



VASTUULLISUUS OSAKSI LIIKETOIMINTAA CASE LEHTIPISTE

Kandidaatintyö

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Tuotantotalouden kandidaatin työ

2022

Sara Helin

Tarkastajat: Tutkijatohtori Nina Tura

Nuorempi tutkija Aino-Maria Hakamäki

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT School of Engineering Science

Tuotantotalous

Sara Helin

Vastuullisuus osaksi liiketoimintaa case Lehtipiste

Tuotantotalouden kandidaatintyö

2022

32 sivua, 8 kuvaa ja 1 liite

Tarkastajat: Tutkijatohtori Nina Tura & nuorempi tutkija Aino-Maria Hakamäki

Avainsanat: vastuullisuus, yritysvastuu, vastuullinen yritystoiminta, taloudellinen vastuu, ympäristö vastuu, sosiaalinen vastuu

Yritysvastuu tarkoittaa yrityksen vastuuta liiketoiminnastaan ja sen aiheuttamista vaikutuksista ympäröivään ympäristöön ja yhteiskuntaan. Yritysvastuun täyttymisestä huolehtiminen on vapaaehtoista ja vielä monet yritykset jättävät asian huomiotta. Etenevän ilmastokriisin takia yritysten tulisi ottaa yritysvastuu enemmän huomioon ja pyrkiä kehittämään vastuullisempia toimintatapoja.

Tämä kandidaatintyö on tehty toimeksiantona Lehtipisteelle ja työn tavoitteena on selvittää, miten vastuullisuus tulisi implementoida yrityksen liiketoimintaan. Työ on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena ja työn aineistonkeruu menetelmäksi valikoitui puolistrukturoidut haastattelut. Haastatteluissa haastateltiin viittä Lehtipisteen valikoimatiimin työntekijää. Haastatteluiden tarkoituksena oli kerätä työntekijöiden ajatuksia vastuullisuudesta ja miten Lehtipisteen tulisi kehittää vastuullisuustoimintaansa heidän mielestään.

Tutkimuksen tulokset kertovat, kuinka vastuullisuus tulisi implementoida kaikkiin yrityksen toimintoihin ja prosesseihin. Vastuullisuuden implementointi lähtee yrityksen arvoista, visiosta, missiosta ja strategiasta, joiden avulla vastuullisuus jalkautetaan muihin yrityksen toimintoihin. Huomattiin, että yritysten tulee luoda muun muassa vastuullisuustavoitteita, joiden mukaan yritys pystyy luomaan vastuullisempia toimintatapoja. Jotta pystytään seuraamaan tavoitteiden kehittymistä, tulisi näiden vierelle luoda vastuullisuusmittarit. Näin yritys pystyy reagoimaan nopeasti, mikäli tavoitteiden kehitys ei ole haluttua. Strategian jalkautus työntekijöille on tärkeää, jotta jokainen voi edistää tavoitteita omalla työpanoksellaan. Vastuullisuus tuleekin tuoda osaksi työntekijöiden jokapäiväistä arkea, jotta se kattaisi koko liiketoiminnan.

Sisällysluettelo

Tiivistelmä

1	Johdanto.....	3
1.1	Tutkielman tavoitteet, rajaukset ja tutkimuskysymykset.....	3
1.2	Tutkielman rakenne ja tutkimusmenetelmät.....	4
2	Vastuullisuus yritystoiminnan kehittäjänä	6
2.1	Yritysvastuu	6
2.2	Miksi vastuullisuus tulisi ottaa huomioon?	8
2.3	Vastuullinen liiketoiminta	10
2.4	Yrityksen vastuullinen raportointi	12
3	Vastuullisuuden implementointi osaksi liiketoimintaa	14
3.1	Vastuullisuusstrategia	14
3.2	Vastuullisuus yrityksen prosesseissa	16
3.3	Yrityskulttuuri.....	18
3.4	Tulokset	20
3.5	Vuorovaikutus yrityksen ja sidosryhmien välillä	20
4	Vastuullinen liiketoiminta case Lehtipiste	22
4.1	Tutkimusmenetelmät	22
4.2	Case Lehtipiste.....	23
4.3	Lehtipisteen vastuullisuuden kehittäminen.....	26
5	Johtopäätökset	28
5.1	Sidosryhmien vastuullisuusvaatimusten tyydyttäminen.....	28
5.2	Valikoimatiimin vastuullisuustyöskentely.....	30
	Lähteet	33
	Liitteet.....	37

Liite 1. Haastattelukysymykset

1 Johdanto

Yritysvastuu esiteltiin julkisesti yleisölle jo 1960-luvulla, mutta tämä ajatusmaailma on noussut isoksi trendiksi vasta viime vuosina. Yritysvastuussa yrityksen tulisi huomioida oman toimintansa aiheuttamat vaikutukset ympäristöön ja yhteiskuntaan. Yritysmaailman on pitänyt muuttaa toimintatapojaan vastuullisempaan suuntaan, jolloin vastuullisuus, ympäristöystävällisyys ja hiilineutraalisuus ovat nousseet pinnalle yritystoimintaa tarkasteltaessa. Viimeisimmät IPCC (Intergovernmental Panel of Climate Change) raportit ovat nousseet puheenaiheiksi ilmaston kannalta hälyttävien tuloksien takia. Ihmiset ovat alkaneet ymmärtää omien toimiensa vaikutukset ympäristöön ja nyt yritystenkin tulisi herätä tähän.

Vastuullisuusasioiden huomioiminen yrityksen strategiassa tulisi olla sääntö ennemmin kuin poikkeus ja vaikka vastuullisuuden huomioiminen on yleistynyt yritystoiminnassa, muutos on ollut vielä hidasta. (Moratis, Melissen & Idowu 2018) Yritysvastuun ollessa ”vapaaehtoisista”, eli ei laissa säädelyä, vain harvat ovat ottaneet vastuullisuuden tosissaan. Kaupoissa näkyy erilaisten tuotteiden paketeissa vihreää väriä ja ”vastuullisempi valinta” -vaihtoehtoja, vaikka mitään konkreettisia vastuullisuustoimia yritys ei olisikaan taustalla tehnyt. Pelkän pakkausmateriaalin vaihtaminen muovista pahviin ei tee itse tuotteesta vastuullista, vaan yrityksen tulee aktiivisesti tehdä vastuullisuutta edistäviä toimia liiketoiminnassaan. Yrityksen tulee luoda vahva perusta omalle vastuullisuustoiminnalleen, jotta vastuullisuus ei jää vaja-vaiseksi. Yritysten tulisi tehdä rohkeita päätöksiä ja viedä liiketoimintaa vastuullisempaan suuntaan, niin sosiaalisen, taloudellisen kuin ympäristöllisen vastuun näkökulmasta. Yritysvastuun tuominen osaksi yrityksen liiketoimintaa on erittäin tärkeää, jotta yritys pysyy kehityksessä mukana.

1.1 Tutkielman tavoitteet, rajaukset ja tutkimuskysymykset

Tämä kandidaatintyö tehdään toimeksiantona Lehtipisteelle, joka on suomalainen jakelu- ja markkinointi yritys. Työ on rajattu käsittelemään vain Lehtipistettä, eikä työssä oteta huomioon Lehtipisteen tytäryrityksiä tai muita Tradekan omistuksessa olevia yrityksiä. Työssä tutkitaan yritysvastuuta sen kolmen osa-alueen kautta, vastuullisuutta ja miten vastuullisuus tulisi implementoida yrityksen toimintaan. Vastuullisuuden implementointia tutkiessa

tunnistetaan ensin yritystoiminnan tärkeimmät toiminnot, joihin vastuullisuus tulisi ensimmäiseksi liittää. Kun tärkeimmät tekijät ovat tunnistettu, käydään läpi millaisten toimintatapojen avulla yritysvastuu näkyisi. Teorian jälkeen käsitellään Lehtipistettä ja yrityksen vastuullisuutta, jonka jälkeen tavoitteena on antaa kehitysehdotuksia vastuullisuuden parantamiseksi. Työssä pohditaan millaisilla keinoilla Lehtipiste ja valikoimatiimi voivat lisätä vastuullisuutta omassa toiminnassaan.

Tutkimuskysymyksiksi muotoituivat:

”Kuinka Lehtipiste pystyy täyttämään sidosryhmiensä vastuullisuusvaatimukset?”

”Miten vastuullisuuden tulisi näkyä valikoimatiimin työskentelyssä?”

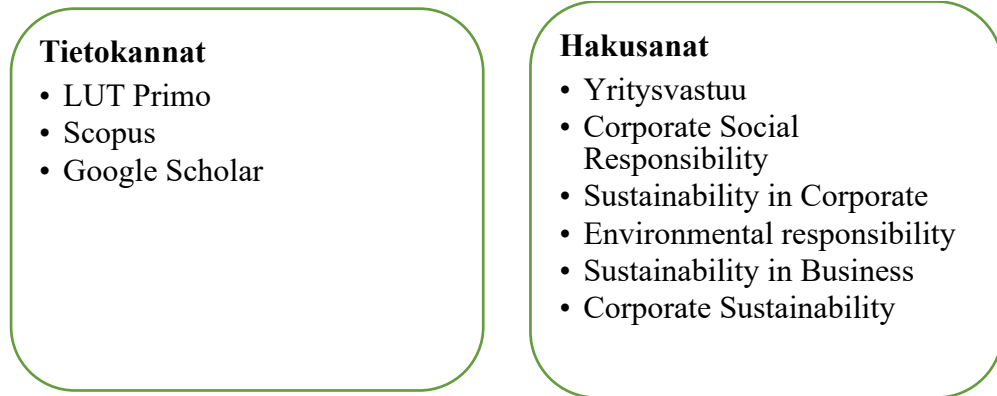
Näiden tutkimuskysymyksien avulla pystytään kattamaan Lehtipisteen koko liiketoiminta ja löytämään tärkeimmät huomiot. Tutkimuskysymyksiin lähdetään paneutumaan ensin teorian pohjalta, jossa käydään läpi tärkeimmät tekijät vastuullisen yritystoiminnan kannalta. Näitä käsitellään yleisellä tasolla, joten työstä voi olla hyötyä myös niille henkilöille, jotka haluavat lisätä tai parantaa yrityksensä vastuullisuutta. Työstä voi olla hyötyä myös yksityishenkilöille, joita kiinnostavat yleisellä tasolla yritysten vastuullisuustoiminta.

1.2 Tutkielman rakenne ja tutkimusmenetelmät

Tämä kandidaatintyö on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena ja työn tiedonkeruussa on hyödynnetty puolistrukturoituja haastatteluja sekä olemassa olevaa tieteellistä kirjallisuutta. Haastattelut toteutettiin viiden kohdeyrityksen työntekijän kanssa. Työssä käytettyä tutkimusmenetelmää, sekä haastatteluista saatua aineistoa kuvataan tarkemmin kappaleessa 4.1.

Kandidaatintyön taustatiedon hakemisessa on käytetty pääasiassa hakusanoina ”*Corporate Social Responsibility*” sekä ”*yritysvastuu*”. Tieteellisiä lähteitä haettiin pääasiassa englanniksi, sillä aihetta on tutkittu englannin kielellä enemmän. Yrityksen toimintaan liittyvissä hauissa hakukielenä toimi suomen kieli, sillä aiheesta löytyi kattavasti tietoa ja tutkimuksia. Työn kohdeyritys toimii Suomessa, joten myös tämän takia päädyttiin suomenkielisiin lähteisiin, jotta yrityksen toimintatavat vastaisivat lähteitä. *Corporate Social Responsibility* -aiheessa hyödynnettiin LUT Yliopiston tiedekirjaston laajaa valikoimaa. Tärkeimpänä

tietokantana hyödynnettiin LUT Primoa ja sen tukena myös Scopus, sekä Googlea. Tiedonhaussa on myös hyödynnetty yritysten verkkosivuja.



Kuva 1. Tärkeimmät tietokannat ja hakusanat.

Tämä kandidaatintyö koostuu kuudesta luvusta, joista ensimmäisenä on johdanto. Toisessa luvussa käsitellään yritys vastuun teoriaa. Työssä käsitellään vastuullisuutta yrityksen liiketoiminnan näkökulmasta. Luvussa pohditaan myös miksi yrityksen tulisi tuoda vastuullisuus osaksi toimintaa ja raportointia. Kolmannessa luvussa käsitellään yritystoiminnan eri vaiheita ja miten vastuullisuuden tulisi näkyä näissä vaiheissa. Neljännessä luvussa esitellään haastattelumenetelmät, kerrotaan Lehtipisteen työntekijöiden kanssa tehtyjen haastatteluiden tärkeimmät löydökset ja haastatteluiden perusteella tehdyt kehitysehdotukset. Luvussa käydään läpi ehdotukset, niiden taustaa sekä toteutusta. Viidennessä luvussa vastataan tutkimuskysymyksiin aiemmissa luvuissa olevien tietojen perusteella. Luvussa esitellään kehitysehdotukset, joiden avulla Lehtipiste voi kehittää omaa vastuullisuuttaan.

