



Open your mind. LUT.  
Lappeenranta University of Technology

TUOTANTOTALOUDEN KOULUTUSOHJELMA

Innovaatio- ja teknologiajohtaminen

# **Kestävä kehitys osana yritysten strategista johtamista**

**Sustainable development as part of companies' strategic  
management**

Kandidaatintyö

Jenny Reitti  
Anton Sutinen

## TIIVISTELMÄ

<b>Tekijät:</b> Jenny Reitti ja Anton Sutinen	
<b>Työn nimi:</b> Kestävä kehitys osana yritysten strategista johtamista	
<b>Vuosi:</b> 2015	<b>Paikka:</b> Lappeenranta
Kandidaatintyö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, tuotantotalous. 60 sivua, 13 kuvaa, 10 taulukkoa ja 1 liite Tarkastaja: Nina Tervonen	
<b>Hakusanat:</b> Strateginen johtaminen, kestävä kehitys, balanced scorecard, sustainability balanced scorecard, suorituskyvyn mittaaminen, strateginen johtamisjärjestelmä	
<b>Keywords:</b> Strategic management, sustainable development, balanced scorecard, sustainability balanced scorecard, performance measurement, strategic management system	
<p>Työssä tutkimme yritysten kestävä kehityksen ja strategisten tavoitteiden suhdetta ja selvitetään millainen rooli kestävä kehitys on yritysten strategisessa päätöksenteossa. Strateginen johtaminen ja suorituskyvyn mittaaminen ovat työssä käsiteltäviä aihealueita, joiden lisäksi pyrimme kuvaamaan sellaisia mittareita, joita käytetään kestävä strategian toimeenpanemisen tukena. Kirjallisuuskatsauksen lisäksi työhön kuuluu empiirisenä osuutena tehty haastattelututkimus kestävä kehityksen ja strategisen johtamisen yhteyksistä.</p> <p>Kestävä kehitys on nykypäivänä merkittävä rooli yritysten strategisessa johtamisessa ja tämä merkitys tulee korostumaan entisestään tulevaisuudessa. Globaalit megatrendit kasvattavat kestävä kehityksen mukaisen toiminnan parantamista yritysten jatkuvuuden säilyttämiseksi. Yritykset pyrkivät mittaamaan kestävä kehityksen sosiaalista, taloudellista ja ympäristöllistä ulottuvuutta, mutta erityisesti henkilöstöön liittyvien mittarien tunnistaminen on haaste. Yritykset</p>	

kokevat myös mittareiden linkittämisen ja eri aihealueiden sidonnaisuuden aiheuttavan haasteita. Työssä olemme tunnistaneet näitä haasteita ja etsineet syitä niiden takana. Osana työtä toteuttamamme haastattelututkimus tuo lisää näkökulmia ja auttaa ymmärtämään kestäväen kehityksen roolia yritysten toiminnassa käytännön tasolla.

# SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO .....	3
1.1	Työn tausta.....	3
1.2	Työn tavoitteet ja rajaukset .....	4
2	STRATEGINEN JOHTAMINEN YRITYKSISSÄ .....	6
2.1	Yrityksen toimintaympäristö ja sidosryhmät .....	9
2.2	Menestyksekkään strategian tunnusmerkit ja implementoinnin haasteet .....	11
2.3	Strategisen johtamisen implementoinnin vaiheet .....	12
2.3.1	Vision ja strategian selkeyttäminen.....	13
2.3.2	Viestinnän ja kytkentöjen, liiketoiminnan suunnittelun ja strategisen oppimisen vaiheet .....	15
3	STRATEGISEN SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN .....	17
3.1	Balanced scorecard .....	18
3.2	Mittariston tasapainoisuus .....	20
4	KESTÄVÄ KEHITYS OSANA YRITYSTEN TOIMINTAA .....	23
4.1	Kestävä kehitys .....	23
4.2	Motivaatiot ja hyödyt yritysten kestäväälle kehitykselle.....	26
4.3	Kestävän kehityksen sulauttaminen liiketoimintaan.....	27
5	KESTÄVÄN KEHITYKSEN ROOLI YRITYKSEN STRATEGIASSA .....	29
5.1	Ostot ja hankinnat .....	29
5.2	Henkilöstöjohtaminen .....	30
5.3	Tuotanto .....	31
5.4	Myynti ja markkinointi .....	33
5.5	Yritysvastuun liittäminen riskinhallintaan .....	33
5.6	Kestävän kehityksen mittaaminen .....	34
5.7	Sustainability Balanced Scorecard.....	35

6	TUTKIMUSMENETELMÄT .....	36
7	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	38
7.1	Kestävän kehityksen tulkinta yrityksissä .....	38
7.2	Kestävä kehitys viestinnässä .....	40
7.3	Kestävä kehitys strategisessa johtamisessa .....	41
7.4	Kestävän kehityksen haasteita .....	45
7.5	Kestävän kehityksen tulevaisuus .....	46
8	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	47
8.1	Kestävän kehityksen rooli strategisessa johtamisessa .....	48
8.2	Kestävän kehityksen sidonnaisuus yrityksen mittareihin .....	50
8.3	Tulevaisuus ja tutkimuksen kehittämiskohteet .....	53
9	YHTEENVETO .....	55
	LÄHTEET .....	56
	LIITTEET	

# 1 JOHDANTO

Tämä kandidaatintyö käsittelee kestäväää kehitystä osana yritysten strategista johtamista. Työssä keskitytään tarkemmin käsittelemään kestävään kehityksen näkymistä yritysten strategisessa johtamisessa tasapainotetun tuloskortin eli balanced scorecardin avulla. Kandidaatintyö on tehty parityönä Lappeenrannan Teknillisen Yliopiston Innovaatio- ja teknologiajohtamisen pääaineelle. Työssä käsitellään yleisesti yritysten strategista rakentamista, strategian johtamista ja strategisen suorituskyvyn mittaamista. Tämän lisäksi työssä esitellään balanced scorecardin käyttö yrityksen strategisena mittaristona ja johtamisjärjestelmänä. Strategisen johtamisen tarkastelun jälkeen työssä siirrytään käsittelemään kestäväää kehitystä ja sen roolia yritysten strategisessa johtamisessa esitellen myös sustainability balanced scorecardin käsitteen. Kirjallisuuskatsauksen jälkeen empiirisessä osuudessa käsitellään yrityshaastattelujen tulosten pohjalta kestävään kehityksen näkymistä yritysten strategisessa johtamisessa. Empiriassa tarkastellaan myös yrityksessä mitattavien asioiden linkityksiä sustainability balanced scorecardiin ja kestävään kehityksen osa-alueisiin. Johtopäätöksissä empirian tulokset sekä sen yhteneväisyydet ja eroavaisuudet teorian kanssa esitellään.

## 1.1 Työn tausta

Kestävä kehitys on vakiinnuttanut paikkansa osana yritysten johtamista viime vuosikymmenten aikana. Taloudellisten, sosiaalisten ja ympäristöllisten asioiden vaikutukset yritykseen ja sen toimintaympäristöön ovat nousseet tärkeään osaan yritysten strategisessa johtamisessa. Nykyhetken ja tulevaisuuden megatrendit kuten väestönkasvu, ilmastonmuutos ja digitalisoituminen ovat asettaneet yrityksille uusia vaatimuksia myös kestävään kehityksen osalta. Uusien kestävään kehitykseen liittyvien teknologioiden ja menetelmien nopea kehitys ja parantunut tiedonkulku yritysten ja sen sidosryhmien välillä asettavat yritykselle mahdollisuuden käyttää vastuullista toimintaa kilpailuetuna muihin yrityksiin nähden. Yrityksiltä vaaditaan vastuullisuutta sen kaikissa toimissa ja vastuusta pyritään saamaan osa yritysten arkea. (Joutsenvirta et al. 2011; Figge et al. 2002) Yritykset ovat osa yhteiskuntaa ja toimivat sen asettamien rajojen mukaan. Kestävä kehitys osana yritysten strategista johtamista tarkoittaa toimintamallia, jossa toimintaympäristön ja sidosryhmien huomioiminen valjastetaan

kilpailueduksi. Useat vastuullisen liiketoiminnan puolestapuhujat näkevät kestävän kehityksen olevan yrityksille hyödyllisintä juuri silloin, kun siitä tehdään yritykselle kilpailuetu. Kilpailuedun saavuttamiseksi yrityksen on osattava löytää oikeat välineet ja menetelmät, joilla päästään ”win-win” –tilanteeseen, jossa etua saavat yritys, sidosryhmät ja ympäristö. (Joutsenvirta et al. 2011)

Robert Kaplanin ja David Nortonin (1996) esittelemä Balanced scorecard on yksi tunnetuimpia ja käytetyimpiä strategisen suorituskyvyn mittaamiseen käytetyistä menetelmistä. Kestävän kehityksen merkityksen ymmärtäminen ja yritysten pyrkimykset integroida kestävä kehitys osaksi liiketoimintaprosesseja asettavat yrityksille myös tarpeen pystyä mittaamaan kestävän kehityksen osa-alueita. Balanced scorecardille onkin esitetty laajennuksia Sustainability balanced scorecardiksi, jossa mittaristossa otetaan huomioon kestävän kehityksen kolme ulottuvuutta: taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristöllinen. (Kaplan & Norton 1996a; Figge et al. 2002) Toiminnan mittaaminen kestävän kehityksen kannalta on yrityksille kuitenkin haastavaa. Kestävän kehityksen huomioivan mittariston luominen on osoittautunut haasteelliseksi erityisesti sosiaalisen ulottuvuuden osalta. Mittareiden keskinäisten kytkentöjen ja syy-seuraussuhteiden tunnistaminen vaatii yrityksiltä huomattavaa tuntemusta omasta toiminnastaan ja kestävän kehityksen vaikutuksista. Kestävän kehityksen sisällyttäminen suorituskykymittaristoon on toistaiseksi vielä hyvin tuore tutkimusalue eikä yritysten käyttöön ole vakiintunut selkeitä malleja, joten tarvetta aihealueen lisätutkimukselle on olemassa.

## 1.2 Työn tavoitteet ja rajaukset

Työn tarkoituksena on tutkia yritysten kestävän kehityksen ja strategisten tavoitteiden suhdetta. Työssä pyritään selvittämään, millainen rooli kestävällä kehityksellä on yritysten strategisessa päätöksenteossa sekä kuvata sellaisia mittareita, joita käytetään kestävän strategian toimeenpanemisen tukena. Työ on tutkimus yritysten strategian rakentamisesta ja strategisista tavoitteista, joiden kautta etsitään yritysten motiiveja kestävän kehityksen mukaisen toiminnan taustalla. Työlle on asetettu tutkimuskysymyksiksi:

- Mikä on kestävän kehityksen rooli yritysten strategisessa johtamisessa?
- Miten kestävä kehitys näkyy yritysten strategisen johtamisen mittaristoissa?

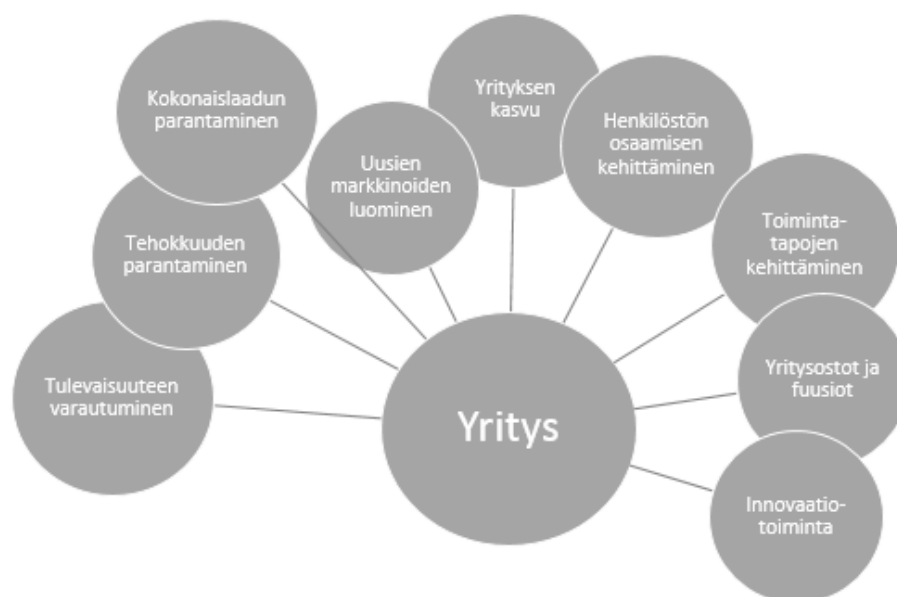
Työ alkaa kaksivaiheisella kirjallisuuskatsauksella. Ensimmäisessä osassa käsitellään ensin teorioita strategisen johtamisen ja suorituskyvyn mittaamisen taustalla. Suorituskyvyn mittaamisen osalta työssä keskitytään käsittelemään yritysten tasapainotettua tuloskorttia eli balanced scorecardia. Kestävän kehityksen mittaamiseen on olemassa useita erilaisia mittareita, mutta vakiintuneita menetelmiä ei toistaiseksi ole vielä olemassa ja erilliset mittarit voivat jäädä etäisiksi yritysten ydinstrategiasta. Balanced scorecard mahdollistaa strategian sidonnaisuuden mittaristoon ja on yrityksille tuttu strategisen johtamisen menetelmä, jonka soveltaminen kestävän kehityksen mittaamiseen tarjoaa paljon mahdollisuuksia (Figge et al. 2002). Kirjallisuuskatsauksen toisessa osassa keskitytään kestävän kehityksen ja kestävän kehityksen rooliin yrityksen strategisessa johtamisessa. Kirjallisuuskatsauksien jälkeen työssä esitellään tehdyn haastattelututkimuksen tutkimusmenetelmät ja haastatteluista saadut tulokset.

Tuloksien käsittelyn jälkeen esitetään teoriaan ja tutkimustuloksiin perustuvat johtopäätökset ja vastataan kandidaatintyölle asetettuihin tutkimustuloksiin. Johtopäätöksissä esitetään myös tulevaisuuden jatkotutkimuksen suositeltavat kohteet ja kehitysehdotukset. Tutkimuskysymysten vastauksia täydentämään johtopäätöksissä tuodaan esille myös kestävän kehityksen tuomia hyötyjä ja haasteita yrityksille. Työ päättyy yhteenvetoon, joka kokoaa työn ydinasiat.



## 2 STRATEGINEN JOHTAMINEN YRITYKSISSÄ

Strategia on oleellinen osa yritysten toimintaa. Menestyminen vaatii tuekseen päätöksentekoa tukevan strategian, joka määrittää toimintaa ohjaavien tavoitteiden suunnan. Strategialle on olemassa useita erilaisia määritelmiä. Johnson (2005) määrittelee strategian olevan yrityksen pitkän aikavälin suunnitelma, jolla saavutetaan etuja muuttuvassa toimintaympäristössä yrityksen resurssien ja kyvykkyyksien tunnistamisen ja tavoitteenmukaisen asemoinnin kautta. Samanaikaisesti yritys huomioi sidosryhmiensä odotukset ja pyrkii niiden täyttämiseen. Grant (2009) ja Lönnqvist et al. (2006) määrittelevät strategian olevan yleisellä tasolla keino, jolla yksilöt tai organisaatiot saavuttavat asettamiaan tavoitteita. Keskeiset tavoitteet ja kriittiset toimet niiden saavuttamiseksi muodostavat strategian, joka vaatii resurssien kohdentamista sekä päätösten johdonmukaisuutta ja yhtenäisyyttä (Grant 2010). Kamensky (2008) ottaa strategian määritelmässään huomioon toimintaympäristön jatkuvan muutoksen ja kuvaa strategian olevan yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa. Strategian yhteisiä tekijöitä ovat lisäksi, että strategian on sisällettävä tavoitteet ja toiminnan keskeiset suuntaviivat sekä se, että yrityksessä on tiedettävä ja tiedostettava tehdyt päätökset, jotta niitä on mahdollista toteuttaa strategian mukaisesti. Strategiaa tarvitaan lukemattomissa asioissa apuvälineenä. Juuti ja Luoma (2006) ovat esitelleet yritysten haasteita, joihin strategian avulla vastataan (kuva 1).



**Kuva 1.** Yrityksen strategiset haasteet (Juuti & Luoma 2006)

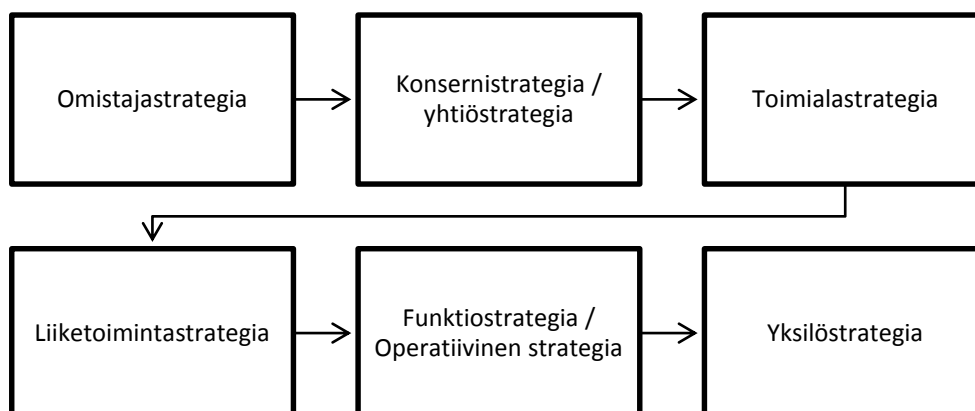
Strategiset päätökset ovat luonteeltaan usein kompleksisia ja niitä tehdään epävarmuuden vallitessa (Johnson 2005). Usein muutos nähdäänkin yrityksissä ainoana pysyvänä tilana. Valinnat tehdään lukemattomista eri vaihtoehdoista, jotka tulee pystyä asettamaan tärkeysjärjestykseen. Päätöksenteossa on kuitenkin myös osattava tietoisesti kieltäytyä myös potentiaalisista vaihtoehdoista. (Kamensky 2008) Strategian avulla päätösvaihtoehtoja voidaan karsia ja saada siten päätöksenteosta yksinkertaisempaa. Liian suuri määrä eri päätösvaihtoehtoja hidastaa yrityksen päätöksentekoa ja rajoitusten tehokkaan toiminnan vuoksi oikeiden vaihtoehtojen löytäminen on kriittinen tekijä. Strategisilla valinnoillaan yritys pyrkii löytämään tilan, jossa se saa mahdollisimman hyvän tuoton sijoittamalleen pääomalle. (Grant 2010)

Grantin (2010) mukaan strategisilla päätöksillä myös tavoitellaan yritykselle kilpailuetua ja parantamaan yrityksen strategista sopivuutta omaan liiketoimintaympäristöön nähden. Kilpailuetu on edellytys yrityksen pärjäämiselle ja menestykselle. Barney (1991) kuvaa kilpailuedun olevan sellaisen arvoa luovan strategian implementointia, jota kukaan sen hetkinen tai tuleva kilpailija ei samanaikaisesti käytä. Kilpailuetuun vaikuttavat yrityksen toimialakohtaiset kriittiset menestystekijät, resurssit ja kyvykkyudet sekä strategia. Toimialakohtaiset menestystekijät ovat toimialalle yhteisiä tekijöitä, jotka yrityksellä tulee olla perusedellytyksenä alalla toimimiselle. Esimerkiksi tietotekniikan alalla teknologian luotettavuus on yksi toimialakohtainen menestystekijä. (Grant 2010) Yrityksen resurssit ja kyvykkyudet sisältävät varat, ominaisuudet, tiedot, informaatiot ja prosessit, joita yritys käyttää ja joista se luo strategian mukaisia yhdistelmiä (Barney 1991). Resurssit voidaan myös luokitella aineellisiin ja aineettomiin (Grant 2010).

Strategisella sopivuudella tarkoitetaan sitä, että yrityksen sisäisen toimintaympäristön on oltava tasapainossa sen ulkoisen toimintaympäristön kanssa. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että yrityksen kyvykkyyksien on vastattava sen kilpailuympäristön haasteisiin. Strategisen sopivuuden parantaminen voi tarkoittaa yrityksen tarvitsevan suuriakin resurssimuutoksia tulevaisuudessa. (Grant 2010) Johnson (2005) huomauttaa, että yrityksen strateginen sopivuus vaikuttaa oleellisesti myös yrityksen asemointiin kilpailuympäristössä.

Grant (2010) esittää strategian olevan yritykselle tärkeä työkalu sen toiminnan koordinoimisessa ja kommunikaatiossa. Strategian avulla yritys pystyy viestimään sidosryhmilleen arvoistaan, tavoitteistaan ja asemastaan kilpailuympäristössä. Ottamalla sidosryhmät mukaan strategian suunnitteluun ja huomioimalla niiden näkemykset, voi yritys saada sidosryhmät hyväksymään yrityksen toiminta. Sidosryhmien toiminta antaa edellytykset yrityksen toiminnan jatkuvuudelle ja kasvulle.

