrityksessä. (Niskala ym., 2013, s. 9–11.) Raportointi edellyttää tavoitteiden asettamista, tavoitteita toteuttavien tunnuslukujen määrittelystä, mittareiden laadinnasta tunnusluville, raportointiprosessin luomisesta, datan keräämisestä sekä mittaustulosten tulkinnasta. (Juutinen ja Steiner, 2010, s. 190.) Vastuullisuustietojen hyvä saatavuus helpottaa myös seurantaa ja mahdollistaa tiedon jakamisen eri osastojen ja toimintojen välillä. Tämä edesauttaa myös vastuullisuuden integrointia osaksi yrityksen liiketoimintaprosesseja mikä on omiaan tuottamaan yritystaloudellisesti kestäväää arvoja ja vahvistamaan kilpailukykyä. (Niskala ym., 2013, s. 9–11.)

2000-luvulta alkaen vastuullisuusraportointi on lisääntynyt yrityksissä. KPMG:n teettämän laajan selvityksen mukaan vuonna 2013 maailman 250 suurimmista yrityksistä peräti 93 % raportoi vastuullisuudesta. (KPMG, 2013). Myös Suomessa yritysvastuuraportointi on viime vuosina lisääntynyt. Vuonna 2009 yritysvastuutietoja julkaisevia yrityksiä oli 121 ja vuonna 2017 niiden määrä oli noussut 165. (PricewaterhouseCoopers [PwC], 2018).

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusstrategisia valintoja ohjaa tutkimuksen tarkoitus tai tehtävä. (Hirsjärvi ym., 2009, s. 137). Hirsjärven ym. (2009, s. 138) mukaan laadullinen tutkimus voi olla kartoittava, kuvaileva, selittävä tai ennustava. Tämä tutkimus on luonteeltaan kartoittava ja kuvaileva, jolloin laadullinen tutkimusote on perusteltua. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten kestävän kehityksen ulottuvuudet (taloudellinen, sosiaalinen ja ekologinen) näkyvät tutkittavien yritysten strategisessa johtamisessa. Laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan karkeasti ei-numeerista tutkimusta (Eskola & Suoranta, 2014, s. 13). Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää tutkimuksessa tarkasteltavaa ilmiötä tutkittavien henkilöiden näkökulmasta. Tutkija on siis kiinnostunut tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden ajatuksista, tunteista ja kokemuksista. Laadullisessa tutkimuksessa erilaiset haastattelutyypit ovat yleisimpiä tutkimusaineiston hankintamenetelmiä. (Puusa & Juuti, 2020, s. 9, s. 103) Myös tässä tutkimuksessa aineisto on kerätty haastattelemalla kohdeyritysten henkilökuntaa. Tavoitteena on ollut kerätä haastatteluaineisto, jonka avulla uskottavien päätelmien tekeminen tutkittavasta ilmiöstä olisi mahdollista. Haastattelun etuna on, että haastateltaviksi voidaan valita henkilöitä, joilla tiedetään olevan kokemusta tutkittavasta ilmiöstä (Puusa & Juuti, 2020, s. 106). Haastatteluiden lopputuotoksena on aineisto, joka on tekstiä. Kvalitatiivista aineistoa voidaan analysoida monella tavalla ja tässä tutkimuksessa analyysimenetelmänä on käytetty teemoittelua. Seuraavissa kappaleissa kerron tarkemmin aineiston keruusta, kohderyhmästä, analyysimenetelmästä ja lisäksi tarkastelen tutkimuksen luotettavuutta.

3.2 Aineiston keruu

Eskolan ja Suorannan (1998, s. 15) mukaan laadullisella aineistolla tarkoitetaan pelkistetyimmillään aineistoa, joka on ilmaisultaan tekstiä. Tässä tutkimuksessa

tämä teksti muodostuu teemahaastatteluiden kautta. Teemahaastattelun avulla on tarkoitus löytää merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 88.) Teemahaastatteluissa teema-alueet on päätetty etukäteen, mutta kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa. Teemahaastattelu onkin menetelmänä lomake -ja avoimen haastattelun välimuoto. (Hirsijärvi ym., 2009, s. 213). Teemahaastattelu etenee siis etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien kysymysten varassa. Valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehukseen. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 88.) Tämän tutkimushaastattelun teemat on johdettu suoraan tutkimuksen teoreettisesta viitekehuksesta (kuvio 6). Koska yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee keskeisten teemojen varassa, se tuo paremmin tutkittavien äänen kuuluviin (Hirsijärvi & Hurme, 2017, s. 48). Tutkimuksen tarkoitus määrittelee sen, minkä verran haastateltavia olisi hyvä olla ja ketä heidän tulisi olla. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia yritysten kestävästä strategista johtamista, joten tutkittavat henkilöt valittiin haastateltaviksi sen perusteella, että heillä on kokemusta kyseisestä aiheesta. Tällöin voidaan puhua tarkoituksenmukaisesta, harkinnanvaraisesta näytteestä (Puusa & Juuti, 2020, s. 106). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhutaan otoksen sijaan harkinnanvaraisesta näytteestä, koska tarkoituksena on tilastollisten yleistysten sijaan pyrkiä ymmärtämään syvällisesti tutkittavaa ilmiötä (Hirsijärvi & Hurme, 2017, s. 59).

Laadullisessa tutkimuksessa ei ole mekaanista sääntöä aineiston koon määräämiseksi. Aineiston koon sijaan oleellisempaa on, kuinka teoreettisesti kestäviä näkökulmia siitä voidaan rakentaa (Eskola & Suoranta, 2014, s. 62). Tutkimukseen osallistui kymmenen suomalaista yritystä. Yritysten toimiala-alat ovat: Y1 rakennusala, Y2 terveysala, Y3 muoviteollisuus, Y4 yksityinen oppilaitos, Y5 energia-ala, Y6 IT-alan konsulttiyritys, Y7 elintarviketeollisuus, Y8 vaateteollisuus, Y9 elintarviketeollisuus ja Y10 logistiikka-alan yritys. Jokaisesta yrityksestä haastateltiin yhtä henkilöä ja heidän asemansa yrityksessä olivat: H1 tuotantopäällikkö, H2 henkilöstöjohtaja, Y3 toimitusjohtaja, Y4 kehitysjohtaja, Y5 vastuullisuusjohtaja, Y6 operatiivinen johtaja, Y7 tuotantopäällikkö, Y8 toimitusjohtaja, Y9 vastuullisuusjohtaja ja Y10 vastuullisuuspäällikkö. Haastatteluiden lisäksi olen yritysten Y5-Y10 kohdalla täydentänyt aineistoa yritysten vastuullisuusraporteilla. Näistä en ole kuitenkaan tehnyt sisällönanalyysia, vaan raportit ovat toimineet muun aineiston tukena.

Tutkittavat yritykset on jaoteltu kahteen ryhmään, sen mukaan koskeeko uusi EU-direktiivin velvoittama vastuullisuusraportointi yritystä. EU:n uusi vastuullisuusraportointia koskeva direktiivi (CSRD) velvoittaa sellaiset yritykset raportoimaan vastuullisuudestaan, joilla täyttyy vähintään kaksi näistä ehdoista: työntekijöitä yli 250, liikevaihto yli 40 miljoonaa tai tase yli 20 miljoonaa. Lisäksi direktiivi koskee kaikkia listautuneita yrityksiä. Nämä kriteerit täyttyvät tutkittavista yrityksistä Y5, Y6, Y7, Y8, Y9 ja Y10 ja näiden yritysten haastateltavat on numeroitu H5-H10. Tämän tutkimuksen pienemmällä yrityksillä ei täyty raportointivelvollisuus ja nämä yritykset ovat Y1, Y2, Y3, Y4 ja näiden yritysten haastateltavat H1-H4. Tutkittavien yritysten ja haastateltavien anonyymiyden

suojaamiseksi en kerro tarkempia tietoja yrityksestä, ainoastaan edellisessä kappaleessa mainitut yritysten toimialat. Alun perin tarkoituksena oli, että jako pienten ja suurten yritysten kohdalla olisi mennyt tasan, mutta haastatteluiden edetessä sain vahvistuksen sille, että organisaatiolla Y5 täyttyy myös CSRD velvoite.

Haastattelut etenivät suunnitelmani mukaisesti. Haastattelut toteutettiin Zoomin välityksellä ja ne kestivät noin 23–48 minuuttia. Haastatteluiden yhteiskesto oli 330 minuuttia. Olin laatinut haastatteluiden tueksi haastattelurungon (liite 1), mutta haastattelut etenivät haastateltavien ehdoilla keskustellen. Lopuksi tarkistin haastattelurungosta, että olimme keskustelleet kaikista teemoista. Haastattelut tallennettiin ja se onkin Hirsjärven ja Hurmeen (2017, s. 75) mukaan välttämätöntä. Haastatteluiden jälkeen litteroin aineiston Wordin sanelutyökalun avulla. Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 65 sivua. Tämän jälkeen kuuntelin vielä nauhat uudestaan läpi ja tein tarvittavat korjaukset aineistoon. Litteroinnin avulla aineistomassa saadaan helpommin hallittavaan muotoon ja se on oleellinen osa aineistoon tutustumista (Ruusuvuori ym., 2010, s. 11). Litteroinnin jälkeen tulostin haastattelut paperille ja etenin aineiston luokitteluun ja teemoitteluun.

3.3 Analyysimenetelmät

Laadullisen tutkimuksen analyysin tarkoituksena on luoda aineistoon selkeyttä ja näin tuottaa uutta tietoa aiheesta (Eskola & Suoranta, 2014, s. 138). Ruusuvuoren ym. (2010, s. 11) mukaan haastatteluanalyysissä aineiston keruu, siihen tutustuminen ja alustavien analyysien tekeminen onkin hyvä aloittaa keskenään samanaikaisesti ja mahdollisimman varhain. Aloitin aineistoon tutustumisen heti jo haastatteluiden aikana lukemalla aineistoa läpi ja hahmottelemalla alustavia luokkia. Aineiston luokittelu, analysointi ja tulkinta liittyvät kiinteästi toisiinsa, vaikka ovatkin varsin erilaisia osatehtäviä (Ruusuvuori ym., 2010, s. 11). Aineiston luokittelu on oleellinen osa analyysia ja se luo pohjan aineiston tiivistämiselle ja tulkinnalle. Se on myös välttämätöntä, jotta voimme vertailla aineiston eri osia toisiinsa. (Hirsjärvi & Hurme, 2017, s. 147.) Aineiston luokittelun pohjana on käytetty tutkimuksen teemahaastattelun runkoa, joka puolestaan pohjautuu tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Olin tässä kohtaa avoin myös kokonaan uusien luokkien muodostamiselle, mutta lopulta luokat muodostuivat kuitenkin teoreettisen viitekehyksen sisälle. Myös Hirsjärven ja Hurmeen (2017, s. 149) mukaan luokkien muodostamisen pohjana voi toimia kyselylomake tai teemahaastattelun teemat (Hirsjärvi & Hurme, 2017, s. 149). Analyysin tekemisessä on hyödynnetty teemoittelua, jolloin analyysivaiheessa tarkastellaan sellaisia aineistosta nousevia piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle (Hirsjärvi & Hurme, 2017, s. 173). Aloitin teemoittelun värittämällä aineistosta eri teemaa kuvaavat tekstit eri väreillä, jonka jälkeen yhdistin samaan teemaan liittyvät tekstit saman luokan alle.

Laadullinen tutkimusprosessi etenee hermeneuttisesti, jolloin tutkija käy jatkuvaa dialogia tutkimusaineiston kanssa (Puusa & Juuti, 2020, s. 739). Luin alkuperäistä aineistoa vielä moneen kertaan läpi analyysivaiheessa, jolloin analyysi eteni spiraalimaisesti. Hirsjärven ym., (2009, s. 224) mukaan kvalitatiivinen analyysi ei yleensä etene suoraan lineaarisena tapahtumana vaan ennemminkin spiraalin muotoisena tapahtumana. Tällöin analyysin voidaan ajatella etenevän niin sanotusti polveilevasti. (Hirsjärvi ym., 2009, s. 224.) Puusa ja Juuti (2020, s. 73) puhuvat kehämäisyydestä ja tätä kehämäisyyttä kutsutaan hermeneuttiseksi kehäksi, jolloin tutkija vähitellen lähestyy perusteltua tulkintaa. Tutkimuksen kokonaisuus voidaan tällöin ymmärtää sen osien merkitysten kautta ja toisinpäin. Tässä tutkimuksessa olen keskittynyt merkityksiin, joita olen pyrkinyt ymmärtämään ja tekemään näistä merkityksistä myös tulkintoja. Puusan ja Juutin (2020, s. 72) mukaan ymmärtäminen lähtee liikkeelle joistakin lähtökohdista ja palaa niihin takaisin oivaltamisen ja uudelleenymmärtämisen kautta. Tulkinalla taas tarkoitetaan tutkittavien elämysmaailman ja heidän sille antamien merkitysten rekonstruoinnista. (Puusa & Juuti, 2020, s. 73.) Hirsjärvi ym. (2009) korostaa, että tulosten analysoinnin lisäksi tuloksista tulisi tehdä synteesejä ja niiden tarkoituksena on koota yhteen tutkimuksen pääseikat. Tavoitteena on antaa selkeät vastaukset tutkimuskysymyksiin. Johtopäätösten tulisi siis perustua näihin laadittuihin synteeseihin. (Hirsjärvi ym., 2009, s. 229–230.) Olen pyrkinyt tekemään eri teema-alueista synteesejä ja koonnut yhteen tutkimuksen oleellimmat asiat antamalla samalla vastauksia alkuperäiseen tutkimuskysymykseeni.

3.4 Tutkimuksen luotettavuus

Luotettavuuden tarkastelu on keskeinen osa tutkimuksen tekemistä. Laadullisen tutkimuksen luotettavuustarkastelua voidaan tehdä monesta eri näkökulmasta. Puusa ja Juuti (2020, s. 175) lähestyvät asiaa kolmen käsitteen kautta ja nämä käsitteet ovat uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys.

Uskottavuudella viitataan siihen, että tutkimusta lukevat henkilöt hyväksyvät tutkimuksen tulokset tosiksi ja pystyvät luottamaan siihen, että tutkimusaineisto on kerätty asianmukaisesti ja analysoitu huolellisesti. Luotettavuus puolestaan tarkoittaa sitä, että tutkija kykenee vakuuttamaan lukijan siitä, että hän on kyennyt valitsemaan ja käyttämään oikeanlaisia lähestymistapoja ja menetelmiä tutkimusongelman ratkaisuun. (Puusa & Juuti, 2020, s. 175.) Uskottavuuden ja luotettavuuden saavuttaminen edellyttää laadullisessa tutkimuksessa jokaisen tutkimusvaiheen tarkkaa kuvaamista. Tutkijan on siis pystyttävä uskottavasti perustelemaan ja dokumentoimaan, miten hän on päätenyt luokittamaan ja kuvaamaan tutkittavien maailmaa (Hirsjärvi & Hurme, 2017, s. 189). Olen pyrkinyt kuvamaan mahdollisimman tarkasti tutkimusprosessin jokaista vaihetta ja perustelemaan tutkimusmenetelmiin liittyviä valintoja lukijalle. Eettisyys tarkoittaa sitä, että

tutkija on noudattanut koko tutkimuksen ajan eettisiä periaatteita, (Puusa & Juuti, 2020, s. 175) ja tämä on ollut myös tämän tutkimuksen lähtökohta.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuustarkastelussa on syytä tarkastella myös tutkijan itsensä vaikutusta tutkimustuloksiin. Tutkimuksen luotettavuus tarkastelussa käytetäänkin usein termejä objektiivisuus ja subjektiivisuus. Laadullisessa tutkimuksessa objektiivisuutta ei ole mahdollista saavuttaa perinteisessä mielessä, koska tutkija ja tieto ovat niin tiivisti yhteydessä toisiinsa. (Hirsijärvi ym., 2009, s. 161.) Tästä syystä tutkijan tulisi tunnistaa ja tunnustaa hänen keskeinen asemansa tutkimuksen kulussa ja tuoda oma suhteensa tutkittavaan ilmiöön julki tutkimusraportissaan. (Puusa & Juuti, 2020, s. 190.) Laadullisen tutkimuksessa objektiivisuus muodostuu siis siitä, että tutkija tunnistaa oman subjektiivisuuden. Tällöin tutkija on itse tutkimuksensa tärkein luotettavuuden kriteeri. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta tulisi arvioida koko tutkimusprosessin ajan. (Eskola ym., 1998, s. 17.) Olen pyrkinyt tunnistamaan oman subjektiivisuuden ja olen kertonut lukijalle seikkaperäisesti kaikista tutkimukseen liittyvistä valinnoistani. Puusan ja Juutin (2020, s. 191) mukaan tutkijan avoin subjektiivisuus ja erilaisten tulkintojen mahdollisuus ovat myös laadullisen tutkimuksen rikkaus ja antaa mahdollisuuden useille vaihtoehtoisille näkökulmille tutkimuksen analyysissä ja tulosten tarkastelussa. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä myös lähdekriittisyydellä. Lähteitä valitessa ja niitä tulkittaessa tulisi pyrkiä lähdekriittisyyteen (Hirsijärvi ym., 2009, s. 113.) Tässä tutkimuksessa olen kiinnittänyt erityistä huomiota lähteiden kirjoittajien tunnettavuuteen sekä julkaisijaan.