2 Vastuullisuus yritystoiminnan kehittäjänä

Vastuullisen toiminnan tärkein tavoite on parantaa ihmisten elämänlaatua nyt ja tulevaisuudessa luomalla arvoa vastuullisuuden kolmen osa-alueen, taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristöllisen vastuun kautta. Tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan niin yksilön, yritysten kuin yhteiskunnankin panosta. (Cavagnaro 2017, s.10) Vastuullisen liiketoiminnan perusedellytys on vastuullinen ja kestävä toiminta. Nykypäivänä yritysten vastuuta lisätään, jolloin yritysten päättäjien täytyy kehittää kestävämpiä ja vihreämpiä toimintatapoja. Yhteistyökumppaneilta ja alihankkijoilta vaaditaan vastuullisia toimintatapoja, vastuullisuusraportteja ja -tavoitteita. Pelkkä kertomus vastuullisuusstrategiasta ja vastuullisuustoiminnasta ei enää riitä. Yritysten tulee aktiivisesti etsiä parempia ja konkreettisia vaihtoehtoja vastuullisuuden parantamiseksi. Kun nämä asiat ovat yrityksellä hoidettu hyvin, on yritys houkuttelevampi kohde asiakkaille sekä muille sidosryhmille. (Moratis, Melissen & Idowu 2018)

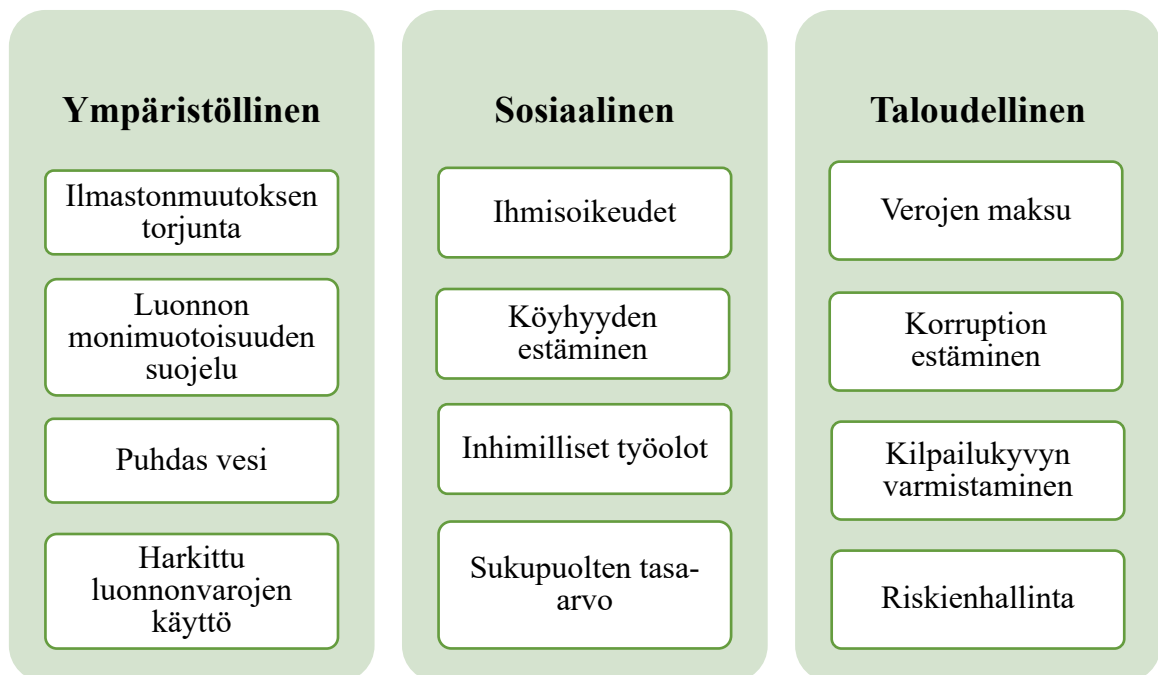
2.1 Yritysvastuu

60-luvulla kasvoi tietoisuus luonnonvarojen rajoittuneisuudesta ja ihmiset alkoivat kyseenalaistaa materialistiset ajatustavat. Ensimmäisen öljykriisin jälkeen 1970-luvulla länsimaissa tajuttiin, että kestävämpiä vaihtoehtoja tulee löytää, jotta voidaan säilyttää edes nykyinen elintaso. Asiantuntijat ilmaisivat huolensa päättömän kuluttamisen ja saastuttamisen seurauksista, maapallon kestävästä ja taloudellisen kasvun pysähtymisestä ekologisten kriisien takia. Myöhemmin on luotu erilaisia vastuullisuuden malleja ja toimintatapoja, jotta yritykset pystyisivät toimimaan vastuullisemmin. (Cavagnaro 2017, s.8–10) Ihmiskunta on saastuttamisellaan ja vastuuttomalla kulutuksellaan aiheuttanut peruuttamatonta vahinkoa maapallolle.

Yritysvastuu (Corporate Social Responsibility, CSR) tarkoittaa yrityksen vastuuta liiketoiminnasta ja sen vaikutuksista ympäröivään ympäristöön ja yhteiskuntaan (Yrittäjät 2022). Yrityksen vastuullisen toiminnan tulisi ylittää lakien ja asetusten vaatimukset, sekä kattaa kaikki toiminnot yrityksessä. Yritysvastuuseen kuuluvat myös toimittajat, alihankkijat ja muut yhteistyökumppanit, eli vastuullista toimintaa tulisi siis vaatia koko toimitusketjulta. (Juutinen & Steiner 2010) Yritysvastuuta kuvataan yrityksen toiminnassa monesti sanoilla

vastuullinen toiminta ja kestävä kehitys. Vastuullisuus on yleiskäsite, joka kattaa muun muassa yritys vastuun ja kestävä kehityksen. Kestävä kehityksen tarkoituksena on löytää toimienpiteitä, joiden avulla liiketoimintaa voidaan kehittää ja kasvattaa vahingoittamatta ympärillä olevaa ympäristöä ja yhteiskuntaa. (Laine 2005; Hedstrom 2018) Esimerkiksi YK:n kestävä kehityksen tavoitteet edistävät tätä ajatusta. Tässä työssä käytetään vastuullisuus, yritys vastuun ja kestävä kehitys -termejä, sillä niiden kaikkien tarkoituksena on löytää vastuullisempia toimintatapoja yritystoiminnalle.

Yritysvastuuta ei tarvitse toteuttaa vain tietyllä tavalla, mutta yleisesti tätä lähestytään kolmen pilarin mallin avulla. John Elkingtonin (1997) kehittämä malli koostuu ympäristöllisestä, sosiaalisesta sekä taloudellisesta vastuusta. (Koipijärvi & Kuvaja 2020). Kuvaan 2 on luettelut muutamia asioita, joita yritysten tulisi yritys vastuussa ottaa huomioon. Nämä kohdat ovat mietitty YK:n kestävä kehityksen tavoitteiden mukaisesti.



Kuva 2. Yritysvastuu (Koipijärvi & Kuvaja 2020, Suomen YK-Liitto 2022).

Ympäristöllinen vastuu on tutuin osa-alue yritys vastuusta, sillä viime vuosina ympäristölliset asiat ovat olleet pinnalla. Yritykset ovat yksi suurimmista maapallon resurssien kuluttajista, minkä takia ympäristövastuun huomioiminen yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa on erittäin tärkeää. (Koipijärvi 2020; Logistiikan maailma 2022) Ympäristövastuun tulisi kattaa koko toimitusketju ja siihen kuuluvat muun muassa päästöjen vähentäminen, toimet ilmastomuutosta vastaan ja huolehtimalla yrityksen toiminnasta syntyvistä jätteistä

asianmukaisesti (Yrittäjät 2022). Edellä mainitut asiat ovat tietyllä tavalla helppoja saattaa kuntoon ja näistä yleensä aloitetaan, kun mietitään vastuullisuuden parantamista. Nämä keinot ovat konkreettisia tekoja, joita voidaan viestiä sisäisesti ja ulkoisesti. *Sosiaalinen vastuu* on huomaamattomampaa kuin ympäristövastuu, sillä sosiaaliseen vastuuseen liittyvät asiat ovat piilossa kuluttajilta. Sosiaaliseen vastuuseen kuuluvat työntekijöiden hyvinvointi, ihmisoikeuksien ja tasa-arvon toteutuminen, sekä huolehtiminen työntekijöiden turvallisuudesta, esimerkiksi koulutusten avulla. (Koipijärvi 2020; Logistiikan maailma 2022) Maissa, joissa elintaso on korkealla, sosiaalinen vastuu liittyy lähinnä henkiseen työhyvinvointiin, palkka tasa-arvoon ja koulutuksiin. Halvan työvoiman maissa sosiaalisessa vastuussa tulee kiinnittää huomiota turvallisiin työoloihin, työntekijöille tulee maksaa kunnon palkkaa ja huolehtia inhimillisistä työajoista. (Kvasničková Stanislavská et al. 2022; Juutinen & Steiner 2010) *Taloudellisen vastuun* tarkoituksena on parantaa yrityksen kilpailukykyä, varmistaa maksuvalmius ja huolehtia kattavasta riskienhallinnasta. On tärkeää, että yritys huolehtii taloudellisesta puolesta hyvin, sillä vastuullisuuden muista osa-alueista on helpompi huolehtia, kun taloudellinen puoli on kunnossa. Esimerkiksi oikea aikaisen ja realistisen riskienhallinnan avulla voidaan ennaltaehkäistä turhia ja kalliita riskejä, sekä ennustaa luotettavammin yrityksen tulevaisuutta. (Koipijärvi 2020; Juutinen & Steiner 2010)

2.2 Miksi vastuullisuus tulisi ottaa huomioon?

Vastuullisen yritystoiminnan tavoitteena on saada yrityksen toiminnot ja prosessit kestävän kehityksen mukaiseksi. Yrityksen tulisi löytää keinoja, joilla liiketoiminnan kasvu olisi vastuullista ja kestävän kehityksen mukaista. Kestävän kehityksen mukainen yritystoiminta voidaan saavuttaa luomalla vastuullisuusstrategia, jonka mukaan toimitaan. (Welford 2001) Näin yrityksellä on selkeät raamit ja pelisäännöt, joiden mukaan kasvua haetaan. Vielä nykyäänkin monet ajattelevat vastuullisuusajattelun estävän liiketoiminnan kasvun ja kannattavan liiketoiminnan. Näin ei kuitenkaan ole, sillä kestävän kehityksen mukainen toiminta luo uusia mahdollisuuksia ja kuluttajien lisääntynyt tietoisuus kasvattaa vastuullisesti tuotettujen tuotteiden kysyntää. Mikäli yrityksellä on vastuullisemman toiminnan motivaationa vain liiketoiminnan kasvu, voi yritys syyllistyä helpommin viherpesuun ja vastuullisuus jää pinnalliseksi.

Suurin syy vastuullisen toiminnan tarpeellisuuteen on maapallo. Maapalloa ja ihmisiä uhkaa monet vaikeudet tulevaisuudessa, jotka ovat aiheutettu jatkuvalla saastuttamisella,

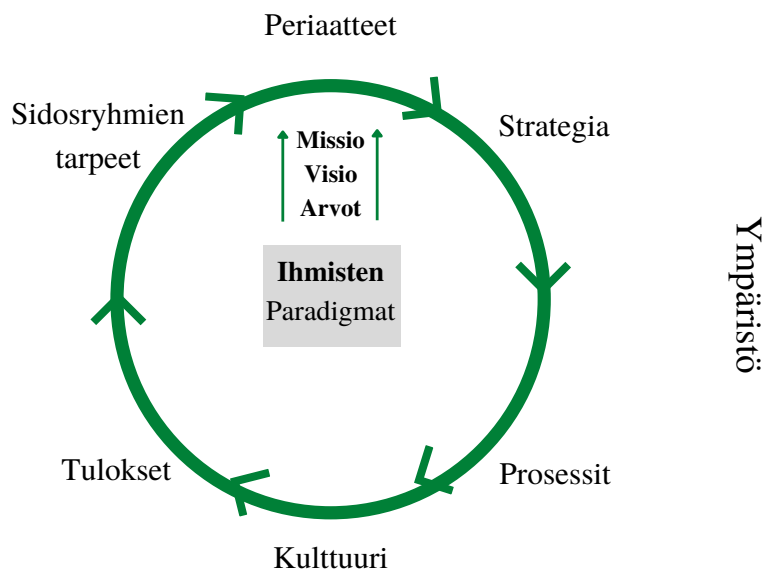
maapallon resurssien tuhlaamisella sekä epäkunnioittavalla kuluttamisella. (Carrington 2022) Ilmastonmuutoksen vaikutukset vain suurenevat ohenevan otsonikerroksen ja jatkuvien hiilidioksidi päästöjen takia, kuivuus polttaa maita ja metsiä sekä sään ääri-ilmiöt riepottelevat kansoja ympäri maailmaa. Kun ilmaston lämpötila nousee liian korkealle, muun muassa kahvin ja kaakaopavun kasvattaminen käy vaikeaksi. Näin käy monille muillekin kasveille, jotka eivät pysty sopeutumaan nopeaan muutokseen. (Vuorio 2022) Miten yllä kerrotut asiat liittyvät yritysten toimintaan? Yritysten toiminta on ollut näiden ympäristöongelmien aiheuttaja ja viidesosa maailman päästöistä onkin yritysten hankintaketjuista lähtöisin. (Tiede 2020; Maryville University 2022)

Yritysvastuun sosiaalisten ja taloudellisten osa-alueiden huomioiminen yritystoiminnassa edistää tasa-arvoa, ihmisoikeuksia ja työympäristön turvallisuutta. Sosiaalisessa vastuussa tulee huomioida työhyvinvointi työpaikalla luomalla hyvää yhteishenkeä, huolehtimalla palkka tasa-arvosta sekä tarvittavista koulutuksista. Taloudellisen vastuun alle kuuluu esimerkiksi verojen maksaminen ja yrityksen maksuvalmiudesta huolehtiminen. (Juutinen & Steiner 2010) Yrityksen tulee huomioida vastuullisuus ja kantaa vastuu tuotteen koko toimitusketjun osalta, esimerkiksi tehtaissa tulee varmistaa inhimilliset työolot sekä kohtuullinen palkka. Yrityksen vastuulla on huolehtia, että yhteistyökumppanit ja alihankkijat toteuttavat vastuullisuusstrategiaa. (Cavagnaro 2017)

Mitkä ovat ne hyödyt mitä yritykset saavat, kun toiminta on vastuullista jokaisella osa-alueella? Vastuullinen toiminta houkuttelee ja kiinnostaa rahoittajia, yhteistyökumppaneita, sekä asiakkaita. (Ortiz-de-Mandojana & Bansal 2016) Pitkän aikavälin kustannukset pienevät, kun investoidaan energiatehokkaampaan tuotantoon, hyödynnetään tai myydään eteenpäin tuotannosta yli jäänyt materiaali. Työhyvinvointiin panostaminen nostaa työntekijöiden tehokkuutta ja sitoutuneisuutta. Yrityksen brändi ja imago paranevat niin kuluttajien kuin muidenkin toimijoiden silmissä. (Murphy 2022) Kun vastataan sidosryhmien tarpeisiin ja kysyntään luotettavalla sekä läpinäkyvällä toiminnalla, parantaa se sidosryhmän ja yrityksen välistä luottamusta ja asiakkaat ostavat todennäköisemmin tämän yrityksen tuotteita (Homburg, Stierl & Bornemann 2013).