Strategia on olemassa yrityksessä useilla erilaisilla tasoilla, jotka ovat linkittyneet toisiinsa. Kamensky (2008) on jakanut strategian tasot jopa kuuteen osaan (kuva 2), mutta yleisin tapa on jakaa strategiatasot konserni-, liiketoiminta- ja operatiiviseen strategiaan. Strategioiden määrittäminen voidaan aloittaa suurien perheyritysten kohdalla erillisestä omistajastrategiasta, mutta usein omistajastrategia on sisällytetty konsernistrategiaan. Konsernitason strategia sisältää kokonaisvaltaisen näkemyksen yrityksen olemassaolon tarkoituksesta ja kuvaa, miten konsernin arvo lisätään sen liiketoimintayksiköihin (Johnson 2005). Konsernitason strategiaan voidaan viitata myös yhtiötason strategiana. Konsernitason strategiassa määritellään miten yritys toimii toimialan ja markkinoiden vaatimukset huomioon ottaen. Konsernitason strategiset päätöksissä käsitellään yrityksen laajentumiseen liittyviä kysymyksiä, kilpailijoista erottautumista ja uusista liiketoimintamahdollisuuksista päättämistä. (Grant 2010) Yrityksen toimiessa useilla eri liiketoiminta-alueilla, jotka eroavat merkittävästi toisistaan, voidaan rakentaa erillinen toimiala-strategia.



**Kuva 2.** Strategian tasot (Mukaiillen Kamensky 2008; Johnson 2005)

Liiketoimintastrategia määrittää sen miten yritys kilpailee haluamallaan markkinoilla ja miten sen on kohdennettava resurssit menestyäkseen (Johnson 2005). Liiketoimintastrategiaa kutsutaan myös kilpailustrategiaksi, sillä tason strategia sisältää kilpailuympäristön ja kilpailijoiden tarkkaa huomioon ottamista (Grant 2010). Funktio- ja operatiiviset strategioilla liiketoimintayksikköjen organisaatiot sidotaan konsernitason strategiaan. Strategiat voidaan purkaa esimerkiksi markkinointi-, tuotekehitys- ja tuotantostrategioiksi, jotka ohjaavat organisaatioiden päivittäistä toimintaa ja päätöksentekoa. (Johnson 2005; Kamensky 2008) Yksilötason strategiat ovat työntekijäkohtaisia tavoite- ja toimenpideohjelmia (Kamensky 2008).

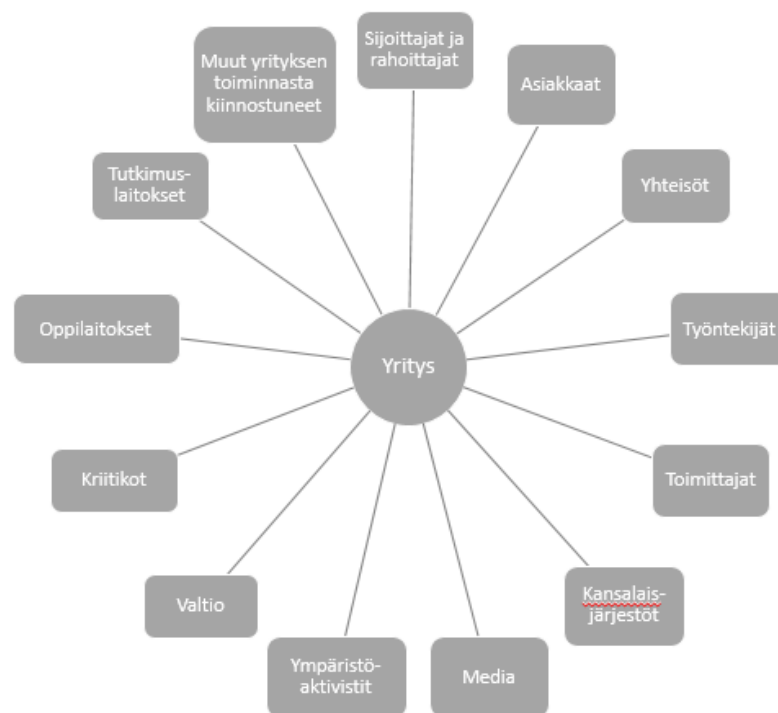
## 2.1 Yrityksen toimintaympäristö ja sidosryhmät

Strategian avulla yritys pyrkii hallitsemaan toimintaympäristöään sidosryhmät huomioiden. Kamenskyn (2008) mukaan parhaat yritykset pyrkivät myös aktiivisesti muokkaamaan itse toimintaympäristöään. Passiivinen suhtautuminen muutoksiin on lähinnä sopeutumista, mutta aktiivinen yritys pyrkii muokkaamaan esimerkiksi asiakkaidensa tarpeita oman etunsa mukaisesti. Ympäristön tarkastelua on pystyttävä seuraamaan, ennakoimaan ja tulkitsemaan tekijöitä kolmella ympäristötasolla (taulukko 1).

**Taulukko 1** Yrityksen toiminnassa huomioitavat ympäristötasot (Kamensky 2008; Porter 2008)

Taso	Tekijät
Kansantaloudelliset tekijät ja makrotekijät	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Megatrendit</li> <li>• Poliittiset tekijät</li> <li>• Taloudelliset tekijät</li> <li>• Teknologiset tekijät</li> <li>• Sosiaaliset tekijät</li> <li>• Ympäristötekijät</li> </ul>
Toimialaympäristö	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakkaat</li> <li>• Toimittajat</li> <li>• Nykyiset kilpailijat</li> <li>• Tarvekilpailijat</li> <li>• Potentiaaliset kilpailijat</li> </ul>
Sidosryhmät ja verkostokumppanit	Edellä mainittujen lisäksi: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sijoittajat ja rahoittajat</li> <li>• Tutkimuslaitokset</li> <li>• Koulutuslaitokset</li> <li>• Talouselämän järjestöt</li> </ul>

Tunnetuimman sidosryhmäteorian on kehittänyt R. Edward Freeman 1984. Teorian mukaan yritys ei voi toimia ilman sidosryhmiensä tukea ei voi toimia tai olla olemassa. Freemanin (1984) mukaan sidosryhmä on joukko tai yksilö, joka voi vaikuttaa yrityksen tavoitteisiin ja olla yrityksen tavoitteiden mukaisen toiminnan vaikutuksen kohteena. Sidosryhmät antavat yritykselle erilaisia panoksia, kuten rahaa tai raaka-aineita ja saavat vastikkeeksi yritykseltä esimerkiksi tuotteita (Kamensky 2008). Kuvassa 3 on yhdistetty Freemanin (1984) tunnistamat sidosryhmät Kamenskyn (2008) esittämien sidosryhmien kanssa.



**Kuva 3.** Yrityksen sidosryhmät (Mukaiillen Freeman 1984; Kamensky 2008)

Globalisaation ja verkostoitumisen vuoksi yrityksen on huomioitava sisäisten sidosryhmiensä lisäksi myös yhä enemmän ulkoisia sidosryhmiään. Verkostoitumistaidot ja sidosryhmien tärkeyden ymmärtäminen yrityksen toiminnassa on oleellista yrityksen taloudellisen jatkuvuuden vuoksi. (Kamensky 2008) Yritys ei voi toimia pitkään tavalla, joka ei ole sidosryhmien silmissä hyväksyttävää. Esimerkiksi suuret erot arvomaailmassa saattavat johtaa jopa yhteistyön loppumiseen. (Helsingin Sanomat 2015)

## 2.2 Menestyksekkään strategian tunnusmerkit ja implementoinnin haasteet

Onnistuneella strategialla on useita yhteisiä tekijöitä, jotka yhdistettynä tehokkaaseen strategian implementointiin ja johtamiseen muodostavat onnistuneen strategian. Strategia tähtää täyttämään tavoitteet tulevaisuudessa (Grant 2010), mutta onnistuminen on riippuvainen monien tekijöiden yhtäaikaisesta onnistumisesta. Menestyksekkään strategian tekijöiksi voidaan tunnistaa seuraavia asioita:

- Yhteinen organisaatiokieli
- Uusiutumishalu
- Riittävä liiketoimintaosaaminen
- Yksinkertaiset ja pysyvät pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteet
- Perusteellinen ymmärrys kilpailuympäristöstä ja kilpailijoista
- Vahvuuksien tunnistaminen ja kehittäminen
- Heikkouksien suojeleminen
- Toimialaympäristön ymmärtäminen ja osaaminen
- Työntekijät ja sidosryhmät on sitoutettu
- Johtamistaidot
- Vuorovaikutustaidot ja verkostojen ymmärtäminen (Grant 2010; Kamensky 2008)

Oleellinen merkitys on myös strategian implementoinnilla ja asetettujen tavoitteiden täyttymisen seurannalla. Yritys voi käyttää strategiaa itsessään myös toiminnan koordinoimiseksi työkaluna ja varmistaa, että yritys on liikkumassa haluttuun suuntaan. Toiminnan seuraaminen asettaa yritykselle tarpeen myös pystyä mittaamaan omaa toimintaansa ja erilaiset strategian mittarit ja ohjausjärjestelmät ovat merkittävässä roolissa implementoinnin onnistumisessa. (Grant 2010) Esimerkiksi strategiatyökalujen runsaus aiheuttaa yrityksille haasteita.

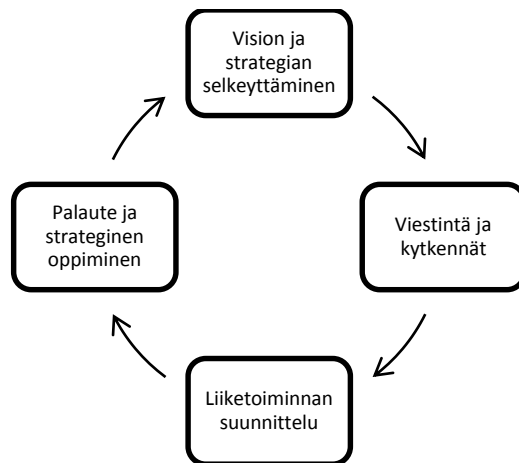
Pauli Juutin vuonna 2006 tekemässä tutkimuksessa haastateltiin 131 suomalaista yli 50 henkilön yritystä käytössä olevista strategisista työkaluista ja strategisen johtamisen menetelmistä. Käytetyiksi menetelmiksi mainittiin päämäärien ja tavoitteiden asettaminen, kilpailutilanteen analysointi, SWOT-analyysi, toimiala-analyysi, strategisen toimintaohjelman määrittäminen, ympäristön analyysi, benchmarking, ydinkompetenssien määrittäminen ja

liiketoimintaprosessien määrittäminen. Tutkimuskartoitus osoitti myös, että mitä tahansa strategiatyökalua yritys käytti, koki yritys sen käytön lähes jokaisessa tapauksessa positiiviseksi asiaksi. Strategiatyöskentelyn perusteella yritykset pystyttiin tutkimuksessa jakamaan myös kehittymättömiin ja kehittyneisiin. Kehittymättömät yritykset käyttivät pääosin menetelmistä päämäärien ja tavoitteiden asetantaa sekä kilpailijatilanteen analyysiä, kun taas kehittyneet yritykset ottivat monipuolisemmin strategiatyöhön mukaan myös muita työkaluja soveltaen useita teorioita ja menetelmiä samanaikaisesti. Henkilöstön osallistuminen strategiatyöhön oli kehittyneissä yrityksissä huomattavasti tärkeämmässä roolissa kuin kehittymättömissä. Viestintä ja strategian implementointi yhteistyössä henkilöstön kanssa nähtiin tärkeänä osana prosessia. (Juuti 2006)

Työkalujen tarpeellisuus on kiistämätöntä, mutta oikeiden työkalujen löytäminen omiin tarpeisiin aiheuttaa yrityksille ongelmia. Strategiatyökaluja on oltava optimaalinen määrä ja turhia työkaluja on varsinkin päivittäisessä toiminnassa pyrittävä välttämään (Juuti & Luoma 2009). Yritysjohdon on osattava itse käyttää valitsemiaan työkaluja ja osattava myös opettaa niiden käyttö alemmille johtoportaille. Haasteena on myös saada koko organisaatio ymmärtämään käytettävän työkalun arvo.

### **2.3 Strategisen johtamisen implementoinnin vaiheet**

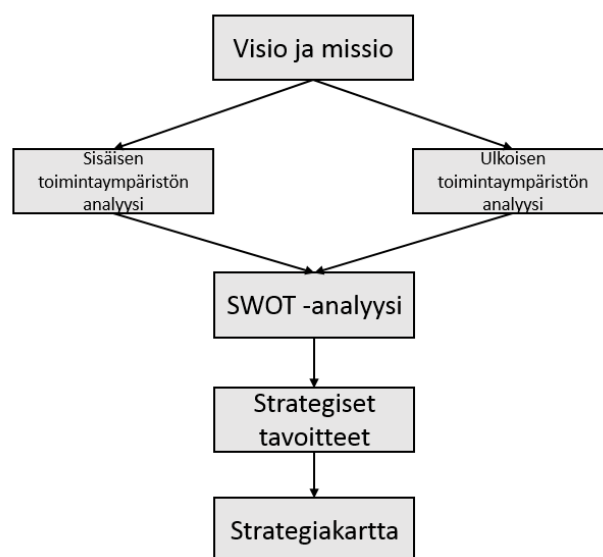
Yrityksen strateginen johtaminen yhdistää strategian ja yrityksen johtamisjärjestelmän yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Kaplan ja Norton (1996) ovat jakaneet strategisen johtamisen prosessin neljään osaan: vision ja strategian selkeyttämiseen, viestintään ja kytkentöihin, liiketoiminnan suunnitteluun sekä palautteeseen ja strategiseen oppimiseen (kuva 4). Prosessilla on jatkuva kiertokulku, sillä strategia vaatii säännöllistä mukauttamista ja arviointia. Näiden neljän vaiheen lisäksi strategian toteutuksessa myös suorituksista palkitsemisen nähdään olevan tärkeässä osassa implementoinnissa (Sull et al. 2015).



**Kuva 4.** Nelivaiheinen strategian johtamisen prosessi (Kaplan & Norton 1996)

### 2.3.1 Vision ja strategian selkeyttäminen

Vision ja strategian selkeyttämisen vaiheet on esitetty kuvassa 5. Vision ja strategian selkeyttämisen vaiheessa pyritään pääsemään yksimieliseen päätökseen yrityksen visiosta ja missiosta ja suorittaa useita eri analyyseja, joiden tulokset kootaan strategiakarttaan. Tässä vaiheessa yrityksen missio, visio ja arvot määritetään ja annetaan vastaus sille, mitä yritys on ja miksi se on olemassa. (Kaplan & Norton 2008) Visio kertoo yrityksen tavoitteen ja sen, miksi se haluaa tulla tulevaisuudessa. Missio taas kuvaa lyhyesti ja ytimekkäästi yrityksen tarkoituksen eli syyn sille miksi yritys on olemassa. Yrityksen arvot kertovat mihin yritys uskoo ja mikä on sen toimintaa ohjaava arvomaailma. (Grant 2010)

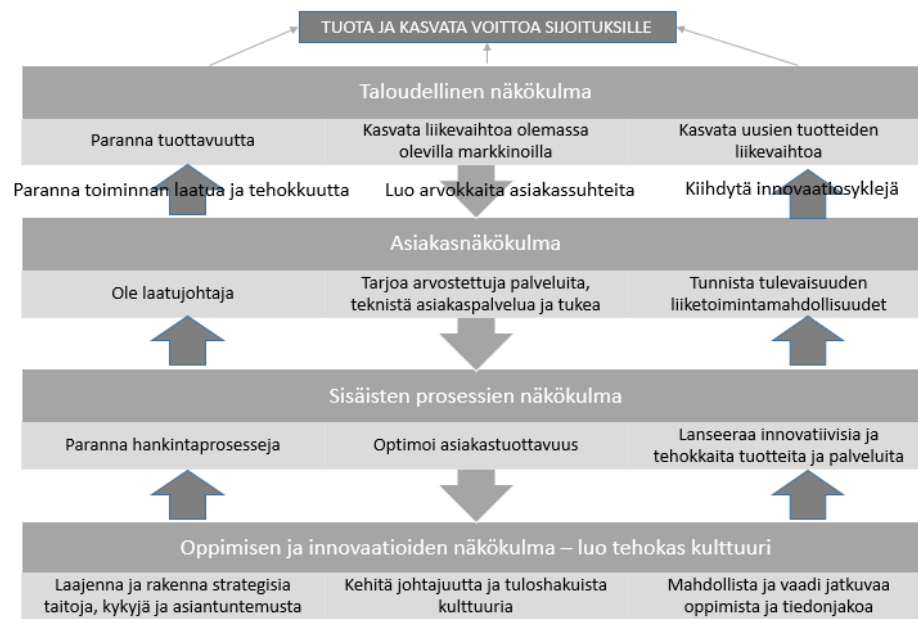


**Kuva 5.** Vision ja strategian selkeyttämisen vaiheet (Quezada et al. 2009)



Vision, mission ja arvojen määrittämisen jälkeen yrityksen on tehtävä useita erilaisia analyysejä. Kaplan ja Norton (2008) argumentoivat, että yrityksen on oltava tietoinen avainongelmista ja haasteista, joita yritys todennäköisimmin tulee kohtaamaan toimintansa aikana. Analyysin on tarkasteltava sekä yrityksen sisäistä että ulkoista toimintaympäristöä. Ulkoisesta toimintaympäristöstä on tunnistettava esimerkiksi poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset, teknologiset, ympäristölliset ja lailliset ulottuvuudet, jotka koskevat yritystä. Tämän lisäksi kilpailuympäristön ja kilpailijoiden analyysi on suositeltavaa suorittaa erikseen. Näillä analyyseillä yritys kartoittaa oman toimintansa eroja kilpailijoihin verrattuna esimerkiksi strategian, talouden ja resurssien osalta (Juuti & Luoma 2009). Kilpailuympäristöön liittyvien analyysien avulla yrityksen tulee pystyä vakiinnuttamaan tekijöitä, jotka erottavat yrityksen sen kilpailijoista esimerkiksi luomalla enemmän arvoa asiakkaille tai pystymällä tarjoamaan saman arvon pienemmillä kustannuksilla. Sisäisen toimintaympäristön analyysissa arvioidaan yrityksen kyvykkyydet ja toiminnan tehokkuuden potentiaali, joilla saadaan selville yrityksen kilpailuedut muihin toimijoihin nähden. (Porter 1996) Esimerkiksi SWOT –analyysiä yritys voi käyttää strategisen suunnittelun tukena ja analysoida yrityksen nykyhetkeä ja tulevaisuutta sisäisten vahvuuksien ja heikkouksien sekä ulkoisten mahdollisuuksien ja uhkien kannalta. (Sabbaghi & Vaidyanathan 2004) Analyysien perusteella yritys valitsee omat strategiset tavoitteensa ja pyrkii rakentamaan omat resurssiyhdistelmänsä ainutlaatuisella ja kilpailuetua tuottavalla tavalla. Strategisten tavoitteiden tulee olla helposti ymmärrettäviä ja ilmaistavia. Selkeitä strategisia tavoitteita voivat olla esimerkiksi kannattava kasvu, asiakastuottavuuden parantaminen sekä vastuullisten ja tehokkaiden toimintamallien vaaliminen. (Juuti & Luoma 2009)

Kaplan ja Norton (2008) ovat rakentaneet strategiakartan konseptin, jonka avulla voidaan visuaalisesti esittää strategisten tavoitteiden ja näkökulmien syy-seuraussuhteita. Strategiakartta (kuva 6) antaa hyvän viestinnällisen työkalun yrityksen strategian kommunikointiin esimerkiksi eri organisaatiotasojen välille. Strategiakartassa otetaan huomioon neljä eri näkökulmaa, taloudellinen, asiakas, sisäiset prosessit sekä oppiminen ja kasvu.



**Kuva 6.** Esimerkki strategiakartasta (Mukaiillen Kaplan & Norton 2008)

Strategiakartan voidaan nähdä muodostavan myös eräänlainen hierakkinen malli, vaikka jokaisen näkökulman tavoitteet ovat toisiinsa linkitettyjä. Toiminnan pohjalla on oppiminen ja innovaatiot, jotka luovat yrityskulttuurin ja mahdollistavat ylempien tavoitteiden saavuttamisen. Jokaisen näkökulman alla on pienemmäksi pilkottuja tavoitteita, jotka helpottavat suurten strategiakokonaisuuksien hahmottamista. Kaplan ja Norton (2008) suosittelevat käyttämään strategiakarttaa myös yritys rakenteen mallintamisessa ja rakenteiden välisten vastuiden jaossa.

### 2.3.2 Viestinnän ja kytkeäntöjen, liiketoiminnan suunnittelun ja strategisen oppimisen vaiheet

Viestinnän ja kytkeäntöjen vaiheessa yrityksen johtajat kertovat strategiasta kaikille organisaatiotasolle. Strategia on pystyttävä kytkemään työntekijöiden tavoitteisiin yksikkötavoitteiden lisäksi. Viestinnän parantamiseksi yrityksen kannattaa luoda viestintä- ja koulutusohjelmia, tavoitteen asettamisen ohjelmia ja kytkeä strategian mukaisia tavoitteita henkilöstön palkitsemisjärjestelmiin. Henkilöstön koulutukseen tulee panostaa säännöllisin väliajoin ja strategisista muutoksista viestiminen on myös muistettava. (Kaplan & Norton 1996a) Seuraavassa strategiaprosessin vaiheessa luotavat mittaristot myös edesauttavat yrityksen viestintää henkilöstölle, sillä mittariston avulla tavoitteet voidaan viestiä

konkreettisemmin henkilöstölle. (Kaplan & Norton 2008) Viestinnässä yritys kohtaa paljon haasteita, sillä aktiivisesta strategisista tavoitteista viestimisestä huolimatta työntekijät tai jopa johtoryhmän jäsenet eivät välttämättä sisäistä niitä ja eivätkä tavoitteet välttämättä vaikuta johdonmukaisilta. Ymmärtäminen vähenee sitä mukaa, mitä alemmas organisaatiotasolla mennään. (Sull et al. 2015) Apuvälineitä viestintään tarjoaa esimerkiksi strategiakartta, jonka avulla yrityksen strategian viestiminen henkilöstölle tarjoaa yksinkertaisen ja visuaalisen vaihtoehdon myös strategian eri osa-alueiden kytkentöjen osoittamiselle. Tarvittaessa yrityksen strategiaa viestitään myös ulkoisille sidosryhmille, kuten asiakkaille. Yrityksen pitää kuitenkin panostaa viestinnässä erityisesti ymmärtämisen parantamiseen ja mittaamiseen pelkkien viestintään käytettyjen panosten lisäämisen sijaan (Sull et al. 2015).