Tämän tutkimuksen luotettavuuteen voidaan tarkastella myös siitä näkökulmasta, että oliko tutkittavia yrityksiä ja haastateltavia tarpeeksi riittävän aineiston saamiseksi. Huomasin tutkimuksen edetessä, että haastateltavien saaminen on hyvin haastavaa. Ideaalitulanteessa jokaisesta yrityksestä olisi voinut haastatella kahta henkilöä, jolloin olisin saanut vielä syvällisempää tietoa erityisesti yritysten strategiaprosesseista. Yritysten strategiaprosessien kuvaus jäi osan yritysten kohdalla pintapuoliseksi. Myös vastuullisuusteemasta olisi voinut varsinkin isojen yritysten kohdalla haastatella useampaa henkilöä, jotta olisin saanut vielä tarkennettua yksityiskohtia. Toisaalta isojen yritysten kohdalla olen käyttänyt aineistona osittain myös vastuullisuusraportteja, joista olen tarkastanut yksityiskohtia. Sain kuitenkin haastatteluiden ja vastuullisuusraporttien avulla mielestäni riittävän kuvauksen yritysten kestävästä kehityksen strategisesta johtamisesta ja olen tyytyväinen, että lopulta sain näinkin monta yritystä mukaan tutkimukseeni.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimustuloksissa tarkasteltavia teemoja ovat arvot ja missio, toimintaympäristön seuranta, sidosryhmät, päämäärien ja tavoitteiden asettaminen ja toimintaohjelma, kestävän kehityksen strategian toimeenpano sekä vastuullisuusraportointi. Nämä on johdettu tutkimuksen teoreettisesta viitekehuksesta, jonka ytimenä on Näsi ja Aunolan (2004) strategisen johtamisen kulkukaavio. Kestävän kehityksen kolme ulottuvuutta taloudellinen, sosiaalinen ja ekologinen kulkevat näiden teemojen sisällä lomittain. Teoreettinen viitekehys on esitelty tarkemmin sivulla 18.

4.1 Arvot ja missio

Kestävä kehitys nähtiin hyvin tärkeänä asiana kaikissa tutkittavissa yrityksissä. Isoissa yrityksissä Y5-Y10 kestävä kehitys on asetettu strategian ytimeen ja se nähdään tärkeänä kilpailukykyä edistävänä asiana ja osana arvon luontia. Silloin, kun yritys asettaa yhteiskuntavastuun oman strategiansa ytimeen, voidaan puhua responsiivisesta yhteiskuntavastuusta (Porter & Kramer, 2006). Kestävän kehityksen ja strategian yhteyttä kuvailtiin muun muassa termeillä "strategian kärkihanke", "strategian keskiössä", "mission ytimessä" ja "strategien kivijalka". Kestävään kehitykseen osallistuminen nähtiin kilpailukykyyn lisäksi välttämättömyytenä tai jopa olemassaolon ehtona. Haastatteluissa nousi kuitenkin esille, että kestävä kehitys on tehnyt kunnolla tuloaan vasta viime vuosina. Isoista yrityksistä yhdellä oli poikkeuksellisen pitkä historia kestävän kehityksen kehittämisessä, ja yritys oli saanut vastuullisuustyöstään myös kansainvälistä tunnustusta.

Mä nään tän kyllä tää on vaan pakko tehdä mä en pystyisi niinku näkee, että me voitaisiin niinku taistella sitä, että kyllä mä näen, että tässä niinku joku voima jo vie

tätä eteenpäin ja meidän vaan pakko adaptoitua tähän yhtiön, että mulla ei riitä ainakaan rohkeus sanoa, että tää on niinku väärä tie että (yrityksen nimi) menee nyt eri suuntaan. (H6)

Pienemmissä yrityksissä Y1-Y3 kestävä kehitys nähtiin myös tärkeänä asiana, mutta vastuullisuusasiat eivät olleet vielä varsinaisesti strategian ytimessä tai sitten ne näkyivät vain osittain esimerkiksi yhden tai kahden ulottuvuuden osalta. Y4 oli tämänhetkiselällä strategiakaudella asettanut vastuullisuuden strategian painopisteeksi. Pienten yritysten kohdalla oli myös nähtävissä, että monia asioita tehdään jo hyvinkin vastuullisesti, mutta niitä ei ole välttämättä dokumentoitu kirjalliseen muotoon esimerkiksi vastuullisuusohjelmaksi. Y1, Y2 ja Y4 strategiassa painotettiin hyvinkin paljon vastuullisuutta, mutta enemmän sosiaalisesta ja taloudellisesta näkökulmasta. Toisaalta Y2 ja Y4 ympäristövaikutukset ovat myös hyvin pienet verrattuna muihin tutkittaviin yrityksiin. Tästä huolimatta kyseisissä yrityksissä haluttiin vähentää yrityksen ympäristövaikutuksia niiltä osin, kun se on mahdollista. Yksityisen oppilaitoksen (Y4) toiminta muistutti paljon yhteiskunnallista yritystä ja se näkyi hyvin vahvasti heidän arvoissaan esimerkiksi panostamalla maahanmuuttajien koulutukseen. Terveysalan yritys (Y2) oli myös hyvin pitkällä sosiaalisen vastuun edistämisessä ja tämä näkyi muun muassa edistyksellisenä työkykyjohtamisena. Rakennusalan yrityksessä (Y1) panostettiin paljon sosiaaliseen vastuullisuuteen ja tämä näkyi poikkeuksellisen pitkänä työurina.

Varsinkin pienempien yritysten kohdalla yrityksen toimiala ohjaa paljolti sitä, mistä näkökulmasta vastuullisuutta tarkastellaan, kun taas isoissa yrityksissä vastuullisuutta tarkasteltiin kaikista kolmesta ulottuvuudesta käsin. Kaikki isot yritykset olivat laatineet vastuullisuusraportit, mikä ohjaa tarkastelemaan kestävästä kehitystä kaikista kolmesta näkökulmasta ekologisesta, sosiaalista sekä taloudellisesta. Pienemmissä yrityksissä vastuullisuusasiat ovat vasta tekemässä tuloaan. Toisaalta eri toimialoilla on omia lakisääteisiä velvoitteita, jotka omalta osaltaan ohjaavat kohti kestävästä kehitystä. Pienemmissäkin yrityksissä vastuullisuus oli kuitenkin asetettu tulevien vuosien kehityskohteeksi (Y1-Y4) ja vastuullisuusohjelmia oli alettu laatia yrityksissä Y2 ja Y4 sekä yrityksessä Y3 oli tehty päätös vastuullisuusohjelman laadinnasta.

Tässä niinku juuri parhaillaan kehitetään sitä meidän vastuullisuutta ja miten se sitten niinku näkyy oikeastaan meidän kaikessa toiminnassa. (H1)

Justiin joo juu vielä meillä ei niin kovasti päässyt esille, mutta tää on koko ajan tulossa, kun se on nähtävissä, että siihen täytyy nyt koko ajan niinku enemmän panostaa. (H3)

Meidän strategiassa, nyt meneillään olevalla kaksivuotisella strategiakaudella, meillä on myös yhtenä painopistealueena vastuullisuus ja vaikuttavuus eli ollaan nyt selkeästi vielä panostamassa siihen entistä enemmän. (H4)

Suurin osa tutkittavista yrityksistä on siis jo hyvin pitkällä omassa vastuullisuusajattelussaan ja vastuullisuus oli asetettu isojen yritysten strategian ytimeen ja pienten yritysten kohdalla vastuullisuusteema tekee hyvää vauhtia tuloaan. Porter ja Kramer (2011) kritisoivat artikkelissaan yritysten

suhtautumista yhteiskuntavastuuseen ja heidän mukaansa yritykset toteuttavat liiketoimintaansa vanhanaikaisesti ja näkevät arvon luonnin liian kapea-alaisesti ainoastaan lyhyen tähtäimen voiton tavoitteluna. Tämä tutkimus ei tue tätä väitettä, vaan vastuullisuus nähtiin elinehtona ja tärkeänä osana yrityksen arvon luontia. Porterin ja Kramerin (2011) mukaan yritysten tulisi ymmärtää laajemmin toimintansa yhteiskunnallisia ja ympäristöllisiä vaikutuksia. Suurin osa tämän tutkimuksen yrityksistä oli hyvin pitkällä omassa vastuullisuustyössään ja olivat sisäistäneet hyvinkin syvällisesti oman toimintansa vaikutuksia yhteiskuntaan ja ympäristöön. Tosin on hyvä huomioida, että tutkittavien vastuullisuustyö on ottanut isoja edistysaskelia erityisesti viimeisten vuosien aikana, joten jos asiaa olisi tutkittu kymmenen vuotta sitten, niin tilanne olisi varmasti ollut hyvin toisenlainen.

4.2 Toimintaympäristön seuranta

Ympäristöanalyysit voidaan Kamenskyn (2010, s. 131) mukaan jakaa karkeasti kahteen pääryhmään: kansantalouden eli makrotason kysymyksiin sekä yrityksen toimiala-analyyseihin. Makrotason tarkasteluun yleisesti käytetty jaottelu on STEEPLE, joka jakautuu sosiokulttuuriseen, teknologiseen, taloudelliseen, eettiseen, luonnonympäristöön sekä poliittisten ja lainsäädännöllisten tekijöiden seurantaan (Brassington & Pettit, 2013, s. 43). Toimiala-analyyseihin puolestaan kuuluvat kysyntäanalyysit, asiakasanalyysit, toimittaja-analyysit, kilpailuanalyysit sekä verkostokumppanianalyysit (Kamenskyn, 2010, s. 133).

Toimintaympäristön seuraamisessa kestävän kehityksen näkökulmasta keskeisimmiksi asioiksi tässä tutkimuksessa nousi megatrendien seuraaminen, lainsäädännön kehittymisen seuraaminen, toimia-alan yhteisöihin verkostoituminen, sidosryhmäyhteistyö, osallistuminen kansainvälisiin ja kansallisiin koulutuksiin sekä erilaisten analyysien tekeminen kuten skenaarioanalyysi, markkina-analyysi, vastuullisuusriskianalyysi sekä olennaisuusanalyysi. Toimintaympäristön seuranta tehdään useimmissa yrityksessä jatkuvasti, eikä ainoastaan strategiakauden alussa.

Me jonkin verran haetaan niinku semmoista niinku tukialustaa yleensä tuolta niin kun Sitran julkaisee tällöiset niinku megatrendiraportit...ja niistä pitäisi sitten hakea semmoiset niinku itseään koskevat niinku elementit ja sitten implementoidaan ne niinku sinne strategiaan, ja sitten se vaan lähtee, että yleensä sitten niinku ylinjohto niinku laittaa vähän niinku pallon ilmaan ja sitten pidetään eri tyyppisiä strategiatyöpajoja ja seminaareja niinku valtiojohdon kanssa ja on meillä ollut ihan niinku koko henkilöstöä koskeviakin tällöisiä niinku strategiamittauksia. (H6)

Toki siis niinku tai ehkä systemaattisemmin vuosittain mutta niinku jatkuvasti meillä on kyllä niinku linjat auki. (H2)

Joo eli kuuluu osana meidän strategiseen vuosikelloon ja siihen vuosikellosuunnitteluun elikkä sehän nyt on aika tällöinen niinku yleisesti, että sitten käydään tällöisessä skenaarioanalyysien kautta niin vuosittain läpi usein

syksyisin ja että tota minkä tyyppistä mitä alalla tapahtuu, että myöskin me tehdään läpi vuoden sitten tietysti tämmöistä seurantaan toimialaa, että miten kehittyi polttoainemarkkinat ja tän tyyppiset asiat. (H5)

Kyllä se selvästi iterointia on, että tota pakko sitten on pystyy arvioimaan niinku kriittisesti aina, että ollaanko nyt oikealla tiellä, koska eihän kukaan pysty sanomaan niinku siihen siis sehän olisi jopa vähän tyhmää niinku tehdään joku pitkä strategia ja pysyä siinä, jos näkee, että ympäristö ei sovellu, että ainahan se on sellaista vähän niinku arviointia ja semmoista ennakkointia. (H6)

Toimiala-analyysiin kuuluu yhtenä oleellisena osana yrityksen tärkeimpien sidosryhmien tunnistaminen, heidän näkemyksiensä ymmärtäminen ja tarpeiden huomioiminen. Myös Kamensky (2010, s. 35) korostaa sidosryhmien merkitystä yritysten toimialaympäristön tarkastelussa. Isommissa yrityksissä Y5-Y10 ulkoiset sidosryhmät nähtiin tärkeinä yhteistyökumppaneita ja toimintaa kehitettiin yhdessä sidosryhmien kanssa. Sidosryhmäyhteistyö alkaa siitä, että yritys tunnistaa oman toimintansa kannalta keskeisimmät sidosryhmät. Suurin osa isoista yrityksistä myös osallisti sidosryhmiä yrityksen kestävänsä kehityksen strategiatyöhön. Yritykset Y5, Y9 ja Y10 hyödynsivät tässä olennaisuusanalyysia. Pienemmissä yrityksissä sidosryhmät nähtiin myös tärkeinä yhteistyökumppaneina ja heidän kanssaan tehtiin yhteistyötä, mutta toiminta ei ollut niin strukturoitua kuin isommissa yrityksissä.

Joo on elikkä nyt tällä hetkellä me ollaan just tekemässä nytten tota olennaisuusanalyysia elikkä kuten viittasin tuossa, että tehdään vastuullisuusohjelma nytten tämmöistä ihan kokonaan alusta alkaen niin kun, joka sitten lähtee sieltä olennaisuus analyysistä niin meillä on myös laajasti nyt sidosryhmän haastattelut käynnissä itse asiassa tehty nyt tässä kevään aikana ja siihen on tulossa myös sitten ihan henkilöstölle ja muille halukkaille niin sitten verkkokysely. Elikkä haetaan myöskin sitten meidän ja tässä jo niissä haastatteluissa on ollut henkilöstö ja henkilöstön edustajia eli tunnistettu tuossa vuosi sitten meidän keskeiset sidosryhmät ja heitä nyt hyödynnetty tässä sitten haastattelussa. (H5)

Lainsäädännön seuraaminen nousi yhdeksi keskeiseksi asiaksi varsinkin isojen yritysten kohdalla toimintaympäristön seuraamisessa. Lainsäädännön kehittymistä pyritään ennakoimaan ja valmistautumaan hyvissä ajoin tuleviin muutoksiin.

Erittäin tarkalla silmällä seuraamme toki lainsäädännön kehitystä. (H5)

EU: Itä on tulossa todennäköisesti aika kovaa sellainen direktiivi, että kaikki ylimääräisestä pakkausmateriaalista pitää luopua... se on sitova, jos se tulee mut itse asiassa mä eilen näin sen materiaalin mitä kaikkea sieltä on tulossa, niin se oli kilometrin pitkä se lista. (H7)

Yritysten haasteena on myös toimintaympäristön epävakaus. Santalainen ja Baliga (2015, s. 18-19) kuvaavat muuttunutta toimintaympäristöä käsitteellä *MEME* (monimutkainen, epävarma, moniselitteinen ja ennustamaton). Toimintaympäristön epävarmuus ja ennustamattomuus nousi esille useamman haastateltavan puheissa. Varsinkin koronaviruspandemia ja Ukrainan sota on aiheuttanut epävarmuutta yritysten toimintaympäristöissä. Tämä on näkynyt

ongelmina muun muassa toimitusketjuissa sekä kuluttajakäyttäytymisen muutoksena.

Nyt varsinkin, kun energian hinnasta puhutaan, niin ne on yksi asia semmoinen että sehän on miten saisi niinku jatkuvassa muutoksessa nyten lähinnä nostopaineita tulee niinku sieltä koko ajan noita tuottajilta tätä Venäjän hyökkäyssotaa Ukraina on vaikuttanut tähän energia-alaan merkittävästi ja myöskin siihen vihreään siirtymään. (H5)

No joo sitä se just on, että jos me tehdään, vaikka kallis linjainvestointi niin meidän pitää kyllä niinku oikeasti tää, että mitä viiden vuoden päästä tapahtuu tai kymmenen vuoden... joo se on kyllä niinku tosi vaikeata nykypäivänä (toimintaympäristön ennakointi), että ennen se oli paljon pidemmälle nähtävissä se homma, mutta niinku esimerkiksi markkinat on fragmentoitunut niin pahasti, että se on haastavaa. (H7)

Tutkittavat yritykset seuraavat siis monella tavalla toimintaympäristöään ja aineistosta on nähtävissä, että varsinkin isommilla yrityksillä seuraaminen on hyvin systemaattista ja monipuolista. Myös Hedin ym. (2014, s. 22, s.25) mukaan suurin osa isoista yrityksistä seuraavat omaa toimintaympäristöään systemaattisesti ja enemmistö myös kokee hyötyvänsä toimintaympäristön seuraamisesta. Toimintaympäristön seuraamisessa korostui sidosryhmien merkitys sekä lainsäädännön kehittymisen seuranta. Toimintaympäristön epävakaus kuitenkin aiheuttaa tutkittaville yrityksille haasteita ennakoita toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia.

4.3 Kestävän kehityksen tavoitteet ja päämäärät

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehityksessä kuvattu strategisen johtamisen kulkukaavio etenee toimintaympäristön analyysistä kohti tavoitteiden asettamista. Päämäärien ja tavoitteiden asettamisen taustalla on edellisessä kappaleissa kuvattu toimintaympäristön seuranta. Tässä alaluvussa kuvailen, millaisina kestävän kehityksen ulottuvuudet näyttäytyvät yritysten toiminnassa ja strategisessa tavoitteiden asettamisessa. Sandhun ym., (2014, s. 5) kestävän kehityksen mallissa ympäristö on kaiken kattava ulottuvuus ja tämän sisällä on sosiaalinen ja taloudellinen ulottuvuus. Käsittelen kestävän kehityksen ulottuvuuksia tässä järjestyksessä.