2.3 Vastuullinen liiketoiminta

Organizational Effectiveness Cycle (OEC) avulla voidaan tunnistaa yritystoiminnan tärkeimmät tekijät. Nämä tekijät kattavat kokonaisuudessaan yrityksen liiketoiminnan ja niiden tunnistaminen on tärkeää, jotta yritystoimintaa voidaan kehittää ja parantaa. Kuvasta 3 voidaan nähdä kuinka kaikki tekijät ovat toisiinsa sidoksissa ja yhden tekijän puuttuminen vaikuttaa liiketoimintaan negatiivisesti.



Kuva 3. Organizational Effectiveness Cycle (mukaillen Cavagnaro 2017).

Yritysten toimintaan vaikuttavat monet ulkoiset tekijät, ja nämä tekijät ovat nimetty kuvaan ”YMPÄRISTÖ”. Tässä kuvassa, *ympäristöllä* tarkoitetaan ulkoisia tekijöitä, joihin yrityksellä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa. Ympäristö voi joko helpottaa tai haitata yrityksen kykyä saavuttaa sen tavoitteita. Näitä ulkoisia tekijöitä ovat muun muassa lait, direktiivit ja säädökset, joiden avulla yritysten toimintaa ohjataan. (Cavagnaro 2017)

OEC:n keskelle on sijoitettu *paradigmat*. Paradigma tarkoittaa viitekehystä, esimerkiksi tieteen alan tai yrityksen omia vakiintuneita toimintatapoja ja näkökulmia (Kookas 2022). Paradigmat vaikuttavat ympyrän muihin tekijöihin ja muokkaavat niitä esimerkiksi organisaation näkökulmien tai totuttujen tapojen mukaiseksi. Paradigmat voivat myös muuttua ulkoisten tekijöiden vaikutuksesta. Paradigmat ovat sijoitettu ympyrän keskelle heijastaen niiden vaikutusta ihmisten käyttäytymiseen. Tämä tarkoittaa, että yksittäinenkin ihminen pystyy vaikuttamaan yrityksen sekä arvoihin että missioon. (Cavagnaro 2017)

Yritysten tulisi pohtia *missiota, visiota* ja *arvoja* vastuullisuus periaatteiden mukaan, jolloin yrityksen toiminta olisi alusta alkaen vastuullista. Kun arvot pohjautuvat vastuulliseen toimintaan, on muita OEC:n kohtia helpompi lähteä miettimään vastuullisuuden näkökulmasta. On tärkeää sisällyttää vastuullisuus ensin missioon, visioon ja arvoihin, jonka jälkeen on helpompaa jalkauttaa vastuullisuus yksittäisiin toimenpiteisiin ja prosesseihin. Muutoksen tulisi kuitenkin lähteä juuri arvoista, missiosta, visiosta. (Cavagnaro 2017) *Yrityksen periaatteet* ovat ohjenuoria, joiden mukaan tulisi toimia ja johtaa yritystä. Nämä periaatteet pohjautuvat yrityksen arvoista. Vastuullisuuden periaatteiden mukaan yritysten tulisi ymmärtää maapallon rajalliset resurssit ja niiden resurssien sisällä tulisi pysyä. Yritysten ja yhteiskunnan tulisi yhdessä varmistaa ja huolehtia hyvästä elämän laadusta myös tulevaisuudessa. (Welford 2001)

Kun missio, visio ja arvot ovat päätetty, on aika siirtyä yrityksen strategiaan. *Strategian* tulisi kertoa miten yritys lähtee tavoittelemaan omaa missiotaan. Hyvä ja toteutuskykyinen strategia sisältää joukon toisiaan täydentäviä, vahvistavia ja konkreettisia toimintatapoja. Kun strategia on määritelty, voidaan miettiä yrityksen vastuullisuusprosesseja ja niiden vaikutusta yritystoimintaan. Menestyksellinen liiketoiminta tarvitsee yrityksen strategiaan sitoutuneen organisaation, jolloin myös liiketoiminnan kehittäminen ja tuloksen tekeminen paranee. *Prosesseiksi* lasketaan esimerkiksi tuotantoprosessi, logistiikka, sekä markkinointi ja myynti. Myös hankinta, tutkimus ja kehitys, sekä HR- ja IT-toiminta ovat prosesseja, joihin tulee kiinnittää huomioita. Näiden kaikkien prosessien toimintatavat ja tavoitteet tulisi muukailla organisaation strategiaa. (Cavagnaro 2017) Vastuullisuus tulee ottaa mukaan yrityksen toimintaan kokonaisvaltaisesti, eikä yksittäisinä tekemisinä. Kun vastuullisuus on jalkautettu kaikkiin yrityksen prosesseihin, on yritys aidosti vastuullinen toimija ja tekee oman tärkeä osansa vastuullisemman tulevaisuuden puolesta.

Yrityksen historia ja menneisyys vaikuttavat *yrityskulttuuriin*. Yrityksen tulisi tutkia tarkasti ympärillä vallitsevaa kulttuuria, sillä monet isot ongelmat syntyvät ympäröivän kulttuurin ja organisaation oletusten ristiriidasta. Jos yrityksen kulttuuri ei ole tietoinen vastuullisuuden periaatteista, täytyy yrityksen johdon tuoda esille vastuullista liiketoimintaa omalle organisaatiolle ja näin pyrkiä muuttamaan yrityksen kulttuuria. Yritysten ja organisaatioiden tulisi kuitenkin huolehtia, että oma kulttuuri on avoin uusille innovaatioille ja ratkaisuille. Kun kulttuuri ja organisaation tavoitteet kohtaavat, yksilöt organisaatiossa ovat avoimia myös uusille ajatuksille ja tavoitteille. (Cavagnaro 2017) Vastuullisuuden *tulokset* liiketoiminnalle

voivat olla moninaiset. Esimerkiksi brändin tai yrityksen maineen paraneminen, uusien asiakkaiden saaminen tai parempi kate / kannattavuus. Vastuullisuutta tulee seurata ja mitata samaan tapaan kuin muutakin liiketoimintaa. Vastuullisuuden mittaamista ja seurantaan varten tarvitaan omat mittarit ja tunnusluvut. Yrityksen tulee asettaa omaan liiketoimintaan sopivat tavat seurata vastuullisuuden toteutumista ja sen vaikuttavuutta. (Juutinen & Steiner 2010)

Ympyrän sulkee *sidosryhmien* tarpeet, joihin kuuluvat esimerkiksi asiakkaat ja toimittajat, sekä vastuullisuuden näkökulmasta myös luonto ja yhteiskunta. Henkilöstön, asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden, sijoittajien ym. sidosryhmien kuunteleminen ja ajatusten vaihto on tärkeä osa vastuullista toimintaa. Yrityksen toiminta vastuullisena työnantajana sekä luonnonvarojen kuluttajana tulee ottaa huomioon vastuullisessa liiketoiminnassa. Vastuullisuus on myös erilaisuuden kunnioittamista ja hyväksymistä. Kaikilla sidosryhmillä tulisi olla mahdollisuus kertoa oma näkemys siitä, miten yrityksen tulisi vastuullisuutta harjoittaa. Yrityksen johto toki tekee päätökset ja aikataulut toteutukselle. Kun yrityksen vastuullisuuden perusta on valettu hyvin, saavutetaan kriteerit koko OEC:n matkalta. (Cavagnaro 2017)

2.4 Yrityksen vastuullinen raportointi

Yrityksen *raportoinnin* tarkoituksena on viestiä yrityksen toiminnasta sisäisesti ja ulkoisesti. Sisäisessä raportoinnissa johtoryhmä informoi esihenkilöitä ja työntekijöitä yrityksen toiminnasta, missä asioissa on parannettu ja mihin asioihin tulisi kiinnittää vielä lisähuomiota. Ulkoisessa raportoinnissa taas kerrotaan sidosryhmille yrityksen toiminnasta, arvoista, strategiasta ja tavoitteista. Raportoinnissa voidaan tiedot jaotella joko taloudellisiin ja ei-taloudellisiin tietoihin, tai lakisääteisiin ja vapaaehtoisin tietoihin. Yrityksen raportoinnissa on tärkeää miettiä mitkä asiat ovat oleellisia esimerkiksi sidosryhmien näkökulmasta ja ottaa ne asiat raportointiin mukaan. (Juutinen & Steiner 2010) Hyvin mietitty raportointi voi auttaa yrityksen kehittämisessä ja tämän takia se tulisi miettiä tarkkaan. Vastuullinen yritys myös kerää palautetta sidosryhmiltä ja yrityksen työntekijöiltä siitä, miten raportointia voidaan kehittää ja parantaa. Raportoinnissa olisi hyvä muun muassa kertoa yrityksen strategian tavoitteista ja miten niitä seurataan. Useasti raporteissa kerrotaan, kuinka on saavutettu suuriakin tuloksia, mutta perustelut miten tulokseen on päästy, puuttuvat kokonaan. Tästä syntyy mielikuva, että yrityksen raportointi ei ole totuuden mukaisesti tehty ja tulokset on saatu

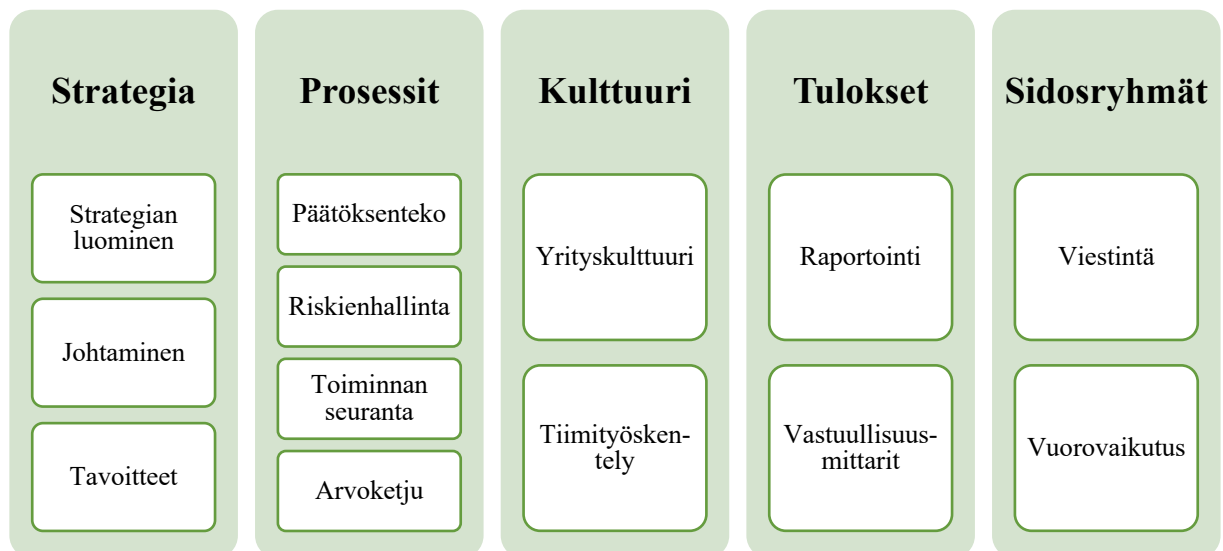
näyttämään hyvältä. Yritysvastuun raportoinnissa tämä seikka on tärkeää muistaa, jotta yritys ei syyllisty viherpesuun. (Kuvaja & Malmelin 2008)

Raportointiin on hyvä tuoda mukaan yrityksen *vastuullisuustavoitteet* ja mahdolliset vastuullisuus sertifikaatit. Monet yritykset ovat ottaneet mallia YK:n kestävän kehityksen tavoitteista ja näitä tavoitteita hyödynnetään monien strategioiden mietinnässä. YK:n kestävän kehityksen tavoitteita on 17. Ne yritykset, jotka ovat sitoutuneet tavoitteisiin, tulisi saavuttaa nämä vuoteen 2030 mennessä. Listalta löytyy sosiaalisen, taloudellisen sekä ympäristöllisen vastuun tavoitteita. Näihin tavoitteisiin kuuluu muun muassa hyvän koulutuksen takaaminen kaikille, köyhyyden ja nälänhädän estäminen sekä sukupuolten tasa-arvon saavuttaminen. (Suomen YK-liitto 2022) Yrityksen strategiaan voi ottaa mukaan muutamia YK:n kestävän kehityksen tavoitteita, joiden avulla voidaan löytää konkreettisia toimia yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Vastuullisuus *sertifikaattien* avulla voidaan kertoa kuluttajille ja muille sidosryhmille vastuullisemmasta liiketoiminnasta. Tulisi kuitenkin olla tarkkana minkälaisia sertifikaatteja käytetään. Yrityksen itse luomat sertifikaatit eivät ole aina luotettavia, vaan luotettavimpia sertifikaatteja ovat ulkopuolisten tahojen myöntämät sertifikaatit, joiden kriteerit ovat avoimesti nähtävillä. Sertifikaatit, jotka täytyvät uusia säännöllisesti, ovat näistä luotettavimpia, sillä niiden avulla voidaan todentaa, että yrityksen toiminta on jatkunut vastuullisena. (Eetti 2022) Vastuullisuus sertifikaatteja on monenlaisia ja suuri valikoima erilaisia sertifikaatteja voi aiheuttaa hämmennystä. Vastuullisuutta ajavat järjestöt, kuten Finnwatch ja WWF, ovat tutkineet vastuullisten sertifikaattien luotettavuutta. Näistä tutkimuksista huomataan, ettei mikään järjestelmä ole täydellinen ja yritysten tulisi huomioida sertifikaatin vaatimat kriteerit myös pitkäaikaisessa toiminnassaan. (WWF 2022; Kultalahti 2016) Vastuullisuus sertifikaattien käyttäminen yritysvastuun toteuttamisessa ei ole pakollista, mutta ulkoisen auditorin avulla yritys voi kehittää yrityksen läpinäkyvyyttä ja toimintaa vastuullisempaan suuntaan.