Liiketoiminnallisessa suunnittelussa taloudelliset ja liiketoiminnalliset suunnitelmat sovitetaan yhteen. Yritys asettaa tavoitteet ja koordinoi strategisten hankkeiden tarpeet. Yritys myös kohdentaa vaaditut resurssit oikeille liiketoiminnoille ja määrittää välietapit. Tässä vaiheessa yritys rakentaa mittariston, jonka avulla toimintaa voidaan seurata ja ohjata. Mittaristo mahdollistaa esimerkiksi kehitysprojektien asettamisen sellaiseen järjestykseen, missä ne tukevat yrityksen pitkän aikavälin suunnitelmia. (Kaplan & Norton 1996a) Yrityksen on usein parannettava toimintaansa olemassa olevien liiketoimintaprosessien osalta. Jokaisesta liiketoimintaprosessista on tunnistettava kriittiset menestystekijät, joihin työntekijät voivat keskittyä päivittäisessä työssään.

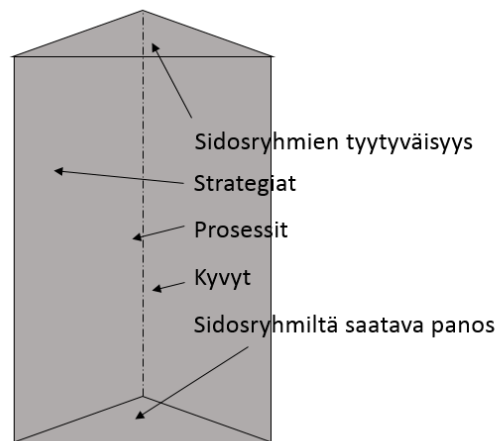
Liiketoiminnan suunnitteluprosessissa strategiakartta linkitetään yrityksen tuloskorttiin eli balanced scorecardiin, joka sisältää mittarit ja tavoitearvot toiminnan tehokkuudelle ja muodostaa näin on tärkeän osan yrityksen suorituskyvyn mittaamista. Kehitysprojektien linkittäminen yrityksen strategiakarttaan ja tuloskorttiin tuottaa eniten tulosta. Yritysten tulee pystyä mittaamaan omaa toimintaansa, sillä ilman mittareita ei tavoitteiden toteutumista ja parannuksia ole mahdollista hallita. (Kaplan & Norton 2008) Mittariston käyttöliittymät voivat olla joko sähköisiä tai fyysisiä dashboardeja eli graafisia käyttöliittymiä, joiden avulla keskeiset indikaattorit voidaan esittää. Henkilöstön motivoinnin kannalta on tärkeää tuottaa palautetta toiminnasta, ja siitä miten lähellä tavoitteita ollaan. (Kaplan & Norton 2008)

Viimeisessä prosessivaiheessa yritys oppii arvioimaan omaa strategiaansa ja antamaan strategista palautetta. Käyttämällä tasapainotettua mittaristoa, kuten balanced scorecardia yrityksen on mahdollista luoda tasapainoinen mittaristo, jonka avulla seurataan yrityksen toimintaa useasta näkökulmasta. (Kaplan & Norton 1996a) Toimintaympäristön muutoksien vuoksi yrityksen tarvitsee mukauttaa strategiaansa. Strategia on rakennettu tiedon lisäksi myös olettamuksille, sillä tulevaisuuden ennustaminen ei ole mahdollista tarkoista analyyseistä ja huolellisesta pohjatyöstä huolimatta. Kaplan ja Norton (2008) toteavat, että jokaisesta strategiasta löytyy vikoja ja vääriä olettamuksia, joiden korjaamiseksi yrityksen on arvioitava strategiaansa uudelleen ja mukautettava sitä joko pienillä parannuksilla alkuperäiseen strategiaan tai luotava uusi erilainen strategia tilanteen ratkaisemiseksi.

### **3 STRATEGISEN SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN**

Suorituskyvyn mittaamisella (Performance measurement) tarkoitetaan perinteisesti prosessia, jonka tarkoituksena on selvittää tai määrittää tunnuslukuja käyttäen jonkin liiketoiminnallisen tekijän tila (Lönnqvist et al. 2006). Suorituskyvyn mittaaminen on hyvin perinteinen johtamis- ja ohjaustyökalu, jonka mittaamisen päävaiheet voidaan jakaa neljään osaan: mittariston suunnitteluun, mittariston käyttöönottoon, mittariston käyttöön ja mittariston ylläpitoon (Neely et al. 2000). Halutun strategian toteutumiseksi on yrityksen määrittämien strategiatavoitteiden kriittiset menestystekijät tunnistettava. Menestystekijöille on luotava mittarit, joiden kautta yritys saa informaatiota, jolla kehittää omaa toimintaansa. Suorituskyvyn mittaamisessa on tärkeä rooli toiminnan ohjaamisessa, sillä se antaa yritykselle tietoa ja palautetta tehdyistä päätöksistä ja toimista (Lönnqvist et al. 2006). Palautteen avulla yritys voi mukauttaa omaa toimintaansa ja löytää osa-alueita, jotka vaativat erityishuomiota. Nykyisin suorituskyvyn mittaamisen voidaan olettaa koskevan laajasti ihmisten käyttäytymistä, jolloin myös tärkeäksi mittauksen osa-alueeksi lasketaan itse toimintatapa. (Lönnqvist et al. 2006) Palautteella on myös merkitystä henkilöstön motivoinnin kannalta, sillä selkeiden tavoitteiden osoittaminen kannustaa henkilöstöä parempiin suorituksiin. Suorituskyvyn mittaamisen avulla saatua informaatioita voidaan hyödyntää viestinnässä henkilöstölle, sillä mittaamisella voidaan osoittaa toiminnan ja tuloksen yhteys. Työntekijät osaavat palautteen avulla keskittymään kriittisiin tekijöihin ja parantaa omaa suoritustaan (Lönnqvist et al. 2006).

Suorituskyvyn voidaan siis määritellä olevan mitattavan kohteen kyky saavuttaa asetettuja tavoitteita. Sillä voidaan tarkoittaa esimerkiksi liiketoimintayksikön tai sen osan menestymistä ja tuloksetekokykyä valituista näkökulmista tarkasteltuina. Suorituskyvystä puhuttaessa on otettava huomioon yrityksen tärkeimmät sidosryhmät ja niiden asettamat vaatimukset sekä tarpeet. (Lönnqvist et al. 2006) Neely ja Adams (2000) kuvaavat suorituskyvyn olevan jaettavissa viiteen eri näkökulmaan luomassaan Suorituskykyprisma –mallissa (kuva 7).



**Kuva 7.** Suorituskyvyn muodostuminen (Neely & Adams 2000)

Mallissa sidosryhmillä on omat odotukset, joiden mukaan yritys on erilaisen arvioinnin kohteena. Esimerkiksi omistajilla, asiakkailla ja viranomaisilla on erilaiset näkemykset yrityksen toiminnan laadusta ja onnistumisesta. Organisaation tulee pystyä strategian tai strategioiden avulla vastaamaan usean eri sidosryhmän vaatimuksiin, hallita prosessit strategioiden saavuttamiseksi ja omattava kyvyt prosessien kehittämiseksi. Prismalla pohjalla ovat sidosryhmiltä saatavat panokset, jotka ovat organisaatiolla arvoa tuottavia. Esimerkiksi kannattavat asiakkaat antavat yritykselle panoksen. (Neely & Adams 2000)

### 3.1 Balanced scorecard

Balanced scorecard tai tasapainotettu tuloskortti on alun strategiatyökalu, joka kääntää yhtiön vision ja strategian tavoitteiksi ja mittareiksi. Balanced scorecard on yksi tunnetuimmista ja eniten käytetyistä suorituskyvyn mittaamisen työkaluista. Scorecard on kehittynyt ottamaan yhä vahvemmin strategiakartan ja yrityksen strategian kokonaisuutena huomioon ja nykyään balanced scorecardia voidaan käyttää strategisena mittausjärjestelmänä ja

johtamisjärjestelmänä, jonka avulla yritys pystyy linkittämään strategiansa operatiiviseen toimintaan (Hoque 2014; Kaplan & Norton 1996a). Yrityksen strategian on pohjaututtava yrityksen valitsemien markkinoiden vaatimuksille, joita palvelemaan yrityksen tulee löytää sopivat sisäiset prosessit. Näiden sisäisten prosessien kautta yritys pystyy tuottamaan haluttua arvoa. (Kaplan & Norton 1996a)

Balanced scorecardin neljä näkökulmaa ovat asiakasnäkökulma, osaamisen ja kehityksen näkökulma, sisäisten prosessien näkökulma ja taloudellinen näkökulma. Osaamisen ja kehityksen näkökulmassa otetaan huomioon muutokset ja kehityskohteet, joita yrityksen on tehtävä saavuttaakseen visionsa mukaiset tavoitteet. Sisäisten prosessien näkökulmassa tunnistetaan liiketoimintaprosessit, joissa yrityksen on oltava erityisen hyvä täyttääkseen asiakkaiden ja sidosryhmien tavoitteet. Asiakasnäkökulmassa määritetään miten yritys toivoo asiakkaiden näkevän yrityksen. Taloudellisessa näkökulmassa otetaan huomioon omistajien näkökulma ja vaatimukset. (Kaplan & Norton 1996a)

Balanced scorecardin ydin ovat sen muodostamat linkitykset ja syy-seuraussuhteet kaikkien neljän näkökulman välillä (Kaplan & Norton 1996a), jotka ovat vahvasti linkittyneet yrityksen strategiakarttaan. Mittariston tulee sisältää samat näkökulmat, kuin yrityksen strategiakartta. Strategiakartan avulla vision ja strategian tavoitteet jaetaan strategisiksi tavoitteiksi, tulostittareiksi, ennakoiviksi mittareiksi ja strategisiksi ohjelmiksi (kuva 8). (Kaplan & Norton 1996b).



**Kuva 8.** Balanced scorecard (Mukaiillen Kaplan & Norton 1996b)

### 3.2 Mittariston tasapainoisuus

Balanced scorecardin mittariston on sisällettävä tasapainoisesti taloudellisia ja ei-taloudellisia mittareita. (Kaplan & Norton 1996a) Tyypillisesti ei-taloudellisia mittareita on Balanced scorecardissa noin 80 prosenttia. (Malmi et al. 2006) Taloudelliset mittarit voivat olla esimerkiksi yrityksen likviditeetti, kannattavuus, taloudellinen kasvu ja tuotteen tai palvelun valmistuskustannukset. Ei-taloudellisia mittareita ovat sen sijaan asiakastyytyväisyys, laatu, toimitusaika ja tuottavuus. Taloudellisia ja ei-taloudellisia mittareita voidaan kutsua yrityksen menestystekijöiksi, jotka muodostavat keskenään syy-seuraussuhteita. Syytekijät vaikuttavat seuraustekijöihin, mutta niiden vaikutus seuraustekijään saattaa näkyä vastan hyvin pitkän aikavälin kuluttua. (Lönnqvist et al. 2006) Kaplan ja Norton (1996a) esittävätkin taloudellisten mittareiden kertovan menneisyydestä, kun taas ei-taloudelliset mittarit ovat tulevaisuuden tehokkuuden ajureita.

Mittarit voidaan jakaa myös tulostittareihin ja ennakoiviin mittareihin, joiden tulee olla tasapainossa. Tulostittareiden ja ennakoivien mittareiden tasapaino voidaan nähdä jopa kriittisimpänä vaiheena yrityksen scorecardia rakennettaessa. Tulostittarit ovat usein helposti

mitattavissa, mutta jäävät irrallisiksi kokonaisuudesta. Tulomittarit voidaan linkittää näkökulmiin ennakoivien mittarien avulla, jolloin yritys voi seurata tulomittarien toteutumista ennakoivien mittarien avulla jo reaaliajassa. Tulomittarit kertovat aina toiminnan lopputulokset. Esimerkiksi asiakastytyväisyyden tulomittari voi olla palveluiden laadun ja toimitustäsmällisyyden ennakoivien mittarien tavoitteiden täyttymisen tulos. (Malmi et al. 2006) Esimerkki tasapainoisesti rakennetusta tuloskortista taulukossa 2.

**Taulukko 2** Esimerkki tasapainoisesta mittaristosta (mukaien Norreklift 2000)

<b>Strategiset tavoitteet</b>	<b>Tulomittarit</b>	<b>Ennakoivat mittarit</b>
<b>Taloudellinen näkökulma</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kasvata voittoja</li> <li>• Laajenna liikevaihdon yhdistelmiä</li> <li>• Pienennä kustannuksia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sijoitetun pääoman tuotto</li> <li>• Liikevaihdon kasvu</li> <li>• Palvelukustannuksien lasku</li> </ul>	Liikevaihdon yhdistelmät
<b>Asiakasnäkökulma</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Paranna asiakastytyväisyyttä</li> <li>• Paranna kaupanjälkeistä tyytyväisyyttä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Markkinaosuus</li> <li>• Palautusten vähentäminen</li> </ul>	Asiakassuhteen syvyys Asiakastytyväisyyskysely
<b>Sisäisten prosessien näkökulma</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ymmärrä asiakkaita</li> <li>• Kekseliäät ja innovatiiviset tuotteet</li> <li>• Myy tuotteita ristiin</li> <li>• Siirrä asiakkaita kustannustehokkaille kanaville</li> <li>• Pienennä operatiivisia ongelmia</li> <li>• Aktiivinen palvelu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uusien tuotteiden liikevaihto</li> <li>• Ristiinmyynnin suhde</li> <li>• Asiakaskanavien käytön muutos</li> <li>• Palveluhäiriöiden aste</li> <li>• Asiakaspalvelupyyntöihin vastaamisen nopeus</li> </ul>	Tuotekehityskustannukset Tuntia per asiakas
<b>Oppimisen näkökulma</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Paranna strategisia taitoja</li> <li>• Tarjoa strategista informaatiota</li> <li>• Yhtenäistä yksilötavoitteet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Henkilöstön tyytyväisyys</li> <li>• Liikevaihto per työntekijä</li> </ul>	Strategisen informaation saatavuusaste Henkilökohtaisten tavoitteiden yhtenäisyys



Scorecardin avulla yritykset pystyvät selkeyttämään ja päivittämään strategiaansa, viestimään strategiaansa läpi koko organisaation ja muodostamaan yksikön ja yksilöiden tavoitteet linjassa yhtiöstrategian kanssa. Strategiset tavoitteet ovat myös linkitettyinä pitkän ajan tavoitteisiin sekä budjettiin. Scorecardin avulla pystytään tunnistamaan tarpeita strategisille aloitteille ja kehitysprojekteille, jotka tukevat yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamista. Balanced scorecard tarjoaa oleellisesti myös dataa päätöksenteon tueksi säännölliseen suorituskyvyn arviointiin, jonka pohjalta voidaan myös tehdä tarvittaessa muutoksia strategiaan. (Kaplan & Norton 1996a)

Scorecard voi tarjota yrityksille myös apua strategian implementoinnissa (Norreklift 2000), sekä auttaa ymmärtämään asioiden syy-seuraussuhteita eri prosesseissa. Tulokortin avulla voidaan myös mahdollistaa eri tulosyksiköiden välinen tasapuolinen vertailu yhtenäisen tulokortin avulla. Yritys voi myös onnistua parantamaan strategian ja visionsa kommunikointia alemmille organisaatiotasolle. Parhaimmillaan scorecard on tulevaisuuteen suuntautunut mittaristo ja johtamisjärjestelmä, joka painottuu asiakaslähtöisyyteen, sisäisten prosessien tunnistamiseen ja kehittämiseen, avainhenkilöstön tarpeiden tunnistamiseen ja siten parantaa pitkän aikavälin taloudellista suunnittelua. (Malmi et al. 2006)

Balanced scorecardin avulla yritys pystyy mittaamaan taloudellisten mittareiden lisäksi myös ei-taloudellisia mittareita eri näkökulmien kannalta. Tasapainoinen mittaristo, joka ei keskity vain taloudellisen suorituskyvyn mittaamiseen ja auttaa ymmärtämään linkityksiä taloudellisten ja ei-taloudellisten mittareiden välillä soveltuu hyvin esimerkiksi kestävän kehityksen mittaamiseen. Scorecard mahdollistaa mittariston linkittämisen vahvasti yrityksen strategiaan strategiakartan avulla, jolloin myös ei-taloudellisten mittarien rooli korostuu strategian implementoinnin ja strategian arvioinnin kannalta. Mittariston tasapaino ja oikea määrä mittareita, ovat avainasemassa toimivan balanced scorecardin rakentamisessa. Liian suuri määrä mittareita voi johtaa väärin asioiden mittaamiseen. (Hoque 2014)

## 4 KESTÄVÄ KEHITYS OSANA YRITYSTEN TOIMINTAA

John Elkingtonin (1994) mukaan menestystä tavoittelevien yritysten tulee ottaa kestävä kehityksen mukaiset periaatteet mukaan liiketoiminnan suunnitteluun. Kestävä kehittäminen ei tule nähdä pelkästään yhteiskunnan määräyksistä selviämisenä, vaan se on tulkittavissa lain määräykset ylittävänä toiminnasta, jossa potentiaalista kilpailuetua haetaan kehittämällä kestävä kehityksen kaikkia kolmea ulottuvuutta. Tämä avaa uuden näkökulman toimittajien, asiakkaiden, muiden sidosryhmien sekä kilpailijoiden kanssa työskentelyä.

### 4.1 Kestävä kehitys

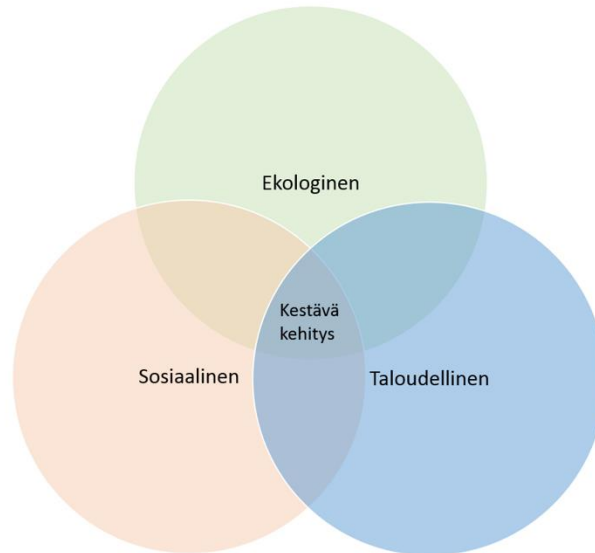
Brundtlandin komissiossa United Nations World Commission on Environment and Development (WCED) määritteli ensimmäistä kertaa kestävä kehityksen sellaiseksi kehitykseksi, joka vastaa nykyisen yhteiskunnan tarpeisiin vaarantamatta tulevien sukupolvien mahdollisuutta täyttää heidän tarpeensa (WCED 1987). Määritelmä on yksi tunnetuimmista, mutta sitä on myöhemmin täydennetty useilla näkökulmilla. Useimmissa kestävä kehityksen määritelmässä nousevat esiin pyrkimys vakaaseen taloudelliseen vaurauteen, ekologiseen laatuun sekä sosiaaliseen tasa-arvoon. (Seok et al. 2012) Taulukossa 3 on esitelty kestävä kehityksen määritelmiä.

**Taulukko 3** Kestävä kehityksen määritelmiä (Seok et al. 2012)

United Nations General Assembly (UNGA, 1993)	”Ekologisen, sosiaalisen sekä taloudellisen kestävyuden tasapainotila”
Rosenbaum (1993)	”Kestävyys tarkoittaa sellaisia toimia, järjestelmiä ja materiaaleja jotka eivät tuhoa luonnonvaroja tai vahingoita luonnon kiertokulkua”
Oxford English Dictionary (1989)	”Säilyvyyden vaalimista” sekä ”elämän, luonnon yms tarpeiden tukemista”

WCED:n määritelmä kuvaa kestävyyttä hyvin yleisellä tasolla. John Elkingtonin (1998) teoria kestävä kehityksen kolmikantaisuudesta jakaa kestävyuden helpommin arvioitavaksi kolmessa ulottuvuudessa: ekologisessa, taloudellisessa sekä ympäristöllisessä kestävyyydessä.