4.3.1 Ympäristötavoitteet

Suurin osa (8/10) yrityksistä oli hyödyntänyt YK:n kestävän kehityksen tavoitteita omassa vastuullisuustyössään. Kaikki tutkimukseen osallistuneet isot yritykset (Y5-Y10) olivat myös laatineet vastuullisuusohjelman. Myös kahdessa pienemmässä yrityksessä (Y2, Y4) oli lähdetty kehittämään vastuullisuusohjelmia ja niiden pohjana toimi YK:n kestävän kehityksen tavoitteet. YK:n tavoitteista oli otettu oman yritystoiminnan kannalta keskeisimmät tavoitteet ja luotu niiden avulla yrityksen omat kestävän kehityksen tavoitteet. Lisäksi yritykset (Y8, Y9, Y10) olivat sitoutuneet YK:n Global Compact -aloitteeseen, joka on maailman

suurin yritys vastuuta edistävä globaalialoite. Global Compact -aloitteessa pyritään myös saamaan yritykset sitoutumaan Science Based Targets -aloitteen mukaisiin ilmastotavoitteisiin, jossa yrityksille asetetaan hiilidioksidipäästörajoja niin, ettei maapallon lämpötila nousisi yli 1,5 astetta.

Tämän tutkimuksen kaikki isoimmat yritykset olivat sitoutunut SBT-aloitteeseen. SBT-tavoitteista scope 1 ja scope 2 tähtäävät yrityksen oman toiminnan päästöjen vähentämiseen ja scope 3 koko arvoketjun päästöjen vähentämiseen. Tuoreen UN Global Compact Suomen raportin (2023) mukaan yritysten sitoutuminen SBT-tavoitteisiin on viime vuosina kasvanut, mutta toteutuneet päästövähennykset jäävät alle kansainvälisen vertailutason. Suurin osa yrityksistä pyrkii vähentämään päästöjen kaikilla kolmella tasolla (scope 1, scope 2, scope 3). Pääosa yritysten päästöistä aiheutuu arvoketjuista esimerkiksi tuotteiden ja palveluiden käytöstä sekä raaka-aineiden hankinnasta. (Global Compact, 2023.) On siis oleellista, että yritykset sitoutuvat koko arvoketjuna päästöjen vähentämiseen. Lisäksi Y8 oli myös Amfori BSCI-järjestön jäsen, joka edistää vastuullista kaupankäyntiä, jossa huomioidaan koko arvoketjun sosiaaliset- ja ympäristövaikutukset.

Isoista yrityksistä 5/6 oli asettanut tavoitteeksi hiilineutraalin tuotannon 2023–2030 välille ja yhdellä oli tavoitteena vähentää 42 % hiilidioksidipäästöjä vuoden 2020 tasosta vuoteen 2030 mennessä. Lisäksi yhdellä yrityksistä on tavoitteena olla hiilineutraaliuden lisäksi ilmastopositiivinen vuoteen 2035 mennessä, jolloin hiilidioksidia sidotaan tuotannossa enemmän kuin sitä aiheutetaan. Päästöjä pyritään vähentämään kaikissa isoissa yrityksissä energiatehokkuudella ja siirtymällä uusiutuvien energianlähteiden käyttöön.

Näkyvyyden lisäksi vahvasti meidän visiossa elikkä meidän visio on, että me ollaan rohkeasti ilmastopositiivinen vuonna 2035 ja välietappina vuoteen 2025 mennessä niin me tavoitellaan, että me oltaisiin hiilineutraali meidän tuotannon päästöissä.

H6 toi esille myös haasteita liittyen tavoitteeseen olla hiilineutraali yritys. Viherpesu on hänen mukaansa todellisuutta monessa yrityksessä ja tätä väitettä tukee myös vuonna 2021 julkaistu EU-tutkimus. Tutkimuksen mukaan jopa 42 % yritysten ympäristöväitteistä on liioiteltuja, petollisia tai eivät pidä paikkaansa (EC, 2021). Viherpesu on yleistynyt sen myötä, kun kuluttajat ovat alkaneet arvostamaan vastuullisia tuotteita. Myös H8 mukaan viherpesu on hyvin yleistä heidän toimialallaan.

Mitä nää asiat tarkoittaa ja sitten sitten oikeasti, kun ruvetaan miettiä, että jos me sanotaan, että ok me ollaan hiilineutraaleja niin mitä se oikeasti tarkoittaa, että onko se yleensä niinku mahdollista. Paljonhan nykyään on semmoista vähän niinku viherpesuuhavaa keskustelua, että helppo sanoa, että joo me ollaan hiilineutraali, mutta sitten kun sä oikeasti rupeat miettimään, että ollaanko me hiilineutraalia sähän vaan potkit niinku tavallaan tiettyä ongelmaa eteenpäin. Näissä nykyisissä raportointijärjestelmissä rupeaa oikeasti löytyä sellaisia elementtejä, että ei siellä pääse niinku kulman taakse piiloon. Nyt niinku mun mielestä firmat on vasta ruvennut oikeasti herään, että se on oikeasti aika iso statement sanoa, että mekin ollaan 2030 niin 30% niin kun vähemmän käytetään fossiilisia polttoaineita. Joo ettei se ei välttämättä tarkoita sitä, että me huomataan kaikille sähköautot niin se ei vielä niinku siinä koko tuotantoketjussa niinku se ei se ei vaikuta yhtään mitään. (H6)

Tapahtuu meidän alalla kyllä viherpesua. (H8)

Yllä olevasta H6 lainauksesta käy hyvin ilmi myös se, kuinka yritysten tulee tarkastella koko tuotantoketjuaan ja arvoketjuaan kestävä kehityksen näkökulmasta. Ympäristövastuuseen kuuluu keskeisenä asiana vastuu tuotteen koko elinkaaren aikaisista ympäristövaikutuksista ja toiminnan arvoketjusta. (Niskala ym., 2013, s. 17; Harmaala & Jallinoja, 2012, s. 20–22.) Arvoketjun vastuullisuuteen voidaan vaikuttaa muun muassa laatimalla eettiset toimintaperiaatteet yrityksen yhteistyökumppaneille. Kaikilla isoilla yrityksillä oli laadittu Code of Conduct, jossa määritellään yrityksen eettiset liiketapaperiaatteet. Pienemmistä yrityksistä yksityinen oppilaitos oli asettanut tavoitteekseen Code of Conductin laatimisen. Kansainvälisen kirjanpitojärjestön mukaisesti nämä eettiset liiketapaperiaatteet, voivat sisältää periaatteet, arvot ja säännöt, jotka ohjaavat yrityksen päätöksiä, toimintaa ja käyttäytymistä sellaiseen suuntaan, joka lisää keskeisten sidosryhmien hyvinvointia ja kunnioittaa heidän oikeuksiaan (Harmaala & Jallinoja, 2012, s. 90–91).

Kiertotalous nousi yhdeksi tärkeäksi kestävä kehityksen edistäjäksi lähes kaikissa tutkittavissa isoissa yrityksissä. Suomen edellinen hallitus asetti tavoitteeksi, että Suomi olisi maailmanlaajuisesti kiertotalouden kärkimaa vuoteen 2025 mennessä. Kiertotalous on avainasemassa ilmastonmuutoksen torjunnassa. (Suomen itsenäisyyden juhlarahasto [Sitra], 2016, s. 1, 9.) Lisäksi kiertotaloudella on arvioitu olevan 2–3 miljardin euron potentiaali Suomen kansantaloudelle vuodessa (Sitra, 2016, s. 47). Kiertotalousohjelman tuoreen arviointiraportin mukaan kiertotalouden nykytila on Suomessa eurooppalaista keskitasoa tai heikompi. Kiertotalous ei siis etene nykytoimilla riittävästi ja nyt vaaditaankin merkittäviä poliittisia päätöksiä esimerkiksi sääntelystä ja taloudellisesta ohjauksesta. (Ympäristöministeriö, 2023.)

Tässä valossa onkin positiivista, että kaikki tutkimuksen isot yritykset pyrkivät kehittämään omaa kiertotalouttaan omassa toiminnassaan ja tämä näkyi käytännössä syntyvän jätteen minimoimisena, energian käytön kierrättämisenä, tuotannossa käytettävien materiaalien kierrättämisenä, kierrätysmateriaalista valmistettujen materiaalien suosimisena, ylijäämän hyödyntämisenä omassa tuotannossa tai myymällä ylijäämä eteenpäin sekä ruokahävikin vähentämisenä. Kiertotalouden merkitys korostui erityisesti yrityksissä Y5, Y7-Y9. Kyseiset yritykset olivat tehneet myös merkittäviä taloudellisia investointeja kiertotalouteen.

No se näkyy tosi vahvasti...justiin toi kiertotalous ja sinänsä hiilidioksidipäästöt ja muutenkin toi kestävä kehitys kokonaisuutena. (H1)

Ruokahävikki on yks minkä eteen paljon tehdään töitä tällä hetkellä, että saadaan se hyödynnettyä parhaalla mahdollisella tavalla. (H1)

Myös pienemmistä yrityksistä (Y1, Y2) kahdella oli tavoitteena minimoida syntyvän jätteen määrä sekä tulevaisuudessa kiinnittää enemmän huomiota käytettäviin materiaaleihin. Lisäksi yrityksessä (Y3) on siirrytty vihreään

sähköön. Pienemmällä yrityksillä oli tahtotila kiinnittää jatkossa enemmän huomiota yrityksen ympäristötavoitteisiin.

Kaikki pyritään kierrättämään niinku oma jälki, mutta kyllä se tulevaisuus menee kyllä siihen, että myös niinku arvostetaan semmosia raaka-aineita niinku kierrätystuotteita. (H3)

Joo kyllä me pyritään tota sitä kierrätystä koko ajan niinku kehittämään, että meillähän tulee paljon rakennusjätettä, kun jokainen työmaa alkaa aina purkutöillä. (H1)

Esimerkiksi niinku vihreä-ajattelu niinku sähkön ja lämmön tuoton suhteen niin on otettu käyttöön. (H3)

Haastateltavat H2 ja H7 korosti myös sitä, että he haluavat olla kestävässä kehityksessä ennemmin askeleen edellä kuin jäljessä.

Me ollaan me tiedetään, että me ollaan vastuullisuustiellä niin hyvällä tasolla niin ne ihmiset ketkä nytkin kipuilee sen sähkön ja sen energian kanssa me halutaan niinku periaatteessa mennä steppi jo eteenpäin ja olla jo niinku yksi askel edellä. Sitähän se nyt oikeastaan on sitä ennallistamista. (H7)

Siis just näin, että kyllä me tässä asiassa niinku ennemmin me halutaan olla niitä edelläkävijöitä, kun sitten olla vasta silloin kun pitää. (H2)

H1 nosti esille myös tärkeän seikan liittyen yrityksen ydinliiketoimintaan ja kestäväen kehityksen väliseen yhteyteen.

Tietysti tota kestävää kehitystä tähän meidän toimintahan on niinku tietystikin sitä, kun me linjasaneeraustaan tota satojatuhansia asuntoja vuositasolla ja lisätään sitä elinkaarta keskimäärin kymmenen vuotta ja toki meidän niinku linjasaneeraukset pyrkii siihen, että me tehdään niinku niin sanottu perinteinen putkiremontti lähtökohtaisesti aina, että se niinku koko kylpyhuone siinä huoneistossa saneerataan ja ja tota pinnat saadaan ihan pohjia myöten uusittua niin, että ne myös niinku kestää niin pitkän aikaa ja ja tota putkisto uusitaan, jolloin se keskimääräinen niinku elinkaari jatkuu sitten 50 vuotta taas eteenpäin, että se on niinku jo itse se toiminta on sellaista niinku kyllä kestävää kehitystä. (H1)

Suurin osa yrityksistä oli siis hyödyntänyt YK:n kestäväen kehityksen tavoitteita omassa vastuullisuustyössään ja kaikki isot yritykset olivat laatineet vastuullisuusohjelman. Kaikki tutkimuksen isot yritykset ovat sitoutuneet ainekin jollain tasolla globaaleihin ympäristötavoitteisiin kestävässä kehityksessä ja käytännössä tämä näkyy kunnianhimoisina tavoitteina muun muassa oman tuotannon hiilineutraalisuudessa ja päästöjen vähentämisessä, kiertotalouden edistämässä, tuotteiden elinkaaren pidentämisessä, ekologisten materiaalien suosimisena, vastuullisena hankintana ja toimitusketjuna. Tutkimuksen pienten yritysten kohdalla ekologinen ulottuvuus näkyi lähinnä tavoitteena minimoida syntyvän jätteen määrää, siirtymällä vihreään sähköön sekä kiinnittämällä huomiota käytettäviin materiaaleihin.

4.3.2 Sosiaaliset tavoitteet

Kestävän kehityksen sosiaalisessa ulottuvuudessa nousi esille kolme teemaa, joita ovat yrityksen sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät, yrityksen arvoketjun vastuullisuus sekä yhteisen arvon luonti yhteiskuntatasolla. Nämä kolme teemaa liittyvät myös kiinteästi toisiinsa, joten käsittelen niitä lomittain tässä kappaleessa.

Asiakkaat nähtiin kaikissa yrityksissä yhtenä tärkeimmistä sidosryhmistä. Yritykset haluavat vastata asiakkaidensa tarpeisiin ja asiakastyytyväisyyttä mitattiinkin lähes kaikissa tutkittavissa yrityksissä. Asiakkaat myös vaativat yrityksiltä vastuullisuutta. Toisaalta haastateltava H8 mukaan asiakkaat vaativat kyllä yritykseltä vastuullisuutta, mutta tämä ei kuitenkaan näy kuluttuja käyttäytymisenä, niin että vastuullisuudesta oltaisiin valmiita maksamaan enemmän.

Joo ja asiakkaat tai sanotaan, että kuluttajat on niin valveutuneita nykypäivänä, että ne vaatii sitten taas meidän asiakkailta tosi paljon asiakkaat vaatii meiltä taas tosi paljon. (H7)

Kestävä kehitys ja kaikki niinku sellaset pikkutarkat kysymykset siihen liittyen, että jotenkin se kysyntä alkaa tulla sieltä asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kautta, ne kysymysten muodossa näkyy meille päin. (H9)

Seurataan tietenkin me saadaan meidän omasta kuluttajapuolen järjestelmästä sitten niitä palautteita ihan päivittäin ja niistä tehdään sitten aina tai niissäkin on tietyt mittarit ja sitten jos ei pystytä mittareiden rajoissa niin sitten luodaan toimenpiteitä millä tehdään korjaavia toimenpiteitä. (H9)

Enemmän niinku vaaditaan (yrityksiltä vastuullisuutta) se ei näy kuluttajakäyttäytymisen tässä eikä se näy niinku siellä ehkä niinku vielä ostopäätöksenä. (H8)

Lisäksi H6, H8, H10 korostivat, että heidän tavoitteenaan on auttaa myös omia asiakkaitaan tai alihankkijoitaan saavuttamaan omat vastuullisuustavoitteensa. Alihankkijoilta myös vaaditaan vastuullisuutta koko ajan enemmän ja enemmän. Tämä liittyy yrityksen koko arvoketjun vastuullisuuteen. Koipijärven ja Kuvajan (2020) mukaan vastuullisuusajattelussa onkin siirrytty ajatukseen, jossa keskeistä on myönteisten vaikutusten maksimointi. Yritykset ovat alkaneet nähdä vastuullisuuden myös mahdollisuutena auttaa muita toimijoita vähentämään kielteisiä yhteiskunnallisia ja ympäristövaikutuksia – puhutaan ekologisesta ja yhteiskunnallisesta kädenjäljestä. (Koipijärvi & Kuvaja, 2020, s. 21.) Tämä näkyi myös tämän tutkimuksen haastateltavien lausunnoissa.

Ehkä nostaisin sitten kuitenkin ne meidän asiakkaat siihen keskiöön elikkä ilman niitä asiakkaita niin eihän meillä olisi mitään liiketoimintaa ja me ollaan itse asiassa sinne vastuullisuusraportin niinku loppuunkin niinku listattu se, että me autetaan meidän asiakkaita saavuttamaan heidän vastuullisuus tavoitteensa. (H6)

Uusi asiakas tai yhteistyökumppanihakinnassa niin me ollaan laitettu nää ympäristötavoitteet myös yhdeksi kriteeriksi ja ollaan nyt laskettiin ja kartoitettiin kaikista näistä meidän suurimmista volyyymeista niin me saatiin suoraan sieltä kaikki kaikki niin kun tota scouppi 3 päästötiedot niin totta kai me ollaan niinku nyt käyty

sitä läpi ja mietitään, että ja ollaan laitettu sinne painetta heille, että jatketaan vaan, että tää ja tää tapahtuu. (H8)

No joo on se näin, että sitten jos joku pienyritys sanoo, että ei me lähdetä tohon, niin kyllä meidän pitää sitten arvioida sitä, että onko se meille oikea toimija sitten. (H7)

Arvoketjun vastuullisuus nousi jollain tavalla esille kaikkien isojen yritysten haastateltavien puheissa, mutta erityisesti yrityksen 8 kohdalla. Vaateteollisuudessa sosiaalinen vastuullisuus on perinteisesti painottunut tuotantomaiden työntekijöiden hyvinvoinnin vastuullisuuteen, mutta H8 mukaan viime vuosina yrityksessä on alettu entistä enemmän kiinnittämään huomiota myös omien työntekijöiden hyvinvointiin.