3 Vastuullisuuden implementointi osaksi liiketoimintaa

Yrityksen ei tarvitse muuttaa kaikkea toimintaansa kerralla vastuullisemmaksi, vaan siirtymän voi tehdä vaiheittain. Tämä on jopa suositeltavaa, silloin organisaatio näkee päätöksien vaikuttavuuden selkeämmin. Vastuullisuus ja kestävä kehitys mukainen toiminta siirtyy toiminnosta toiseen ja ennen pitkää kattaa jo koko yritystoiminnan. Tässä kappaleessa mietitään keinoja ja tapoja, miten vastuullisuuden voi sulauttaa mukaan yritystoimintaan. Kuvassa 4 havainnollistetaan mihin kaikkiin yrityksen toimintoihin vastuullisuus tulee implementoida.



Kuva 4. Vastuullisuuden implementointi yrityksen eri toimintoihin.

3.1 Vastuullisuusstrategia

Kun suunnitellaan vastuullista *strategiaa* ja sen toteutusta, täytyy ensin miettiä yrityksen arvoja, visiota ja missiota. Jos jokin näistä kolmesta ei tue vastuullista ajattelua, on niiden pohjalta vaikea lähteä rakentamaan vastuullisempaa tulevaisuutta yritykselle. Ensimmäinen vaihe on selvittää eri sidosryhmien tarpeet ja halut ja näiden perusteella miettiä ja päivittää yrityksen arvot, visio ja missio vastuullisiksi. (Cavagnaro 2017) Arvot kertovat mitkä asiat ovat yritykselle tärkeitä, esimerkiksi yrityksen vastuullisuusarvoina voi olla tasa-arvoinen työpaikka, ympäristöystävällinen toiminta ja vastuullinen johtaminen. Visio mietitään sen mukaan, mikä on yrityksen näkemys heidän toiminnastaan tulevaisuudessa, esimerkiksi

halutaan olla luotettava ja vastuullinen toimittaja ja/tai työnantaja. Hyvä visio on monitulkintainen, eikä rajoita yrityksen toimintaa liikaa. Missio taas kertoo mikä on yrityksen tämänhetkinen tehtävä, esimerkiksi halutaan kannustaa vastuullisempaan kuluttamiseen tuomalla markkinoille vastuullisesti valmistettuja tuotteita. (Dumitrascu & Feleaga 2019) Kun nämä kolme kohtaa on päätetty, voidaan lähteä rakentamaan strategiaa yrityksen toiminnalle. Ensi alkuun yritys voi luoda erillisen vastuullisuusstrategian, jossa alkutilanne on karotettu. Jatkossa vastuullisuus täytyy ottaa osaksi yrityksen koko strategiaa, jotta vastuullisuustoiminta kattaa yrityksen liiketoiminnan kokonaisuudessaan. (Fatima & Elbanna 2022)

Vastuullisuuden periaatteet (Welford 2001):

1. Yleiset periaatteet
2. Oma pääoma
3. Tulevaisuus
4. Biodiversiteetti ja eläinten suojelu
5. Ihmisoikeudet
6. Paikallinen toiminta ja laajuus
7. Elinkaaren vaikutukset

Yllä on listattu vastuullisuuden periaatteita, joita yritystoiminnan tulisi ottaa huomioon suunniteltaessa strategiaa. Periaatteet ovat jaettu seitsemään pääluokkaan, joita voidaan hyödyntää strategian vastuullisuuspointtien löytämisessä ja hahmottamisessa. Näiden periaatteiden avulla pystytään kattamaan laajasti tärkeimmät ympäristölliset, sosiaaliset sekä taloudelliset osa-alueet ja luomaan strategia, jossa nämä asiat on otettu huomioon. (Welford 2001) Vastuullisuus periaatteiden lisäksi strategian mietintä vaiheessa tulisi huomioida myös YK:n kestävän kehityksen tavoitteita. Vastuullisuuden periaatteet ja YK:n tavoitteet yhdistämällä saadaan kattava näkökulma, mitkä asiat tulee ottaa huomioon strategiaa tehdessä, jotta vastuullisuus on käsitelty strategiassa kokonaisvaltaisesti. Strategian tarkoituksena yrityksen toiminnan kannalta on luoda selkeät toimintatavat ja tavoitteet, jossa on huomioitu toimintaympäristön tarpeet ja halut, sekä yrityksen resurssit, osaaminen ja mahdollisuudet (Kamensky 2015).

Strategiassa tulisi selkeästi näkyä minkälaisia *vastuullisuustavoitteita* yritys toiminnalleen asettaa ja miten tavoitteisiin pääsemistä seurataan. Näiden mittareiden avulla pystytään miettimään konkreettisia tapoja ja työkaluja, joiden avulla tavoitteet tullaan saavuttamaan.

Strategian tavoitteet tulisi asettaa noin 3–6 vuoden päähän. Niiden tulisi olla konkreettisia tavoitteita, esimerkiksi hiilineutraaliustavoite tai vastuullisesti tuotettujen tuotteiden osuus tietyn verran valikoimasta. (Hedstrom 2018) Seuranta on tärkeä osa tavoitteiden asetantaa ja jotta voidaan luotettavasti seurata ja todentaa vastuullisuuden toteutumista yrityksen eri toiminnoissa, tulee luoda mittaristo ja tunnusluvut vastuullisuuden seurannalle. Mittaristojen ja tunnuslukujen laatimiseen tarvitaan taustatietoja jo olemassa olevista tavoista ja tiedoista, joita kerätään muun liiketoiminnan osa-alueiden päätösten tueksi. (Karppinen 2021)

Yksi strategian tavoitteiden onnistumisen kannalta tärkeä tekijä on *johtajuus*. Jos vastuullisuusajattelu on yrityksessä vielä uutta, tulee muutoksen ja sen ymmärtämisen lähteä yrityksen johdosta. Yrityksen johdon tehtävänä on pilkkoa strategia työntekijöille ymmärrettäväksi ja helposti hahmotettavaksi. Johdon on luotava uusia prosesseja ja työkaluja, joiden avulla jokainen työntekijä pystyy omalla tekemisellään edesauttamaan strategian onnistumista. Lisäksi on huolehdittava tarpeellisista vastuullisuuskoulutuksista työntekijöille, jotta voitaisiin saavuttaa paras mahdollinen tulos. Yritysvastuun johtaminen tarkoittaa, että yrityksen johto omalla toiminnallaan tukee asetettujen tavoitteiden saavuttamista. (Juutinen & Steiner 2010) Johtajiston tulee miettiä, miten vastuullista strategiaa lähdetään toteuttamaan yrityksen eri prosesseissa ja funktioissa, esimerkiksi miten tavarantoimittajat valitaan tai miten riskienhallintaa tehdään ja analysoidaan. Yrityksen johdon pitää seurata toimintaa tarkasti ja mahdollisesti olla valmis tekemään korjaavia toimenpiteitä, jos asetetut tavoitteet eivät täyty. (Welford 2001)

3.2 Vastuullisuus yrityksen prosesseissa

Riskienhallinnan tulisi olla prosessi, jota yrityksessä aktiivisesti seurataan. Viimeistään tässä vaiheessa tulisi riskienhallintaan ottaa mukaan vastuullisuus riskit. Vastuullisuus riskiluokituksen avulla pystytään löytämään yrityksen strategian tavoitteiden suurimmat riskit. Hyvän riskienhallinnan avulla pystytään ennaltaehkäisemään ja pienentämään vakavia riskejä ja yrityksen valmius nopeisiin muutoksiin paranee. Kaikkia riskejä ei pystytä estämään, mutta niihin valmistautumalla riskien mahdolliset haitat pienenevät. (Juutinen & Steiner 2010)

Vastuullisuus riskit (Hawkins 2006):

- | | |
|-----------------------------------|---------------------------|
| 1. Eettiset riskit | 6. Ympäristölliset riskit |
| 2. Sosiaalisen vaikutuksen riskit | 7. Maineriskit |
| 3. Sääntelyriskit | 8. Markkinariskit |
| 4. Teknologiariskit | 9. Poliittiset riskit |
| 5. Suorituskyky riskit | 10. Taloudelliset riskit |

Edellä mainitussa listassa on kymmenen vastuullisuuden riskialuetta, jotka ovat yrityksen vastuullisuuden kannalta tärkeitä ottaa huomioon. Kun yritys tekee kattavan riskianalyysin, johon sisältyy vastuullisuuteen liittyvät riskit, pystytään todentamaan yrityksen isoimmat riskit ja luomaan toimintatavat niiden ehkäisemiselle. Riskienhallinta saattaa tuoda lisäkustannuksia yritykselle, mutta pahimpien riskien tapahtuessa, yrityksen menetykset eivät koidu kohtalokkain. (Hawkins 2006) Ukrainan sodan alkaessa Suomen talous ja yritykset joutuivat koetukselle. Sota Euroopassa on aiheuttanut monille yrityksille yllättäviä kuluja, sekä raaka-aineiden, komponenttien ja tuotteiden saatavuuden katkoksia. Kriisit voivat aiheuttaa yrityksille taloudellista ahdinkoa ja siksi onkin tärkeää, että yritykseltä löytyy puskuria, jonka avulla näistä tilanteista selvitään. (Sollman 2022)

Yrityksen *päätökset* ovat tärkeitä strategian onnistumisen kannalta, ja huolehtimalla päätöksenteonprosessien selkeydestä voidaan varmistua, että päätökset tukevat yrityksen strategiaa ja liiketoiminnan kasvua. Jokainen päätös vaikuttaa moniin eri toimintoihin, ja päätösten jälkiseuraukset voivat kasaantua lumipalloefektin lailla. Päätöksentekoprosessissa täytyy olla selkeät raamit ja toimintatavat, joiden mukaan eri päätösvaihtoehtoja mietitään yrityksen arvojen ja linjojen mukaisesti. (Haskins & Freeman, 2015) Päätöksenteossa on tärkeää pohtia tilannetta mahdollisimman avoimesti ja tutkia tarpeelliset taustatiedot. Nopeasti muuttuvassa yritysmaailmassa täytyy pystyä tekemään nopeita päätöksiä. Isoimmista yrityksissä hierarkia saattaa hidastaa monia toimintoja, kuten päätöksenteonprosessia. Yritysjohdon tuleekin tehdä selkeät linjaukset mistä asioista päätetään esihenkilö tasolla ja mitkä päätökset tekee yrityksen johto tai hallitus. (Juutinen & Steiner 2010)

Kun yrityksen päätöksenteonprosessi on arvioitu myös riskienhallinnan kautta, helpottuu päätöksenteko vaikeissa ja kriittisissä tilanteissa. Ukrainan sodan takia yritykset ovat joutuneet tekemään vaikeitakin päätöksiä oman yritystoiminnan kannalta, ja useat yritykset ovat päättäneetkin lopettaa toiminnan Venäjällä ja venäläisten yritysten kanssa. Tällaisten

kriisien aikana mitataan yritysten vastuullista toimintaa ja tekeekö yritys arvojensa mukaisia päätöksiä. Jos yrityksen päätökset ovat ristiriidassa vastuullisten arvojen ja strategian kanssa, esimerkiksi mainehaitat voivat tulla hyvinkin kalliiksi yritykselle. Näissä tilanteissa taloudelliset tappiot voivat olla suuriakin, mutta vastuullisella päätöksenteolla ja riskienhallinnalla voidaan tilanteista toipua. (Sollman 2022)