Elkingtonin esittämää kolmikantaisuusteoriaa käytetään nykyaikaisen yritys vastuun perustana. (Hyesung Seok, 2012) Elkingtonin (1998) kolmikantaisuusteorian perusteella kestävä kehitys muodostuu näiden kolmen tekijän, ekologisuuden, sosiaalisen sekä taloudellisen ulottuvuuden, keskiöön (kuva 9).



**Kuva 9.** Kestävän kehityksen kolme ulottuvuutta (Rogers & Hudson 2011)

Ekologisen kestävyden avulla pyritään säilyttämään luonnon monimuotoisuus ja ekosysteemien pysyvyys. Kestävä talous tarkoittaa talouskasvua, joka ei perustu velkaantumiseen tai luonnonvarojen tuhlaukseen. Kestävän talouskasvun avulla pyritään luomaan tasapainoiset olosuhteet kansalliselle hyvinvoinnille pitkällä aikavälillä, mikä osaltaan helpottaa tulevaisuudessa vastaantulevia demografisia haasteita, kuten väestön ikääntymistä. Sosiaalisen kestävyden avulla taataan hyvinvoinnin edellytysten siirtyminen sukupolvelta toiselle. Maailmanlaajuisten ilmiöiden, kuten väestön ikääntymisessä ja köyhyyden kohdalla, tulisikin olla yhteiset kansainväliset periaatteet ongelmien ratkaisemiseksi. Sosiaalinen kestävyys myötäilee voimakkaasti taloudellista ja muun yhteiskunnan kehitystä. (Ympäristöministeriö 2013)

Kolmikantaisuusteorian avulla kestävyttä on pystytty mittaamaan sen eri ulottuvuuksien suhteen. Kestävyden koetaan muodostuvan niin laajoista alueista, että kestävä kehitys vertaileminen muihin yrityksiin nähden on yleisesti koettu hankalaksi. Kolmen ulottuvuuden

indikaattoreilla yritys pystyy asettamaan itselle tavoitteita sekä seuraamaan niiden toteutumista. (Seok et al. 2012) Taulukkoon 4 on koottu yleisimpiä yritysten toimintaa mittaavia indikaattoreita jokaiselta osa-alueelta eri näkökulmista tarkasteltuna.

**Taulukko 4** Kolmen ulottuvuuden esimerkkejä yritysten avainmittareista (Seok et al. 2012)

Ekologinen	Kiinteän jätteen määrä
	Energian kulutus
	Päästöt
	Riskit
	Muut ympäristölliset uhat
Sosiaalinen	Työntekijöiden tyytyväisyys
	Elämänlaatu
	Vaihtelevuus sekä mahdollisuudet
	Läpinäkyvyys ja maine
	Henkilökohtainen kehittyminen
Taloudellinen	Liikevaihto
	Työntekijöiden lukumäärä
	Markkinaosuus
	Pääoman kiertonopeus

Juutinen (2010) määrittelee kestävästä kehityksestä omissa toimissaan harjoittavan yrityksen toteuttavan yritysvastuuta. Tästä johtuu, että myös yritysvastuu noudattaa kestävästä kehityksestä tavoin kolmen ulottuvuuden mallia, sosiaalisen, taloudellisen ja ympäristöllisen. Ulottuvuuksien ohella yritysvastuun kehityksessä tarkkaillaan myös sidosryhmien toimintaa. Sidosryhmien näkökulmasta tärkeää on minimoida riskit ja maksimoida hyödyt. Yritysvastuulla viitataan laajaan kokonaisuuteen erilaisia vastuualueista, joita sidosryhmät olettavat yrityksen hoitavan. Vastuualueita ovat esimerkiksi lakien noudattaminen, sidosryhmien tasapuolinen kohtelu, prosessien jatkuva kehittäminen sekä yrityksen tekojen seurauksista vastuunottaminen. Yritysvastuun käsitettä voidaan myös laajentaa tarkoittamaan lainmääräykset ylittävää. (Juutinen & Steiner 2010)

## 4.2 Motivaatiot ja hyödyt yritysten kestäväälle kehitykselle

Yritysvastuullisen toiminnan edelläkävijät toimivat markkinoilla roolimalleina ja saavat positiivista näkyvyyttä kilpailijoihinsa nähden. Tämä edistää yrityksen imagoa sidosryhmien silmissä ja voi edistää yrityksen liiketoimintaa. Sidosryhmien odotusten ja toiveiden huomioiminen onkin koko yritysvastuullisen toiminnan keskiössä. Integroimalla ympäristölliset, taloudelliset sekä sosiaaliset näkökulmat kaikkeen harjoittamaansa liiketoimintaan yritys varmistaa toteuttavansa kestäväää kehitystä sen kolmikantaisuuden kaikilla osa-alueilla. (Figge et al. 2002)

Suomen Keskuskauppakamarin (2009) toteuttaman kyselyn mukaan yritysjohton mielestä yritysvastuun toteuttamisen suurin etu saavutetaan asiakashankinnan ja -pysyvyyden parantamisessa. Asiakkaat arvostavat ja suosivat eettisesti toimivia yrityksiä, jotka huolehtivat kestävään kehityksen periaatteiden mukaisesta toiminnasta. Noin 85 % johdosta piti tärkeänä hyötynä yrityksen maineen parantumisen. Seuraavaksi tärkeimpinä yritysvastuun tuomina hyötyinä pidettiin henkilöstön motivaation ylläpitoa, kilpailukyvyyn sekä riskienhallinnan parantumista.

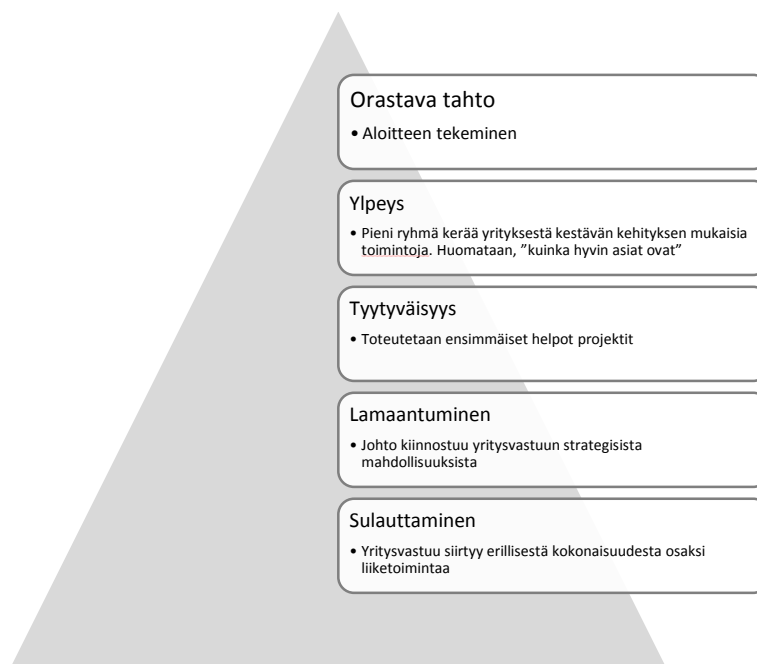
Paine yritysvastuun kehittämiseen tulee sidosryhmiltä, kuten asiakkailta ja sijoittajilta. Sijoittajia kiinnostavat erityisesti yrityksen riskienhallinta ja ympäristövastuullinen toiminta. Paine vastuullisen toiminnan kehittämiseen saattaa olla tarve kustannussäästöihin esimerkiksi energiakustannuksissa. Toisinaan sekä viranomaiset että markkinat pakottavat yrityksiä kehittämään liiketoimintaprosessejaan kestävämpään suuntaan. (Juutinen & Steiner 2010) Lainsäädäntö toimii kriittisessä roolissa, sillä se sanelee käytettävät teknologiamuodot ja toimintatavat, joita yrityksen on otettava käyttöön. Lainsäädännöllä voidaan nähdä olevan merkityksellinen rooli myös yritysvastuullisen toiminnan minimivaatimusten asettamiseksi, sillä harva yritys haluaa ongelmiin lakien rikkomisesta. (Schrettle et al. 2013)

Sitoutuminen sidosryhmien tavoitteisiin asettaa yritykselle sidosryhmien odotusten kautta useita täytettäviä vaatimuksia. Yritysvastuun periaatteita tulisi soveltaa myös toimitusketjun yhteistyökumppaneiden valinnassa. (Pojasek & Hollist 2011) Useat yritykset ovat ottaneet käyttöön code of conduct –sopimuksen, jolla pyritään hallitsemaan toimitusketjussa ilmeneviä

eettisiä ongelmia. (Montgomery & White 1980) Sidosryhmien luottamusta voidaan syventää ottamalla paikallisia käytäntöjä osaksi liiketoimintaa sekä luomalla läpinäkyviä tavoitteita ja tulevaisuuden suunnitelmia, joiden edistyminen on mitattavissa.

### 4.3 Kestävän kehityksen sulauttaminen liiketoimintaan

Yritysvastuun kehittymisessä voidaan havaita viisi erilaista kehitysvaihetta, jotka ovat orastava tahto, ylpeys, tyytyväisyys, lamaantuminen sekä sulauttaminen (kuva 10). Yleisesti lamaantuminen näyttäisi myös sisältyvän kehitysvaiheisiin. Tämä siksi, että alun innostuksen jälkeen törmätään vaiheeseen, jossa kestävä kehitys otetaan mukaan jokaiseen liiketoimintaprosessiin. (Juutinen & Steiner 2010)

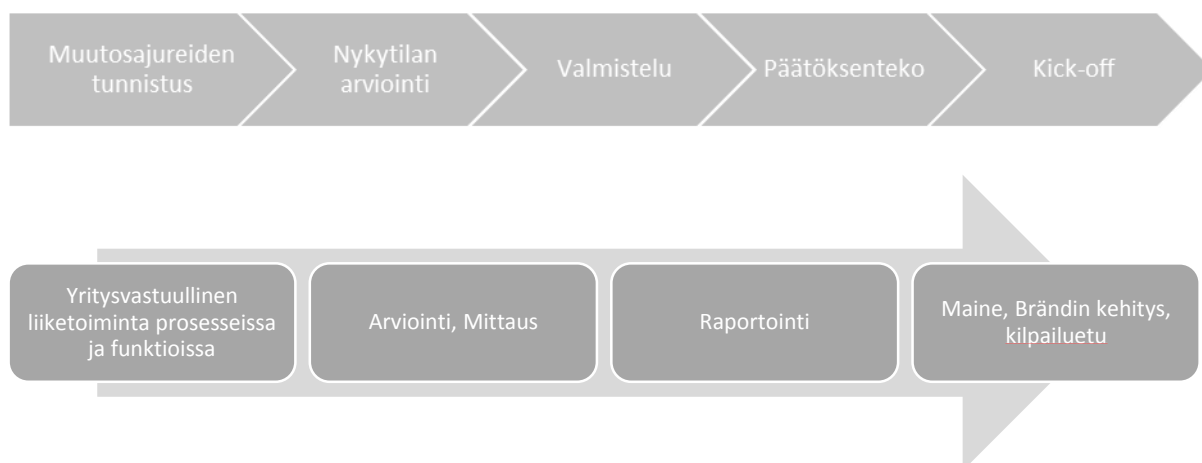


**Kuva 10.** Yritysvastuun kehittämisen viisi eri vaihetta (Juutinen & Steiner 2010)

Sulauttaminen osaksi liiketoimintaa alkaa halusta toteuttaa kestävä kehitystä. Aloite etenee yrityksissä nopeasti, kun sen tekijällä on asemavaltaa, esimerkiksi toimitusjohtajan tai ympäristöpäällikön aloitteesta. Viimeisessä kehittämisen vaiheessa usein todetaan, että yritysvastuuasioita on vaikea johtaa erillisenä kokonaisuutena ja sulautetaan kestävä kehityksen periaatteet osaksi liiketoimintaa. Strategisen yritysvastuun kehittäminen alkaa

kuitenkin vasta, kun jollakin johtoryhmässä on selkeä vastuu kestävyyden kehittämisestä. Myös muiden avainjohtajien on ymmärrettävä yritysvastuu kokonaisuutena, jotta sen toteuttaminen olisi mahdollista. (Juutinen & Steiner 2010)

Liiketoimintaan sulauttamisen kehitysprojekti etenee seuraavissa vaiheissa toimintaympäristön analyysi ja muutosajureiden tunnistaminen, nykytilan arviointi, valmistelu, päätöksenteko sekä implementointi ja tuloksista raportointi (kuva 11). Vaikka kestävän kehityksen etenemistä on havainnollistettu kuvassa 11 erillisenä toimenpiteenä, se tulee integroida eri liiketoimintaprosessien yhteyteen osaksi toimitusketjua, tuotekehitystä, tuotantoa, markkinointia ja myyntiä.



**Kuva 11.** Kestävän kehityksen kehitysprojektin eteneminen (Juutinen & Steiner 2010)

Jokaisen liiketoimintaprosessin osalta tulisi ensiksi määritellä olennaiset asiat, jotka ovat merkittävimpiä sidosryhmille sekä yritykselle. Olennaisia asioita voi esimerkiksi olla huoli ilmastonmuutoksesta, energiankäytön kustannustehokkuus (ympäristölliset ulottuvuudet) tai nouseva huomio ihmisoikeuksien toteuttamisesta (sosiaaliset ulottuvuudet). (Juutinen & Steiner 2010) Pojasek ja Hollist (2011) ehdottavat kestävän kehityksen sulauttamisen suorituskyvyn mittareihin, jotta vältetään strategian jäämiseltä pelkästään ajatustasolle. Suorituskyvyn mittarit ovat tärkeitä strategiatyökaluja ja niitä käytetään strategian toimeenpanemisen apuna. Konkretian kannalta tärkeää on myös muodostaa mittareille realistiset tavoitteet.

## 5 KESTÄVÄN KEHITYKSEN ROOLI YRITYKSEN STRATEGIASSA

Yritysvastuun periaatteiden vieminen käytäntöön edellyttää niiden liittämistä osaksi sekä yrityksen liiketoimintaprosesseja että sen tukifunktioita, kuten henkilöstöpolitiikkaa, markkinointiviestintää sekä riskinhallintaa. Käytännössä jokaisen liiketoimintayksikön kohdalla arvioidaan oma strategian toteuttamisen toimeenpano-ohjelma. Yritysvastuun roolia tulee miettiä ostopien ja hankintojen, henkilöstöjohtamisen, tuotannon, myynnin ja markkinoinnin sekä riskienhallinnan kautta. (Juutinen & Steiner 2010)

### 5.1 Ostot ja hankinnat

Eri sidosryhmät tutkivat jatkuvasti yritysten toimintaa sekä sitä ympäröivää toimitusketjua yritysvastuullisissa asioissa. Maignanin, Hillebrandin sekä McAlisterin (2002) tekemässä tutkimuksessa selvitettiin kestäväen kehityksen periaatteet sisältävän hankintaprosessin toimintaa. Kestävien hankintojen tulisi perustua seuraavaan kuuteen periaatteeseen:

- Sidosryhmien odotusten arviointi
- Kestävien periaatteiden esilletuominen yleisesti ostopolitiikassa
- Etsitään ja analysoidaan potentiaaliset hyödyt sekä kustannukset liiketoiminnassa
- Vastuullisen ostamisen strategian valitseminen
- Vastuullisen ostamisen strategian toimeenpano käytäntöön
- Vastuullisen ostamiskäytäntöjen hyötykäyttö muissa toimissa (Maignan et al. 2002)

Yritysvastuun periaatteet sisältävä hankinta on terminä monelle yritykselle uusi, mutta sen on todettu vähentävän negatiivista julkisuutta ja myönnyttävän sidosryhmiä. Monet hankinnasta vastaavat johtajat eivät vielä ole tottuneet sidosryhmien jatkuvaan huomioon ja kiinnostukseen vastuullisen toimittajahankinnan toteuttamisesta. Toisaalta monelle yritykselle kestävyiden esiintuominen ostoprosessissa on kuitenkin hyvin konkreettinen ilmaus yrityksen perusarvoista. (Maignan 2002)

Toisaalta yrityksen toimitusketjut saattavat kasvaa hyvinkin pitkiksi sekä monimutkaisiksi, jolloin yritysvastuun toteuttaminen hankaloituu. Säännöllinen ostopolitiikan uudelleen arviointi on suositeltavaa yrityksen arvojen mukaisen toiminnan varmistamiseksi. Lisäksi tulee arvioida



myös strategian toimeenpanemisen kustannukset sekä sen saavutetut hyödyt. Yrityksen ostopolitiikan valinta tulee perustaa konkreettisille kustannuslaskelmille. (Maignan, 2002)

## 5.2 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtamisessa, yritysvastuun periaatteiden mukaisesti, työntekijöitä johtaa ja kohdella yksittäisinä ihmisinä eikä perinteisenä joukkona työntekijöitä. Tavoitteena on yritysvastuun sekä muun vastuullisen toiminnan siirtyminen vähitellen kohti työntekijöiden ajattelumalleja ja toimintatapoja. (Juutinen & Steiner 2010) Ehnertin (2008) toteuttamassa tutkimuksessa huomattiinkin organisaatiokohtaisen strategian sekä henkilöstöstrategian vuorovaikutteisuus. Organisaatiotasolla strategian integroiminen henkilöstöjohtamisen strategiaan edistää työntekijöiden suorituskykyä ja tehokkuutta. Sirpa Juutisen (2010) mukaan henkilöstöpolitiikan johtamista voidaan tarkastella työsuhteen elinkaaren eri vaiheissa:

- Työhönotto
- Työskentelyolosuhteet
- Työkyvyn ylläpito
- Osaamisen kehittäminen
- Palkitseminen
- Työsuhteen päättäminen

Kestävän kehityksen toimintaperiaatteiden viestiminen sidosryhmille voi parantaa yrityksen houkuttelevuutta työpaikkana ja tuoda yritykselle osaavaa työvoimaa. Ympäristöstrategian kannalta tärkeimpien työntekijöiden roolit tulee tunnistaa ja täyttää roolit riittävän ammattitaidon ja asiantuntemuksen omaavilla henkilöillä. Näin yrityksen rekrytointiprosessia saadaan myös tehostettua ja työtehtäviin löydetään oikeanlaisia työntekijöitä. (DuBois 2012)

Elovainion et al. (2002) suorittaman tutkimuksen mukaan oikeudenmukainen johtaminen vähentää selvästi sairastumisriskiä, sairauspoissaoloja sekä lisää työntekijöiden yhteistyötä ja sitoutumista. Sirpa Juutisen ja Maj-Lis Steinerin (2010) mukaan hyvä työkyky vahvistaa myös elämän kokonaislaatua ja tukee elämäntilannetta. Tasapainoiset työntekijät ovat organisaation vahva voimavara. Terveys, turvallisuus sekä hyvinvointi omalla työpaikalla kuuluvat jokaisen

työntekijän perus tarpeisiin ja niihin tulisi kiinnittää huomiota myös henkilöstöjohtamisessa. Myrkyllisten aineiden sekä ympäristön välttäminen onkin tärkeä osa monen yrityksen henkilöstöpolitiikkaa. Toisaalta yritysvastuuseen kuuluu myös työpaikkakiusaamisen, seksuaalisen häirinnän sekä työpaikkatapaturmien ennaltaehkäisy. (DuBois, 2012) Työsuhteen päättyessä työntekijää on hyvä haastatella palautteen saamiseksi. Palautteella on suuri merkitys työolosuhteita kehitettäessä. (Juutinen & Steiner 2010 )

Koulutuksilla ja osaamisen kehittämällä on tärkeä rooli yritysvastuun sulauttamisessa strategiaan, sillä organisaation jäsenten tulee ymmärtää mitä kestävä kehitys tarkoittaa, miten se saadaan osaksi yrityksen strategiaa ja mitä se työnantajalle merkitsee. Organisaatioissa, joissa kannustetaan työntekijöitä eko-innovaatioihin palkitsemisella, havaitaan positiivinen yhteys syntyneisiin innovaatioihin. (DuBois 2012) Koulutuksen laiminlyöminen saattaa lyhyessä ajassa johtaa jähmettymiseen ja asemien menetykseen (Juutinen & Steiner 2010)

Yritysvastuun kannalta tärkeimmät tavoitteet kannattaa myös sitoa osaksi palkitsemiskäytäntöä. Palkitsemisen on havaittu positiivisesti nostavan syntyneitä innovaatioita sekä motivoivan ja kannustavan henkilöstöä työskentelemään siten, että tavoitteet saavutetaan. Palkitsemisen ei tarvitse olla taloudellista, vaan se voi näkyä esimerkiksi myönnetyn kunniakirjan muodossa. (DuBois 2012)

### **5.3 Tuotanto**

Eko-tehokkuudella tähdätään kehittämään yritysten taloudellista sekä ympäristöllistä tehokkuutta. Tavoitteena on tuottaa enemmän asiakasarvoa vähemmällä panostuksilla. Tuotannollista yritysvastuuta on asiakastarpeiden täyttäminen alhaisemmilla kustannuksilla, jossa samalla pyritään vähentämään ympäristöllistä kuormitusta sekä resurssien määrää. Tällä tavoin saadaan nostettua yritysten saamaa arvoa. (Henriques & Catarino 2015) Juutisen mukaan tuotannollista yritysvastuuta voidaan tarkastella osana

- tuotannon sijaintimaan ja paikan valintaa
- raaka-aineen hankintaa
- energian ja veden kulutusta

- tuotantoprosessin suunnittelua
- jätteiden käsittelyä.