Siis sosiaalinen vastuullisuus meillä kulminoituu tosi vahvasti ja sehän on ollut pisimpään ehkä tekstiilialalla niinku tunnistettu vastuullisuuden alue, kun se kulminoituu niin vahvasti siihen arvoketjuun eli miten niinku missä tuotetaan ne vaatteet että se menee sinne ja tota meilläkin se oli aika pitkään keskittynyt puhtaasti sinne ja siihen justinsa meillä on niinku sekä meidän oma niinku tällainen sisäinen auditointiprosessi... mutta sitten me ollaan altettu panostaa tosi vahvasti enemmän siihen, että mä oon siitä ollut puolitoista vuotta ja sen niinku nostettiin esiin, että nyt niin kun sosiaalinen vastuullisuus nimenomaan hyvinvoinnin, koulutuksen kannalta. (H8)

Tutkimuksen isot yritykset Y5-Y10 olivat vapaaehtoisesti laatineet jo vastuullisuusraportit, vaikka raportointi tulee heille velvoittavaksi vasta kahden vuoden kuluttua. Vaikka pienempiä yrityksiä ei velvoiteta vastuullisuusraportointiin, niin vastuullisuusasioita tullaan kysymään myös pieniltä yrityksiltä, koska isojen yritysten tulee raportoida koko arvoketjuna vastuullisuudesta.

No ei oikeastaan yhteistyökumppaneilta tule niinkään vaatimuksia, että enemmänkin niinku tilaajataholta elikkä taloyhtiö haluaa toimia vastuullisesti ja arvostaa vastuullista toimintaa ja jätteiden kierrätystä ja myös sellaisia niinku materiaalien käyttöä, jossa niinku tiedetään, että ne on tehty ekologisella pohjalla. (H1)

Ei ole vielä, mutta voi olla, että tulee kyllä jossain vaiheessa, mutta enemmän se on niin kuin toimi tai asiakkaille suoraan asiakkaille niin tehtäviä niinku vastuullisuus sieltä. (H3)

Joo mutta kyllähän mekin haastetaan totta kai meidän me käytetään paljon totta kai muovia pahvia pakkausmateriaaleissa, totta kai me haastetaan myös heitä, että meidän pitää tietää se hiilijalanjälki tietenkin. Ihan samalla kun asiakas vaatii meiltä niin että tavallaan se koko toimitusketju sitten. (H7)

Kestävä kehitys on tuonut myös uudenlaisia elementtejä yritysten ja niiden sidosryhmien väliseen toimintaan. Pienemmissä yrityksissä (Y1 ja Y3) nähtiin, että isompien yritysten vaatimukset yrityksen vastuullisuustoimista ohjaa pienempiä yrityksiä vastuullisempaan liiketoimintaan. Ja toisinpäin isommat yritykset näkevät, että heidän vastuullaan on toimia suunnannäyttäjinä kestävässä liiketoiminnassa ja sitouttaa myös omat yhteistyökumppanit vastuullisuuteen. Yhtenä haittapuolena H9 mainitsi sen, että pienemmät alihankkijat ovat tippuneet pois johtuen siitä, että he eivät pysty täyttämään ison

yrittäjien vastuullisuusvaatimuksia. Tästä on kärsinyt myös paikallisuus, kun paikalliset pienemmät toimijat ovat karsiutuneet pois.

Se menee kanssa koko ajan siihen suuntaan, että vain isommilta ja isommilta yrityksiltä pystytään ylipäänsä hankkimaan, että kun ne meidän omat vaatimuksetkin sitten valuu sitä kautta eteenpäin niin mitkään pienet tota yritykset sitten pystyy enää vastaamaan niihin. Ne ei edes osaa vastata niihin meidän kysymyksiin, mitä me niissä kilpailutuksissa kysytään. Ne menee niinku sinänsä aika vaikeaksi sellaisille ihan pienille firmoille... paikallisuus vähän kärsii siinä, mutta toisaalta se on ehkä sitten taas näiden tai mä näen sen sillee, että se on niinku isojen vastuullisten yritysten tehtävä viedä sitä noin päin eteenpäin ja sitten ne pikkuhiljaa hinautuu kyllä se asia sitten niinku muutakin kautta. (H9)

Joo kyllä se niin kun niinku tuolla isoissa isoissa firmoissa oikein niin on kyllä nähtävissä, että ne vaatii kyllä tämmöistä niin kun vastuullisuutta ja ja tämmöistä niin kun ekologisuutta ja ja sitä on niinku meiltäkin niin kun pyydetty, mutta vastuullisuus selvityksiä joo kyllä ne niinku ohjaa tätä vaan sitten ne nyt kysymykset että miten meillä hallitaan niinku mitäkin joo niin ja sitä kautta se sitten niinku laittaa niinku omaakin toimintaa siihen niin sitten. (H3)

No meillä on tämmöiset vastuullisuuden tuota niin vastuullisuusveloitteet toimittajille ja alihankkijoille otettu nytten siis tänä vuonna käyttöön... meillähän on kuitenkin aika laaja skaala näitä toimittajia alihankkijoita, että ihan sieltä pienestä parin hengen toimijasta niin sitten hyvinkin isoihin. (H5)

Liiketoiminnassa nyt meneillään pudotuskilpailu, että siellä alkaa putoamaan sitten sellaisia, jotka eivät näitä kriteerejä täytä. (H5)

Lähes kaikilla isoilla yrityksillä (5/6) oli laadittu Code of Conduct, jossa määritellään yrityksen eettiset liiketapaperiaatteen. Tätä kautta yritykset asettavat vastuullisuusvaatimuksia myös omille yhteistyökumppaneilleen. Pienemmistä yrityksistä yksityinen oppilaitos oli asettanut tavoitteekseen sen laatimisen. Toisaalta H6 nosti esille haasteen, joka liittyy liian vaativiin toimittajaehtoihin. Yritykselle voi tulla eteen tilanteita, että liian vaativien toimittajaehtojen takia yritys ei löydä itselleen sopivaa alihankkijaa lainkaan.

Jep elikkä tää on kanssa nyt semmoinen iso, että se on loppujen lopuksi kohtuullisen rajallinen se, että mitä pystyy itse niinku kontrolloimaan, että se niinku niiden tuotantoketjujen johtaminen on kanssa niinku oma lukunsa. Se että OK voihan semmoiset niinku toimittajaehdot laatia, mutta kuka ne pystyy sitten oikeasti täyttämään, että siinä voi loppua pelikaveritkin kesken sitten nopeasti, että koska sitten taas se on semmoinen vähän niinku fine line jossa pitää niinku taiteilla. (H6)

Useat haastateltavat nostivat esille yhteistyön tärkeäksi voimavaraksi kestävämmän liiketoiminnan saavuttamisessa. Lähes kaikki tutkittavat yritykset tekevät yhteistyötä omien sidosryhmiensä kanssa ja osalla on yhteistyötä myös alan muiden yrittäjien kanssa. Yhteistyö nähdään voimavarana ja asiana, joka hyödyttää molempia osapuolia. Lisäksi H5 mukaan yhteistyöllä voidaan myös luoda arvoa paikallisella tasolla. Myös Kramer ja Porter (2011) korostavat jaetun arvon luonnin mallissa yhdessä tekemistä. Jaettua arvoa voidaan luoda muun muassa kehittämällä paikallisia klustereita, jolloin paikalliset toimijat verkostoituvat ja alkavat tekemään yhteistyötä. Klustereiden avulla voidaan yhdessä tekemällä lisätä vastuullisten innovaatioiden syntymistä ja tätä kautta

luoda uusia liiketoimintamahdollisuuksia paikallisille yrityksille. Klustereiden avulla voidaan luoda arvoa myös paikalliseen yhteisöön. (Kramer & Porter, 2011.)

Tässä vaaditaan monenlaista osaamista, näkökulmia ja yhteistyökumppaneita, joilla on sitten myös osaamista. Siinä on myös tämmöinen siinä mielessä, että jos menee vähän niinku yhteiskunnallisesti ja tähän niinku alueellisesti niin sitten näitä paikallisia toimijoita muitakin niin se hyödyttää sitten sillä on tällaista laajempaa luo arvoa joo niinku muutenkin sitten siihen niin kun paikalliseen yhteisöön. (H5)

Joo kyllä taas niin kun sidosryhmien kanssa on puhuttu tätä asiaa, että meillä on tämmöiset esimerkiksi niinku pääyhteistyökumppaneiden kanssa on tämmöiset vuosi ja palaverit ja niissä on otettu esille näitä joo näitä kysymyksiä. (H3)

Sitten se yhtenäisyys ja tämmöinen lähdetään sitten yksi ratkomaan ja katsomaan että tämmöisessä toimialana yhteinen niinku pelaaminen, että nähdään sitä kautta sieltä voisi löytää sitten voimavaroja. (H5)

Kestävän kehityksen sosiaaliseen ulottuvuuteen kuuluu tärkeänä osana yrityksen sisäiset sidosryhmät ja näistä ennen kaikkea omien työntekijöiden hyvinvointi, osaamisen kehittäminen ja ihmisoikeuksien kunnioittaminen. Kaikissa tutkittavissa yrityksissä nähtiin työntekijät tärkeänä pääomana yritykselle ja heidän työhyvinvointiinsa, osaamisen kehittämiseen ja osallistamiseen haluttiin panostaa. Työhyvinvointiin panostettiin kehittämällä esimiesten johtamistaitoja, kiinnittämällä huomiota työturvallisuuteen, työn ja perhe-elämän yhteensovittamisella, palkitsemisjärjestelmillä, tyky-toiminnalla, hyvillä työterveyspalveluilla ja erilaisilla työsuhde-eduilla. Työntekijöille haluttiin osoittaa arvostusta ja tällä tavoin myös sitouttaa heitä yritykseen.

Itse asiassa näkyy aika isolla se on myös strategian keskiössä, että totta kai ihmiset meillä on ennen ollut niin strategia tai strategia johdettiin, vaikka tuotannon toimitusketjuun niin, että meillä oli johtaminen keskiössä nyt me muutettiin se, että ihmiset on keskiössä. (H7)

Niinku asiantuntijatyössä, kun se työntekijät on kaikki niin meidän pitää tehdä kaikkemme, että niillä työntekijöillä on parhaat mahdolliset edellytykset niinku tehdä sitä missä he ovat parhaita. (H6)

Nyt niin kun sosiaalinen vastuullisuus nimenomaan hyvinvoinnin, koulutuksen kannalta tulee siihen sitten vähän uudenlainen niinku mittari eli me ollaan nyt tehty vähän uudella tavalla viime vuonna henkilöstötutkimusta ja mittaroitu sitten mitkä on ne meidän henkilöstölle merkitykselliset asiat ja lähdetty niihin kohdentamaan sitten resursseja. (H8)

Ne yritykset, joilla on omaa tuotantoa, nostivat työturvallisuuden yhdeksi tärkeäksi painopisteeksi omissa yrityksissään. Rakennusalalla työturvallisuutta myös seurattiin hyvin tarkasti ja epäkohtiin puututtiin tehokkaasti. H1 korosti henkilökunnan pienen vaihtuvuuden tärkeäksi asiaksi työturvallisuuden kannalta. Yritys oli panostanut hyvin paljon työntekijöidensä hyvinvointiin, minkä seurauksena henkilökunnan vaihtuvuus oli hyvin pientä. H1 näki, että tällä on suora yhteys myös työturvallisuuteen, kun työntekijät tietävät mitä tekevät, eikä yrityksen tarvitse turvautua kiireellä vuokrafirman työntekijöihin.

H6 korosti myös työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden yhteyttä. Yrityksessä panostetaan siihen, että työntekijät olisivat fyysisesti hyvässä kunnossa ja tämä omalta osaltaan ennalta ehkäisee työtapaaturmien syntymistä.

Ensisijainen on se, että meillä on tota vakiintunut henkilöstö, joka tietää mitä tehdä ja osaa sen oman tonttinsa ja tota ei tule sellaisia niinku hätäilyjä tai, että nyt äkkiä tuota vuokrafirman apujoukkoja tai siirretään tää tonne hommiin se ei tiedäkään mitä tehdä vaan, että tietää sen oman mestansa ja talon tavat. (H1)

Se niinku lähtee tietenkkin ne suorat tapaturmat, mutta ennen kaikkea se, että kun niinku jengin pitää olla hyvässä kunnossa, niin sitten tuetaan mahdollisesti niinku näillä E-passeilla, työsuhdepyörillä ja tämmöisillä kannustetaan heitä liikkumaan ja pyritään osallistumaan erityyppisiin firmatapahtumiin, mitkä tukee sitä hyvinvointia. (H6)

Työntekijöiden osallistaminen ilmeni monella tavalla yritysten toiminnassa. Osallistaminen voi olla joko epäsymmetristä tai symmetristä. Luoma-Aho ja Pekkala (2019) mukaan monissa organisaatioissa osallistaminen nähdään erillisenä välineenä, joka otetaan käyttöön vasta siinä vaiheessa, kun strategian tavoitteet on jo valmiiksi päätetty ja ne halutaan jalkauttaa henkilökunnalle. Tätä kutsutaan epäsymmetriseksi osallistamisen tavaksi ja tällainen jälkikäteen tapahtuva osallistaminen ei takaa osallisuuden kokemusta ja vastavuoroisuutta. Symmetrisessä osallistamisessa puolestaan osapuolet voivat vaikuttaa tavoitteisiin, prosessiin ja lopputuloksiin. Mitä symmetrisempää organisaation osallistaminen on, sitä enemmän organisaatiolle syntyy sitä kautta sosiaalista pääomaa. (Luoma-Aho & Pekkala, 2019, s. 17.) Tutkittavien yritysten osallistamisessa näkyi piirteitä näistä molemmista osallistamisen tavoista, ja ne poikkesivat jonkin verran pienten ja isojen yritysten kohdalla. Yrityksissä 1, 2 ja 4 oli hyvin matala organisaatorakenne, joka mahdollistaa hyvin tiiviin vuoropuhelun työntekijöiden ja johdon välille. H1 korosti, että yrityksen johto jalkautuu jatkuvasti kentälle ja käy keskusteluja työntekijöiden kanssa. H1 myös näki, että kentälle jalkautuminen ja epämuodolliset kahvipöytäkeskustelut ovat tehokkaampi tapa osallistaa työntekijöitä kuin esimerkiksi henkilöstökyselyt. Myös H2 nosti esille, että he pyrkivät kasvusta huolimatta pitämään organisaation rakenteen matalana ja jokainen työntekijä voi tuoda milloin tahansa omia ideoitaan esille ja yrityksessä halutaan ylläpitää kokeilukulttuuria. Myös H4 nosti esille sen, että yrityksessä on haluttu luoda sellainen organisaatorakenne, joka mahdollistaa työntekijöiden aktiivisen osallistamisen. Pienten yritysten osallistamisen tavat vaikuttivat hyvin symmetrisiltä.

Meillä hyvin käytännön tasolla osallistetaan työntekijät elikkä mä tarkoitan sitä, että moni yritys varmaan saattaa laittaa jonkun kyselyn silloin tällöin ja sitä kautta saada dataa, mutta meillä niinku johto jalkautuu jatkuvasti kentälle ja haastattelee kasvotusten niinku työntekijäkuntaa ja se on se meillä ehkä se paras paras tapa ja miten me parhaiten saadaan koska jos me halutaan kehittää prosesseja. (H1)

Meillä on siinä mielessä matala organisaatio, että jokaisen tiimin esihenkilö kuuluu suoraan johtoryhmään eli meidän johtoryhmässä on yli 20 jäsentä ja se tarkoittaa sitä, että ei ole välikäsiä, kun se tieto menee sieltä tiimistä johtoryhmää tai johtoryhmästä tiimiin, niin vaan siellä on niinku ihan suora suoralinja ja myös sitten se, että me ollaan satsattu osallistavaan toimintatapaan tää tämän hetkinen strategia on jokainen

työntekijä osallistunut ja se, että meillä on meidän organisaation strategia muun muassa missio ja visio ja nää painopisteet valittiin yhdessä henkilöstön kanssa ja jokaisella tiimillä on sitten myös oma tulokorttiinsa ja tiimit saavat tulospalkkiota. (H4)

Isoissa yrityksissä tietynlainen hierarkkisuus tuo omat haasteensa työntekijöiden osallistamiselle. Kaikki isot yritykset keräsivät erilaisten kyselyiden muodossa palautetta työntekijöiltä. Lähes kaikilla isoilla yrityksillä oli myös käytössä anonyymi palautekanava, jonka kautta työntekijöillä on mahdollisuus nimettömänä antaa palautetta tai kehitysideoita. Osassa yrityksissä työntekijöitä osallistettiin toiminnan kehittämiseen myös erilaisten tiimien kautta ja pitämällä henkilöstölle kehittämispäiviä ja työpajoja. Isoissa yrityksissä esimiesten eli välijohdon merkitys korostui työntekijöiden äänen kuulemisessa. Erityisesti yrityksessä 8 oli tehty viime aikoina paljon uudistuksia liittyen työntekijöiden hyvinvointiin ja myös työntekijöiden osallistamiseen oli panostettu entistä enemmän. Yritykseen oli perustettu oma toimikunta, jonka tarkoituksena on edistää vuoropuhelua organisaation sisällä. Kohtamäen ym. (2012) tekemän tutkimuksen mukaan osallistuminen strategiatyöskentelyyn lisää työntekijöiden ymmärrystä yrityksen tarkoituksesta ja strategian tavoitteista sekä siitä miksi strategiaa toteutetaan. Tämä taas lisää yhteistä tarkoituksellisuuden tunnetta työntekijöissä. (Kohtamäki ym., 2012, s. 159, 171)

Joo eli meillä on niinku vuoropuhelun tällainen (nimi)toimikunta eli että tota kokoonnutaan 4 kertaa vuodessa toimitusjohtaja henkilöstöjohtaja sitten siellä on kaikkien henkilöstöryhmien edustajat ja sitten niinku mulla on oma HR-asiantuntija sitten vielä sen toimikunnan sihteerinä ja sille näiden henkilöstön edustajille tulee ne viestit ja siellä keskustellaan, käydään läpi. (H8)

H6 toi esille myös kyselyihin liittyvää problematiikkaa. Kyselyitä ei tule tehdä vain kyselyiden takia, vaan niihin tulee myös pystyä aidosti reagoimaan.