Arvoketju kertoo tuotteen kaikki vaiheet, jotka tuote käy läpi elinkaarensa aikana. Arvoketju sisältää muun muassa suunnittelun, valmistuksen, logistiikan sekä käytöstä poiston. Arvoketjun jokainen vaihe lisää arvoa tuotteelle. Vastuullisella arvoketjulla tarkoitetaan, että arvoketjun jokainen toiminto on vastuullinen. (Hakemulder 2016) Yritysvastuun kannalta vastuullinen arvoketju tarkoittaa sitä, että yrityksen tulee varmistaa tuotteen aikaisemman arvoketjun vastuullisuus, jotta tuotetta voidaan myydä vastuullisena eteenpäin. Jos tuotteen arvoketjua ei tarkisteta, voi jälleenmyyjä tiedostamattaan syyllistyä viherpesuun. Alihankkijoiden ja muiden yhteistyökumppaneiden kanssa tulee käydä avointa keskustelua vastuullisuudesta ja siitä, miten he voivat omalla toiminnallaan tuoda lisäarvoa tuotteen arvoketjuun. Yhteistyösopimukseen voidaan lisätä kohtia, joissa vaaditaan yritys vastuun huomioimista kumppanin yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Avoin ja läpinäkyvä toiminta yhteistyökumppaneiden kanssa parantaa yrityksen tuotteiden arvoketjua, jonka avulla pystytään täyttämään sidosryhmien vastuullisuusvaatimukset. (Juutinen & Steiner 2010)

Yrityksen *toiminnan seuranta* tulisi toteuttaa datan keräämisen muodossa, sillä dataa on saatavilla yrityksen jokaisesta toiminnasta. Liiketoiminnan kehityksen taustalla tulee olla analysoitua dataa, jotta tiedetään tarkasti mitä kohtia tulee kehittää. Datan keruun avulla voidaan tehostaa ja helpottaa työnteon prosesseja, raportointi selkeytyy ja voidaan säästää kustannuksissa. Kerättyä dataa on kuitenkin vaikea hyödyntää, jos yrityksellä ei ole osaavaa henkilöä datan analysoinnissa. (Väre 2019) Datan avulla yritys pystyy seuraamaan esimerkiksi omien vastuullisuustavoitteiden kehittymistä ja luomaan niille omat mittarit, joita voidaan seurata.

3.3 Yrityskulttuuri

Yrityskulttuuri on monisyinen käsite ja jokainen ymmärtää sen hieman eri tavoin. Kuitenkin tässä kandidaatin työssä yrityskulttuurin käsitteenä tarkoitetaan yrityksen arvoja, normeja, ymmärrystä, opittuja tietoja ja taitoja, asenteita ja tapoja. Yrityskulttuuriin vaikuttaa

yrityksen strategia ja johtamismetodit. Lisäksi työntekijät muokkaavat yrityskulttuuria huomaamattaan omilla ajatuksillaan ja toiminnallaan. Yrityskulttuuri ohjaa yrityksen työntekijöitä sekä hyvässä että pahassa, joten yrityskulttuuria täytyy osata johtaa. Yrityksen johdon tulee tiedostaa sen kulttuuri ja luoda johtamisen metodit, joiden avulla yrityskulttuuria voidaan parantaa. (Luukka 2019) Yrityskulttuuri näkyy konkreettisesti esimerkiksi työntekijöiden työhyvinvoinnissa. Vastuullinen yritys huolehtii omien työntekijöiden hyvinvoinnista, jonka voi selvittää esimerkiksi erilaisilla kyselyillä, jossa työntekijöillä on mahdollisuus vastata rehellisesti työhyvinvointiin liittyviin kysymyksiin. Jos huomataan työhyvinvoinnin laskevan, voidaan sitä yrittää parantaa yrityskulttuuria muuttamalla. Yrityskulttuurin muutokset ovat hitaita, mutta pitkällä tähtäimellä ne hyödyttävät yritystä. (Kamensky 2011)

Millainen on siis vastuullinen yrityskulttuuri? Kun vastuullisuus on implementoitu osaksi yrityksen strategiaa ja prosesseja, kulkeutuu se työntekijöiden ajatusten ja toimenpiteiden kautta myös yrityskulttuuriin. Kuitenkin tärkein tapa, jolla vastuullisuus tulee osaksi kulttuuria, on vastuullinen johtaminen. Vastuullinen johtaja ottaa huomioon työntekijät, luo luottavan ja kannustavan ilmapiirin ja antaa työntekijöille mahdollisuuden kehittyä ja kasvaa. Vastuullinen yrityskulttuuri kehittää myös johtoryhmää muun muassa olemaan parempia johtajia ja tekemään parempia päätöksiä. Esimerkiksi Great Place To Work -instituutio (GPTW) on tunnistanut yrityskulttuurin keskeiset osa-alueet ja näitä kohtia kehittämällä ja parantamalla, voidaan vaikuttaa positiivisesti yrityskulttuuriin. (Luukka 2019)

- | | |
|------------------------------|----------------------------|
| 1. Rekrytointi ja perehdytys | 6. Kehitys |
| 2. Innostaminen | 7. Välittäminen |
| 3. Viestintä | 8. Juhlistaminen |
| 4. Kuuntelu | 9. Taloudellinen jakaminen |
| 5. Kiittäminen | |

Vastuullinen yrityskulttuuri antaa yritykselle uusia työkaluja, joiden avulla yrityksen toimintakyky paranee. GTWP:n tavoitteena on luoda yrityskulttuurista kilpailuetu, jota hyödyntämällä yritys voi parantaa asemiaan työmarkkinoilla. Edellä mainitusta listasta nähdään GTWP:n mielestä yrityskulttuurin tärkeimmät osa-alueet. Näistä huolehtimalla yritys voi muun muassa parantaa kilpailukykyään ja työntekijöiden motivaatiota. (Great Place To Work 2022) Jokaisen yrityksen tulisi määritellä oman yrityskulttuurinsa tärkeimmät osa-alueet, jotta yrityskulttuuria pystytään kehittämään yhä paremmaksi.

3.4 Tulokset

Yritysvastuun *raportointi* on tärkeää, sillä sen avulla pystytään seuraamaan strategian ja tunnuslukujen kehittymistä. Raportointi on hyvä työkalu viestiä sidosryhmille yrityksen toiminnasta ja sitä tulisi tehdä sekä sisäisesti että ulkoisesti. Raportteihin tulisi kerätä oleellimmat tiedot yrityksen toiminnasta, niin onnistumiset kuin kehitys kohteetkin. Yritysvastuun raportointia säädellessään, mutta vielä monet tärkeät kohdat, kuten vastuullisuudesta raportointi, jäävät yrityksen omaan harkintaan. Vuonna 2023 tulee voimaan EU:n direktiivi, joka muuttaa vastuullisuudesta raportoinnin pakolliseksi kaikille yli 250 henkilön yrityksille (Greenstep 2022). Vastuullisessa raportoinnissa tulee ottaa huomioon vastuullisuuden kaikki osa-alueet, eli taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristöllinen. (Juutinen & Steiner 2010) Yritysvastuun tuominen mukaan raportointiin on tärkeää yritystoiminnan läpinäkyvyyden edistämisen ja yrityksen toiminnan kehittämisen kannalta.

Jotta yrityksen raportointi on selkeää, täytyy luoda vastuullisuusmittaristo. *Mittareiden* avulla pystytään seuraamaan yrityksen kehittymistä ja niiden tulisi kertoa tieto selkeästi. Mittareilla seurataan yritysten tavoitteiden kehittymistä, jotta työtä voidaan johtaa tehokkaasti. On tärkeää, että mittareissa ja raportoinnissa huomioidaan niin huonot kuin hyvätkin tulokset ja mittareita tulisi seurata ympäri vuoden. Tämän avulla yritys pystyy reagoimaan tarvittavalla tavalla, mikäli mittaukset kertovat ei-toivotun tuloksen. (Juutinen & Steiner 2010)

3.5 Vuorovaikutus yrityksen ja sidosryhmien välillä

Läpinäkyvyys sidosryhmiä kohtaan on tärkeä osa yritysvastuun täyttymistä ja yritysten tulisi kertoa avoimesti niin onnistumisista kuin epäonnistumisista. Läpinäkyvyys luo luottamusta ja läpinäkyvän toiminnan avulla pystytään pienentämään esimerkiksi maineriskejä. Jotta yritys voi menestyä markkinoilla, tulisi tiedostaa liiketoiminnan kannalta tärkeimmät sidosryhmät. Lisäksi yrityksen johdon olisi tärkeää ymmärtää sidosryhmien arvot, ajatukset ja tarpeet ja ottaa nämä asiat huomioon strategiassa. (Juutinen & Steiner 2010) Avoin *vuorovaikutus* yrityksen ja sidosryhmien välillä on tärkeää ylläpitää. Yritys tarvitsee sidosryhmiään, jotta kannattava liiketoiminta on mahdollista. Vastuullisuus koskee myös sidosryhmiä, joten heidän tulisi ottaa mukaan toiminnan kehittämiseen oman osa-alueen tai prosessin osalta. Heillä saattaa olla jo valmiina omia vastuullisuuteen liittyviä prosesseja, joita voidaan hyödyntää.

Yrityksen toiminnan kehitys vastuullisempaan suuntaan voi tapahtua nopeammin ja tehokkaammin, jos paine muutokseen tulee sidosryhmien suunnalta. (Hawkins 2006)

Vastuullisuus on hyvä ottaa huomioon myös viestinnässä. Yritysvastuun viestimisessä tulisi kertoa yrityksen strategiasta, tavoitteista ja arvoista, sekä tuoda ilmi yrityksen toiminnan motivaattorit. Vastuullinen viestintä on osa yritysvastuuta ja yritykset ovat tilivelvollisia yhteiskunnalle omasta toiminnastaan ja siitä, mitä jälkiä toiminta jättää ympäristöön ja yhteiskuntaan. Läpinäkyvän toiminnan avulla myös viestinnän pitäminen avoimena on helpompaa ja halutessaan sidosryhmät voivat tarkistaa viestinnän totuudenmukaisuuden. Vastuullisessa viestinnässä ei saa loukata tai syrjiä ihmisiä tai mainostaa tuotetta perättömällä vastuullisuus väitteillä. (Juutinen 2016) Kannanotot vähemmistöjen ja ympäristön puolesta tai kantaa ottamattomuus, ovat yrityksen toiminnan sanatonta viestintää, jonka sidosryhmät huomioivat. Sidosryhmien reaktiot kertovat yrityksen toiminnasta ja niiden mukaan yritystä arvotetaan ja arvostellaan. Hyvällä riskienhallinnalla ja vastuullisuusstrategialla viestinnän virheet voidaan välttää. Vastuullinen yritys kuitenkin ottaa vastuun omista teoistaan ja tapahtuneista virheistä.

4 Vastuullinen liiketoiminta case Lehtipiste

Tässä luvussa tullaan käsittelemään työssä käytettyä tutkimusmenetelmää, aineistonkeruu menetelmää ja siitä saatua aineistoa. Kappaleessa käsitellään työn kohdeyritystä Lehtipistettä ja kerrotaan yrityksen taustoista ja tämänhetkisestä tilanteesta. Kappaleessa esitellään yrityksen vastuullisuusajatuksia sekä sidosryhmien vastuullisuusvaatimuksia, jotka tulisi ottaa huomioon vastuullisuutta mietittäessä. Yritysesittelyn jälkeen esitellään valikoimatiimi, joiden työntekijöitä haastateltiin tutkimusta varten. Kappaleessa käydään läpi haastatteluiden eteneminen, löydökset ja ajatukset.

4.1 Tutkimusmenetelmät

Tämä työ tehdään kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteisiin kuuluvat ihmisten näkemysten ja kokemusten tarkastelu ja tutkimuksessa pyritään fenomenologian ajatuksen mukaan ymmärtämään työntekijöiden näkemyksiä ja tunnistamaan miten ihmisten kokemusten ja tapahtumien väliset suhteet ja yksityiskohdat ovat vaikuttaneet. (Tuomi & Sarajärvi 2018) Tutkimuksen pohjatiedoksi on luotu teoriaosio alkuun, jotta pystytään ymmärtämään tutkimuksen taustat ja määritelmät. Teoriaosuus noudattaa tiettyjä lainalaisuuksia, jotta yleinen rakenne työssä pysyy selkeänä. Aineistonkeruu osia voidaan tehdä vapaammin hyödyntäen teoriaa ja sen avulla analysoiden tutkimusaineiston tuloksia. (Alasuutari 2011)

Tutkimuksen empiriaosion aineistonkeruu toteutettiin teemahaastatteluilla eli puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Haastatteluiden teemat oli päätetty etukäteen sekä käsiteltävät kysymykset oli mietitty ennen haastattelua. Keskustelut pidettiin muuten vapaana ja avoimena, jotta yrityksen toiminnasta saataisiin mahdollisimman laaja kuva. Näissä haastatteluissa käytettiin laadullisen menetelmän ajatusta, eli haastateltaville ei annettu valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan heille annettiin tilaisuus vastata omien ajatuksien ja sanojen mukaan. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020) Aineistoa kerättiin haastatteleamalla viittä Lehtipisteen työntekijää, joilta saatiin hyvä katsaus yrityksen toimintaan. Työn aika- ja työmäärän rajoitteiden takia päädyttiin, että haastattelukierroksia tehdään vain yksi, jonka takia joitain Lehtipisteen tietoja on jouduttu olettamaan. Haastateltavat kuuluivat Lehtipisteen valikoimatiimiin, joista