Tuotantolaitosten sijoittuminen on monesti monen tekijän summa. Siihen vaikuttavat esimerkiksi raaka-aineen saatavuus, toimitusvarmuus ja kuljetukset, työvoiman saatavuus ja sen kustannukset, markkinoiden läheisyys, infrastruktuuri, investointituet, verotus, lainsäädäntö sekä yhteiskunnan vakaus sekä sen olosuhteet. Korruptiossa yritykset eivät halua olla mukana. (Juutinen & Steiner 2010)

Raaka-aineiden hankinnassa yritysvastuu toteutuu, kun toimitusketjussa ei käytetä lapsityövoimaa tai epäinhimillisiä työskentelyolosuhteita tai jotakin muuta sidosryhmien näkökulmasta hyväksymätöntä tapaa toimia toimitusketjussa. Toisaalta kestävä kehitys voidaan edesauttaa myös käyttämällä kierrätettyjä materiaaleja ja esimerkiksi vähentämällä pakkausmateriaalien tarvetta. Tästä saadaan suoraan kustannussäästöjä tuotantoprosessissa ja kuljetuksissa. (Juutinen & Steiner 2010) Parhaan käyttökelpoisen tekniikan käyttäminen osana ympäristön pilaantumisen vaaraa aiheuttavassa toiminnassa on määrätty jo Suomen ympäristölaissa. (Finlex 2014)

Energian kulutuksen kannalta väliä on sillä, kuinka paljon energiaa kuluu ja mitä energialähteitä käytetään. Sidoryhmille merkitseviä näkökulmia ovat hiilidioksidin määrä sekä uusitutuvien energioiden käyttäminen. Hiilijalanjäljen lisäksi myös vesijalanjäljestä on muodostumassa sidoryhmille tärkeä mittari. Päästökaupan piiriin kuuluvan yrityksen suuret kasvihuonekaasupäästöt ovat suoraan sidoksissa yrityksen talouteen ja kasvaviin päästömaksuihin. (Juutinen & Steiner 2010)

Sidosryhmille tärkeää on, että yritys pienentää kokonaisjättemääräänsä tai pyrkii sen minimointiin. Jätettä voidaan käyttää osana energiantuotantoa tai se voidaan kuljettaa jatkokäsiteltäväksi. Toisaalta kokonaisjätteen määrään vaikuttavat myös kysynnän vaihtelut. Siksi prosessit ja käytettävä teknologia tulee suunnitella mahdollisimman materiaalitehokkaaksi. (Juutinen & Steiner 2010)

#### **5.4 Myynti ja markkinointi**

Jokaisen myyntikanavan kohdalla on kartoitettava sidosryhmien odotukset sekä riskien että mahdollisuuksien näkökulmasta. Näin voidaan helpommin tulkita, mitkä asiat ovat yritysvastuun kannalta olennaisia asioita. Myyntikanavia ovat esimerkiksi:

- Vähittäismyynti
- Agentin kautta
- Franchising-toimija
- Tukku liike
- Omat myymälät
- Puhelinmyynti
- Verkkokauppa (Juutinen & Steiner 2010)

Markkinoinnin ja mainonnan vastuullisuuskysymyksissä voidaan käyttää apuna erilaisia ohjesääntöjä. ICC Internationalin kehittämät Mainonnan kansainväliset perussäännöt auttavat löytämään oikeanlaisen lähestymistavan mainonnassa. Markkinoinnissa ongelmana on myös viherpesu, jossa tuotteesta annetaan kaunisteltu kuva sen valmistusperästä ja yrityksen toimintavasta. (Juutinen & Steiner 2010)

#### **5.5 Yritysvastuun liittäminen riskinhallintaan**

Enterprise Risk Management eli ERM-viitekehystä käytetään yritystoiminnassa riskien kartoittamiseen ja valvonnan sekä muiden ehkäisytyökalujen kehittämiseen. Kuten edellä todettu, kestävän kehityksen mukaiseen ajatteluun kuuluu sidosryhmien tarpeiden ja odotusten tunnistaminen. Tällöin riskistrategian mahdolliseksi aikaväliksi muodostuu perinteisen 3-5 vuoden sijasta 10 - 15 vuotta. Olennaista on tunnistaa tulevaisuuden arvonluontiin liittyvät strategiat ja ymmärtää liiketoimintaa edistävät ajurit. (Beasley et al. 2015)

Pelkkien ympäristöongelmien sijasta huomio tulisi siis keskittää sellaisiin seikkoihin, joilla voisi olla vaikutusta organisaation kykyyn säilyttää sen ydintoiminnot. (Beasley et al. 2015)

Juutisen mukaan yritykset, jotka visiossa yhdistävät globaalit trendit ja riskit omien vahvuuksiensa sekä markkinatuntemuksensa kanssa ovat valmiimpia globaaliin kasvuun.

Yrityksen tulee pohtia esimerkiksi seuraavia kysymyksiä:

- Miten säilytettäisiin parhaiten uuteen strategiaan vaadittavat avain materiaalit, prosessit, henkilöstö sekä teknologia?
- Mitkä tekijät voivat koitua näille uhaksi?
- Kuinka nykyiset toimintamallit voivat muuttua tulevaisuudessa?
- Voiko jokin vaikuttaa sidosryhmien, kuten toimittajien sekä jakeluverkoston saatavuuteen tulevaisuudessa? (Beasley et al. 2015)

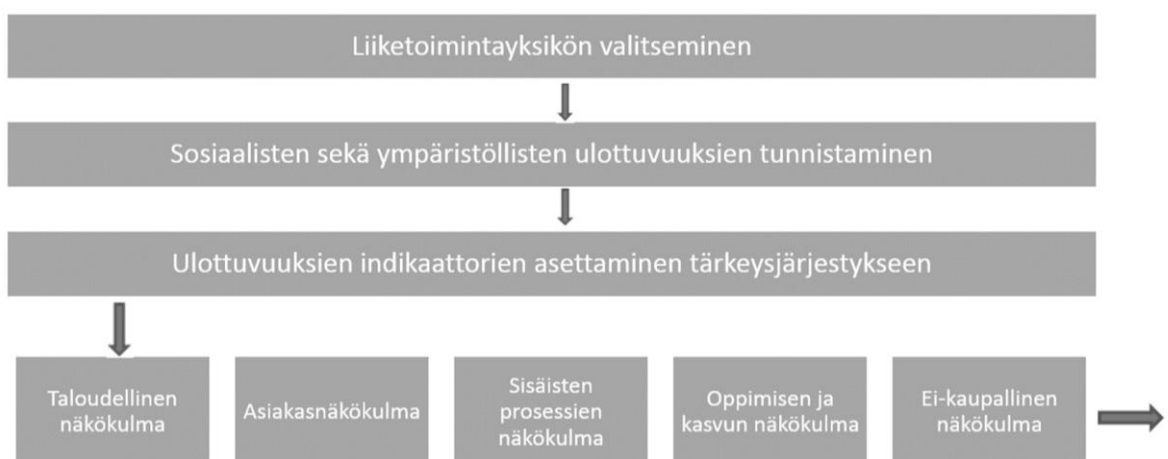
## 5.6 Kestävän kehityksen mittaaminen

Yrityskulttuurissa ollaan 2000-luvulla siirtymässä reagoivasta toimintatavasta ehkäisevään ja ennakoivaan malliin, jossa mahdolliset riskit kartoitetaan huolellisesti. Tämä siksi, koska riskien ennakkoinnista aiheutuneet kustannukset ovat paljon vähäisempiä kuin kustannukset onnettomuuden sattuessa. Ennustamisen sekä riskien kartoittamisen tukena toimivat erilaiset indikaattorit, jotka voivat varoittaa taloudellisista, sosiaalisista sekä ympäristöllisistä vahingoista. Yrityksiä kiinnostaa erityisesti oman position vertaileminen muihin yrityksiin, joten monesti ympäristöllisen mittaamisen indikaattoriksi on noussut helpommin tulkittava hiilijalanjälki tai ekologinen jalanjälki. Kyseisten indikaattorien raportointitietoja tulisi kuitenkin selkeyttää sekä vertailtavuutta parantaa tulosten luotettavuuden parantamiseksi. Indikaattoreiden muodostaman tulokortin eli scorecardin tarkoituksena on muuttaa käyttäytymistä jollakin tasolla. Kun mittarit ovat relevantteja, luotettavia sekä syy-seuraus-suhteeltaan selkeitä, voidaan esimerkiksi tunnistaa markkinoiden muutoksia tai vertailla ympäristöraportteja. (Herva et al. 2011) Strategisen johtamisen kannalta olennaisessa asemassa on hyvin yleiseen Balanced Scorecard –malliin pohjaava Sustainability balanced scorecard –strategiatyökalu, jossa voidaan hyödyntää sosiaalisen ja ympäristöllisen ulottuvuuden tuomia mahdollisuuksia. Tulee muistaa, että markkinakasvuun pyritään myös sosiaalisella ja ympäristöllisellä ulottuvuudella ja täten muodostetaan kestävästä kehittämisestä kilpailuetu.

## 5.7 Sustainability Balanced Scorecard

Figgen et al. (2002) mukaan nykyaikainen käsitys on, ettei sijoitetun pääoman tehokasta käyttöä voida enää pitää pääasiallisena johdon työkaluna, vaan myös aineettoman pääoman käyttö tuottaa yritykselle lisäarvoa. Sustainability balanced scorecard ulottuu kestävän kehityksen abstrakteihin ulottuvuuksiin mitaten paljon muutakin kuin taloudellista perinteisesti mitattavaa kehitystä. Integroimalla sosiaalinen ja ympäristöllinen ulottuvuus osaksi päätöksentekoa saadaan myös parempaa tietoa strategian onnistumisesta, mikäli kestävä kehitys näkyy yrityksen strategiassa jollakin tasolla. (Figge et al. 2002)

Sustainability balanced scorecardin eli SBSC:n käyttö perustuu strategian ja vision selkeyteen, sillä muuten kaikkien mahdollisten sosiaalisten- ja ympäristöllisten indikaattorien joukosta ei voida valita relevanteimpia mittareita käytettäväksi. SBSC laaditaan aina jokaiselle liiketoimintayksikölle erikseen: ennen käyttöönottoa tulee miettiä ympäristöllisen sekä sosiaalisen ulottuvuuden tuomat uhat sekä mahdollisuudet kyseiselle yksikölle. Seuraavaksi näistä valitaan strategian toteutumisen kannalta relevantit indikaattorit ja asetetaan ne seurantaan. (Figge et al. 2002) Indikaattorien relevanttiutta pohditaan mukaillen BSC:n näkökulmia lisäten siihen myös ei-kaupallisen näkökulman (kuva 12).



**Kuva 12.** Sustainability balanced scorecardin muodostuminen (Figge et al. 2002)

Sustainability Balanced Scorecard voidaan ottaa käyttöön vaikka käytössä olisikin jo taloudellisen suorituskyvyn mittaristo, sillä Suorituskyvyn mittareiden avulla yritys vastuuhjelmien toimeenpano tulee käytännöllisemmäksi. Tämä voi olla hyödyllistä siinäkin tapauksessa, vaikka yritys ei olisikaan kiinnostunut toimimaan kestävän kehityksen edelläkävijänä. (Pojasek & Hollist 2011) Yrityksillä, jotka ovat jo ottaneet käyttöön ympäristöstrategioita, ympäristö- ja sosiaalitekijöiden rooli SBSC:ssa kasvaa ja saa enemmän painoarvoa. SBSC ei kuitenkaan ota kantaa siihen, millaiseen strategiaan yrityksen tulisi keskittyä. Se paikkaa kuitenkin merkittäviä puutteita, joita syntyy usein päällekkäisten ympäristöllisten-, sosiaalisten- ja taloudellisten tavoitteiden seuraamisen yhteydessä. (Figge et al. 2002) Nykyisin SBSC:n käyttäminen yrityksissä ei välttämättä ole esitetyn mukaisella mallilla. Monesti käytetään hyväksi vain vaivatta saatavissa olevaa dataa, sillä tarkoituksena ei ole tehdä kattavaa analyysiä vaan pikemminkin esittää liiketoiminnan pääpiirteitä. Siksi vertailtavan indeksin omaavien mittareiden, kuten esimerkiksi ekologisen jalanjäljen, käyttäminen on koettu konsernitasolla hyödyllisemmäksi. (Herva et al. 2011) Tutkimuksessa pyrimmekin selvittämään sosiaalisen sekä ympäristöllisen ulottuvuuden integroinnin tasoa yritysten nykyisissä strategiatyökaluissa sekä selvittämään, miten yritykset näkevät kestävän kehityksen vaikutukset tulevaisuudessa.

## **6 TUTKIMUSMENETELMÄT**

Työn tutkimusmetodina on käytetty kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta ja tiedonkeruumuotona on käytetty haastatteluja. Työtä varten on tehty viisi haastattelua, jotka käsittelevät yritysten strategisen johtamisen ja kestävän kehityksen linkityksiä. Haastattelut tehtiin sen vuoksi, että työhön saataisiin kattavammin näkemystä kestävän kehityksen roolista yritysten päivittäisessä toiminnassa ja myös strategisessa suunnittelussa. Tutkimuskysymysten ja johtopäätösten kannalta on hyvä huomata, että pieni haastatteluotanta rajoittaa tulosten yleistettävyyttä, mutta tarjoaa kuitenkin katsauksen yritysten kestävän kehityksen osa-alueisiin ja antaa suuntaa mahdollisille uusille tutkimuskohteille. Kohdeyrityksiä kontaktoitiin pääosin Lappeenrannan ja Imatran seudulta teollisuuden alalta, mutta laajensimme kontaktointia koskemaan myös pääkaupunkiseutua. Alkuperäinen suunnitelma oli lähestyä sekä suuria, keskisuuria että pieniä yrityksiä, mutta yhteydenottojen myötä pienet yritykset kieltäytyivät haastatteluista vedoten siihen, ettei heillä ole tarpeeksi annettavaa tarkasteltavien aihealueiden

suhteen. Lähestyimme puhelimitse useita eri yrityksiä, joista kolme lupautui haastatteluihin. Haastatteluja sovittiin yhteensä kuusi kappaletta. Haastatteluja yritysten kanssa sovittiin useampia jokaista yritystä kohden, sillä tarkoituksena oli saada kuva kestävän kehityksen roolista yrityksen eri organisaatiotasolla. Ennen haastatteluja haastateltaville lähetettiin haastattelurunko, jotta yritysten edustajat pystyisivät etukäteen tutustumaan tutkimuksen aihealueeseen ja kysymyksiin. Haastattelut työhön tehtiin maaliskuun ja huhtikuun alun välisenä aikana. Koko haastattelututkimukseen osallistuneet yritykset haastatteluineen ovat näkyvissä taulukossa 6. Yritys 1 ja yritys 2 toimialat liittyivät vahvasti kestävän kehityksen teemoihin ympäristöllisestä näkökulmasta. Vertailukohdaksi haastattelututkimukseen otettiin myös yritys 3, jonka toimialaa ei perinteisesti käsitetä vahvasti kestävään kehitykseen liittyneenä. Ennen yritys 3:n sisällyttämistä haastattelututkimukseen yritystä kontaktoitiin ja selvitettiin, että kestävä kehitys on selkeästi mukana yrityksen toiminnassa. Yritys 3:lta varten haluttiin kerätä tietoa operatiivisen toiminnan mittareista, jolloin haastattelut kohdistuivat myyntiorganisaation alempaan johtoon.

**Taulukko 5** Tutkimuksen haastattelut

Toimiala	Haastateltavien roolit	Yrityksen kokoluokka	Haastattelunimi
Kartongin ja paperin valmistus	Tehtaanjohto Ympäristöpuoli Viestintä	Yli 250 henkilöä	Yritys 1
Sähkön, kaukolämmön, maakaasun ja veden jakelu ja myynti	Konsernin johto Tytäryhtiön johto	Konserni yhteensä 50 -249 henkilöä	Yritys 2
Tietotekniikan palvelu- ja laitetoimittaja	Myynnin tuki	Yli 250 henkilöä	Yritys 3

Haastattelutilanteet nauhoitettiin kokonaisuudessaan ja litteroitiin haastattelujen analysointia varten. Haastattelukysymykset oli jaettu kahteen osaan. Aluksi haastatteluissa kysyttiin



yleisesti asioita kestävästä kehityksestä ja sen näkymisestä yrityksen toiminnassa. Haastattelun toinen osa käsitteli yrityksen strategista johtamista, suorituskyvyn mittaamista ja strategisten työkalujen käyttöä yleisesti ja kestävästä kehityksen näkökulmasta. Haastattelukysymykset kokonaisuudessaan näkyvät liitteestä 1. Tärkeimpiä haastattelukysymyksiä olivat:

- Miten kestävä kehitys näkyy yrityksen liiketoiminnassa?
- Mitkä ovat kestävästä kehityksestä yritykselle saadut hyödyt ja haitat?
- Miten yritys näkee kestävästä kehityksestä vaikutukset tulevaisuudessa?
- Miten kestävästä kehityksestä viestitään yrityksen sidosryhmille?
- Millaisia strategisen johtamisen työkaluja yrityksessä on käytössä?
- Millaisia mittareita toiminnan seuraamiseen käytetään?

## **7 TUTKIMUKSEN TULOKSET**

Kestävä kehitys nähtiin haastateltavissa yrityksissä olevan tärkeässä roolissa ja mukana kaikessa liiketoiminnassa. Kestävästä kehityksestä mukainen toiminta ja sen käyttö viestinnässä vaihteli yrityksittäin. Yksi yrityksistä nosti esille kritiikkiä terminologiaa kohtaan, sillä kestävästä kehityksestä nähtiin ennemminkin olevan osa yritysvastuuta. Kestävä kehitys nähtiin terminä jo vanhanaikaisena ja se on yrityksessä integroituna yritysvastuun kautta taloudelliseen, sosiaaliseen ja ympäristölliseen toimintatapaan. Useat kontaktoiduista pienistä yrityksistä kuitenkin kieltäytyivät haastatteluista vedoten siihen, että yrityksillä ei ole kestävästä kehityksestä strategisen johtamisen osana tarpeeksi annettavaa tutkimukselle. Tästä voidaan päätellä, että pienemmissä yrityksissä kestävällä kehityksellä ole suurta roolia tai sitten yritykset eivät ole mieltäneet eettisten arvojen mukaista toimintaa vielä kestäväksi kehitykseksi.

### **7.1 Kestävästä kehityksestä tulkinta yrityksissä**

Kaikissa yrityksissä kestävä kehitys nähtiin tärkeänä osana yritysten koko toimintaa. Kaikki yritykset käsittelivät kestävästä kehityksestä sen kolmen eri osa-alueen kautta eli sosiaalisen, taloudellisen ja ympäristöllisen. Kaikki yritykset näkivät kestävästä kehityksestä olevan mukana kaikissa yritysten strategisissa linjauksissa yhtenä näkökulmana. Haastatteluissa jokainen yritys näki kestävästä kehityksestä toteutettavan henkilöstön, ympäristön, hankintojen ja toiminnan

vastuullisessa johtamistavassa. Kaikissa yrityksissä oli asetettu tavoitteita taloudelliselle, sosiaaliselle ja ympäristölliselle toiminnalle. Yritys 1:n haastattelussa ilmeni kestävän kehityksen olevan vahvasti läsnä jo yhtiön tarkoituksessa ja koko yrityksen toiminnan rakentuvan tälle pohjalle. Yritys 1:ssä kestävän kehityksen vaikutus omiin työtehtäviin ja omien työtehtävien vaikutukset kestävän kehityksen osa-alueisiin osattiin myös tunnistaa.

Kestävän kehityksen merkityksestä yritykselle kysyttäessä kaikki yritykset toivat esille sen merkityksen myös kilpailukyvyn edellytyksenä. Asiakkaiden vaatimusten taso kestävän kehityksen osalta vaihteli yrityksissä. Yritys 1:n asiakkaat asettivat tiukkoja laadullisia ja toiminta-tapoihin liittyviä vaatimuksia. Yrityksen nähtiin olevan erityisesti asiakkaiden, viranomaisten ja paikallisten asukkaiden toimesta jatkuvan arvioinnin alla esimerkiksi auditointien, raportoinnin ja muiden suorien yhteydenottojen kautta. Yritys 1 näky auditointien olevan positiivinen asia ja auditoivan itse myös omia toimittajiaan säännöllisesti. Yritys 2:n asiakkaiden vaatimukset olivat alhaisempia, sillä vaikka asiakkaat vaativat ympäristöjärjestelmän käyttöä yritykseltä, ei järjestelmää ole ollut tarpeellista esimerkiksi auditoida. Yritys koki, että sidosryhmille riittää yleinen tieto siitä, että yritys toimii järjestelmän mukaisesti. Yritys 2 koki myös, että kuluttajamarkkinoilla vaaditaan enemmän vastuullisuustyötä kuin yritysmarkkinoilla. Muina muutosajureina kestävälle kehitykselle yritys 2 nosti esille ympäristön pilaantumisen pelon. Korjaushankkeiden arvioitiin maksavan yritykselle taloudellisesti ja yrityksen imagon uskottiin myös kärsivän.