Ehkä se on ollut enemmänkin semmoista niinku näkemysten kuulemista tietenkin sitten se, että jos niinku 600 ihmiseltä kysyy niin sitten pitää olla myös valmiudet niinku käsitellä sitä mitä kysyy, ettei se jää vaan semmoiseksi niinku palauteboksiksi, jossa on sitten post-it lappuja ja tai sitten, että siinä on myös niinku omat haasteet, mutta toisaalta sitten sen sitoutumisen kannalta on hirmu tärkeää, että tehdään yhtenä jenginä näitä. (H6)

Osaamisen kehittäminen nähtiin hyvin tärkeänä asiana kaikissa tutkittavissa yrityksissä. Lähes kaikissa yrityksissä koulutettiin työntekijöitä sisäisesti. Isoissa yrityksissä oli lisäksi käytössä muun muassa osaamismatriisi, esihenkilöohjelma sekä moniosaamismalli. Monessa yrityksessä painotettiin muodollisten koulutusten rinnalla osaamisen kehittämistä päivittäisessä työnteossa.

Osaaminen on taas sitten niinku osaamismatriisissa eli jokaisella osastolla on oma osaamismatriisi missä sitten värikoodeilla, että miten se osaaminen kehittyy ja käytännössä sitten, kun sulla on motivaatiota niin sitten työnantaja luo sen mahdollisuuden, että sä pääset kehittämään sitä omaa. (H9)

Joo ja sitte siellä prosessin sisällä meillä on sellainen moniosaamismalli vois sanoa oikeestaan, että ei lukittauduta siihen, että jos sä oot tuotannon työntekijä et sä vaan oot siellä, että sä voit olla vaikka keräilyssä, että sekin mahdollistetaan kyllä. (H7)

Se paras paras tapa, ja miten me parhaiten saadaan, koska jos me halutaan kehittää prosesseja niin yleensä me myös turvallisuuteen liittyen missä mä itse niinku pidän myös turvakoulutuksia niin mä esitän kysymyksiä juurikin työntekijöille, että hei, että toimiskohan tää mitenköhän tämä asia voisiko tää mennä paremmin näin juurikin työntekijöiltä niin yhtä lailla meidän koko niinku tää johto niin ne aika paljon kiertää tuolla kentällä. (H1)

H6 nosti esille myös sen, että nykypäivänä työntekijöistä on kova kilpailu ja yritysten tulee olla riittävän houkuttelevia työnantajia. Nuoremmat ikäluokat ovat myös tietoisempia vastuullisuusasioista ja edellyttävät työnantajaltaan vastuullista liiketoimintaa (Juutinen & Steiner, 2010, s. 107).

Meidän pitää olla myös houkutteleva työnantaja niin se voi olla yksi mittari myös, että miten me onnistutaan rekrytoimaan niin kuin uusia työntekijöitä ja nuoria työntekijöitä, jotka on tyypillisesti niinku kiinnostuneempia esimerkiksi tämmöisestä vastuullisuusasioista. (H6)

Sosiaalinen ulottuvuus näkyy siis monella tavalla yritysten kestävän kehityksen tavoitteiden asettamisessa. Ulkoisista sidosryhmistä keskeisimmiksi nousi asiakkaat, alihankkijat ja yhteistyökumppanit. Alihankkijoiden rooli korostui yrityksen koko arvoketjun vastuullisuuden edistämiseksi. Yhteistyöllä yrityksen yhteistyökumppaneiden kanssa nähtiin voivan luoda arvoa koko yhteiskuntatasolla. Omat työntekijät nähtiin tärkeänä sisäisenä sidosryhmänä ja heidän hyvinvointiinsa, osaamisen kehittämiseen sekä osallistamiseen haluttiin kaikissa yrityksissä panostaa.

4.3.3 Taloudelliset tavoitteet

Kestävän kehityksen taloudelliseen vastuuseen liittyy oleellisesti yrityksen kilpailukyky ja taloudellinen suorituskyky kuten vahva kassavirta, kannattavuus ja tehokkuus. Nämä luovat edellytykset sille, että yritys voi tuottaa taloudellista hyvinvointia yhteiskunnalle ja toimia vastuullisin keinoin paikallisesti ja globaalisti. (Harmaala & Jallinoja, 2012, s.18.) Usean tämän tutkimuksen yrityksen kohdalla painottui erityisesti liiketoiminnan kannattavuuden tärkeys. Kestävän kehitykseen investoiminen nähtiin tärkeänä, mutta sitä ei haluttu tehdä liiketoiminnan kannattavuuden kustannuksella. Yritysten tulee löytää tasapaino kestävän kehityksen investointien osalta. Ekologisen, taloudellisen ja sosiaalisen kestävyuden ulottuvuudet tulisi olla sopusoinnussa keskenään, jotta kestävä kehitys voidaan saavuttaa (UN, 2023a).

Joo no siihen on just panostettu niinku sen asian ympärillä tekemiseen ja monestihan se tarkoittaa just, että se tarkoittaa jotain investointeja, mutta sitten toisaalta niinku tekemisellä saadaan on niinku kuitenkin löydetty sitten niitä takaisinmaksujen myös sille investoinnille, vaikka ne ei olisi ihan pelkästään jotain vihreitä arvoja, niin yleensä ollaan aika hyviä investointeja kuitenkin saatu niistä rakennettua. (H9)

No joo kyllä se siitä kilpailukykyvystä pitää pitää huoli koko ajan koska, vaikka kuinka paljon tekisi näitä vastuullisuusjuttuja niin aina siellä on taustalla se kannattava kilpailukykyinen liiketoiminta. Se niinku mahdollistaa aina kaiken ja sitä ei saa niinku unohtaa sen niinku tavallaan kustannuksella ei saa tehdä asioita, elikkä liian

myöskään niinku jyrkkiä käännöksiä ei voi tehdä koska sitten taas se tosi nopeasti sakkaa sitten se kone. (H6)

Pitää myös muistaa niinku tossa vastuullisuusohjelmassa, että se on myös vastuullista liiketoimintaa. (H7)

Vaikka useat haastateltavat painottivat, että kestäväan kehitykseen panostaminen tulee tapahtua liiketoiminnan ehdoilla, niin samaan aikaan vastuullisuus nähtiin kuitenkin myös tärkeänä kilpailuetuna. Lähes kaikissa haastatteluissa nousi esille vastuullisen toiminnan ja yrityksen kilpailukyvyyn välinen yhteys. Tulevaisuudessa kannattava liiketoiminta riippuukin yhä enemmän siitä, miten kestäväan kehityksen periaatteet on viety yrityksen toimintaan ja strategiaan ja miten siitä on tehty kilpailuetu (Bärlund & Perko, 2013, s. 20). H5 ja H6 nostivat esille, miten tämä näyttäytyy yritysten tarjouskilpailuissa.

Joo siis no se rupeaa tulemaan sieltä vaatimusten kautta elikkä monesti osallistutaan semmoisiin niinku tarjouskilpailutuksiin, jossa sitten tämmöiset asiat nostaa niitä pisteitä, niin kyllä mä niinku siinä mielessä se semmoinen niinku niin kun sijoituksen takaisinmaksu ikään kuin tulee myös, että vähän niinku aikaisemmin viittasin, että on mahdollisuus osallistua johonkin tarjouskilpailuihin nää asiat pitää olla kunnossa plus, että niistä saa sitten niitä pisteitäkin sitten niihin tarjous. (H6)

Lainsäädäntö ehkä tulee tuolta kilpailuoikeudellisesti vähän niinku vielä perässä, mutta varmasti tulee semmoinen tilanne olemaan sitten, että ne jotka eivät niitä täytä niin ne eivät sitten ne eivät sitten täytä kilpailukriteerejä elikkä eli tän tyyppistä suuntausta on ollut. (H5)

Aivan varmasti kilpailuetu, että mitä vastuullisempi se meidän toiminta ja niinku avoimemmin ja sellaista, että se oikeasti näkyy siinä tota putkiremontin läpiviennissä kokonaisprosessin läpiviennissä, niin varmasti se on on myös sitten niinku antaa arvostusta juuri tuonne niinku tilaajapuolelle ja tota asiakkaille, että tota ja myös antaa sitä kilpailuetua siihen toimintaan. (H1)

H7 korosti, että investointeja tehdään myös hyvin pitkällä aikajänteellä ja tämä on myös muuttunut haastavammaksi johtuen toimintaympäristön epävakauudesta. Myös Harmaala ja Jallinoja (2012, s.18) painottavat, että yritys vastuuseen kuuluu, että yritys on toimintakykyinen erityisesti pitkällä aikavälillä. Yritysten tulee myös tarkkaan miettiä esimerkiksi käytettävien materiaalien osalta, että mitkä ovat lopulta koko tuotantoketjun kustannukset.

Jos me tehdään, vaikka kallis linja investointi niin meidän pitää kyllä niinku oikeasti tietää, että mitä 5 vuoden päästä tapahtuu tai 10 vuoden. (H7)

No pakkausmateriaalit on hyvä esimerkki, että jos me mennään niin kun neitseelliseen muoviin tai kierrätettävään muovia niin totta kai siinä saattaa olla hintaero, mutta sitten siinä voi tulla se että se on niin vaikeasti, vaikka tuotettavista tai ajettavista tuolla linjoilla, että sitten me hävitään niinku siinä koko ketjussa niin paljon, että se ei välttämättä ole niin vastuullista sitä, että se pitää tosi tarkkaan ja miettiä, että mikä on paras vaihtoehto. (H7)

Kiertotalouden kehittyminen on myös mahdollistanut sen, että yritysten ylijäämä materiaalia voidaan myydä eteenpäin, mikä taas mahdollistaa uusien

investointien tekemisen. Yritykset H5, H7, H8 ja H9 olivat tehneet merkittäviä investointeja juuri kiertotalouteen. Kyseisillä yrityksillä oli hyvin innovatiivinen lähestymistapa vastuullisen liiketoiminnan kehittämisessä. Harmaalan ja Jallinojan (2012, s. 76–77) mukaan yritys, joka hyödyntää liiketoiminnassaan vastuullisuusinnovointia käyttää ympäristöongelmaa innovaation lähteenä ja tällöin pyrkimyksenä on yhdistää vastuullisuus ja taloudellinen menestys. Yritysten H5, H7, H8 ja H9 investoinnit kiertotalouteen ovat hyvä esimerkki siitä, kuinka liiketoiminnan avulla voidaan ratkaista ympäristöongelmia, jolloin voidaan yhdistää vastuullisuus ja taloudellinen menestys. H8 nosti esille, että heidän yrityksellään on myös menossa kestävän kehityksen hankkeita, joka ovat tällä hetkellä vielä puhtaita investointeja, mutta tulevaisuudessa niistä odotetaan tulevan myös kannattavaa liiketoimintaa.

Aika monta vuotta on nyt maksettiin sitten tosi paljon niinku kaikesta siitä, että me päästiin eroon ja nykyään me saadaan siitä jo tai ollaan jo pitkän aikaa saatu vähän rahaa... niin se taas auttaa niinku niitä meitä investoimaan tekemään jotain tiettyjä asioita eri lailla niin kyllä tosi vahvasti näkyy kyllä tekemisessä tällä hetkellä. (H9)

Kyllä mä uskotaan tosi vahvasti siihen eli nyt, että jos mietitään sitä meillä on se (toiminnan nimi) liiketoimintakonsepti ja sehän on tällä hetkellä puhdas investointi... niinku tän liiketoiminnan kasvattaminen ja sitten se yhteistyö eri niinku (liiketoiminta mainittu) teknologiayritysten kanssa. (H8)

Kestävä kehityksen taloudellinen ulottuvuus on monella tavalla yhteydessä kestävän kehityksen sosiaaliseen ulottuvuuteen. Taloudellisesti vastuullinen yritys voi tuottaa omalla toiminnallaan lisäarvoa ympäröivään yhteisöön tarjoamalla työpaikkoja ja olemalla vastuullinen työnantaja omille työntekijöilleen. Nämä asiat nousivat esille myös usean haastateltavan lausunnoissa. Lisäksi sosiaaliseen vastuuseen kuten työhyvinvointiin, työturvallisuuteen ja osaamisen kehittämiseen panostaminen voidaan katsoa investoinniksi, jotka keskipitkällä ja pitkällä aikavälillä saa aikaan kustannussäästöjä ja tuottaa ihmisille hyvinvointia (Harmaala ja Jallinoja, 2012, s. 59).

Ja jos mietitään sitten alueellisesti ja sitten yleisestikin, että mietitään niinku työpaikan tarjoaminen. (H8)

Meidän toi vakavaraisuusaste on yli 70 ja liikevaihto on positiivista, että ollaan myös siinä mielessä turvallinen työpaikka, että ei ole ollut semmoista uhkaa. (H4)

Kyllä ja sitten tota se, että ollaan kannattava yhtiö kasvetaan niin ne myös antaa sitten taas edellytykset meidän työntekijöille olla niin kun hyvässä työpaikassa töissä. (H6)

H6 ja H8 nostivat esille yritystensä merkittävän verojalanjäljen. Verojalanjälki -termi on johdettu hiilijalanjälki-termistä ja sillä on tarkoitus kuvata yrityksen verokuormaa eli sitä, kuinka paljon yrityksen toiminnasta kertyy yhteiskunnalle verotuloja. (Torkkel, 2013, s. 40). Varsinkin tutkimuksen isojen yritysten kohdalla verojalanjälki on merkittävä ja sillä voidaan luoda yhteistä arvoa yhteiskunnan tasolla. Yhteisen arvon luonti onkin noussut keskeiseksi käsitteeksi

puhuttaessa yritysten yhteiskuntavastuusta (Kramer & Porter 2006; EC, 2011, s. 6).

Joo että jos nyt mietitään yleisesti, kun taloudellinen puoli niin onhan se niinku meillä niinku merkittävää, että me ollaan kuitenkin Suomen mittapuussa aika merkittävä niinku tietenkin niinku meidän verojalanjälki. (H8)

Ja tota sitten taas me uskotaan me ollaan niinku taloudellisesti vastuullinen se, että me ei niin kun siirretä meidän niinku verosuunnittelulla rahaa mihinkään niin kun niinku Cayman-saarille tai johonkin niinku tuommoisiin niinku veroparatiisipankkeihin vaan ne pelataan avointa peliä ja maksetaan veromme pohjoismaihin me niinku uskotaan, että se on niinku se juttu ja viime vuonnakin maksettiin joku semmoinen niin kuin lähes 15 miljoonaa euroa veroja niinku yhtiönä. (H6)

Ecclesin ym. (2012) mukaan yritysten kestävä kehitys vaatii sitoutumista jatkuvaan muutokseen sekä kehittämisprosessiin. Yritysten tulisi luoda sellaisia uusia prosesseja, tuotteita ja liiketoimintamalleja, jotka edistävät kestäväan kehityksen kaikkia kolmea ulottuvuutta, sosiaalista, ekologista ja taloudellista. Varsinkin tämän tutkimuksen isot yritykset olivat asettaneet kestävan kehityksen oman strategiansa ytimeen ja alkaneet kehittämään omia prosessejaan, tuotteitaan ja liiketoimintamallejaan sellaisiksi, jotka edistävät kestävan kehityksen tavoitteiden saavuttamista. Vastuullisuuteen panostaminen nähtiin myös mahdollisuutena lisätä liiketoiminnan tuottoa. Harmaala ja Jallinojan (2012, s. 73) mukaan yritysvastuu voidaan yksinkertaistettuna hahmottaa toisaalta liiketoiminnan tuottoa lisäävänä mahdollisuutena ja toisaalta maineriskin ja sitä kautta erilaisten liiketoimintariskien hallintana. Kestäväan kehitykseen investoimisesta oli syntynyt jo nyt kustannussäästöjä ja uusia tuloja muutamille tutkittaville yrityksille. Varsinkin kiertotalouden edistämisessä oltiin muutamassa yrityksessä jo hyvin pitkällä. Kestäväan kehitykseen investoiminen nähtiin myös tärkeänä yrityksen maineelle ja tätä kautta sillä on myös yhteys yrityksen kannattavuuteen. Harmaala ja Jallinojan (2012, s. 73) mukaan imago onkin hyvin tärkeä tekijä yrityksen menestyksen kannalta ja maine vastuullisena yrityksenä voi lisätä palveluiden tuotteiden kysyntää, houkuttaa osaavia työntekijöitä ja sitouttaa henkilöstöä.

4.4 Kestävan kehityksen strategian toimeenpano

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehityksessä kuvattu strategisen johtamisen kulkukaavio etenee tavoitteiden asettamisesta toimintaohjelman määrittämiseen ja sen jälkeen strategian toimeenpanemiseen (kts. s. 19). Yrityksen vastuullisuusohjelmaan sisällytetään muun muassa olennaisuus- ja riskiarviointit, päämäärät ja tavoitteet, vastuut ja organisointi, keskeiset toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi sekä mittarit ja tunnusluvut tavoitteiden seurantaan. Vastuullisuusohjelman avulla vastuullisuus integroidaan yrityksen liiketoimintastrategiaa, organisaatioon ja prosesseihin. Yrityksen vastuullisuusohjelma kulkee yrityksen liiketoimintastrategian

rinnalla. Mitä lähempänä vastuullisuusohjelma ja liiketoimintastrategia on toisiaan, sitä syvemmillä yritys on strategisessa vastuullisuudessa. (Koipijärvi ja Kuvaja, 2020, s. 90.) Tämän tutkimuksen lähes kaikki isot yritykset (5/6) olivat laatineet vastuullisuusohjelman ja lisäksi vastuullisuusohjelmaa oltiin juuri tekemässä yrityksissä 2, 4 ja 5. Näin ollen myös pienemmissä yrityksissä vastuullisuuteen oli alettu laittamaan entistä enemmän ajatuksia ja resursseja.