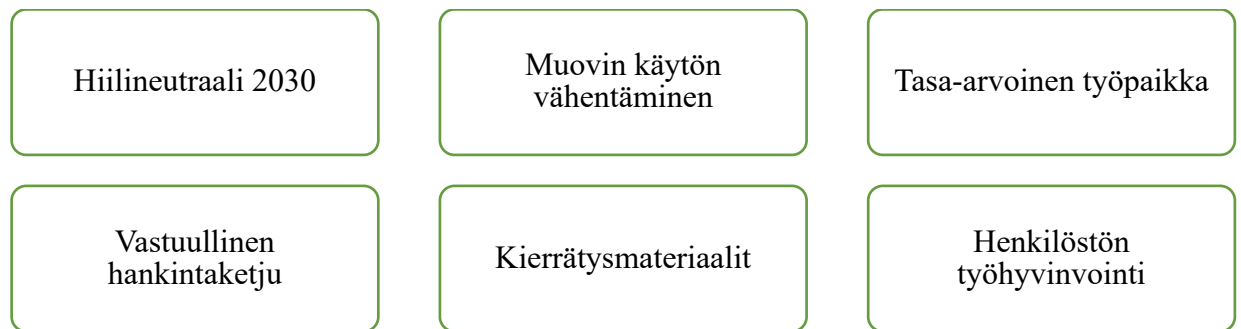
kolme olivat tuoteassistentteja ja kaksi tuotepäällikköä. Haastateltaviksi valittiin valikoima-tiimi, sillä Lehtipiste toivoi kehitysehdotuksia juuri tämän tiimin työskentelyyn liittyen. Monet haastateltavista ovat työskennelleet Lehtipisteellä yli 5 vuotta, joten heidän tietonsa ja ymmärryksensä yrityksen toiminnasta ovat laajat. He ovat myös yhteyksissä Lehtipisteen sidosryhmien kanssa, joten heillä on myös tietoa sidosryhmien mielteistä ja ajatuksista. Haastattelut pidettiin Teams -yhteyden välityksellä. Haastattelut nauhoitettiin ja ne käytiin läpi myöhemmin, jolloin nauhoituksista kerättiin tarpeelliset huomiot. Haastattelussa läpi-käydyt kysymykset löytyvät työn lopusta liitteistä (Liite 1).

4.2 Case Lehtipiste

Tutkimuksen kohdeyrityksenä toimii Lehtipiste, joka on ainoa Suomessa toimiva jakelu- ja markkinointiyhtiö. Rautatiekirjakauppa perustettiin vuonna 1910 ja vuonna 2013 nimeksi valikoitu Lehtipiste Oy. Tradeka osuuskunta osti Lehtipisteen vuonna 2016, jonka omistuksessa yritys on edelleen ja yrityksessä työskentelee nykyään noin 70 työntekijää. Lehtipisteellä on neljä tytäryritystä, mutta tämä työ on rajattu käsittelemään vain Lehtipistettä. Lehtipisteen valikoimaan kuuluu tuoteryhmittäin aikakauslehdet, sanomalehdet, kirjat, keräily ja trendituotteet sekä muut tuotteet. Lehtipiste tekee yhteistyötä tavarantoimittajien, kustantajien ja kaupan alan yritysten kanssa ja tällä hetkellä yhteistyö tapahtuu 440 kumppanin kanssa (Lehtipiste 2022). Tiiviillä yhteistyöllä on pyritty varmistamaan monipuolinen valikoima sekä tehokas jakelu ympäri Suomen. Lehtipiste on ainoa sanoma- ja aikakauslehtien jakelija ja määräävän markkina-aseman takia Lehtipisteen toimintaa valvoo kilpailuviranomainen. Tämän takia Lehtipisteen tulee ottaa huomioon kilpailulainsäädäntö omassa toiminnassaan ja esimerkiksi Lehtipiste ei voi kieltäytyä yhteistyöstä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022)

Lehtipiste ei ole seurannut liiketoimintansa vastuullisuutta pitkään, mutta yrityksen tavoitteena on kasvattaa vastuullisuutta omassa toiminnassaan tulevana vuosina. Lehtipiste on aloittanut päätoimisen vastuullisuustoiminnan vuonna 2020 muun muassa keräämällä tietoa omasta toiminnastaan ja sen kehityskohdista. Lehtipisteen omistaja Tradeka on asettanut tavoitteen, että konserni olisi hiilineutraali vuoteen 2030 mennessä ja Lehtipisteen asiakkaiden puolelta tulee myös painetta toimia yhä vastuullisemmin. Näiden motivaattorien avulla Lehtipiste onkin lähtenyt luomaan erilaisia keinoja, joilla pystyttäisiin parantamaan yrityksen vastuullisuutta. Tällä hetkellä Lehtipisteen suurimmat hiilidioksidipäästöt aiheutuvat

kuljetuksista ja Lehtipiste etsii aktiivisesti keinoja hiilijalanjäljen pienentämiseksi. Lehtipiste pyrkii myös muun muassa tekemään vastuullisia valintoja materiaalien ostoissa ja muissa hankinnoissa, kehittämään arvoketjua vastuullisemmaksi sekä huolehtimaan työntekijöiden hyvinvoinnista. Kuvaan 5 on lueteltu Lehtipisteen tärkeimmät vastuullisuusajatukset vuonna 2021. Näiden avulla toimintaa on pyritty kehittämään, jotta esimerkiksi tavoite hiilineutraaliudesta vuonna 2030 saavutettaisiin.



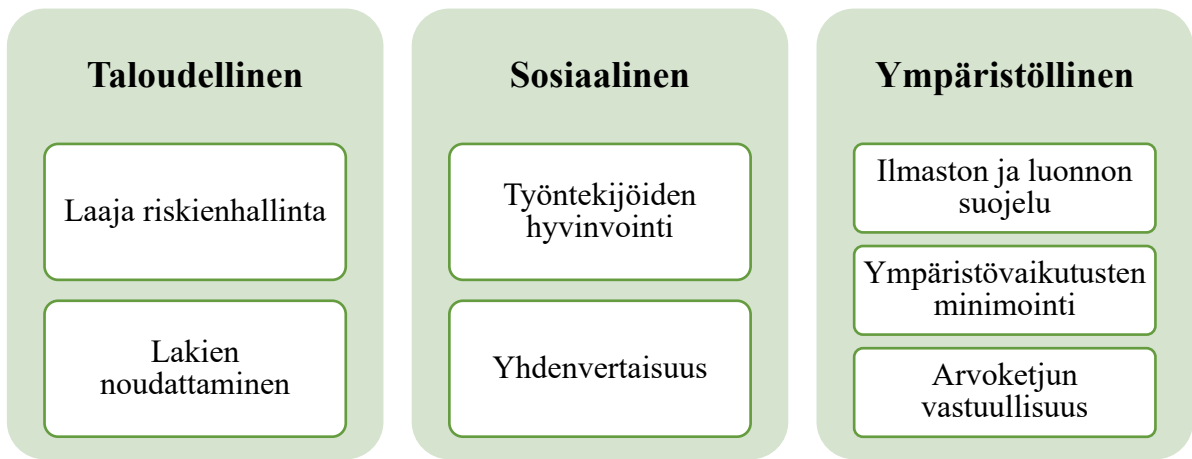
Kuva 5. Lehtipisteen vastuullisuus 2021.

Lehtipisteen valikoimatiimiin kuuluu 11 henkilöä. Tiimissä on tuotepäälliköitä, tuoteassistentteja, sekä tuote- ja valikoimakoordinaattorit. Valikoimatiimin tärkeimmät työtehtävät ovat tavoitteiden asetanta ja seuraaminen, tuotejohtaminen, yhteistyö sidosryhmien kanssa, sekä kampanjoiden suunnittelu.

Haastattelujen tavoitteena oli saada selvitettyä nykytilanne, millainen tietämys työntekijöillä on vastuullisuudesta ja mitä he ajattelevat siitä. Haastattelut aloitettiin keskustelemalla haastateltavan työtehtävistä ja tuoteryhmistä. Tämän jälkeen keskusteltiin vastuullisesta liiketoiminnasta, miten vastuullinen toiminta otetaan Lehtipisteessä huomioon ja millaisia ajatuksia tämä herättää työntekijöissä. Haastattelussa käytiin myös läpi työntekijöiden työtehtävien prosesseja, miten prosessin aikana vastuullisuutta mietitään ja tulisiko näitä prosesseja kehittää vastuullisuuden kannalta.

Haastatteluissa esiin tulleiden ajatusten perusteella, haastattelun löydökset jaetaan kotimaiseen ja ulkomaiseen toimintaan, sekä yleiseen toimintaan. Jako tehdään sen takia, että pystytään erottelemaan toimintatavat ja lähtökohdat, joiden mukaan Lehtipiste toimii. Sidoryhmien vastuullisuusvaatimukset tulevat pääosin kotimaisilta keskusliikkeiltä ja kustantajilta. Esimerkiksi erään asiakkaan verkkosivuilta löytää laajan tietoiskun organisaation vastuullisuustoiminnasta, arvoista ja tavoitteista (Kesko 2022). Sidoryhmien vaatimukset vastuullisuuden liittyen on Lehtipisteen liiketoiminnan kannalta hyvä tunnistaa, jotta toiminta on

näiden mukaista. Lehtipisteen sidosryhmiin kuuluvat muun muassa Suomessa toimivia kustantajia sekä päivittäistavarakauppaketjuja. Näiden sidosryhmien vastuullisuusvaatimuksien mukaan ovat tämän työn pohdinnat tehty. Monet yritykset kertovat vastuullisuusstrategioista ja -tavoitteista omilla verkkosivuillaan. Yritykset vaativat myös Lehtipistettä toimimaan vastuullisesti ja onkin tärkeää, että Lehtipiste ottaa nämä vaatimukset huomioon omassa toiminnassaan. Kuvassa 6 on Lehtipisteen sidosryhmien vastuullisuustavoitteita, jotka ovat kerätty sidosryhmien verkkosivuilta.



Kuva 6. Sidosryhmien vastuullisuustavoitteita.

Kotimaisten toimittajien ja kustantajien kanssa yhteistyö ja kommunikointi vastuullisuudesta on luonnollisesti helpompaa kuin ulkomaisten. Suomessa vastuullisuuteen liittyvä ymmärrys on jo pitkällä, jonka ansiosta monet toimittajat ja kustantajat ovat ottaneet vastuullisuuden mukaan liiketoimintaansa. Eri toimijoiden verkkosivuilta voi jo nyt löytää erilaisia tietoja vastuullisesta toiminnasta, mutta tietojen oikeellisuuden todentaminen saattaa kuitenkin olla haasteellista. Lehtipisteen suomalaisten yhteistyökumppaneiden verkkosivuilla kerrotaan kattavasti yritysten vastuullisuustoiminnasta. Ulkomaalaisten toimittajien kanssa vastuullisuuden huomioiminen voi olla hankalampaa kielimuurin ja kommunikoinnin kömpelyyden takia. Ulkomaisten toimittajien ja kustantajien yhteyshenkilönä toimivat agentit, joilla on monia eri yrityksiä hoidettavana. Tällöin yhteydenpito ja informaation saaminen voi olla hidasta. Haastatteluissa keskusteltiin, millaiseksi työntekijät kokevat vastuullisen toiminnan selvittämisen ulkomaisten toimittajien ja kustantajien kanssa. Agenttien kiireisten aikataulujen takia koettiin, että lisätiedon saaminen voisi hankaloittaa ja hidastaa päätöksentekoprosessia. Keskustelussa kuitenkin kävi ilmi, että ulkomaiset kustantajat, jotka tekevät yhteistyötä Lehtipisteen kanssa kuuluvat DistriPress -järjestöön. DistriPress on

kansainvälinen ja voittoa tavoittelematon organisaatio muun muassa lehtijakelijoille, agenteille, kustantajille sekä muille toimijoille. Tämän organisaation tavoitteina on muun muassa edistää lehdistönvapautta maailmanlaajuisesti. (DistriPress 2022)

Kun haastatteluissa pohdittiin yleisesti ideoita, millä tavoin Lehtipiste voisi lähteä kehittämään vastuullista toimintaa, ideoita löytyi jonkin verran. Kuitenkin epätietoisuus Lehtipisteen vastuullisuus teemoista ideoiden mietinnässä aiheutti epävarmuutta. Joissakin asioissa tiedostetaan, että toiminta ei ole vastuullisella pohjalla, mutta näihin ei tullut mieleen parempia ratkaisuja. Työntekijöiden keskuudessa kuitenkin toivottiin selkeää ja yhtenäistä toimintaa kohti vastuullisuutta. Työntekijät olivat hyvin avoimia erilaisille uusille ideoille ja tavoille, mutta eivät itse osanneet sanoa tarkasti mitkä asiat tulisi ottaa tarkempaan käsittelyyn.

4.3 Lehtipisteen vastuullisuuden kehittäminen

Haastatteluiden ja Lehtipisteeltä saatujen tietojen perusteella on mietitty kehitysehdotuksia Lehtipisteen vastuullisuustoimintaan liittyen. Tällä hetkellä Lehtipisteen vastuullisuustoiminta on vielä alkuvaiheessa ja olisikin tärkeää, että työntekijöitä informoidaan ajankohtaisista vastuullisuusasioista heti alusta alkaen. Lehtipisteen työntekijät kokivat, että vastuullisuus tulisi jalkauttaa ruohonjuuritasolle, niin että vastuullinen ajattelutapa olisi mukana jokapäiväisessä arjessa.