Kaikissa yrityksissä kestävään kehitykseen liittyvät megatrendit olivat vaikuttaneet kuluttajien käyttämiseen ja yrityksen tarjoamaan tuotevalikoimaan. Uusiutuvien energialähteiden ja raaka-aineiden käyttö, hiilineutraalituotanto ja toimitusketjun vastuullisuus nähtiin sidosryhmiä kiinnostavina tekijöinä. Yritykset 1 ja 2 olivat tuoneet markkinoille ympäristösertifioituja tuotteita. Varsinkin avainasiakkaiden intressit tunnettiin hyvin kaikissa yrityksissä, mutta myös potentiaalisten asiakkaiden intressit pyrittiin selvittämään ja ottamaan huomioon yrityksen toiminnassa. Kestävän kehityksen mittaamiseksi ja kehityskohtien löytämiseksi yrityksissä oli hyödynnetty ulkopuolisia toimijoita. Yritys 1 oli esimerkiksi suorittanut koko yrityksen laajuisen ihmisoikeuksien ja työntekijöiden oikeuksia tarkastelevan arvioinnin. Yritys 2 ilmaisi myös käyttäneensä ulkopuolisia toimijoita sosiaalisen vastuullisuuden kehittämiskohtien löytämiseksi.

Kestävä kehitys nähtiin yrityksissä positiivisena asiana. Kestävä kehitys on mahdollistanut yrityksille uusia kilpailuetuja, innovaatioita, yhteistyökumppaneita, parantanut henkilöstön hyvinvointia ja turvallisuutta. Kestävän kehityksen mukainen toiminta on myös parantanut yritysten toiminnan tehokkuutta ja parantanut prosessien toimintaa. Yritykset ovat onnistuneet pienentämään prosessien resurssi-intensivisyyttä ilman, että yritysten tuottavuus olisi kärsinyt. Kestävän kehityksen avulla yritykset tunnistivat positiiviseksi seuraukseksi myös tuotteiden laadun parantumisen. Kestävän kehityksen ja yritys vastuun nähtiin tarjoavan mahdollisuuksia vastata megatrendien aiheuttamiin haasteisiin, kuten kasvavaan väestönkehitykseen, ilmastonmuutokseen, resurssipulaan ja digitalisoitumiseen.

Haittoja kestävästä kehityksestä ei yrityksissä tunnistettu useita. Yritykset näkivät suurimpien haittojen olevan kestävään kehitykseen liittyvissä kustannuksissa esimerkiksi uusien teknologioiden käyttöönottoihin liittyen. Uusien kestävä kehityksen tavoitteiden mukaan kustomoitujen laiteinvestointien toimitusajat voivat venyä normaalia pidemmiksi, mikä lisää kestävään kehitykseen liittyvien investointien kokonaiskustannuksia ja investointien takaisinmaksuaikaa. Haittoina kestävään kehitykseen liittyen mainittiin myös mahdolliset henkilöstövähennykset, joita voi seurata prosessien parantumisesta. Tämän asian mainittiin myös olevan markkinatilanteeseen sidonnainen. Kokonaisuudessaan yritykset tunnistivat hyvin vähän haittoja kestävään kehitykseen liittyen.

## **7.2 Kestävä kehitys viestinnässä**

Viestinnässä kestävä kehitys nähtiin eri tavalla eri yrityksissä. Kestävästä kehityksestä viestittiin henkilöstölle hyvin perinteisin keinoin esimerkiksi infotilaisuuksien avulla. Yritys 1:n tavoitteena oli valmentaa henkilöstöä vastuullisuuteen säännöllisesti. Valmennuksen nähtiin kuitenkin olevan enemmän yksittäisten esimiesten vastuulla kuin viestinnän ja yritys korosti, että myös jokaisella työntekijällä on vastuu viestinnässä. Haasteena viestinnässä nähtiin sen määrittäminen, miten paljon kestävä kehityksen tulee näkyä esimerkiksi sisäisessä viestinnässä. Kestävää kehitystä ei eroteltu esimerkiksi työhjeisiin, vaan työhjeet itsessään sisälsivät jo taustalla kestävä kehityksen mukaisen ajatusmaailman. Ulkoisessa viestinnässä asiakkaalle kestävä kehityksen merkitystä haluttiin kehittää yhdessä yrityksistä, sillä kestävä

kehityksen tuomia hyötyjä tulisi hyödyntää enemmän asiakkaaseen kohdistuvassa markkinointiviestinnässä. Yritys 1 myös korosti viestinnän läpinäkyvyyden ja avoimuuden merkitystä. Yritys 2 hoiti asiakasviestintää henkilökohtaisesti pääasiakkaiden kohdalla ja kestävän kehityksen viestintä perustui eniten verbaaliseen kanssakäymiseen kuin dokumentoituun tietoon. Yritys 2 ei korostanut kestävän kehityksen arvoja erityisesti omassa ulkoisessa viestinnässään, mutta näki sen kasvattamisen tulevaisuudessa kannattavana. Sisäisesti yrityksessä 2 oli koulutettu henkilöstöä kestävän kehityksen periaatteisiin ympäristöohjelman avulla. Yritys 3 käytti kestävän kehityksen mittareita ja tuloksia aktiivisesti omassa markkinointiviestinnässään asiakkaille ja muille sidosryhmille.

Kestävän kehityksen viestimiseen käytettiin yrityksissä erilaisia julkisia raportteja. Yritykset 1 ja 3 julkaisivat sekä vuosikertomuksen että erillisen kattavan yritys vastuuta käsittelevän raportin. Yritysvastuuraportit tehtiin konsernitasolla. Yritys 2 julkaisi vuosikertomuksen, jossa yritys vastuuta käsitellään omana osionaan. Yritysvastuuraporttien nähtiin olevan tärkeässä roolissa sidosryhmien viestinnässä ja yritys 1 mainitsi yritys vastuuraportoinnin ja yritys vastuumittareiden olevan pohjana yrityksen kestävän kehityksen indeksille, jonka ulkoinen arvioitsija laatii. Kestävän kehityksen indeksillä nähtiin olevan paljon merkitystä esimerkiksi sijoittajien käyttäytymiseen.

Kestävän kehityksen osuutta yritys viestinnässä on yrityksissä pyritty kehittämään aktiivisesti viime vuosien aikana ja kehityksen todettiin olevan hyvällä tasolla. Yrityksessä 1 kestävän kehityksen näkymisestä ja onnistumisesta nousi esille myös erilaisia tulkintoja eri organisaatioiden välillä, esimerkiksi ympäristöpuolella kestävän kehityksen osuus viestinnästä nähtiin pienempänä kuin viestintäpuolella. Yrityksessä haasteet oli kuitenkin osattu tunnistaa ja sisäisiä toimintaohjelmia yritys vastuuviestinnän parantamiseksi oli myös lanseerattu.

### **7.3 Kestävä kehitys strategisessa johtamisessa**

Kaikki yritykset käyttivät tuloskorttia keskeisenä toiminnan suorituskyvyn mittaamiseen. Yrityksissä 1 ja 3 esille nousi myös suuren konsernin sisältävän useita eri tasoilla käytettäviä mittareita. Yritys 1 koki mittareita olevan erityisen suuri määrä käytössä jo yksikötasolla. Mittarit nähtiin kuitenkin olevan linkitettyinä joko koko konsernin, yksikön, organisaation ja

yksilön tavoitteisiin. Yrityksissä 1 ja 2 strategisen johtamisen työkaluna ja mittarina käytettiin balanced scorecardia. Mittaristoja yrityksissä rakennettiin eri näkökulmille: asiakkaalle, sisäisille prosesseille, taloudelle, osaamiselle ja kehittämiselle,

Yrityksessä 1 oli otettu käyttöön vastuullisuuden scorecard, jonka osa-alueet ovat ihmiset ja etiikka, metsät ja maankäyttö sekä ympäristö ja tehokkuus (taulukko 6). Tärkeimpien osa-alueiden ja kriittisten menestystekijöiden ja suorituskykymittareiden lisäksi käytössä on myös tarkempia mittareita, jotka auttavat yritystä pääsemään suorituskykymittareiden tavoitteisiin. Näitä mittareita ei ole kuitenkaan sisällytetty tutkimusaineistoon.

**Taulukko 6** Yritys 1:n vastuullisuuden mittarit

Osa-alue	Tärkeimmät osa-alueet	Kriittiset menestystekijät & suorituskykymittarit
Ihmiset ja etiikka	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työturvallisuus</li> <li>• Liiketoiminnan etiikka</li> <li>• Henkilöstön kehittäminen ja tasapuoliset mahdollisuudet</li> <li>• Ihmisoikeudet liiketoiminnassa</li> <li>• Työkäytännöt ja ihmisarvoinen työ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työtaturmataajuus</li> <li>• Poissaoloon johtaneet tapaturmat</li> <li>• Ihmisoikeuslähestymistapamme soveltaminen</li> <li>• Työntekijöiden käsitys toimintaohjeidemme noudattamisesta</li> <li>• Johtamisindeksi</li> <li>• Osuus hankintakustannuksista toimittajien eettisen toimintaohjeen piirissä</li> </ul>
Metsä ja maankäyttö	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vastuullinen metsien ja puuviljelmien hallinta</li> <li>• Luonnon monimuotoisuuden hallinta ja suojele</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tehokas maankäyttö sertifioituilla puuviljelmillä</li> <li>• Metsäsertifioidun maan osuus yhtiön omistamasta tai hallinnoimasta maasta</li> </ul>
Ympäristö ja tehokkuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Materiaalitehokkuus</li> <li>• Energia- ja ilmastotoimenpiteet</li> <li>• Veden hallinta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hiilidioksidipäästöt</li> <li>• Materiaalitehokkuusindeksi</li> <li>• Prosessivesipäästöt</li> <li>• Hiili- ja vesijalanjäljet</li> <li>• Veden käyttö</li> </ul>

Yrityksen 1 mittarit on yksikkötasolla jaettu neljään pääalueeseen: henkilöstö, tehokkuus, vastuullisuus ja asiakas. Pääosa-alueet voidaan jakaa vielä alemmalla tasolla turvallisuuteen, ympäristöön, laatu ja tuoteturvallisuuteen, tuotantoon ja tehokkuuteen, talouteen ja henkilöstön hyvinvointiin. Yritys 1 jakanut yksikkökohtaisen scorecardinsa tulostittareihin, jotka kertovat toiminnan tuloksen sekä toiminnan mittareihin, joiden toteutuessa tulostittarit ovat tavoiteltavissa. Yrityksellä 1 on käytössä myös oma dashboard –käyttöliittymä, josta tulostittareita ja toiminnan mittareita voidaan seurata reaaliaikaisesti. Tämän lisäksi yrityksessä 1 on erilaisia toimintaohjelmia, jotka tukevat mitattavien osa-alueiden mittareiden täyttymistä. Taulukkoon 7 on kerätty haastattelussa esille nousseita osa-alueita ja niiden mittareita. Yritys 1:n tavoitteena oli, että jokainen henkilöstön jäsen voisi vaikuttaa mittareihin omalla toiminnallaan. Henkilöstön hyvinvoinnista ja turvallisuudesta yrityksessä 1 on käytössä myös taloudellisia mittareita. Vastuullisuudesta taloudellisia mittareita ei ole eritelty, vaan ne nähdään olevan jo mukana muissa prosesseissa.

**Taulukko 7** Yrityksen 1 liiketoimintayksikkötason mittareita

Osa-alue	Tulostittari	Toiminnan mittari
Turvallisuus	Tapaturmataajuus	Turvallisuushavainnot
Ympäristö	Veden käyttö	Häiriöpäästöt
Laatu & tuoteturvallisuus	-	-
Henkilöstön hyvinvointi	Sairaspoissaolot	Varhaisen välittämisen mittarit
Talous	Liikevoitto	-
Tuotanto ja tehokkuus	Hyötysuhde	Pituushäviöt

Yritys 2:n balanced scorecard jakaantuu myös neljään pääalueeseen, jotka ovat talous, asiakkaat, prosessit sekä osaaminen ja kehittäminen (taulukko 8). Strategian mukaisesti pääalueille on asetettu päämäärät ja tavoitetilat, joita seuraa jokaisen tavoitetilan kriittiset menestystekijät. Kriittisille menestystekijöille on laadittu puolestaan konkreettinen mittausjärjestelmä. Johdon mielestä tuloskortin suunnitteluprosessissa on tärkeä pitää mielessä yrityksen visio ja missio. Yrityksessä 2 balanced scorecard on ollut nykyisessä muodossaan noin 3 vuotta, jolloin siihen lisättiin muun muassa ympäristöohjelman tavoitteiden saavuttaminen.

**Taulukko 8** Yritys 2:n balanced scorecard

Osa-alue	Strategiset päämäärät ja tavoitteet	Kriittiset menestystekijät	Mittarit
Talous	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kannattavuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liikevoitto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liikevaihto / liiketoimintayksikkö (€)</li> <li>Liikevaihto yhteensä (€)</li> </ul>
Asiakkaat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kilpailukykyiset ja laadukkaat palvelut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asiakaslähtöisyys ja -tyytyväisyys</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asiakaspalautteet</li> <li>Yhteistyöprojektit</li> </ul>
Prosessit	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tehokkaat ja turvalliset prosessit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tehokkuus</li> <li>Työ-, terveys-, ja turvallisuusasioiden hyvä hallinta</li> <li>Vaarojen tunnistaminen</li> <li>Ympäristöasioiden hyvä hallinta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jalostusarvo / henkilö / vuosi (€)</li> <li>Vaaratilanne ilmoitukset</li> <li>Ympäristöohjelman tavoitteiden saavuttaminen</li> </ul>
Osaaminen ja kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toimiva työyhteisö</li> <li>Innovatiivinen ja osaava henkilöstö</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Työympäristön kehittäminen</li> <li>Kannustava ja osallistava johtaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aloitteita</li> <li>Koulutuksia</li> <li>Työtyytyväisyys indeksi</li> <li>Sairauspoissaolot</li> </ul>

Balanced scorecardin käytön lisäksi yritykset kertoivat haastatteluissa tuloskorttien ulkopuolelle jäävän lukemattomia mittareita. Yritys 1 kertoi henkilöstöllä olevan henkilökohtaisia tulospalkkioita, jotka liittyvät heidän työtehtäviinsä. Tulospalkkioihin on tapauskohtaisesti määritetty omat mittarit. Yritys 1 haastateltavat arvioivat, että ylemmällä johdolla on kestäväan kehitykseen liittyviä mittareita omissa tulospalkkioissaan. Myös esimerkiksi ympäristöpuolella tulospalkkiot sidotaan ympäristömittareihin. Tuotannossa työskentelevien henkilöiden tulospalkkioiden perustana käytetään muun muassa tuotantomääriä. Tehokkuuteen ja ympäristöön liittyvien mittareiden lisäksi myös turvallisuus oli sidottu henkilöstön palkitsemisjärjestelmään. Haastatteluissa esille tuli myös yksittäisiä raportoitavia mittareita, kuten esimerkiksi sidosryhmien suoria yhteydenottoja ja niiden laatua. Yrityksiä mitata henkilöstön viihtyvyyttä kerrottiin myös olevan.

Operatiivisella tasolla mittarit ovat melko talousperusteisia ja perustuvat saatujen tilausten määrään. Kestävä kehitys näkyy operatiivisella tasolla asiakashankinnassa, jolloin arvioidaan asiakkaan suhtautumista kestäväan kehittämiseen. Vastuuttomassa toiminnassa ei haluta olla mukana, sitä ohjaavat myös ympäristöpolitiikan ohjeet. Tulokortti on käytössä myös yrityksessä 3, mutta sen kerrottiin olevan vain ylemmän johdon päätöksenteossa mukana

#### **7.4 Kestävän kehityksen haasteita**

Kestäväan kehitykseen liittyviä haasteita yritykset raportoivat esiintyvän vastuullisuuden osa-alueiden välisten linkityksien tekemisessä. Yritys 1 kertoi, että linkitykset esimerkiksi vastuullisuuden tulokortin osa-alueiden ja mittarien välillä ovat tiedossa, mutta niitä ei ole dokumentoitu. Yritykset 2 ja 3 kertoivat haasteena olevan reaaliaikaisen tiedon saamisen, sillä tällä hetkellä yrityksissä suorituskykymittarit pohjautuvat historiatietoon. Tulevaisuuteen suuntautuvat mittarit koettaisiin tarpeellisina. Yrityksessä 1 oli tunnistettu tulostittarien lisäksi toiminnan mittarit, jotka mahdollistavat reaaliaikaisen tiedon seuraamisen ja analysoinnin.

Mittaamisen haasteena yritysten mukaan oli ennustaa seuraavaa mittausta tarvitsevaa asiaa tulevaisuudessa. Ajan riittämättömyys koettiin yrityksissä suurena haasteena uusien mittarien kehittämiseksi. Yritys 1 ilmaisi, että mittarien tulisi olla sellaisia, että niille pystytään antamaan keskenään oikeanlaiset painoarvot. Tiedonkeruun suhteen haasteita aiheuttavat eniten sosiaalisen ulottuvuuden mittarien löytäminen. Ihmisen yksilöllisyys ja asioiden tulkinnanvaraisuus nähtiin mittaamista monimutkaistavina tekijöinä. Yritys 1 nosti esiin myös yksilöiden lahjakkuuden mittaamisen sisältävän paljon potentiaalia. Yritys 2 koki kestäväan kehityksen haasteeksi myös aiheen abstraktin luonteen, joka vaikeuttaa sen hahmottamista viestinnässä ja mittaamisessa.

Viestintä ja kommunikointi nousivat myös esille haasteellisina osa-alueina. Kaikki yritykset raportoivat kommunikoinnin organisaatioiden välillä johdosta työntekijälle vaativan kehitystä. Yritys 1 nosti esille myös sen, että yritys oli havainnut henkilöstön olevan epätietoinen vastuullisuuden ja kestäväan kehityksen yhteydestä toisiinsa. Kaikki yritykset kokivat kestäväan kehitykseen liittyvän viestinnän ja koulutuksen tarpeen määrää hankalaksi arvioida. Lisäksi



koulutuksen tulosten ja koulutuksen tuomien hyötyjen todentaminen yrityksen sisäisesti koettiin vaikeaksi.

Yritysten välisen kestävän kehityksen vertailtavuus koettiin myös haasteellisena. Yritykset kokivat, että samoja asioita voidaan mitata monilla eri tavoilla ja vertailumahdollisuudet kärsivät. Kestävän kehityksen haasteiksi tunnistettiin myös asiakaskunnan vaatimusten täyttäminen. Yritys 1 koki haasteelliseksi tulevaisuuden tavoitteiden ja nykyhetken erilaisten vaatimusten yhteensovittamisen asiakkaan kohdalla.

### **7.5 Kestävän kehityksen tulevaisuus**

Yritykset kokivat, että tulevaisuudessa kestävän kehityksen pääpaino tulee olemaan yhä prosessien ja ympäristöasioiden kohdalla. Yritykset 1 ja 3 korostivat myös sosiaalisen ulottuvuuden ja henkilöstön mittaamisen olevan tulevaisuuden merkittäviä kehityskohteita. Yritys 1 koki haasteena tulevaisuuden tavoitteiden saavuttamisen ja nykyhetken yhteensovittamisen asiakkaan kannalta. Asiakas elää nykyhetkessä ja yritys näkee tärkeänä tilanteen esimerkiksi viiden vuoden kuluttua. Haasteena esitettiin myös suuren yrityksen kannalta muutosten hitaus. Kaikki yritykset ilmaisivat olevansa sitoutuneita jatkamaan kestävän kehityksen mukaista toimintaa myös tulevaisuudessa. Tulevaisuuden tavoitteet keskittyivät yrityksen 2 ja 1 osalta materiaalitehokkuuteen ja yritys 1 ja 3 kokivat megatrendien vaikutuksen vahvistuvan. Lisäksi henkilöstön hyvinvointi nähtiin yrityksessä 1 erityisen tärkeänä tekijänä kun pyrkimyksenä on tuottaa vähemmistä resursseista enemmän. Yritykset kokivat tärkeänä myös uusien kestävän kehityksen innovaatioiden tarpeen.

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Haastateltavat ymmärsivät hyvin yhteyksiä kestävä kehityksen ja strategisen johtamisen välillä ja olivat kiinnostuneita näiden kahden osa-alueen integroimisesta kokonaisuudeksi. Yrityksissä kestävä kehitys tunnettiin sen kaikkien osa-alueiden kautta ja yritykset osasivat nähdä myös sen roolit yrityksen eri liiketoimintaprosesseissa ja henkilökohtaisessa työssään. Yritykset ymmärsivät kestävä kehityksen määritelmän mukaisesti, että toiminnassa on huomioitava myös tulevien sukupolvien tarpeet. Tutkimustuloksista voidaan päätellä, että yritys vastuu ja kestävä kehitys tunnustetaan yritykselle tärkeäksi osaksi toimintaa toimialasta huolimatta. Yritykset kokivat myös poikkeuksetta yritys vastuullisen toimintansa olevan hyvällä tasolla. Haastattelututkimuksen kannalta suurempi otanta yrityksiä eri toimialoilta ja kokoluokista parantaisi vielä tutkimustulosten laatua. Kokosimme taulukkoon 9 haastateltujen yritysten tunnistamia hyötyjä, haittoja sekä motiiveja kestävä kehityksen taustalla.