No joo siis meillä on strategia missä on erilaisia tota aihealueilta vastuullisuus on totta kai yksi iso osa sitä, ja meillä tulee gruppitasolta niin kun ylätasen tavoitteet sitten ne menee maakohtaisesti ja sitten tietysti funktiokohtaisesti aina eteenpäin ja sitten me tehdään niiden kautta sitten prioriteetit tuotannon toimitusketjussa niin ne me sitten jalkautetaan niitä alaspäin eri funktioihin. (H7)

Meillä on konsernin tavoitteet, tulostavoitteet ja sitten henkilökohtaiset tavoitteet eli ne sitten sieltä laskeutuu niinku, että sehän on ajatuksena myöskin, että kun meillä on strategia ja strategiset tavoitteet ja jos sinne on ja kun sinne on laitettu myöskin sitten vastuullisuustavoitteet. (H5)

Yrityksissä 5, 7–10 oli omat vastuullisuusjohtajat. Kahdessa näistä yrityksistä vastuullisuusjohtajan työhön oli yhdistetty muita tehtäviä kuten henkilöstöjohtajan ja viestintäjohtajan tehtävät. Lisäksi melkein kaikissa isoissa yrityksissä oli poikkiorganisatoriset vastuullisuustyöryhmät, tiimit tai toimikunnat, jotka johtavat yritysten vastuullisuustyötä. Vastuullisuustyöryhmät toimivat yritysten johtoryhmien alaisuudessa. Yhtiöiden hallitukset vahvistavat vastuullisuusstrategiat ja -ohjelmat ja politiikat. Juutisen ja Steinerin (2010) mukaan erityisesti isoissa yrityksissä yritysvastuu monia toimintoja läpäisevänä auttaa verkostoitumaan yrityksen sisällä ja näin tukee yrityskulttuurin muodostumista. Yhteisille arvoille perustuva yrityskulttuuri puolestaan luo hyvän pohjan uuden kehittämisen ja helpottaa muutosten läpiviemistä. (Juutinen & Steiner, 2010, s. 50.) Alla muutamia yrityksen esimerkkejä yrityksen vastuullisuuden johtamisen organisoitumisesta käytännössä.

Mä oon vastuullisuusjohtajana sit on niinku muutama ihminen jotka tekee oman työnsä ohella, että mehän ei ole ketään niinku koko päiväisesti siinä, mutta sem että saadaan järkevästi niin meillä on vastuullisuustyöryhmä erikseen jossa on niin kun eri ollaan katsottu koko meidän operatiivisen toiminnan kannalta niin kun ESG:n mukaisesti kuka vastaa mistäkin ja delegoitu heille ja he raportoivat aina siinä niinku. Mä tavallaan kerron niistä asioista mitkä pitää jalkautua sinne ja sieltä tulee sitten niinku tiedot meille päin kriittisesti eli siellä on eri tuoteryhmiä, markkinoinnista, kiinteistöistä, hallinnosta...tota sitten siinä on toimitusjohtaja mukana, mutta se on niinku tavallaan mun vetämä niin tällöinen sisäinen steering group ja sitten saadaan sitä hallinnoitua ja siellä me käydään isot linjanvedot siellä me käydään niinku nää esimerkiksi, että mitä me katetaan vastuullisuusraportti ja työstetään ja se niinku toimielimillä varmistetaan aktiivinen läpiviemi.(H8)

Siis me ollaan niinku organisoitu niin, että meillä on vastuullisuus jos ajatellaan vielä henkilöitä ja vastuullisuusjohtaja ja sitä kautta hänellä on oma tiimi sitten meillä menee niinku tuotannon toimitusketjussa vastuullisuuspäälliköllä on oma pieni tiimi ja sitten me ollaan jalkautettu se tekeminen prosesseihin.(H7)

Pienemmissä yrityksissä ei ollut erikseen vastuullisuusjohtajia. PK-yrityksissä on harvoin kokoaikaista vastuullisuuteen keskittyvää työntekijää, vaan yritysvastuun operatiivinen johtaminen on osa esimerkiksi henkilöstöpäällikön toimenkuvaa (Koipijärvi & Kuvaja, 2020, s. 155). Tutkittavien pienten yritysten vastuullisuusasiat kulkivat yrityksen strategiaprosessin mukana ja näillä oli vaihtelevasti painoarvoa. Yrityksen 1 kohdalla ei käynyt ilmi, millainen painoarvo vastuullisuudella on strategiaprosessissa. Yrityksessä 2 vastuullisuusohjelman laadinta oli hyvässä vauhdissa ja tarkoituksena on, että vastuullisuusohjelma kulkee jatkossa strategiaprosessin mukana. Yrityksessä 3 oli vasta puhuttu vastuullisuusohjelman laadinnasta, mutta tavoitteena on nivoa vastuullisuus osaksi yrityksen strategiaprosessia. Yrityksessä 4 vastuullisuusohjelma oli alettu laatia ja tämänhetkiselällä strategiakaudella vastuullisuus oli yhtenä painopistealueena

Me ollaan tänä keväänä vastuullisuusohjelmaa tehty ja itse asiassa just sitä, että me ei niinku tietyllä siinä huomattiin, että oho meillä olisi kyllä niinku tää olisi ollut jo hyvä olla aikaisemminkin, jotta me niinku varmistetaan, että nimenomaan kuljetetaan sitä mukana nyt. (H2)

Niinku suunniteltu tämmöistä se on meidän hallituksessakin otettu niinkun tavoitteeksi tää vastuullisuusohjelma, että alettaisiin semmoista tekemään... juu kun se nivotaan siihen (strategiaprosessiin) ja kun sieltä niinku koko aika se niin kun se painoarvo tulee lisääntymään. (H3)

Vastuullistyyön nivominen yrityksen liiketoimintaan onnistuu vain, jos yrityksen omistajat ja johtajat sitoutuvat siihen (Koipijärvi & Kuvaja 2020, s. 65). Lisäksi johtajan johdonmukainen ja aito käyttäytyminen vahvistavat yrityskulttuurin vastuullisuutta ja luo uskottavaa yrityskuvaa (Harmaala & Jallinoja, 2012, s. 105). Toimitusjohtajan tulee viestiä vastuullisuudesta osana muuta toimintaa ja pitää säännöllisesti vastuullisuusteemaa esillä kokousjärjestyksissä. (Koipijärvi & Kuvaja, 2020, s. 65). Johtajien sitoutumisen merkitystä korosti H10. H7 ja H9 puolestaan nostivat esille asioiden toistamisen tärkeyttä. Vastuullisuusteemaa pidetäänkin useimmissa tutkittavissa yrityksissä aktiivisesti esillä eri yhteyksissä. Onnistuneessa muutosviestinnässä oleellista onkin juuri asioiden toistaminen uudestaan ja uudestaan (Harmaala & Jallinoja, 2012, s. 107).

Ja kyllä se sitten näkyy (vastuullisuus) noissa on sitten sellaisia toimitusjohtajan jaksokatsauksia ja itse pidän siitä sellaisia osastokokouksia niin kyllä niissä niinku aina jotenkin näkyy joka kokouksessa se asia... paljon ja toistetaan niin silleen se pikkuhiljaa menee eteenpäin. (H9)

Joo sitä me tehdään koko ajan aina on sen (vastuullisuuden) mukaan joku aihe ja sitten viestintä menee joko just niitten lähiesimiesten kautta tai sitten me pidetään erikseen infotilaisuuksia tai me otetaan työntekijöitä mukaan vaikka työryhmiin ja tota aika paljon itse asiassa avataan sitä, että miten se työntekijä itse tai jokainen taso miten ne pystyy vaikuttamaan siinä päivittäisessä tekemisessä se vastuullisuus. (H7)

Vastuullisuuden siirtyminen osaksi jokapäiväistä tekemistä edellyttää, että ylimmän johdon edustajat ymmärtävät oman liiketoiminta-alueensa roolin vastuullistyyössä (Koipijärvi & Kuvaja 2020, s. 65; Juutinen & Steiner 2010, s. 105).

Yritysten esimiesten rooli korostui usean tutkittavan yrityksen vastuullisuusviestinnässä. Tutkittavien yritysten vastuullisuusviestinnässä hyödynnettiin webinaareja, koulutuksia, teemapäiviä, infotilaisuuksia, kehityskeskusteluita sekä erilaisia työpajoja. Myös Harmaalan ja Jallinojan (2012, s. 107) mukaan vastuullisuusviestinnän onnistumisessa on tärkeää, että yrityksellä on toimiva sisäisen viestinnän toimintamalli, joka tarkoittaa erilaisia tiedotteita ja ilmoitustauluja. Tärkeitä elementtejä vastuullisuusviestinnässä ovat myös koulutukset, teemapäivät ja tavoitteiden ja arvojen työstäminen. (Harmaala & Jallinoja, 2012, s. 107.) Lisäksi H1 ja H7 korostivat vastuullisuuden implementoinnissa käytännönläheisyyttä. Työntekijöille on tärkeää viestiä asioista mahdollisimman konkreettisesti ja niin, että se on lähellä työntekijän päivittäistä työntekeä.

Joo sitä me tehdään koko ajan aina on sen mukaan joku aihe ja sitten viestintä menee joko just niitten lähiesimiesten kautta tai sitten me pidetään erikseen infotilaisuuksia tai me otetaan työntekijöitä mukaan vaikka työryhmiin. (H7)

Että millä tavalla sitten saadaan sinne niinku henkilöstölle ja esihenkilölle ja johdossa niinku läpi virtaamaan organisaatiossa ja myös organisaation puolelle sidosryhmiin nää asiat niin kyllä tää niin kun on semmoinen niinku yhteisponnistus. (H5)

Aika paljon itse asiassa avataan sitä, että miten se työntekijä itse tai jokainen taso miten ne pystyy vaikuttamaan siinä päivittäisessä tekemisessä se vastuullisuus voi olla jollekin sanana vähän sellainen ei ehkä kerro niin paljon. (H7)

Käydään läpi niitä asioita mitkä meille on tärkeitä ja sitten henkilöstölle on sitten strategiakeskusteluita vuosittain missä niitä asioita sitten pääkohtia käydään läpi. (H9)

(Yrityksen nimi)-live otettu...niin siellä vuorottelee strategisesti tärkeät asiat ja hyvinvoinnin kannalta tärkeät asiat ja se on niinku webinaaripohjainen tunnin setti joka sitten nauhoitetaan ja kaikki pääsee sen katsomaan, että siellä on niinku meidän henkilöstöllekin esiin nousseita tärkeitä asioita, että siellä on ollut tiimityöskentelystä siellä on ollut vastuullisuudesta. (H8)

Kestävän kehityksen tavoitteiden toteutuminen vaatii pitkäjänteistä ja tavoitteellista työtä organisaatiossa. Vastuullisuuden integrointi osaksi organisaation toimintoja tapahtuu vastuullisuusohjelman avulla. Tämän tutkimuksen kaikki isot yritykset olivat laatineet vastuullisuusohjelman ja lisäksi vastuullisuusohjelmia oltiin laatimassa yrityksissä 2, 4 ja 5. Varsinkin isojen yritysten kohdalla vastuullisuuden implementoinnissa korostui johtajien sitoutuminen asiaan sekä esimiesten rooli vastuullisuusviestinnässä.

4.5 Vastuullisuusraportointi

Yrityksen yhteiskuntavastuun raportoinnilla voidaan luoda informaatiota päätöksenteon tueksi sekä sisäisesti että ulkoisesti. (Harmaala & Jallinoja, 2012, s.222). Vastuullisuusraportoinnilla informoidaan sidosryhmiä vastuullisuustavoitteiden edistymisestä ja sen tulisi vastata sidosryhmien

odotuksiin ja tiedon tarpeeseen (Koipijärvi & Kuvaja, 2020, s.48). Sisäisesti raportti auttaa jäsentämään vastuullisen liiketoiminnan työtä yrityksessä. (Harmaala & Jallinoja, 2012, s.222). Tämän tutkimuksen kaikki isot yritykset olivat laatineet toiminnastaan vastuullisuusraportit. Huomioitavaa on se, että puolet isoista yrityksistä olivat laatineet ensimmäiset vastuullisuusraportit vasta vuosina 2020–2022, joten vastuullisuusraportointi on suhteellisen tuore asia osalle yrityksistä. Vastuullisuusraportointi on kaikille tutkittaville yrityksille vielä vapaaehtoista, mutta EU:n uusi kestävyysraportointidirektiivi (CSRD) velvoittaa jatkossa kaikkia tämän tutkimuksen isoja yrityksiä raportoimaan yrityksen liiketoiminnan vaikutuksista ympäristöön, sosiaaliseen kestävyteen sekä ihmisoikeuksiin (Eurooppaneuvosto, 2022).

2022 ihan tuossa loppupuolella ensimmäinen tämmöinen niinku vastuullisuusraportti, että kaiken kaikkiaan tää vastuullisuus teema on tosi uusi ja se on myönnän, että se on niinku todella opetteluaiheessa vielä. Kyllähän se niinku siitä lähtee, että ensin niinku ruvetaan miettimään, että mitä se niinku tarkoittaa ja sitten luodaan jotakin tavoitteita ja sit tyypillisesti niinku mitataan, että miten miten nää asiat niinku toteutuu. Että kyllä se lähtee sekin tosi semmoisen niinku strategisen pohdinnan ja semmoisen niinku kautta liikenteeseen. (H6)

Vastuullisuusraportoinnin hyvänä pohjana toimii kansainvälinen GRI-ohjeisto, joka kattaa laajasti taloudellisen, ekologisen ja sosiaalisen vastuun ulottuvuudet. GRI painottaa keskittymistä olennaisten asioiden raportointiin (Koipijärvi & Kuvaja, 2020, s. 50). Yritykset Y5, Y9 ja Y10 hyödynsivät tässä olennaisuusanalyysia. GRI on myös hyvin joustava ohjeisto ja sitä voi hyödyntää soveltavin osin tai hyvin täsmällisesti (Koipijärvi & Kuvaja, 2020, s. 50). Tutkittavista isoista yrityksistä raportoivat GRI-ohjeistuksen mukaisesti neljä yritystä, osa soveltavin osin. Kahden yrityksen kohdalla asia jäi epäselväksi. GRI tekee tiivistä yhteistyötä muiden yritys vastuuta ohjaavien tahojen kanssa ja tarkoituksena on tukea muiden alan keskeisten toimijoiden aloitteita ja työtä. GRI on siis työväline, jonka avulla yritys voi raportoida myös esimerkiksi toimintansa tuloksista suhteessa OECD:n tai Global Compactin periaatteisiin ja se on yhteensopiva esimerkiksi ISO-standardien kanssa. (Niskala ym., 2013, s. 112–113.) Tunnetuimmat ja eniten käytössä olevat hallintajärjestelmät Suomessa ovat laatustandardi ISO 9001, ympäristöstandardi ISO 14 001, työterveys- ja turvallisuusjärjestelmästandardi OHSAS 18001 sekä sosiaalisen vastuun järjestelmät ISO 26001, BSCI ja SA8000 (Harmaala & Jallinoja, 2012, s. 108). Isoista yrityksistä lähes kaikilla oli käytössä jotain edellä mainituista hallintajärjestelmistä. Eri toimialoilla on myös omia laatu- ja raportointivelvoitteita. H8 korostikin, että vaikka heillä ei ole käytössä ISO-ohjausjärjestelmiä, niin monet asiat tulevat auditoitua alan omien vaatimusten kautta.

Kun puhutaan ISO-standardeista niin niitähän pitää myös sitten seurata, että on myös johdon katselmoiteja ja tän tyyppisiä...tota niiden standardien mukaisesti olevat tuota mittausjärjestelmät ja seurantajärjestelmät ja tän tyyppiset löytyy ja niistä raportoidaan ja nyt tosiaan nyt kehitetään tätä raportointia sitten vielä eli kun otetaan... otetaan GHG (hiilijalanjäljen laskenta) tehdään ensimmäistä kertaa nytten tänä vuonna. (H5)

Meillä on niinku sekä meidän oma niinku tällainen sisäinen auditointiprosessi (nimi), jossa niinku käydään jatkuvasti katsomassa, ettei tulisi mitään kriisejä ja sitten lisäksi on vielä Amfori BSCI ja sitten sitten niinku amerikkalainen SA 8000 auditointijärjestelmä, mitä me katsotaan koko ajan eli jokaiselle tuotteelle pitää saada sertifiikatit mitkä on ne valmistusolot mitkä on maksettu palkat ja muut. (H8)

Uuden kestävyysraportoinidirektiivin (CSRD) tavoitteena on yhdenmukaistaa yritysten raportointikäytänteitä ja lisätä läpinäkyvyyttä. Tämä näkökulma nousi esille myös H8 ja H5 vastauksista.

Hankalia myös, mutta tota se tulee yhdenmukaistamaan kyllä, että kyllä tää niin direktriivit ja muut tulee paljon muuttamaan meidän alan kommunikointia ja tapaa toimia. (H8)

Sitten kun niistä on vielä raportoitava niin se läpinäkyvyys tulee lisääntymään ja sitten tää vertailtavuus. (H5)

Tutkimukseen osallistuneet pienet yritykset Y1-Y4 eivät olleet laatineet toiminnastaan vastuullisuusraportteja, eikä heillä ole siihen myöskään lakisääteistä velvollisuutta. EU:n uusi kestävyysraportointidirektiivi ei myöskään tule koskettamaan kyseisiä yrityksiä. Tosin toimitusketjujen kautta vaatimukset tulevat varmasti myös valumaan pienemmille yrityksille, kun isot yritykset joutuvat raportoimaan koko tuotantoketjunsä sosiaalisista- ja ympäristövaikutuksista. Tutkittavat yritykset Y1-Y4 kuitenkin kaikki mittaavat jollain tavalla omia sosiaalisia vaikutuksia ja osa myös ympäristövaikutuksia. H1 myös nosti esille tärkeän seikan, että vaikka yritys ei tilastoisi tiettyjä asioita, niin se ei tarkoita, etteikö näitä velvoitteita olisi silti voitu täyttää.