Lehtipisteen tulisi panostaa selkeään vastuullisuusstrategiaan, jonka avulla vastuullisuus otetaan huomioon kaikessa toiminnassa. Vastuullisuutta otetaan jo huomioon Lehtipisteellä, mutta vastuullisuus tulisi sulauttaa yrityksen toimintoihin yhä vahvemmin. Kuten työssä on aikaisemmin mainittu, yrityksen vastuullisuus lähtee visiosta, missiosta, arvoista ja strategiasta. Lehtipisteen tulisi määritellä miltä heidän vastuullisuutensa näyttää ja miten sitä tulisi lähteä tavoittelemaan. Kun perusta vastuullisuudelle on luotu strategiassa, on vastuullisuus helpompi ottaa huomioon muissa yrityksen toiminnoissa ja prosesseissa.

Haastatteluissa todettiin, että Lehtipisteen tulisi panostaa vastuullisuudestaan viestimiseen, sekä sisäisesti että ulkoisesti. Vastuullisuusstrategian avulla yritys kertoo sekä sidosryhmilleen että työntekijöilleen suunnastaan. Kun vastuullisuustavoitteet ja -näkemys on viestitty työntekijöille selkeästi, pystyvät he työskentelemään näiden mukaan. Selkeän vastuullisuusstrategian ja tehokkaan viestinnän avulla Lehtipisteen työntekijät pystyvät ottamaan vastuullisuuden huomioon omassa työssään. Valikoimatiimi työskentelee yrityksen sidosryhmien

kanssa, jolloin heillä täytyy olla hyvä ymmärrys yrityksen arvoista ja strategiasta. Valikoimatiimillä tulee olla yhteinen näkemys, miten vastuullisuus tuodaan esille sidosryhmille ja mitä asioita halutaan korostaa. Tämän avulla valikoimatiimi luo Lehtipisteen vastuullisuudesta yhtenäisen kuvan sidosryhmille. On tärkeää, että Lehtipiste pystyy viestimään omasta vastuullisuustoiminnastaan sidosryhmille selkeästi ja yhdenmukaisesti. Nyt viestintä ei näytä toteutuvan niin hyvin kuin olisi tarpeen.

Toimittajien ja kustantajien sopimuksia päivittämällä ja tarkentamalla vastuullisuuden kriteerejä voidaan viestittää mahdollisille yhteistyökumppaneille yrityksen arvoista ja ajatuksista. Haastatteluissa kävi ilmi, että kumppanuutta mietittäessä, ei vastuullisuusasioita oteta huomioon. Haastatteluissa pohdimme yleisesti pitäisikö vastuullisuusasioiden olla pöydällä jo yhteistyötä mietittäessä, sekä mitä asioita tulisi tässä kohtaa ottaa huomioon. Lehtipisteen työntekijät kertoivat, että yhteistyösopimuksia laadittaessa sidosryhmät ovat kysyneet kuinka eri prosesseissa vastuullisuus huomioidaan. Tällaisten tilanteiden takia onkin tärkeää, että valikoimatiimillä on tarvittavat tiedot ja osaaminen, jotta sidosryhmät saavat oikeat ja ajankohtaiset tiedot Lehtipisteen vastuullisuudesta. Yksi haastateltavista ehdotti, että vastuullisuuskriteerien sijaan yhteistyökumppanille annettaisiin vastuullisuuskannustimia ja idean toteutusta lähdettiin miettimään myös muissa keskusteluissa. Keskustelujen edetessä, mietittiin millä keinoin voitaisiin luoda työntekijöille kattava pohja ja tietoisuus vastuullisuustoiminnasta. Yksi ehdotus oli mahdollisuus kirjata tuotteiden ympäristösertifikaatit ylös Lehtipisteen järjestelmään. Idea sai kannatusta työntekijöiden keskuudessa, sillä koettiin, että tämän avulla pystytään myös kartoittamaan ja ymmärtämään tämänhetkinen tilanne.

Valikoimatiimin työntekijät osoittivat huolensa, että yrityksen raportointi keskittyy liikaa taloudellisiin tunnuslukuihin. Muutoksia raportointiin mietittäessä, tulisi pohtia muita mahdollisia skenaarioita ja tehdä laskelmat esimerkiksi millä skenaariolla ympäristövaikutukset olisivat pienimmät mahdolliset. Vertailukelpoisia skenaarioita voi olla vaikea löytää, joten yrityksen tulisi luoda omia vastuullisuusmittareita, joiden avulla vertailtavuus saadaan. Vastuullisuusmittareiden avulla pystytään tuomaan yrityksen raportointiin vastuullisuusnäkökulmaa, jotta saadaan konkreettista näkymää myös vastuullisuudesta ja yrityksen toiminnasta. Laskutuspainotteinen toiminta mietityttää työntekijöitä ja sitä miten tämä on yrityksen toiminnan kannalta eduksi. Työntekijät pohtivat laskutusmyynnin oleva tärkeä mittari, sillä liiketoiminnan tulisi kehittyä positiiviseen suuntaan, mutta se ei saisi tapahtua vastuullisuuden kustannuksella.

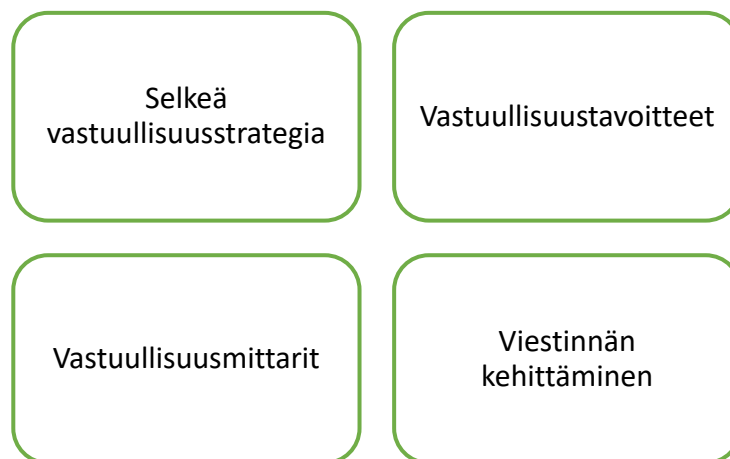
5 Johtopäätökset

Tässä kappaleessa vastataan kandidaatintyön tutkimuskysymyksiin ja kerrotaan työn johtopäätökset. Vastausten pohdinnoissa on hyödynnetty työssä käytettävää teoriaa, Lehtipisteeltä saatuja tietoja vastuullisuustoiminnasta sekä valikoimatiimin haastatteluita.

5.1 Sidosryhmien vastuullisuusvaatimusten tyydyttäminen

”Kuinka Lehtipiste pystyy täyttämään sidosryhmiensä vastuullisuusvaatimukset?”

Lehtipisteen vastuullisuustoiminta on vielä alussa, mutta heillä on jo nyt hyviä ajatuksia toimintansa muuttamisesta vastuullisemmaksi. Vastuullisuus tulee kuitenkin jalkauttaa yrityksen toimintoihin vielä tehokkaammin, jotta yrityksen asettamat tavoitteet saavutetaan. Lehtipisteen sidosryhmien vastuullisuusvaatimuksia ovat muun muassa ympäristövaikutusten minimointi, yhdenvertaisuus ja arvoketjun vastuullisuus. Kuvassa 7 nähdään ehdotukset, jotka Lehtipiste voisi ottaa huomioon omassa vastuullisuustoiminnassaan tulevaisuudessa, täyttääkseen sidosryhmiensä vaatimukset.



Kuva 7. Kehitysehdotukset Lehtipisteelle.

Yksi tärkeimmistä keinoista lisätä Lehtipisteen vastuullisuutta on luoda vastuullisuusstrategia. Vastuullisuus tulee implementoida yhä vahvemmin yrityksen eri toimintoihin, kuten esimerkiksi markkinointi- ja hankintaprosesseihin. Yrityksen johdon vastuulla on tuoda työntekijöille mahdollisuuksia työskennellä yhä vastuullisemmin omissa tehtävissään.

Vastuullisuusstrategian avulla Lehtipiste pystyy esittelemään omia vastuullisuusajatuksiaan ja -tavoitteitaan. Strategian luominen selkeyttää vastuullisuusajattelua ja kiteyttää tärkeimmät huomiot yrityksen toiminnassa.

Strategian viestimiseen niin omille työntekijöille kuin sidosryhmille tulisi panostaa tulevaisuudessa enemmän. Työntekijöille tulisi pitää vastuullisuuskoulutus, jossa kerrotaan yrityksen vastuullisuustavoitteet ja toimet näiden täyttämiseksi. Lehtipiste johdon tulisi myös tehostaa yrityksen sisäistä viestintää, jotta työntekijät pystyvät työskentelemään yrityksen arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. Vastuullisuuden tulisi olla avoin keskustelun aihe työntekijöiden ja yrityksen johdon välillä. Valikoimatiimin kohdalla vastuullisuudesta viestiminen on erittäin tärkeää, jotta työntekijät pystyvät kertomaan Lehtipiste vastuullisuudesta yhtenäisesti sidosryhmille. Ulkoista viestintää voitaisiin kehittää esimerkiksi verkkosivuja päivittämällä ja tuomalla esiin Lehtipiste vastuullisuutta. Lehtipiste verkkosivuilla voitaisiin luoda vastuullisuus -välilehti, josta jokainen pääsisi lukemaan yrityksen vastuullisuudesta. Verkkosivuilla tulisi kertoa ainakin yrityksen strategiasta, visiosta, tavoitteista ja mittareista. Myös tiedot, millä keinoilla tavoitteisiin päästään ja miten vastuullisuutta mitataan yrityksessä, tulisi kertoa. Näiden tietojen avulla sidosryhmät saavat käsityksen Lehtipiste vastuullisuustoiminnasta. Lehtipiste on ottanut käyttöön yhdeksi viestintäkanavakseen Instagram-sovelluksen ja vastuullisuutta voitaisiin tuoda enemmän esille tämän tyyppisissä sisällöissä.

Vastuullisten toimintatapojen mittaaminen on vaikeaa, mutta Lehtipiste tulisi laatia mittareita, jotta saadaan konkreettista tietoa yrityksen toiminnan kehittymisestä. Lehtipiste seuraa toimintansa hiilijalanjälkeä ja suurimmat päästöt tulevatkin logistiikan puolelta. Hiilipäästöjen seuranta erilaisissa prosesseissa on hyvä tapa ymmärtää oman toiminnan vaikutukset ympäristöön. Lehtipiste voisi esimerkiksi kehittää omalle toiminnalleen päästölaskurin, joka kertoisi eri toimenpiteiden hiilipäästöt. Tällaisen toiminnon avulla pystyttäisiin vertailemaan erilaisia vaihtoehtoja ja ottaa käyttöön näistä vähiten saastuttavin. Sosiaalisen vastuun tavoitteiden mittaamiseen on käytetty esimerkiksi henkilöstölle tehtyjä hyvinvointikyselyjä ja erilaisia sertifikaatteja, johon kuuluu muun muassa ulkoiset auditoinnit. Nämä mittarit tulisi miettiä huolella, sillä mitä paremmin ne on mietitty, sitä enemmän yritys saa niistä irti. Hyvin laadittujen mittareiden avulla myös yrityksen raportointi selkeytyy, sekä sisäisesti että ulkoisesti. Tämän takia onkin tärkeää tuoda taloudellisten mittareiden vierelle

sosiaalisen ja ympäristö vastuun mittarit, jotta yrityksen tilanteesta saataisiin mahdollisimman laaja ymmärrys.

Lehtipisteen vastuullisuustavoitteiden tulisi koskea myös eri tiimien työntekijöitä. Työntekijöille tulisi asettaa omat tavoitteet riippuen työtehtävästä. Tavoitteet voivat olla tiimikohtaisia ja esimerkiksi valikoimatiimissä yksi tavoite voisi olla: ”XX% yrityksen tuotevalikoimasta tulisi olla vastuullisesti tuotettu”. Sosiaalisen vastuun tavoitteet voisivat liittyä yrityskulttuurin parantamiseen. Yrityksen tulisi luoda selkeät raamit ja ohjeet millä tavoin työntekijät voivat edistää yrityksen vastuullisuutta omalla toiminnallaan.

Kun Lehtipiste jalkauttaa vastuullisuuden omiin toimintoihinsa, he pystyvät täyttämään sidosryhmiensä vaatimukset ja ovat osa tuotteen vastuullista arvoketjua. Vaatimuksiin päästään kehittämällä omaa toimintaa jokaisella vastuullisuuden osa-alueella. Pienennetään yrityksen toiminnan päästöjä, huolehditaan vastuullisesta hankintaketjusta, huolehditaan henkilöstön työhyvinvoinnista ja viestitään vastuullisesta toiminnasta läpinäkyvästi sidosryhmien suuntaan. Yrityksen tavoitellessa vastuullista toimintaa, tarvitaan jokaisen työntekijän ja tiimin panos.

5.2 Valikoimatiimin vastuullisuustyöskentely

”Miten vastuullisuuden tulisi näkyä valikoimatiimin työskentelyssä?”

Lehtipisteen valikoimatiimiin kuuluu tuotepäälliköitä ja tuoteassistentteja ja he hoitavat muun muassa tuotteisiin liittyviä asioita ja kontaktoivat sidosryhmiä. Jotta valikoimatiimi pystyy ottamaan vastuullisuuden osaksi omia prosessejaan, tulisi Lehtipisteen kirjata visioon, missioon, arvoihin ja strategiaan omat vastuullisuus toimenpiteet. Tämän jälkeen nämä toimenpiteet jalkautetaan eri tiimeihin. Näin valikoimatiimillä on selkeä näkemys siitä, miten Lehtipiste haluaa vastuullisuutta edistää omassa liiketoiminnassaan. Kuvaan 8 on kerätty tärkeimmät ehdotukset, jotka valikoimatiimin tulisi huomioida toiminnassaan tulevaisuudessa.