**Taulukko 9** Motiivit, hyödyt sekä haitat kestävä kehityksen mukaisessa vastuullisessa johtamisessa

	<b>Motiivi</b>	<b>Hyödyt</b>	<b>Haitat</b>
<b>Henkilöstö</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Imagokysymys</li> <li>▪ Tuottavuuden parantaminen</li> <li>▪ Yrityksen kiinnostavuuden lisääminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Parantanut hyvinvointia ja turvallisuutta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mahdolliset henkilöstövähennykset prosessien tehostumisen seurauksena</li> </ul>
<b>Ympäristö</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ympäristön pilaantumisen pelko</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Materiaalitehokkuus vähentää jätemäärää ja kustannuksia</li> <li>▪ Auditointien avulla laadukkaampaa toimintaa</li> <li>▪ Vältetään ympäristöonnettomuuksilta</li> </ul>	
<b>Hankinnat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Imagokysymys</li> <li>▪ Asiakkaiden sekä toimittajien vaatimuksena vastuullinen toiminta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Uusia yhteistyökumppaneita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nostavat kustannuksia → Kalliimpi hankintahinta</li> <li>▪ Kustomoitujen laiteinvestointien toimitusajat nousevat</li> </ul>
<b>Toiminta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mahdollisuus vastata megatrendien tuomiin haasteisiin:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Väestönkasvu</li> <li>- Ilmastonmuutos</li> <li>- Digitalisaatio</li> <li>- Resurssipula</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Parantanut tehokkuutta ja prosessien toimintaa</li> <li>▪ Tuotteiden laadun parantuminen</li> <li>▪ Uusia kilpailuetuja</li> <li>▪ Uusia innovaatioita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kokonaiskustannukset nousevat</li> </ul>

## 8.1 Kestävän kehityksen rooli strategisessa johtamisessa

Kestävä kehitys nähdään yrityksissä osana yritysvastuuta. Kestävyys huomioidaan monesti jo yritysten visioissa, joka mahdollistaa kestävän kehityksen näkymisen kaikilla eri organisaatiotasolla. Visio määrittää yritykselle selkeän suunnan ja kestävä kehitys osana visiota asettaa yritykselle vaatimuksen sen periaatteiden noudattamisesta. Monesti konsernitason strategia on kirkkaasti johdon tiedossa ja sille on asetettu selviä tavoitteita. Johnsonin (2005) esittämän teorian mukaan konsernitason strategian pitäisi olla myös läsnä kaikessa yrityksen tekemisessä ja sen pitäisi kuvata, miten kestävyuden arvo lisätään liiketoimintayksiköihin. Tässä asiassa havaittiin kuitenkin puutteita, sillä operatiivisella tasolla kestävän kehityksen tavoitteet eivät ole yhtä selvillä ja henkilöstön tietoisuus yrityksen kestävän kehityksen pioneerimaisuudesta ei ollut yhdenmukainen.

Kestävä kehitys on osittain sulautettu osaksi liiketoiminnan prosesseja sekä tukifunktioita. Sulauttamisen katsottiinkin toimivan viimeisenä vaiheena osana kestävän kehityksen implementointiprosessia omaan liiketoimintaan. Tästä voidaan tulkita kestävän kehityksen olevan vahvasti läsnä yritysten arvoissa ja toiminnassa. Hyväksyttävän toiminnan ehto on, että yritykset noudattavat kestävän kehityksen periaatteita kaikessa toiminnassaan.

Yritykset tunnistavat hyvin ympäristölliset ja sosiaaliset vaikutukset omissa prosesseissaan, mutta koko toimitusketjun vaikutusten tunnistaminen aiheutti yrityksille haasteita. Toimitusketjun vastuullisuuteen voidaan kuitenkin vaikuttaa esimerkiksi ympäristöpolitiikalla ja kiinnittämällä huomiota hankintaketjun vastuullisuuteen. Vastuulliset hankinnat korostuivat jokaisessa haastattelussa ja toimittajilta edellytettiin kannanottoa esimerkiksi ympäristöjärjestelmän käyttämiseen ja yrityksen asettamien vastuullisuuden mittarien täyttämistä. Kestävän kehityksen laajan aihealueen ja abstraktin luonteen voidaankin nähdä asettavan yrityksille lisähaasteita toiminnan vastuullisuuden varmistamiseksi. Strategisen johtamisen kannalta yrityksillä on selkeä tarve käyttää vastuullisuuden varmentamiseen erityisesti kestävän kehityksen työkaluja, kuten code of conduct –sopimuksia ja ulkopuolisia riskiarvioiteja esimerkiksi ihmisoikeuksiin liittyen.

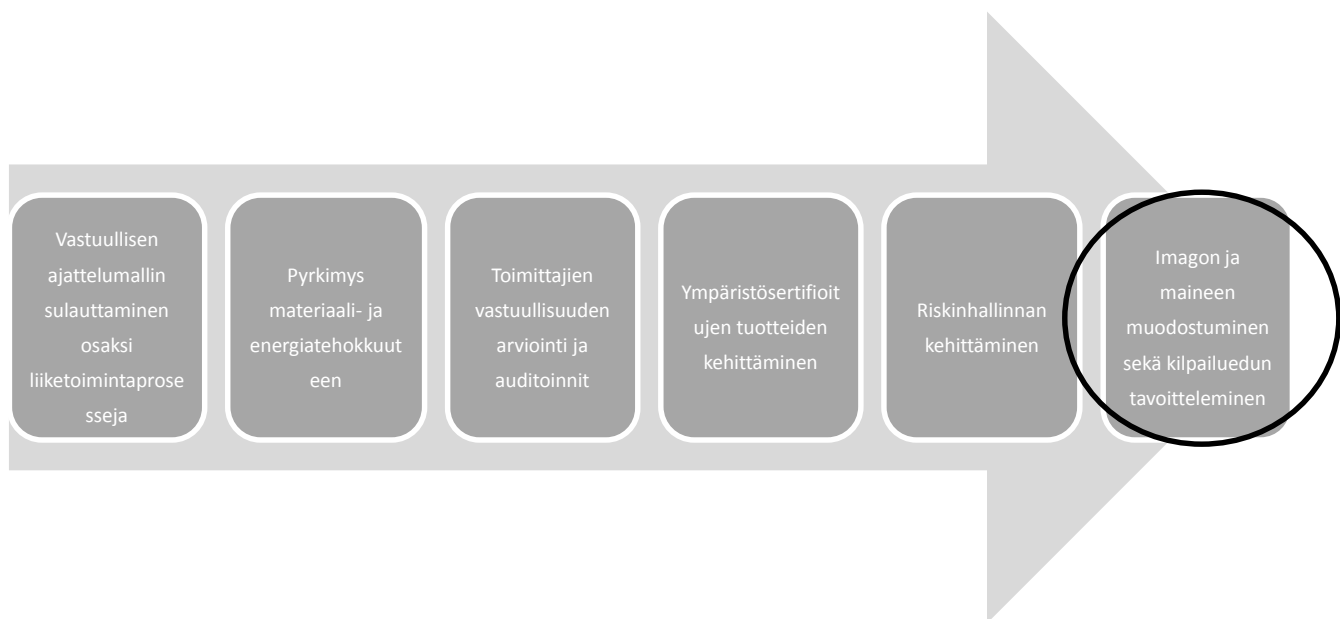
Kestävällä kehityksellä on yrityksille merkittäviä taloudellisia hyötyjä: paremmalla materiaali- ja energiatehokkuudella pystytään saamaan kustannussäästöjä ja sitä kautta nostamaan sijoitetun pääoman tuottoastetta. Suuret yritykset voivat saada myös hyötyjä jätteistä muuntamalla ne energiaksi tai käyttämällä ne uudelleen raaka-aineena. Kiertotalouden innovaatiot ovat oleellinen osa kestävän kehityksen mukaista toimintaa. Kestävän kehityksen investoinnit maksavat itsensä takaisin pitkällä aikavälillä ja tuottavat yrityksille myös lisäarvoa juuri kustannussäästöjen, tehokkaamman tuotannon ja parantuneiden työskentelyolosuhteiden avulla. Yritykset voisivat etsiä potentiaalisia sijoituskohteita myös ympäristölliseltä sekä sosiaaliselta ulottuvuudelta ja sitä kautta luoda talouskasvua sekä liikevaihdon kasvattamista.

Riskienhallinta on myös tärkeässä osassa kestävän kehityksen implementoinnissa. Riskien kartoittamiseksi tehdään suurta työtä eikä ympäristöongelmasta haluta kärsiä imago tappiota. Lisäksi valtion lainsäädökset aiheuttavat motivaation onnettomuuksien välttämiseksi, sillä mahdolliset korjaustoimenpiteet käyvät taloudellisesti hyvin kalliiksi. Pidemmällä tähtäimellä riskejä voivat aiheuttaa ilmastonmuutos, resurssipula tai esimerkiksi boikotit. Yrityksissä on tunnistettu liiketoiminnan kannalta olennaiset riskit ja asetettu niille toimenpiteet. Näin ollen riskienhallinta on myös imagokysymys.

Sidosryhmien vaikutus kestävän kehityksen tasoon yrityksissä näkyi vahvasti monilla osaluilla. Yrityksissä oli lanseerattu ympäristösertifioituja tuotteita ja yrityksissä tehtiin myös auditointeja asiakkaan toimesta. Kaikissa yrityksissä sidosryhmien kanssa kommunikointi ei kuitenkaan vaatinut samanlaisia panostuksia. Joissain tapauksissa asiakassuhteen ollessa tarpeeksi luottamuksellinen kestävän kehityksen arvojen mukaisen toiminnan viestimiseen riittää kahdenkeskinen vuoropuhelu. Kommunikointitarpeen voidaan siis nähdä olevan sidosryhmäkohtaista ja jokaisen sidosryhmän kohdalla yrityksen kannattaa arvioida, kuinka paljon resursseja tämä vaatii yrityksen kestävän kehityksen toiminnan hyväksymiseksi ja asiakas-toimittajasuhteen säilyttämiseksi.

Kestävän kehityksen merkitys yrityksen maineenmuodostuksen perustana nousi esille tutkimustuloksista useaan otteeseen. Alittamalla lainmukaiset päästörajat ja menestymällä kolmannen osapuolen tekemissä arvioinneissa yritys voi nostaa profiiliaan yritysvastuullisuuden kannalta. Prosessitehokkuuden parantamisen avulla yritys voi myös

saada kustannusetuja ja pärjätä tarjouskilpailuissa kilpailijoitaan paremmin. Kestävän kehityksen edistäjän maine nähdään myös edellytyksenä useilla aloilla toimiville yrityksille. Suurin paine edelläkävijyyteen on kuitenkin yrityksillä, joiden tuotteet vastaavat jo valmiiksi esimerkiksi uusiutumattomien raaka-aineiden korvaamiseen. Kuvaan 13 on koottu toimia, joiden huomattiin olevan tällä hetkellä pääosassa yritysten kestävän kehittämisen toimeenpanemisessa. Sidosryhmäteorian (Freeman 1984) mukaan toiminnot tähtäävät yhtiön imagon ja maineen vastuullisuuskuvan muodostumiseen, joka toimii päämotiivina kestävän kehityksen toteuttamiseksi.



**Kuva 13.** Toimet kestävän kehityksen edistämiseksi

## 8.2 Kestävän kehityksen sidonnaisuus yrityksen mittareihin

Tutkimuksen avulla kerätyistä mittareista huomattiin, että yritysten tuloskorteissa oli mukana ympäristöllisen, taloudellisen ja sosiaalisen kestävyuden mittareita. Sisäisillä mittareilla yritykset tähtäsivät myös hyviin sijoittajaindekseihin, joten taloudellisen kestävyuden tärkeys oli selkeä. Yrityksissä mittarit olivat hyvin samankaltaisia sisällöltään ja noudattivat perinteisen scorecardin mallia. Syynä hyvin perinteisten mittareiden käyttöön voi olla uusien mittareiden löytämisen haasteellisuus. Haastateltavissa yrityksissä tulevaisuuden ennustaminen ja tärkeimpien mitattavien asioiden tunnistamisen vaikeus nousi vahvasti esille tutkimustuloksista. Yritysten tuloskorttien mittaristojen yhtenäisyyden perusteella yritykset

eivät välttämättä osaa kehittää tuloskorttiaan integroimaan kestävä kehitys ja perinteinen balanced scorecard yhtenäiseksi kokonaisuudeksi.

Yhdellä yrityksistä käyttöön oli otettu myös erillinen sustainability balanced scorecard, joka sisälsi laajasti ympäristöllisen ja sosiaalisen ulottuvuuden mittareita. Tutkimusmateriaalin perusteella kuitenkin taloudellisen ulottuvuuden osa-alueet puuttuivat vastuullisuuden mittarista ja se rajoittui vain kahteen kolmesta osa-alueesta. Syy tähän ratkaisuun voi olla esimerkiksi se, että yrityksellä on jo käytössään erittäin paljon taloudellisen suorituskyvyn mittareita. Asiasta voidaan kuitenkin olla toista mieltä. Yrityksillä on nyky maailmassa jatkuva paine kehittää kestävä kehitystä ja parantaa sen käyttöä kilpailuetunaan, joten kestävä kehityksen kustannusten seuraaminen myös alemmilla organisaatiotasolla kuin konsernitasolla voisi tuoda yritykselle huomattavaa etua muihin alalla toimijoihin nähden. Rakentamalla mittaristot, jotka pystyvät ottamaan huomioon eri liiketoimintaprosesseihin sitoutuneet kestävä kehityksen kustannukset, pystyttäisiin yritysvastuun kustannuksia seuraamaan ja arvioimaan tehokkaammin.

Yrityshaastatteluista näkyi vahvasti linkitys työssä esitettyyn teoriaan, vaikka Figgen et al. muodostamaa Sustainability Balanced Scorecardia ei ollut käytössä missään haastatelluista yrityksistä. Sen sijaan esimerkillinen vastuullisuuden Scorecard oli otettu käyttöön, mutta siihen ei ollut lisätty taloudellisia indikaattoreita. Voidaan siis todeta, että kestävä kehitys näkyy ennen kaikkea yritysten tuloskorkeissa sosiaalisen sekä ympäristöllisen ulottuvuuden mittaamisena, mutta mittareiden integrointi talousperusteisten indikaattorien kanssa on jäänyt erilliseksi.

Uudenlaisen kestävä kehityksen mittariston vaatimuksena on kuitenkin se, että yritys osaa tehdä riittävän tarkasti linkitykset eri liiketoimintaprosessien ja kestävä kehityksen ulottuvuuksien välillä. Kestävä kehityksen laaja-alaisuus nähtiin varsinkin haastatelluissa yrityksissä suurena haasteena juuri toiminnan seuraamisen mittareiden rakentamisen osalta. Yhdessä yrityksistä tulostittarit oli jaettu ennakoiiviin mittareihin, mikä mahdollisti toiminnan reaaliaikaisen seurannan. Jakamalla tulostittarit useampiin ennakoiiviin mittareihin, saadaan tulostittarit sidottua tiukemmin yrityksen prosesseihin ja sitä kautta myös strategiaan. Linkitysten teko voi vaatia huomattavia resursseja varsinkin ajallisesti, mutta kehitysaskeleiden

ottamiseksi ne ovat tärkeässä roolissa. Balanced scorecard on kuitenkin yrityksille hyvä apuväline linkitysten tekoon.

Eniten haasteita mittareiden kohdalla nähtiin olevan sosiaalisen ulottuvuuden mittareiden kehittämisessä. Ihmisluonteen ennustamisen ja henkilökohtainen tulkinta esimerkiksi työoloista, viihtyvyydestä ja työilmapiiristä vaikeuttavat sosiaalisten mittaristojen rakentamista. Absoluuttisen ja luotettavan sosiaalisen ulottuvuuden mittarin rakentaminen tulee vaatimaan yrityksiltä erinomaisia henkilöstöhallinnon taitoja, liiketoimintaosaamista ja kestävän kehityksen ymmärrystä. Näiden tekijöiden avulla yritys voi kuitenkin onnistua rakentamaan omia strategisia tavoitteitaan tukevan kestävän kehityksen sosiaaliset mittarit. Mittaristoja voitaisiin laajentaa myös koskemaan useampia sidosryhmiä, kuin vain henkilöstöä ja asiakkaita. Esimerkiksi median uutisointia ja paikallisten yhteisöjen yhteydenottojen laatua seuraamalla yritys pystyisi laajentamaan sosiaalisen vastuun tarkastelua laajemmin eri sidosryhmille. Media ja paikalliset yhteisöt ovat yrityksen kannalta yhä tärkeämmässä roolissa ja näiden kahden sidosryhmän välillä voidaan nähdä olevan myös syy-seuraussuhde, sillä media vaikuttaa yhteisöihin ja yhteisöt mediaan. Sidosryhmien merkitys yrityksille näkyy selkeänä. Haastattelujen perusteella suorituskyvyn mittaamisen tekijöissä voidaan nähdä olevan myös yhtenäisyyksiä Neely et al.:in (2000) suorituskykyprismaan. Sidosryhmien tyytyväisyys on lähtökohta ja edellytys koko toiminnalle, sillä henkilöstön hyvinvointi ja paikallisten asukkaiden mielipiteet vaikuttavat toimintakykyyn. Näiltä sidosryhmiltä yritys saa kuitenkin myös panoksia, kuten työvoimaa, rahaa ja positiivista julkisuutta, jotka parantavat yrityksen suorituskykyä. Sidosryhmät muodostavat yrityksille toiminnan raamit, joka myötäilee myös Freemanin (1984) sidosryhmäteoriaa.

Mittaristojen uudistamista puoltaa myös, että yritykset pystyisivät yhtenäistämään ja yksinkertaistamaan lukemattomia mittareita, jotka eivät suoranaisesti ole sidoksissa tulokorttiin. Liika data ja informaatio voivat aiheuttaa päätöksenteon jäykkyyttä, varsinkin jos näiden mittareiden sidonnaisuus yrityksen strategiaan ei ole täysin selvillä. Kaplanin ja Nortonin (1996a) painottamat mittariston tasapainoisuus, sidonnaisuus strategiaan ja sopiva määrä mittareita korostuvat tärkeinä, mutta haastavina asioina myös yrityshaastattelujen vastauksissa.

### 8.3 Tulevaisuus ja tutkimuksen kehittämiskohteet

Tulevaisuudessa panostukset ympäristöllisiin ja taloudellisiin mittareihin tulevat pysymään korkeina, mutta selvä suuntaus myös sosiaalisen ulottuvuuden mittareiden kehittämiseen on näkyvissä. Sosiaalisen ulottuvuuden kehittäminen voi keskittyä esimerkiksi työntekijöiden motivaation kasvattamiseen ja sitouttamiseen. Vastuullisuus henkilökunnan, ulkoisten sidosryhmien, ympäristön ja talouden alueilla tekee yrityksistä houkuttelevia työnantajia ja yhteistyökumppaneita. Tulevaisuudessa sidosryhmien merkitys tulee korostumaan entistä enemmän. Kilpailuetujen saavuttaminen kestävän kehityksen tuloksena kasvaa trendinä myös tulevaisuudessa. Kaikkea mahdollista ei kannata mitata, vaan fokus tulee keskittää strategian kannalta olennaisiin mittareihin, jolloin jokaisesta kestävän kehityksen strategiasta muodostuu uniikki kokonaisuus.

Yhteiseksi haasteeksi yritykset kertoivat myös kestävän kehityksen viestinnän ja sen riittävyyden määrittämisen. Kestävän kehityksen viestintä on yrityksissä painottunut hyvin perinteisiin koulutusilaisuuksiin. Koulutuksen tulosten mittaaminen oli kuitenkin myös ongelmallista. Henkilöstön epätietoisuus yritysvastuun ja kestävän kehityksen sisällöstä ja niiden sidonnaisuudesta yhtiön strategiaan todettiin ongelmaksi. Tulevaisuudessa yritysten kannattaakin panostaa entistä enemmän viestintään ja kommunikaatioon vuorovaikutteisten keinojen avulla. Viestintää tulee pyrkiä kehittämään vuoropuheluksi yritysjohdon monologiensa sijaan. Myös asiakasviestintä ja kestävän kehityksen näkyminen esimerkiksi markkinointiviestinnässä tulee tulevaisuudessa korostumaan.

Tulevaisuudessa tutkimuksen kannattaa keskittyä kestävän kehityksen mittaristojen kehittämisen ja parantamisen lisäksi myös kestävän kehityksen mittarien vertailtavuuteen. Kestävä kehitys käsitteenä ja kilpailuetuna tulee vaatimaan, että yritysten välinen vertailu tulee riippumattommaksi ja läpinäkyvämmäksi. Tällä hetkellä vertailtavuus myös yrityksissä tunnistettu haaste, joka nähdään yhtenä negatiivisena tekijänä kestävän kehityksen kannalta. Vertailtavuutta eri toimialojen välillä kannattaa myös parantaa. Toimialojen kannalta mielenkiintoisen aiheen mahdollisille jatkotutkimuksille antaa se, että yrityksiin, jotka jo lähtökohtaisesti omalla tuotteellaan vastaavat kestävän kehityksen haasteisiin, kohdistuvat suurimmat paineet ja vaatimukset vastuullisuuden osalta. Kestävästä kehityksestä saadut



hyödyt voivat olla toimialakohtaisia, sillä esimerkiksi pääomaintensiivisillä teollisuudenaloilla prosessien tehokkuudessa on usein varaa parantaa, kun taas esimerkiksi pelkässä palveluliiketoiminnassa mahdollisuudet tähän ovat pienemmät.