Kyllä ole ja toki vaikuttaa sitten sitten, kun on pörssi pörssiyritys niin ja sitten lisää sitten vaikuttaa tiettyihin niinku lakisääteisiin näihin raportointiin velvoitteisiin mutta lyhykäisen mitä mä näen, että me niinku täytetään monessa suhteessa monivelvoite mitä me ei ehkä niinku tehdä siitä sitä статистиikkaa tai tilastointia mutta se käytännössä se niinku näkyy sitäkin enemmän moni asia. (H1)

Eri toimialoilla on myös lakisääteisiä velvoitteita seurata tiettyjä asioita kuten H1 mainitsevat rakennusalan TR-mittaukset. Rakennusalan yrityksessä Y1 seurataan myös tapaturmataajuusindeksiä, kierrätysastetta ja NPS-lukua (asiakastytyväisyys). Yrityksissä Y2 ja Y4 painottui sosiaalisten asioiden mittaaminen. Y2 seurattiin sairauspoissaoloja ja työntekijöiden vaihtuvuutta sekä teetettiin työhyvinvointikyselyitä. Y4 seurataan työhyvinvointi-indeksiä ja suositteluindeksiä sekä kerätään opiskelija- ja työelämäpalautteita. Y4 aikoo myös hakea ammatillisen koulutuksen kestävä kehityksen laatusertifiointia OKKA-säätiöltä, joka on opetusalan kestävä kehityksen asiantuntijataho. Y3 seurataan sähkönkulutusta sekä kierrätysastetta. Tutkimuksen pienemmässäkin yrityksessä siis mitataan ja seurataan monia vastuullisuuteen liittyviä asioita ja toimiala määrittää pitkälti sitä, minkä verran painottuu sosiaalinen ja ympäristöllinen puoli.

5 POHDINTA

Tarkastelin tutkimuksessani kymmenen eri yrityksen kestävän kehityksen strategista johtamista. Strategista johtamista on tutkittu paljon ja sen ympärille on kehitetty erilaisia koulukuntia ja teorioita. Kestävää strategista johtamista on kuitenkin alettu tutkittua enemmän vasta 2000-luvulla (Engert ym., 2016). Tarkastelun keskiöön on noussut ajatus strategisesta vastuullisuudesta, jolloin kestävän kehityksen periaatteet on asetettu yrityksen strategian ytimeen. Tässä tutkimuksessa pyrkimyksenä on ollut kuvata sitä, miten kestävä kehitys näkyy tutkittavien yritysten strategisessa johtamisessa ja tutkimuskysymyksenä oli: Miten kestävän kehityksen ulottuvuudet (taloudellinen, sosiaalinen ja ekologinen) näkyvät tutkittavien yritysten strategisessa johtamisessa?

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on rakennettu Elkingtonin (1997) kolmikantaisuusteorian ja Näsi ja Aunolan (2002) strategisen johtamisen kulkukaavion varaan. Lähestymistapa tutkittavaan aiheeseen oli laadullinen ja analyysimenetelmänä teemoittelu. Tutkimustuloksissa empiirinen aineisto on liitetty teoreettisiin käsitteisiin. Tarkasteltavat teemat on johdettu Näsi ja Aunolan strategisen johtamisen kulkukaaviosta. Elkington jakaa kestävän kehityksen kolmeen ulottuvuuteen, ekologiseen, sosiaaliseen sekä taloudelliseen (Elkington, 1997, s. 70–88) ja näitä ulottuvuuksia on tarkasteltu eri teemojen sisällä lomittain. Tutkimuksen teemoiksi muodostui: arvot ja missio, toimintaympäristön seuranta, sidosryhmät, päämäärien ja tavoitteiden asettaminen, kestävän kehityksen strategian toimeenpano sekä vastuullisuusraportointi.

5.1 Johtopäätökset

Tutkimustulosten mukaan kaikki isot yritykset olivat asettaneet kestävän kehityksen oman strategiansa ytimeen ja vastuullisuutta tarkasteltiin kestävän kehityksen kaikkien kolmen ulottuvuuden pohjalta. Kaikki isot yritykset myös raportoivat vastuullisuudestaan, mikä ohjaa tarkastelemaan vastuullisuutta kaikista kolmesta näkökulmasta. Bonn ja Fischerin (2011) mukaan organisaation sitoutuminen kestäväan kehitykseen tulisi näkyä nimenomaan organisaation

visiossa, strategisessa päätöksenteossa sekä strategian sisällössä. Tutkimustulosten mukaan pienempien yritysten kohdalla oli nähtävissä, että vastuullisuusasiat tekevät kovaa vauhtia tuloaan ja kestävä kehitys oli asetettu tulevien vuosien kehityskohteeksi. Yrityksessä Y4 vastuullisuus oli jo asetettu nykyisen strategian ytimeen. Pienten yritysten kohdalla toimiala myös määritteli jonkin verran sitä, millaisen painoarvon kestävä kehityksen eri ulottuvuudet yrityksissä on saanut. Toisaalta pienempien yritysten kohdalla on muistettava, että vaikka asioita ei olisi varsinaisesti dokumentoitu, niin monia asioita silti jo tehdään kestävä kehityksen periaatteiden mukaisesti.

Yritysten toimintaympäristöt ovat muuttuneet hyvin haastavaksi ja vaikeasti ennustettaviksi, ja tämä nousi esille myös tämän tutkimuksen tuloksissa. Myös Santalaisen ja Baligan (2015) mukaan yritykset kohtaavat nykyään epätavallisen rajuja ja ennennäkemättömiä muutoksia toinen toisensa perään. Muuttunutta toimintaympäristöä voidaan kuvata käsitteellä *MEME* (monimutkainen, epävarma, moniselitteinen ja ennustamaton). Tällainen MEME-ympäristö edellyttää organisaatioilta joustavan strategointityylin omaksumista, jossa suunnittelu ja toteutus jaksottuvat yhdeksi prosessiksi. (Santalainen & Baliga, 2015, s. 18, s. 46). Myös moni tämän tutkimuksen haastateltavista kertoi, että yrityksessä seurataan toimintaympäristön muutoksia tarkasti ja tarvittaessa reagoidaan niihin, jolloin strategiaprosessi on jatkuvaa ja dynaamista. Toimintaympäristön seuraamisessa kestävä kehityksen näkökulmasta keskeisimmiksi asioiksi nousi megatrendien seuraaminen, lainsäädännön kehittymisen seuraaminen, toimialan yhteisöihin verkostoituminen, sidosryhmäyhteistyö, osallistuminen kansainvälisiin ja kansallisiin koulutuksiin sekä erilaisten toimintaympäristön analyysien tekeminen.

Strategisessa johtamisessa tavoitteiden asettamisella sidotaan strategiat ja operatiivinen johtaminen yhteen (Kamensky, 2010, s. 206). Tässä tutkimuksessa kestävä kehityksen strategiset tavoitteet jakautuivat ekologisiin, sosiaalisiin ja taloudellisiin tavoitteisiin. Tutkimustulosten mukaan kaikki isot yritykset ovat sitoutuneet globaaleihin ympäristötavoitteisiin ainekin jollain tasolla, ja käytännössä tämä näkyi kunnianhimoisina tavoitteina muun muassa oman tuotannon hiilineutraalisuudessa ja päästöjen vähentämisessä, kiertotalouden edistämässä, tuotteiden elinkaaren pidentämisessä, ekologisten materiaalien suosimisena, vastuullisena hankintana ja toimitusketjuna. Kaksi haastateltavaa nosti esille myös viherpesuun liittyvän haasteen. Viherpesu onkin tutkimusten mukaan todellisuutta monessa yrityksessä (EC, 2021). Tutkimustulosten mukaan pienten yritysten kohdalla ekologinen ulottuvuus näkyi lähinnä tavoitteena minimoida syntyvän jätteen määrää, siirtymällä vihreään sähkөөn sekä kiinnittämällä huomiota käytettäviin materiaaleihin. Lisäksi Y1 ydinliiketoiminnan voidaan ajatella edistävän kestävä kehitystä, kun yritys lisää rakennusten käyttöikää tekemällä linjasaneerauksia rakennuksiin. Myös pienemmillä yrityksillä oli tahtotila kiinnittää jatkossa enemmän huomiota yrityksen ympäristötavoitteisiin.

Tutkimustulosten mukaan kestävän kehityksen sosiaalisessa ulottuvuudessa nousi esille kolme teemaa, joita ovat yrityksen sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät, yrityksen arvoketjun vastuullisuus sekä yhteisen arvon luonti yhteiskuntatasolla. Asiakkaat nähtiin yhtenä tärkeimmistä ulkoisista sidosryhmistä ja heidän tarpeisiinsa haluttiin vastata. Osassa pienemmissä yrityksissä nähtiin, että isompien yritysten vaatimukset yrityksen vastuullisuustoimista ohjaa pienempiä yrityksiä vastuullisempaan liiketoimintaan. Ja toisinpäin isommat yritykset näkevät, että heidän vastuullaan on toimia suunnannäyttäjinä kestävässä liiketoiminnassa ja sitouttaa myös omat yhteistyökumppanit vastuullisuuteen. Tämä liittyy yrityksen koko arvoketjun vastuullisuuteen. Sosiaalisessa ulottuvuudessa korostui luonnollisesti halu panostaa omien työntekijöiden työhyvinvointiin, osaamisen kehittämiseen sekä osallistamiseen. Työntekijät nähtiin tärkeänä pääomana yritykselle. Sosiaalinen ja taloudellinen ulottuvuus kietoutuvat monella tavalla yhteen.

Taloudellisesti vastuullinen yritys voi tuottaa omalla toiminnallaan lisäarvoa ympäröivään yhteisöön tarjoamalla työpaikkoja ja olemalla vastuullinen työnantaja omille työntekijöilleen. Lisäksi työntekijöiden hyvinvointiin panostaminen saa aikaan kustannussäästöjä yrityksille. Useampi haastateltava painotti liiketoiminnan kannattavuuden tärkeyttä, eikä kestävään kehitykseen haluttu panostaa kannattavuuden kustannuksella. Samaan aikaan kuitenkin vastuullisuus nähtiin tärkeänä kilpailuetuna. Tulevaisuudessa kannattava liiketoiminta riippuukin yhä enemmän siitä, miten kestävän kehityksen periaatteet on viety yrityksen toimintaan ja strategiaan ja miten siitä on tehty kilpailuetu (Bärlund & Perko, 2013, s. 20). Osan isojen yritysten liiketoiminnassa oli hyödynnetty vastuullisuusinnovointia, joka näkyi sellaisina kiertotalouden ratkaisuina, joissa oli käytetty ympäristöongelmaa innovaation lähteenä. Yritys, joka hyödyntää liiketoiminnassaan vastuullisuusinnovointia pyrkii yhdistämään vastuullisuuden ja taloudellisen menestymisen (Harmaala & Jallinoja, 2012, s. 76-77).

Vastuullisuusohjelman avulla vastuullisuus integroidaan yrityksen liiketoimintastrategiaan, organisaatioon ja prosesseihin ja se kulkee yrityksen liiketoimintastrategian rinnalla (Koipijärvi ja Kuvaja, 2020, s. 90). Tutkimustulosten mukaan lähes kaikki isot yritykset (5/6) olivat laatineet vastuullisuusohjelman. Vastuullisuusohjelman toimeenpanemisessa nousi tärkeinä asioina esille muun muassa johtajien sitoutuminen, asioiden toistaminen sekä esihenkilöiden rooli vastuullisuusviestinnässä. Isoissa yrityksissä vastuullisuuden operatiivinen johtaminen oli hyvin organisoitua ja systemaattista. Pienemmissä yrityksissä vastuullisuusohjelmaa oltiin tekemässä yrityksissä 2, 4 ja 5, mutta työ oli hyvin eri vaiheissa.

Kestävän kehityksen tavoitteiden toteutumista voidaan arvioida vastuullisuusraporttien avulla. Raportti auttaa yrityksiä jäsentämään vastuullisen liiketoiminnan työtä ja lisäksi sen avulla informoidaan sidosryhmiä vastuullisuustavoitteiden edistymisestä (Koipijärvi & Kuvaja, 2020, s. 48). Tutkimustulosten mukaan kaikki isot yritykset olivat laatineet toiminnastaan vastuullisuusraportit, vaikka heillä ei ole siihen vielä lakisääteistä velvoitetta.

EU:n uusi kestävyysraportoinidirektiivi (CSRD) kuitenkin velvoittaa jatkossa kaikkia tämän tutkimuksen isoja yrityksiä raportoimaan yrityksen liiketoiminnan vaikutuksista ympäristöön, sosiaaliseen kestävyyseseen sekä ihmisoikeuksiin (Eurooppaneuvosto, 2022). Tutkimuksen pienet yritykset Y1-Y4 eivät olleet laatineet toiminnastaan vastuullisuusraportteja, eikä CSRD tule koskettamaan kyseisiä yrityksiä.

Kestävän kehityksen ulottuvuudet näkyvät siis monella tavalla tutkittavien yritysten strategisessa johtamisessa. Kun yritys integroi kestävä kehityksen osaksi strategista johtamista, sen on mahdollista saavuttaa arvoa pitkällä aikavälillä sekä kestävä kehityksen tuotoksia kuten kestävä kilpailuedun tai paremman suorituskyvyn (Suriyankietkaew & Petison, 2020, s. 3–4). Tutkimustulosten perusteella vaikuttaa siltä, että varsinkin tutkimuksen isot yritykset olivat integroineet kestävä kehityksen osaksi strategista johtamista. Kestävä kehitys oli asetettu strategian ytimeen, jolloin voidaan puhua responsiivisesta yhteiskuntavastuusta (Porter & Kramer, 2006) tai integroidusta vastuullisuudesta (Harmaala & Laurila, 2009). Yritysten H5, H7, H8 ja H9 kohdalla voidaan puhua jopa innovatiivisesta vastuullisuudesta. Pienemmissä yrityksissä vastuullisuus on asetettu lähivuosien kehityskohteeksi. Vastuullisessa liiketoiminnassa ollaan edelleen kuitenkin murrosvaiheessa. Vaikka tutkimuksen isoissa yrityksissä vastuullisuustyöhön on viime vuosina panostettu todella paljon, niin EU:n uusi kestävyysraportointivelvoite tulee varmasti edelleen vauhdittamaan yrityksiä entistäkin vastuullisempaan liiketoimintaan. Vastuullisuusraportointi tulee myös lisäämään yritysten vastuullisuustoiminnan läpinäkyvyyttä ja vertailtavuutta. Vaikka kestävyysraportointivelvoite ei kosketa tämän tutkimuksen pieniä yrityksiä, niin todennäköistä kuitenkin on, että kun isot yritykset joutuvat raportoimaan koko tuotantoketjunsä sosiaalisista- ja ympäristövaikutuksista, niin vaatimukset valuvat tätä kautta myös pienemmille yrityksille.

Yrityksillä on merkittävä rooli kestävä kehityksen edistämisessä. Kestävä kehitys vaatii yrityksiltä sitoutumista jatkuvaan muutokseen ja kehittämisprosessiin (Eccles ym., 2012). Perinteisestä strategisesta johtamisesta on siirryttävä kohti kestävä strategista johtamista. Tämä vaatii johtajilta uudenlaista ajattelua talouden, sosiaalisen ja ekologisen ulottuvuuden välisistä suhteista (Stead & Stead, 2008, s. 67). Pohjimmiltaan ei siis ole kyse toiminnan vaan ajattelun muutoksesta (Steadin & Steadin, 2004, s. 28).

5.2 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksen rajoitteena voidaan pitää haastateltavien vähäistä määrää suhteessa yritysten kokoon. Tämä koroistui erityisesti isojen yritysten kohdalla. Paras tilanne olisi ollut, jos jokaisesta isosta yrityksestä olisi voinut haastatella toimitusjohtajaa sekä vastuullisuudesta vastaavaa henkilöä. Haastateltavia on kuitenkin hyvin vaikea saada ja olin kuitenkin tyytyväinen, että sain lopulta näinkin monta yritystä mukaan tutkimukseen. Isojen yritysten

vastuullisuusraportit antoivat kuitenkin hyvin tukea aineistoon ja sain niistä vahvistusta omille tulkinnoilleni. Jonkinlaisena rajoituksena voidaan myös pitää sitä, että tunsin kaksi haastateltavaa, vaikkakin uskon, että tällä ei ollut merkitystä haastateltavien vastauksiin. Tutkimuksessani keskityin johtotason henkilöiden näkemyksiin siitä, miten kestävä strateginen johtaminen näkyy yrityksen toiminnassa. Mielenkiintoista olisi ollut tietää myös henkilökunnan näkemyksiä siitä, miten he näkevät kestävä kehityksen tavoitteiden toteutumisen käytännössä arkisessa työnteossa.

Mielenkiintoisena jatkotutkimusaiheena voisi olla, että millaisia haasteita yritykset kohtaavat uuden EU kestävyysraportointivelvoitteen myötä ja, miten tämä tulee vaikuttamaan kyseisten yritysten koko arvoketjujen vastuullisuuteen.