Kuva 8. Kehitysehdotukset valikoimatiimille.

Valikoimatiimin tulee päättää yhdessä, kuinka työntekijät toteuttavat vastuullisuutta omassa työssään ja miten vastuullisuutta viestitään sidosryhmille eteenpäin. Yhteinen linjaus helpottaa työntekijöiden arkea ja antaa Lehtipisteestä ammattimaisen kuvan ulospäin. Yhteisen linjauksen tarkoituksena on myös luoda minimitasot, niin Lehtipisteen kuin sidosryhmien vastuullisuustekemisille. Jokaisen sidosryhmän toimijaa tulee kuitenkin tarkastella yksittäisenä tapauksena ja huomioida mahdolliset yksilölliset vastuullisuuteen liittyvät toiminnot. Sidoryhmien sopimuksiin voitaisiin kirjata Lehtipisteen määrittelemät vastuullisuuskriteerit, jotka kattavat vastuullisuuden kolme osa-aluetta, taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristöllisen. Lehtipiste voisi ”palkita” yhteistyökumppaneitaan, mikäli he pystyvät toteuttamaan vastuullisuustavoitteita Lehtipisteen asettamien kriteerien mukaan. Palkinnot voivat olla esimerkiksi maksuton lisäpalvelu, rahallinen hyvitys tai parempi näkyvyys valikoimissa. Lehtipiste ei voi kilpailulainsäädännön takia asettaa pakollisia kriteerejä, mutta Lehtipisteen tulisi kannustaa yhteistyökumppaneita vastuullisempaan toimintaan.

Sidosryhmien olemassa olevien tuotteiden sertifikaatit olisi hyvä saada syötettyä Lehtipisteen järjestelmään. Näin saataisiin dataa eri tuotteista ja niiden vastuullisuudesta. Sertifikaattien luotettavuus pitäisi pystyä todentamaan, joten on turvallisempaa hyväksyä vain ulkoisen tahon myöntämät sertifikaatit. Kun Lehtipisteellä on tiedossa toimittajiensa vastuullisuussertifikaatit, tiedetään yhteistyökumppaneiden vastuullisuus tilanne. Myös kaikki tuotteisiin liittyvät sertifikaatit on hyvä syöttää järjestelmään, jotta saadaan kokonaiskäsitys valikoiman vastuullisuudesta. Näiden tietojen pohjalta voidaan valikoimaa kehittää Lehtipisteen haluaan suuntaan.

Valikoimatiimin tulisi sisällyttää vastuullisuusmittareiden ja -tunnuslukujen läpikäynti työrutiineihin. Näin toimimalla, pikkuhiljaa vastuullisuus on osa jokapäiväistä tekemistä ja

ymmärrys vastuullisuuden vaikuttavuudesta lisääntyy. Haastatteluissa valikoimatiimin työntekijät ilmaisivat olevansa avoimia kokeilemaan ja miettimään vastuullisempia toimintatapoja. Avoin keskustelu vastuullisuudesta ja sen vaikuttavuudesta tiimin sisällä, on ainoa tapa kehittää tiimin ja yrityksen vastuullisuutta. Vastuullisuus koskee koko yritystä, jolloin jokaisella työntekijällä on mahdollisuus ja vastuu tuoda esille epäkohtia, kehityskohtia ja onnistumisia.

Lähteet

- Carrington, D. (2022) This climate crisis report asks: what is at stake? In short everything. [Verkkolähde]. [Viitattu 17.3.2022] Saatavilla: <https://www.theguardian.com/environment/2022/feb/28/what-at-stake-climate-crisis-report-everything>
- Cavagnaro, E. et al. (2017) *The three levels of sustainability*. Taylor and Francis.
- DistriPress (2022) About DistriPress. [Verkkolähde]. [Viitattu 26.3.2022]. Saatavilla: <https://distripress.org/who-we-are/background/>
- Dumitrascu, M. & Feleaga, L. (2019) Mission, Vision, and Values of Organizations, the Catalysts of Corporate Social Responsibility. *Audit financiar (Bucharest, Romania)*. Vol 17, nro 153, s.142–148.
- Eetti (2022) Vastuullinen kuluttaminen. [Verkkolähde]. [Viitattu 4.4.2022]. Saatavilla: <https://eetti.fi/toiminta/teemat/vastuullinen-kuluttaminen/>
- Fatima, T. & Elbanna, S. (2022) Corporate Social Responsibility (CSR) Implementation: A Review and a Research Agenda Towards an Integrative Framework. *Journal of business ethics*. [Online] 1–17.
- Great Place To Work (2022) Yrityskulttuuri. [Verkkolähde]. [Viitattu 4.4.2022]. Saatavilla: https://greatplacetowork.fi/yrityskulttuuri/?gclid=EAIaIQob-ChMI396c2Jv69gIVi9rVCh2yvAzcEAAYASAAEgJuQPD_BwE
- Greenstep (2022) ESG-raportointi. [Verkkolähde]. [Viitattu 26.3.2022]. Saatavilla: <https://greenstep.fi/vastuullisuuspalvelut/esg-raportointi>
- Hakemulder, R. (2016) *Value chain development for decent work: how to create employment and improve working conditions in targeted sectors*. Second edition. Geneva, Switzerland: International Labour Organization.
- Hawkins, D. E. (2006) *Corporate social responsibility: balancing tomorrow's sustainability and today's profitability*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Hedstrom, G. S. (2018) *Sustainability: What It Is and How to Measure It*. Boston.

- Homburg, C., Stierl, M., Bornemann, T., (2013) Corporate Social Responsibility in Business-to-Business Markets: How Organizational Customers Account for Supplier Corporate Social Responsibility Engagement. *Journal of marketing*. Vol. 77, nro. 6, s. 54–72.
- Joutsenmerkki (2022) Viherpesua vai ympäristövastuuta? [Verkkolähde]. [Viitattu 7.3.2022]. Saatavilla: <https://joutsenmerkki.fi/viherpesua-vai-ymparistovastuuta/>
- Juutinen, S. (2016) Strategisen yritys vastuun käsikirja. 1. painos. Helsinki: Talentum Media.
- Juutinen, S. & Steiner, M.-L. (2010) Strateginen yritys vastuu. Helsinki: WSOYpro.
- Kamensky, M. (2015) *Menestyksen timantti: strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus*. Helsinki: Talentum.
- Karppinen, R. (2021) Vastuullisuuden mittaaminen – polku kulmahuoneeseen. [Verkkolähde]. [Viitattu 24.3.2022]. Saatavilla: <https://tofuture.fi/vastuullisuuden-mittaaminen-polku-kulmahuoneeseen#:~:text=Mit%C3%A4%20vastuullisuuden%20mittaaminen%20oikeastaan%20tarkoittaa,jotta%20tietoa%20voidaan%20hy%C3%B6dynt%C3%A4%C3%A4%20p%C3%A4t%C3%A4%20B6ksenteossa.>
- Kesko (2022) Vastuullisuus. [Verkkolähde]. [Viitattu 7.3.2022]. Saatavilla: <https://www.kesko.fi/yritys/vastuullisuus/>
- Koipijärvi, T. & Kuvaja, S. (2020) Yritys vastuu 2.0: johtamisen uusi normaali. 2., uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Kookas (2022) Mikä on paradigma? [Verkkolähde]. [Viitattu 14.2.2022]. Saatavilla: <https://www.kookas.fi/tiede/filosofia/mika-on-paradigma>
- Kultalahti, A. (2016) Finnwatchin uusi raportti: Kaalimaan vartijat. [Verkkolähde]. [Viitattu 4.4.2022]. Saatavilla: <https://finnwatch.org/fi/uutiset/378-finnwatchin-uusi-raportti:-kaalimaan-vartijat>
- Kuvaja, S. & Malmelin, K. (2008) Vastuullinen yritys viestintä: kilpailuetua vuoropuhelusta. Helsinki: Edita.
- Kvasničková Stanislavská, L., Pilař, L., Margarisová, K., & Kvasnička, R. (2020). Corporate social responsibility and social media: Comparison between developing and developed countries. *Sustainability*, Vol. 12, nro. 13.

- Laine, M. (2005) Meanings of the term ‘sustainable development’ in Finnish corporate disclosures. *Accounting forum*. Vol. 29, nro. 4, s.395–413.
- Lehtipiste (2022) Lehtipiste Oy. [Verkkolähde]. [Viitattu 27.4.2022]. Saatavilla: <https://www.lehtipiste.fi/lehtipiste-oy>
- Logistiikan maailma (2022) Taloudellinen, ympäristö- ja sosiaalinen vastuu. [Verkkolähde]. [Viitattu 14.3.2022]. Saatavilla: <https://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/vastuullinen-logistiikka/taloudellinen-ymparisto-ja-sosiaalinen-vastuu/>
- Luukka, P. (2019) Yrityskulttuuri on kuningas: mikä, miksi, miten? Helsinki: Alma Talent.
- Maryville University (2022) The Importance of Environmental Awareness When Running a Business. [Verkkolähde]. [Viitattu 18.03.2022]. Saatavilla: <https://online.maryville.edu/blog/importance-of-environmental-awareness-when-running-a-business/#:~:text=An%20environmentally%20aware%20business%20considers,which%20the%20business%20can%20thrive.>
- Moratis, L. & Melissen, F. & Idowu S.O. (2018) Sustainable Business Models: Principles, Promise, and Practice. Cham, Springer International Publishing AG.
- Murphy, C. (2022) Why Social Responsibility Matters to Businesses. [Verkkolähde]. [Viitattu 18.3.2022]. Saatavilla: <https://www.investopedia.com/ask/answers/041015/why-social-responsibility-important-business.asp#:~:text=Social%20responsibility%20programs%20can%20boost,increase%20customer%20retention%20and%20loyalty.>
- Ortiz-de-Mandojana, N. & Bansal, P. (2016) The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices: The Long-Term Benefits of Sustainable Business Practices. *Strategic management journal*. Vol. 37, nro. 8, s.1615–1631.
- Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus.
- Suomen YK-Liitto (2022) Kestävän kehityksen tavoitteet. [Verkkolähde]. [Viitattu 14.3.2022]. Saatavilla: <https://www.ykliitto.fi/yk-teemat/kestavan-kehityksen-tavoitteet>
- Sollman, P. (2022) Ukrainan sota mullisti suomalaisyritysten aktivismin hetkessä: ”Isoja riskejä, jos mukana ei olla aidosti tai ei tehdä tarpeeksi”. [Verkkolähde]. [Viitattu 25.3.2022]. Saatavilla: <https://www.mtvuutiset.fi/artikkeli/ukrainan-sota-mullisti-suomalaisyritysten->

aktivismin-hetkessa-isoja-riskeja-jos-mukana-ei-olla-aidosti-tai-ei-tehda-tarpeeksi/8370882

Tiede (2020) Viidennes maailman päästöistä aiheutuu yritysten hankintaketjuista. [Verkkolähde]. [Viitattu 18.03.2022]. Saatavilla: <https://www.tiede.fi/artikkeli/uutiset/viidennes-maailman-paastoista-aiheutuu-yritysten-hankintaketjuista>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työ- ja elinkeinoministeriö (2022) Kilpailulainsäädäntö. [Verkkolähde]. [Viitattu 27.4.2022]. Saatavilla: <https://tem.fi/kilpailulainsaadanto>

Vuorio, V. (2022) Uusi IPCC-raportti on vakava varoitus – nyt tarvitaan panostuksia ilmastomuutokseen sopeutumiseen. [Verkkolähde]. [Viitattu 18.3.2022]. Saatavilla: <https://wwf.fi/uutiset/2022/02/uusi-ipcc-raportti-on-vakava-varoitus-nyt-tarvitaan-panostuksia-ilmastonmuutokseen-sopeutumiseen/>

Väre, T. (2019) Master data. 1. painos. Helsinki: Alma Talent.

Welford, R. (2001) Corporate Environmental Management. 1, Systems and Strategies. London: Earthscan.

WWF (2022) WWF:n suosittelemat sertifikaatit. [Verkkolähde]. [Viitattu 4.4.2022]. Saatavilla: <https://wwf.fi/ruoka/wwfn-suosittelemat-sertifikaatit/>

Yrittäjät (2022) Yritysvastuu. [Verkkolähde]. [Viitattu 14.3.2022]. Saatavilla: <https://www.yrittajat.fi/tietopankki/liiketoiminta/yritysvastuu>

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

1. Mikä on työnkuvasi ja kuinka kauan olet työskennellyt tässä positiossa?
2. Mitä tuotteita kuuluu sinun alueeseesi?
3. Millainen on teidän tämänhetkinen päätöksentekoprosessinne?
4. Tiedätkö mitä ympäristövastuu tarkoittaa? Mitä ajattelet ympäristövastuusta?
5. Miten ympäristövastuu otetaan huomioon tiimissänne?
6. Mitä ajatuksia herättää ympäristövastuun huomioiminen päätöksen teossa?
7. Onko tuotteille ympäristöllisiä standardeja, joiden tulee täytyä, jotta tuote voidaan ottaa valikoimaan?
8. Kuinka pystyt saamaan lisää tietoa, esimerkiksi tuotteista ja niiden ympäristövaikutuksista?
9. Onko sinulla ehdotuksia vastuullisempaan päätöksentekoon, kehitysideoita tai muuta huomioitavaa?