Haastattelututkimuksissa heräsi myös kritiikkiä kestäväen kehityksen terminologiaa kohtaan. ”Kestävä kehitys” koettiin terminä vanhanaikaiseksi ja sen nähtiin olevan sulautuneena yrityksen yritys vastuuseen. Tulevaisuuden tutkimuksissa kestäväen kehityksen tutkimukseen onkin perusteltua sisällyttää yhä enemmän yritys vastuun ja kestäväen kehityksen yhteyden tarkastelemista ja mahdollisesti muuttaa termistöä nykyaikaisempaan suuntaan. Yhteenvetona taulukossa 10 on esitetty haasteita ja tulevaisuuden kehittämiskohteita, joita kestäväen kehityksen mukainen toiminta yrityksille tuo ja miten kestäväen kehityksen roolia tulevaisuudessa voidaan vahvistaa yritysten strategisen johtamisen osana.

**Taulukko 10** Kestäväen kehityksen haasteita sekä tulevaisuuden kehittämiskohteita

Haasteet	Tulevaisuus
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nykyiset mittarit historiaperusteisia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reaaliaikaisen tiedon hyväksikäyttäminen sekä tulevaisuuteen suuntautumisen kehittäminen</li> <li>Mittareiden välisten linkityksien parantaminen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sosiaalisen ulottuvuuden mittaamisen ja analysoinnin hankaluus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Henkilöstön hyvinvointi merkittävä tekijä yrityksen menestymisen kannalta</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kestäväen kehityksen abstrakti luonne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kestävä kehitys tulevaisuudessa yhä vahvemmin osana yritys vastuuta</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Heikko vertailtavuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mittaristojen laajentaminen useampiin sidosryhmiin</li> <li>Mittaristojen vertaileminen yritysten kesken</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Uusien mittareiden löytämisen haasteellisuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mittariston tasapainoisuus</li> <li>Mittareiden oikean määrän löytäminen</li> <li>Oleellisten mittareiden löytäminen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Muutoksen hitaus suurissa yrityksissä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uusia innovaatioita ja toimintatapoja</li> </ul>

## 9 YHTEENVETO

Kestävän kehityksen merkitys osana yritysten strategista johtamista on kasvanut sosiaalisen, taloudellisen ja ympäristöllisen ulottuvuuden osa-alueilla. Yritysten strateginen johtaminen on yrityksen vision ja mission mukaisen toiminnan rakentamista, seuraamista ja kehittämistä. Suorituskyvyn mittaristojen avulla yritys pystyy rakentamaan omaa strategiaansa tukevat tavoitteet, joiden tulostittareilla ja niiden ennakoivilla mittareilla toiminnan tulosta pystytään seuraamaan. Balanced scorecard on yleisesti käytetty suorituskyvyn mittaristo ja strateginen johtamisjärjestelmä, jonka avulla yritys linkittää taloudellisen näkökulman, asiakasnäkökulman, sisäisten prosessien näkökulman ja oppimisen ja kasvun näkökulman yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Kestävä kehitys sulautetaan yrityksen toimintaan osaksi sen kaikkia liiketoimintaprosesseja. Kestävän kehityksen ja yritysvastuun avulla yritys tavoittelee esimerkiksi kilpailuetua. Sustainability balanced scorecard saadaan yhdistämällä kestävän kehityksen sosiaalinen ja ympäristöllinen ulottuvuus perinteisen balanced scorecardin mittariston näkökulmiin.

Haastattelututkimus osoitti kestävän kehityksen olevan vahvassa roolissa yritysten strategisessa johtamisessa. Kestävä kehitys nähtiin kilpailuetuna ja positiivisena asiana, jonka avulla yritys pystyi parantamaan omaa tehokkuuttaan ja kehittämään sidosryhmäsuhteitaan. Yrityksissä käytetään yleisesti balanced scorecardia suorituskyvyn mittaristona, mutta vastuullisuuden tuloskortti on myös joissain yrityksissä käytössä. Mittaristojen rakentamisen haasteena nähtiin erityisesti henkilöstön mittaamisen vaikeus ja tulevaisuudessa tarpeellisten mittareiden ennustaminen etukäteen.

Tulevaisuudessa yritysten kannattaa panostaa erityisesti suorituskykymittaristojen linkitykseen ja pyrkiä kehittämään mittareita, joilla kestävä kehitys pystytään mittaamaan eri organisaatiotasolla. Sosiaalisen ulottuvuuden mittareita tulee pystyä kehittämään. Oleellista on kuitenkin tunnistaa yritykselle tärkeimmät mittarit, sillä liika informaatio, jota ei ole pystytty sitomaan yrityksen strategiaan tuottaa vain turhaa päätöksentekoa hidastavaa dataa. Mittaristojen vertailtavuutta erityisesti kestävän kehityksen kannalta tulee myös parantaa.

## LÄHTEET

Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, nro. 1, 99-120.

Beasley, M. & Showalter, S. 2015. ERM and sustainability: together on the road ahead, *Strategic Finance*. Mar2015, Vol. 97 nro 3, s32-39.

DuBois, C.; DuBois, D. 2012. Strategic HRM as social design for environmental sustainability in organization, *Human Resource Management*. Vol. 51 nro 6, s799-826

Carvalho G.; Lengler, B.; António, S. 2013. Integration of sustainable development in the strategy implementation process: proposal of a model. *Corporate Governance: The International Journal of Effective Board Performance*. Vol. 13 nro 5, s511-526

Ehnert, I. 2008. Sustainable Human Resource Management: A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective [WWW-dokumentti]. [viitattu 25.4.2015] Saatavissa: [http://download-v2.springer.com/static/pdf/454/bok%253A978-3-7908-2188-8.pdf?token2=exp=1430072099~acl=%2Fstatic%2Fpdf%2F454%2Fbok%25253A978-3-7908-2188-8.pdf\\*~hmac=8ac45123f2b3de3adb6025a31e034b491dcb0c38295408b75569635b7bf4a8e1](http://download-v2.springer.com/static/pdf/454/bok%253A978-3-7908-2188-8.pdf?token2=exp=1430072099~acl=%2Fstatic%2Fpdf%2F454%2Fbok%25253A978-3-7908-2188-8.pdf*~hmac=8ac45123f2b3de3adb6025a31e034b491dcb0c38295408b75569635b7bf4a8e1)

Elkington, J. 1998. *Cannibals with Forks: The Triple-bottom-line of 21st Century Business*. London: Capstone Publishing.

Elkington, J. 1994. Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*. Vol. 36 nro 2, s. 90-100

Elovainio, M., Kivimäki, M., Vahtera, J. 2002 *American Journal of Public Health*. Vol. 92 nro 1, s105-108

Finlex 2014. Ympäristönsuojelulaki 527/2014 [WWW-sivu] [viitattu 25.4.2015] saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20140527>

Freeman, R.E. 1984. Strategic management: a stakeholder approach. Cambridge University Press. 292 s.

Grant, R. (toim.) 2010. Contemporary strategy analysis. John Wiley & Sons Ltd. 479 s.

Helsingin Sanomat. 24.4.2015. Finlayson: yhteistyö tavaratalo Kärkkäisen kanssa loppuu – ”syynä omistajien suvaitsemattomuus ja rasistiset mielipiteet”. [WWW -dokumentti]. [viitattu 25.4.2015]. Saatavissa: <http://www.hs.fi/talous/a1429845337236>.

Henriques, J., Catarino, J. 2015 Sustainable Value and Cleaner Production – research and application in 19 Portuguese SME. *Journal of Cleaner Production*. Vol. 96, s. 379-386.

Herva, M., Franco, A., Carrasco, F., Roca, E. 2011. Review of corporate environmental indicators, *Journal of Cleaner Production*. Vol. 19 nro 15, s. 1687-1699.

Hoque, Z. 2014. 20 years of studies on the balanced scorecard: trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. *The British Accounting Review*. Vol. 46, s. 33-59.

Juuti, P. & Luoma, M. (toim.) 2009. Strateginen johtaminen – miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? Kustanneosakeyhtiö Otava. 296 s.

Juuti, P. 2006. Strategisen johtamisen tila vuonna 2006. Suomalaisten organisaatioiden käyttämät strategisen johtamisen menetelmät ja niistä saadut hyödyt. Tutkimusraportti. JTO: Kirkkonummi.

Joutsenvirta, M., Halme, M., Jalas, M., Mäkinen, J. (toim.) 2011. Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa. Gaudeamus Helsinki University Press. 390 s.

Kamensky, M. (toim.) 2008. Strateginen johtaminen – menestyksen timantti. Talentum Media Oy. 392 s.

Kaplan, R., Norton, D. 2008. Mastering the management system. *Harvard Business Review*. s. 1-18.

Kaplan, R., Norton, D. 1996a. Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard business review*. Vol. 74, nro 1, s. 75-85.

Kaplan, R., Norton, D. 1996b. Linking the balanced scorecard to strategy. *California management review*. Vol. 39, nro. 1, s. 53-79.

Keskuskauppakamari 2009. Yrityskulttuuri 2009. s. 25-30. [WWW -dokumentti]. [viitattu 25.4.2015]. Saatavissa: [http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2012/01/Yrityskulttuuri\\_2009\\_web\\_1.pdf](http://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2012/01/Yrityskulttuuri_2009_web_1.pdf)

Lönnqvist A., Kujansivu P & Antikainen R. (toim.) 2006. Suorituskyvyn mittaaminen – tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Edita Publishing Oy. 157 s.

Maignan, I; Hillebrand B., McAlister D., 2002. Managing Socially-Responsible Buying: How to Integrate Noneconomic Criteria into the Purchasing Process. *European Management Journal* Vol. 20, nro. 6, s. 641–648.

Malmi, T., Peltola, J, Toivanen, J. (toim.) 2006. Balanced scorecard – rakenna ja sovelleta tehokkaasti. Talentum Media Oy. 255 s.

Montgomery, R., White, B. 1980. Corporate codes of conduct. *California Management Review*. Vol. 23, nro. 2, s. 80-87.

Neely, A., Mills, J., Platts, K., Richards, H., Gregory, M., Bourne, M., Kennerley, M. 2000. Performance measurement system design: developing and testing process-based approach, *International Journal of Operations and Management*, Vol. 20, nro. 10, s. 1119-1145.

Neely, A. & Adams, C. 2000. Perspectives on performance: the performance prism. Centre of business performance, Cranfield Business School UK. [WWW-dokumentti]. [viitattu

24.4.2015]. Saatavissa: <https://www.som.cranfield.ac.uk/som/dinamic-content/research/cbp/prismarticle.pdf>.

Norreklift, H. 2000. The balance of the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*. Vol. 11, s. 65-88.

Pojasek, R.; Hollist, J. 2011. Improving sustainability results with performance frameworks. *Environmental Quality Management*. Vol. 20 nro 4, s. 81-96.

Porter, M. E. 2008. The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*. s. 78-93.

Porter, M. E. 1996. What is strategy? *Harvard Business Review*. Nov-Dec, s. 61-78.

Rogers, K.; Hudson, B. 2011. The Triple Bottom Line: The Synergies of Transformative Perceptions and Practices for Sustainability. *OD Practitioner*, Vol. 43 nro 4, s3-9

Sabbaghi, A. and Vaidyanathan, G. 2004. SWOT analysis and theory of constraint in information technology projects. *Information Systems Education Journal*. Vol. 2, nro. 23, s. 2-15.

Schrettle, S.; Hinz, A.; Scherrer -Rathje, M.; Friedli, T. 2014  
Turning sustainability into action: Explaining firms' sustainability efforts and their impact on firm performance. *International Journal of Production Economics*. Jan2014, Vol. 147 A-osa, s. 73-84.

Seok, H.L, Nof, Y., Filip G. 2012. Sustainability decision support system based on collaborative control theory, *Annual Reviews in Control*. Nro 36, s.85-100.

Sull, D., Homkes, R., Sull, C. (suom. Hammarsten, H.) 2015. Harvard business review: Viisi myyttiä strategian toteutuksesta. *Fakta-lehti*. nro. 5/2015, s. 38-46.

Tsai, W-H.; Chou, W-C. 2009. Selecting management systems for sustainable development in SMEs: A novel hybrid model based on DEMATEL, ANP, and ZOGP, *Expert Systems with Applications*. Part 1, Vol. 36 nro 2, s1444-1458.

Quezada, E. L., Cordova, F. M., Palominos, P., Godoy, K., Ross, J. 2009. Method for identifying strategic objectives in strategy maps. *International Journal of Production Economics*. Vol. 122, s. 492-500.

WCED 1987. World Commission on Environment and Development (WCED). Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. [Verkkodokumentti] [Viitattu 25.10.2014] Saatavissa: <<http://www.un-documents.net/ourcommon-future.pdf>>

Ympäristöministeriö 2003. Mitä on kestävä kehitys. [WWW-sivut]. [viitattu 25.4.2015] Saatavissa: [http://www.ymparisto.fi/FI/ymparisto/kestava\\_kehitys/mita\\_on\\_kestava\\_kehitys](http://www.ymparisto.fi/FI/ymparisto/kestava_kehitys/mita_on_kestava_kehitys)

## **LIITTEET**

Liite 1. Haastattelukysymykset.

**Haastattelun aika ja paikka:**

**Haastateltavan nimi ja asema yrityksessä:**

**Yrityksen edustajan tausta:** kuka olet, mistä tulet

### **Organisaatio**

#### **1. Perustietoja yrityksestä**

- a. Yrityksen teollisuuden ala
- b. Yrityksen perustamisvuosi
- c. Yrityksen liikevaihto (vuosi 2014, 2013)
- d. Yrityksen toiminnan maantieteellinen alue
- e. Ketkä/minkä alan toimijat ovat yrityksen pääasiakkaita?
- f. Kuvailkaa yrityksen pääasiallisia tuotteita/palveluita

### **Kestävä kehitys osana yrityksen liiketoimintaa**

#### **2. Kuvailkaa, kuinka kestävä kehitys näkyy yrityksessänne?**

- a. Kuinka kestävä kehityksen periaatteet näkyvät yrityksenne pääasiallisissa tuotteissa/palveluissa?
- b. Mikä on kestävä kehityksen merkitys yrityksellenne?

#### **3. Kuinka kestävä kehityksen periaatteet näkyvät yrityksenne innovaatiotoiminnassa (tuote- & palvelukehitystoiminnassa)?**

- a. Kuinka kestävä kehitys on mukana tuote-/ palvelukehityksessä?
- b. Kuinka kestävä kehitys näkyy liiketoiminnan suunnittelussa?
- c. Kuinka kestävä kehitys näkyy sidosryhmäsuhteissa?

#### **4. Millaisia vaikutuksia kestävä kehityksen mukaisten periaatteiden noudattaminen yrityksessänne on tuonut yrityksenne toimintaan?**

- a. Kuinka vaikutukset näkyvät yrityksen sisäisissä toiminnoissa? (esim. Henkilöstö, Toimintatavat, Vihreä ajattelu, Prosessit)
- b. Kuinka vaikutukset näkyvät yrityksen ulkopuolelle?



- 5. Millaisia vaikutuksia kestäväan kehityksen mukainen toiminta yrityksessänne on tuonut sidosryhmienne ja verkoston toimintaan?**
  - a. Oletteko saaneet palautetta muilta sidosryhmiltä?
  - b. Onko asiakaskunta muuttunut?
  - c. Onko verkostossa tapahtunut muutoksia?
  
- 6. Tunnetako alueellisten verkostotoimijoiden ja sidosryhmien tavoitteet ja intressit kestäväan kehityksen mukaiseen toimintaan liittyen (environmental/ economic/ social)?**
  - a. Onko verkostossa tunnistettu ja sovittu yhteisiä strategisia kestäväan kehitykseen liittyviä tavoitteita? Mitä?
  
- 7. Millaista hyötyä (positiivisia vaikutuksia) kestäväan kehityksen mukainen toiminta on tuonut yrityksellenne ja sidosryhmienne toimintaan?**
  - a) Miten hyödyt ovat näkyneet lyhyellä ja pitkällä aikavälillä?
  
- 8. Millaisia haittoja (negatiivisia vaikutuksia) vihreiden periaatteiden noudattaminen on tuonut yrityksellenne ja sidosryhmienne toimintaan? Millaisia ongelmia on esiintynyt?**
  - a. Kuvailkaa, kuinka kestävä kehitys on vaikuttanut yritykselle syntyviin kustannuksiin ja niiden muodostumiseen? (välittämät ja välilliset kustannukset)
  - b. Kuinka suuren osan kustannukset muodostavat yrityksen liikevaihdosta ja kuinka merkittäviä nämä kustannukset ovat yrityksellenne?
  - c. Kuinka kustannukset näkyvät asiakkaille ja muille sidosryhmillenne?
  - d. Oletteko kohdanneet odottamattomia kustannuksia? Millaisia?
  
- 9. Miten asiakkaalle viestitään kestäväan kehityksen mukaisten ratkaisujen hyödyistä?**
  - a. Kuinka arvo todennetaan, millaisia argumentteja käytetään?
  
- 10. Millaisia työkaluja ja mittareita yrityksessänne käytetään kestäväan kehityksen suorituskyvyn mittaamiseen ja arviointiin?**
  
- 11. Seurataanko kestäväan kehityksen periaatteiden tuomien kustannusten / tuottojen muodostumista yrityksessänne? Kuinka? Tulisiko niitä seurata?**

**12. Ovatko kestävän kehityksen mukaiset periaatteet näkyneet tuotteiden/palveluiden hinnoittelussa? Kuinka?**

- a. Onko tämä vaikuttanut asiakkaiden toimintaan ja palautteeseen?
- b. Seurataanko kestävän kehityksen periaatteiden tuomien kustannusten/ tuottojen muodostumista yrityksessänne? Kuinka? Tulisiko niitä seurata?

**13. Kuinka kestävän kehityksen mukaista toimintaa voitaisiin yrityksessänne kehittää?**

- a. Kuvailkaa hyötyjä, joita kestävä kehitys tuo/ voisi tuoda yrityksellenne tulevaisuudessa? (seuraavan 5/ 20 vuoden aikana)
- b. Kuvailtaa haittoja, joita kestävä kehitys tuo/ voisi tuoda yrityksellenne tulevaisuudessa? (seuraavan 5/ 20 vuoden aikana)

**Kestävä kehitys ja strateginen johtaminen**

**14. Kuvaile yrityksen kestävän kehityksen mukaisten tavoitteiden määrittelyä**

- a. Mitkä ovat yrityksen pääasialliset tavoitteet? (esim. Maineen ylläpito, sidosryhmät, lain noudattaminen)
- b. Ovatko tarkasteltavat asiat sidoksissa toisiinsa?
- c. Mitkä osa-alueet aiheuttavat eniten haasteita?
- d. Millaisissa projekteissa kestävän kehityksen merkitys korostuu? (esimerkkihankkeita)

**15. Millainen merkitys yrityksen sidosryhmillä on kestävän kehityksen teemojen ja tavoitteiden asetantaan sekä viestintään?**

- a. Asiakkaat
- b. Omistajat (investoijat)
- c. Viranomaiset
- d. Muut sidosryhmät (esim. Tuetteko poliittisia puolueita?)

**16. Millaisia haasteita tai ongelmia kestävän kehityksen mittaamiseen ja suorituskyvyn arvioimiseen liittyy?**

- a. Kuinka hyödyt konkretisoidaan, millä alueilla hyötyjen näkeminen aiheuttaa haasteita?

**17. Julkaiseeko yritys kestävän kehityksen raportteja?**

- a. Mitä asioita raporttiin kerätään?
- b. Kuka on vastuussa raporttien sisällöstä? Kenen toimesta raportit toteutetaan?
- c. Millaiset raportointiohjeet yrityksellä on käytössä kestävän kehityksen raportointiin?
- d. Millaisia mittareita eri osa-alueilla hyödynnetään?

**18. Kuinka yrityksessä arvioidaan viestinnän ja toteutuneen toiminnan välistä suhdetta kestävän kehityksen alueella?**

**19. Millaisia johdon strategisia työkaluja yrityksellänne on käytössä?**

- a. Jos yrityksessä käytetään esim. Balanced Scorecardia: Kuinka monta mittaria yrityksellä on käytössä? Mihin osa-alueisiin mittarit jakautuvat?
- b. Millä osa-alueilla on huomioitu kestävän kehityksen mukainen toiminta?
- c. Onko eri organisaatiotasoilla erilaisia mittareita?
- d. Miten mittarit ovat sidoksissa toisiinsa?
- e. Miten mittarit ovat yhteydessä yrityksen strategiaan?

**20. Kuinka kestävän kehityksen strategisten tavoitteiden kehitystä ja tilannetta seurataan? Mitkä ovat toimenpiteet?**

**21. Millaisia mittareita yrityksellä on käytössä strategisen johtamisen tueksi?**

- a. Kuinka koette mittareiden olevan tasapainossa keskenään?
- b. Kuinka helppo tietoa on saada eri mittareista? Onko jokin osa-alue erityisen helppo tai vaikea?
- c. Tulisiko jostain osa-alueesta saada parempaa/enemmän tietoa?

**22. Miten yritysvastuu näkyy tai on sidottu henkilöstön palkitsemisjärjestelmään? Mitä yritys vastuun mittareita niissä käytetään? (Esimerkiksi BSC)**

**23. Kuinka kestävä kehitys on linkitetty yrityksen strategiaan?**

- a. Tukevatko teemat strategiaa vai ovatko ne oma osansa?
- b. Kuinka kestävä kehitys on huomioitu erityisten mittaristojen teemoissa?