LÄHTEET

- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 1 (17), 99-120.
- Baumgartner, R. J. & Rauter, R. (2017). Strategic Perspectives of Corporate Sustainability Management to Develop a Sustainability Organization. *Journal of Cleaner Production*, Volume 140 (1), 81-92.
- Brassington, F. & Pettit, S. (2013). *Essentials of marketing*. Third edition. Harlow: Pearson Education Limited.
- Bonn, I. & Fischer, J. (2011). Sustainability: The Missing Ingredient in Strategy. *Journal of Business Strategy*, Volume 32 (1), 5-14.
- Broman, G.I. & Robèrt, K. (2017). A Framework for Strategic Sustainable Development. *Journal of Cleaner Production*, 140 (1), 17-31.
- Bärlund, A. & Perko, S. 2013. *Kestävä johtajuus. Bisneksen uusi elinehto*. Helsinki: Talentum.
- Correia, M. (2019). Sustainability: An Overview of the Triple Bottom Line and Sustainability Implementation. *International Journal of Strategic Engineering*, Volume 2 (1), 29-38.
- Dahlsrud, A. (2008). How Corporate Social Responsibility Is Defined: An Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, 1-13.
- Dyllick, T. & Muff, K. (2016). Clarifying the Meaning of Sustainable Business: Introducing a Typology from Business-as-Usual to True Business Sustainability. *Organization & Environment*, 29 (2), 156-174.
- Eccles, R.G, Perkins, M.K. & Serafeim, G. (2012). How to Become a Sustainable Company. *MIT Sloan Management Review*, 53 (4).
- Elkington, J. (1997) *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone.
- Engert, S., Rauter, R. & Baumgartner, R. (2016). Exploring the Integration of Corporate Sustainability into Strategic Management: A Literature Review. *Journal of Cleaner Production* 112, (4), 2833-2850.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2014). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tallinna: Vastapaino.
- European Commission (EC). (2011). Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Luettu 12.5.2023 osoitteesta <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:en:PDF>
- European Commission (EC). (2021). Screening of Websites for “Greenwashing”: Half of Green Claims Lack of Evidence. Luettu 15.6.2023 osoitteesta https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_21_269
- Eurooppaneuvosto, (2022). Neuvostolta lopullinen hyväksyntä yritysten kestävyysraportointia koskevalle direktiiville. Luettu 15.5.2023 osoitteesta <https://www.consilium.europa.eu/fi/press/press->

releases/2022/11/28/council-gives-final-green-light-to-corporate-sustainability-reporting-directive/

- Finnish Business & Society (FIBS), (2023). Yritysvastuu 2023. Luettu 12.5.2023 osoitteesta https://fibsry.fi/wp-content/uploads/2023/05/FIBS_Yritysvastuu-2023_Tiivistelma_Final.pdf
- Finnish Business & Society (FIBS), 2017. Valtaosa yrityksistä pitää YK:n kestävän kehityksen tavoitteita liiketoimintansa kannalta olennaisina – mutta ei liiketoimintamahdollisuutena. Luettu 12.5.2023 osoitteesta <https://fibsry.fi/ajankohtaista/%E2%80%8Bvaltaosa-yrityksista-pitaa-ykn-kestavan-kehityksen-tavoitteita-liiketoimintansa-kannalta-olennaisina-mutta-ei-liiketoimintamahdollisuutena/>
- Getzner, M. (1999). Weak and Strong Sustainability Indicators and Regional Environmental Resources. *Environmental Management and Health*, 10 (3), 170–177.
- Global Compact, (2023). Raportti: Yhä useammat suomalaisyritykset tekevät tiedepohjaista ilmastotyötä, mutta riittäviä päästövähennyksiä vielä odotellaan. Luettu 30.6.2023 osoitteesta <https://www.globalcompact.fi/uutiset/raportti-yha-useammat-suomalaisyriykset-tekevät-tiedepohjaista-ilmastotyota-mutta-riittavia-paastovahennyksia-viela-odotellaan>
- Gowdy, J. & O'Hara, S. (1997). Weak Sustainability and Viable Technologies. *Ecological Economics*, 22, 239–247.
- Halme, M. & Laurila, J. (2009). Philanthropy, Integration or Innovation? Exploring the Financial and Societal Outcomes of Different Types of Corporate Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 84 (3), 325–339.
- Halme, M. (2011). Innovatiivista liiketoimintaa köyhyyden vähentämiseksi. Teoksessa Joutsenvirta, M., Halme, M., Jalas, M. & Mäkinen, J. (toim.). *Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa*, 75–95. Helsinki: Gaudeamus
- Halme, M., & Joutsenvirta, M. (2011). Yritysten vastuuviestintä. Teoksessa Joutsenvirta, M., Halme, M., Jalas, M. & Mäkinen, J. (toim.). *Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa*, 251–266. Helsinki: Gaudeamus.
- Halonen, T., Korman, S., Lund, P., Neuvonen, A., Rohweder, L., Sojamo, S., Taalas, P., Taipale, K. & Tuomioja, E. (2017). *Kirjava käsikirja kestävään kehitykseen*. Helsinki: Tammi.
- Harmaala, M-M. & Jallinoja, N. (2012). *Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta*. Helsinki: Sanoma Pro.
- Hausmann, J-D., Liedtke, C. & Weizsäcker, E. U. *Eco-Efficiency and Beyond: Towards the Sustainable Enterprise*. Taylor & Francis Group.
- Hedin, H., Hirvensalo, I. & Vaarnas, M. (2014). *The Handbook of Market Intelligence. Understand, Compete and Grow in Global Markets*. West Sussex: John Wiley and Sons Ltd.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2017). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.

- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Husted, B. & Salazar, J. (2006). Taking Friedman Seriously. Maximizing Profits and Social Performance. *Journal of Management Studies*, 43 (1), 75-91.
- Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC). (2022). Special Report. Global Warming of 1.5 °C. Luettu 12.5. 2023 osoitteesta <https://www.ipcc.ch/sr15/>
- Johnson M. & Schaltegger, S. (2016). Two Decades of Sustainability Management Tools for SMEs: How Far Have We Come? *Journal of Small Business Management*, 54 (2), 481–505.
- Juutinen, S. (2016). Strategisen yritys vastuun käsikirja. Helsinki: Talentum Pro.
- Juutinen, S. & Steiner, M-L. (2010). Strateginen yritys vastuun. Helsinki: WSOY.
- Kamensky, M. (2020). Strategia pähkinänkuoressa. Luettu 16.5.2023 osoitteesta <http://kamensky.fi/strategia-pahkinankuoressa/>
- Kirjanpitolaki, 2016/1376. Luettu 11.5.2023 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336#L3>
- Kohtamäki, M., Kraus, S., Mäkelä, M. & Rönkkö, M. (2012). The Role of Personnel Commitment to Strategy Implementation and Organisational Learning within the Relationship Between Strategic Planning and Company Performance. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 18 (2), 159–178.
- Koipijärvi, T. & Kuvaja, S. (2020). Yritysvastuu 2.0. Johtamisen uusi normaali. Helsinki: Kauppakamari.
- KPMG International. (2013). KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2013. Amstelveen: KPMG International. Luettu 15.5.2023 osoitteesta <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2013/12/corporate-responsibility-reporting-survey-2013.pdf>
- Kuhndt, M. (2004). "Sustainable Business Development," in *Eco-Efficiency and Beyond*. Teoksessa Seiler-Hausmann, J-D., Liedtke, C. & Weizsäcker, E. U, 93–99. *Eco-Efficiency and Beyond: Towards the Sustainable Enterprise*. Taylor & Francis Group.
- Lankoski, L. & Halme, M. (2011). Vastuullisuuden vaikutukset globaalissa maailmassa. Teoksessa Joutsenvirta, M., Halme, M., Jalas, M. & Mäkinen, J. (toim.). *Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa*, 31–74. Helsinki: Gaudeamus.
- Luoma, M. (2007). Strategiaprosessi, tunteet ja toiminta. Teoksessa: Juuti, P. (toim.) *Strategia, tunteet ja toiminta*. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Luoma-Aho, V. & Pekkala, K. (2019). Osallistava viestintä. Teoksessa: Luoma-Aho, V. & Pekkala, K. (toim.) *Osallistava viestintä*. Helsinki: Libris
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept: five ps for strategy. *California Management Review*, 11–24.
- Niskala, M., Pajunen, T. & Tarna-Mani, K. (2013). Yritysvastuu. Raportointi- ja laskentaperiaatteet. Porvoo: KHT-Media Oy.
- Näsi, J. & Aunola, M. (2002). Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. Tampere: Metalliteollisuuden kustannus.

- Ollikainen, M. & Pohjola, M. (2013). Talouskasvu ja kestävä kehitys. Suomalaisen tiedeakatemian kannanottoja (4). Helsinki: Vammalan kirjapaino Oy.
- Pless, N.M., Maak, T. & Waldman, D.A. Different Approaches Toward Doing the Right Thing: Mapping the Responsibility Orientations of Leaders. *Academy of Management Perspectives*, 51-66.
- PricewaterhouseCoopers (PwC), (2018). "Yritysvastuubarometri 2018". Luettu 15.5.2023 osoitteesta:
<https://www.pwc.fi/fi/julkaisut/yritysvastuubarometri-2018.html>
- Porter, M. E. (1979/2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 78-93.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 76-94.
- Prahalad, C.K. & Hart, S.L. (2010). The Fortune at the Bottom of the Pyramid. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 1 (2), 1-23.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna: Gaudeamus.
- Raworth, K. A. (2023). Safe and Just Pace for Humanity. Oxfam Discussion Paper. 2012. luettu 2.5.2023 osoitteesta
https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=tSikdAjHPf8C&oi=fnd&pg=PA3&dq=kate+raworth+donut+economy&ots=oP8BylWzvU&sig=CHiGKcsCYwvsiJi1dAFxBofOJng&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Rogers, K. & Hudson, B. (2011). The Triple Bottom Line: The Synergies of Transformative Perceptions and Practices for Sustainability. *OD PRACTITIONER*, 43 (4). Helsinki: Talentum.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (2010). Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.
- Sandhu, S., McKenzie, S., & Harris, H. (2014). Linking Local and Global Sustainability. *The International Society of Business, Economics, and Ethics Book Series*.
- Santalainen, T. & Baliga, R.B. (2015). Kun normibisnes ei riitä. Kestävä strategiointi. Helsinki: Talentum.
- Schaltegger, S., Beckmann, M. & Hansen, E.G. (2013). Transdisciplinarity in Corporate Sustainability: Mapping the Field. *Business Strategy and the Environment*, 22 (4), 219-229.
- Starik, M., & Kanashiro, P. (2013). Toward a Theory of Sustainability Management. *Uncovering and Integrating the Nearly Obvious. Organization & Environment*, 26 (1), 7-30.
- Stead, J. G. & Stead, W. E. (2004). *Sustainable Strategic Management*. NY: M.E Sharpe.

- Stead, J. G. & Stead, W. E. (2008). Sustainability Strategic Management: An Evolutionary Perspective. *International Journal of Sustainability Strategic Management* 1 (1), 62-81.
- Stern, N. 2006. *The Economics of Climate Change: The Stern Review*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Suomen itsenäisyyden juhlarahasto (Sitra). (2021). *Sitran selvityksiä 117. Leading the cycle. Finnish road map to a circular economy 2016-2025*. Luettu 25.6.2023 osoitteesta https://moodle.jyu.fi/pluginfile.php/1234199/mod_resource/content/5/Sitra%20Selvityksia121.pdf
- Suriyankietkaew, S. & Petison, P. (2020). Retrospective and Foresight: Bibliometric Review of International Research on Strategic Management for Sustainability, 1991–2019. Center for Research on Sustainable Leadership, College of Management. *Sustainability* 12.
- Sustainable Development Commission (SDC), (2011). *History of SD*. Luettu 13.5.2023 osoitteesta http://www.sdcommission.org.uk/pages/history_sd.html
- Teh, D. & Corbitt, B. (2014). Building Sustainability Strategy in Business. *Journal of Business Strategy*, 36 (6), 39–46.
- Torkkel, T. (2013). Yritysten verojalanjälki – mistä on kysymys? *Balanssi: Raportointi & hyvä hallinto*, 3, 40–42. Luettu 26.6.2023 osoitteesta <https://tilintarkastajat.fi/wp-content/uploads/2020/10/balanssi-lehti-03-2013.pdf>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Työ- ja elinkeinoministeriö, (2020). *Yhteiskunnalliset yritykset Suomessa*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja (10). Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Luettu 2.7.2023 osoitteesta https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162094/TEM_2020_10.pdf
- United Nations (UN). (2016a). *Sustainable Development Knowledge Platform*. Luettu 15.5.2023 osoitteesta <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>
- United Nations (UN). (2023a). *What is Sustainability?* Luettu 5.5.2023 osoitteesta <https://www.un.org/sustainabledevelopment/development-agenda/>
- United Nations (UN). (2023b). *Kymmenen periaatetta*. Luettu 5.5.2023 osoitteesta <https://www.globalcompact.fi/kymmenen-periaatetta>
- United Nations (UN). (2019). *Business Contribution to the 2030 Agenda for Sustainable Development Not on Track*. United Nations Global Compact and Accenture Study Finds. Luettu 10.5.2023 osoitteesta <https://newsroom.accenture.com/news/business-contribution-to-the-2030-agenda-for-sustainable-development-not-on-track-united-nations-global-compact-and-accenture-study-finds.htm>

- Valtioneuvosto, (2022). IPCC:n raportti: Ilmastonmuutos on vaikuttanut vakavalla tavalla luontoon ja ihmisiin – vaikutukset jakautuvat epätasaisesti. Luettu 12.5. 2023 osoitteesta <https://valtioneuvosto.fi/-/1410837/ipcc-n-raportti-ilmastonmuutos-on-vaikuttanut-vakavalla-tavalla-luontoon-ja-ihmisiin-vaikutukset-jakautuvat-epatasaisesti>
- Valtioneuvosto, (2023a). EU ja kansainvälinen yhteistyö. Luettu 14.5. 2023 <https://ym.fi/eu-ja-kansainvalinen-yhteistyö>
- Valtioneuvosto, (2023b). Kestävä kehitys. Luettu 12.5.2023 osoitteesta <https://kestavakehitys.fi/agenda-2030>
- Willard, B. (2013). Three Sustainability Models. Luettu 9.5.2023 osoitteesta <http://sustainabilityadvantage.com/2010/07/20/3-sustainability-models/>
- World Commission on Environment and Development (WCED). (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. Luettu 10.5.2023 osoitteesta <https://digitallibrary.un.org/record/139811#record-files-collapse-header>
- Ympäristöministeriö, (2023a). Mitä on kestävä kehitys. Luettu osoitteesta 4.5.2023 <https://ym.fi/mita-on-kestava-kehitys>
- Ympäristöministeriö, (2023b). Kiertotalouden edistäminen kaipaa ryhtiä. Luettu 26.6 osoitteessa <https://ym.fi/-/kiertotalouden-edistaminen-kaipaa-ryhtia>
- YYO, (2023). Yhteiskunnallinen yrittäjyys Suomessa. Luettu 10.5 2023 osoitteesta <https://yyo.fi/data/>
- Zollinger, P. (2004). Sustainability management? Dont Bother! Practical Steps for Bringing Sustainability into Core Management Practice. Teoksessa Seiler-Hausmann, J-D., Liedtke, C. & Weizsäcker, E. U, 93–99. Eco-Efficiency and Beyond: Towards the Sustainable Enterprise. Taylor & Francis Group.

LIITTEET

LIITE 1 HAASTATTELURUNKO

1. Yrityksen perustiedot (toimiala, koko, liikevaihto, organisaatorakenne, keskeiset asiakkaat, oma asema ja ura yrityksessä)
2. Miten kestävän kehityksen ulottuvuudet (sosiaalinen, ekologinen ja taloudellinen) ilmenevät yrityksen arvoissa/visiossa/missiossa?
 - a. Sosiaalinen ulottuvuus (henkilöstön hyvinvointi, osaamisen kehittäminen, ihmisoikeudet, tuotevastuu, kuluttajasuojakysymykset)
 - b. Ekologinen (tehokas ja säästäväinen luonnonvarojen käyttö, vesien, ilman ja maaperän suojelu, luonnon monimuotoisuuden turvaaminen, ilmastonmuutoksen torjunta, tuotteen koko elinkaaren aikaisista ympäristövaikutuksista, toiminnan arvoketjusta)
 - c. Taloudellinen (yrityksen kilpailukyky ja taloudellinen suorituskyky kuten vahva kassavirta, kannattavuus ja tehokkuus, kestävän kehityksen kustannukset)
3. Miten kestävään kehitykseen liittyviä trendejä/kehityskulkuja seurataan, ja millaisia seurauksia näillä ajatellaan olevan/on ollut organisaation sisäiselle toiminnalle?
4. Miten kestävän kehityksen ulottuvuudet näkyvät yrityksen lyhyen ja pitkänaikavälin tavoitteiden asettamisessa ja liiketoimintastrategian valinnassa?
5. Miten kestävä kehityksen tavoitteet kytketään strategian toimenpään (operatiiviseen johtamiseen)?
6. Miten kestävän kehityksen tavoitteista viestintään yrityksen sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille?
7. Miten työntekijät motivoidaan? Miten osallistetaan?
8. Miten yrityksen kestävän kehityksen vaikuttavuutta mitataan ja arvioidaan? Onko käytössä vastuullisuuteen kehitettyjä johtamis- ja raportointijärjestelmiä?
9. Millä tavoin kestävään kehitykseen investoiminen on vaikuttanut yrityksen taloudelliseen suorituskykyyn (kilpailukyky, kustannukset/kannattavuus, tehokkuus)?
10. Millaisia yhteiskunnallisia ja ekologisia vaikutuksia yrityksen kestävään kehitykseen investoiminen on tuonut tai voisi tulevaisuudessa tuoda?
11. Miten uskotte kestävän kehityksen näkyvän tulevaisuudessa omalla toimialallenne? Haasteet omalle yritykselle?