



KOHTI VAHVASTI VASTUULLISTA LIKETOIMINTAA

Liiketoimintamallin vastuullisuuden kehityspolku case-yrityksissä

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Kauppätieteiden pro gradu -tutkielma

2023

Leena Ylinen

Tarkastajat: Apulaisprofessori Satu Pekkarinen

Professori Helinä Melkas

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppätieteet

Leena Ylinen

Kohti vahvasti vastuullista liiketoimintaa – Liiketoimintamallin vastuullisuuden kehityspolku case-yrityksissä

Kauppätieteiden pro gradu -tutkielma

2023

108 sivua, 11 kuvaa, 4 taulukkoa ja 2 liitettä

Tarkastaja(t): Apulaisprofessori Satu Pekkarinen ja Professori Helinä Melkas

Avainsanat: vastuullisuus, liiketoimintamalli, arvonluonti, innovointi, tulevaisuustyöpaja

Työ tutkii yritysten liiketoimintamallien vastuullisuuden vahvuutta, sen kehittämisen esteitä ja edistäjiä sekä tulevaisuustyöpajatyöskentelyn hyödyntämistä kehittämisessä. Kyseessä on empiirinen tapaustutkimus liiketoimintamallin vastuullisuuden kehittämisestä sidosyksikkö-
asemassa toimivissa yhtiöissä.

Tutkimuksen case-yritysten liiketoimintamallien vastuullisuuden kehittämistä voidaan kuvata polkuna, joka etenee tavanomaisesta liiketoiminnasta innovoinnin avulla kohti vahvasti vastuullista liiketoimintamallia. Ensimmäisenä merkittävänä kehitysaskelena on arvonluonnin näkökulman laajentaminen ja siirtyminen riskinäkökulmasta ekologisen, sosiaalisen ja taloudellisen arvonluonnin johtamiseen. Toisena merkittävänä radikaalina muutoksena on koko näkökulman vaihtaminen ja yhteiskunnan kriittiseen vastuullisuushaasteeseen vastamisen asettaminen liiketoimintamallin keskiöön. Radikaalissa muutoksessa ja innovoinnissa voidaan hyödyntää tulevaisuustyöpajoja ja tulevaisuustaulukkoa, sillä ne auttavat yrityksiä perusolettamusten tarkastelussa ja uusien ideoiden luomisessa.

Liiketoimintamallin vastuullisuuden vahvistamiseen liittyy monia haasteita ja se vaatii muun muassa tavoitteellista kehittämistä, vahvaa yhteistyötä arververkostossa ja innovointia. Lopulta liiketoimintamallin vastuullisuuden vahvuus kiteytyy kuitenkin siihen, mikä yrityksen liiketoiminnan ydin on ja luodaanko sillä merkittäviä positiivisia vastuullisuusvaikutuksia vai ei.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

School of Business and Management

Business Administration

Leena Ylinen

Towards a truly sustainable business – A development path of business model sustainability in case companies

Master's thesis

2023

108 pages, 11 figures, 4 tables and 2 appendices

Examiners: Associate professor Satu Pekkarinen and Professor Helinä Melkas

Keywords: sustainability, business model, value creation, innovation, futures workshop

The objective of the thesis is to study the degree of sustainability in companies' business models, drivers and challenges of the development of sustainable business models, and whether futures studies workshops are beneficial for development. This is an empirical case study of the development of sustainable business models in in-house companies that are owned by public organizations.

The development of sustainable business models in the case companies can be described as a process from 'business-as-usual' through innovation towards a truly sustainable business model. The first major step in the development is to expand the perspective of value creation from risk management to management of ecological, social, and economic value. The second step is more fundamental and necessitates to shift the focus of the business to answering the sustainability challenges society is facing. '*The futures workshops*' and '*the futures table*' can be used in a radical sustainability change and innovation to consider the company's basic assumptions and to create new ideas.

When improving the sustainability of its business model, a company can face several managerial challenges. This work requires, for example, goal-oriented development, strong cooperation, and innovation. The sustainability of the business model depends fundamentally on the core of the business, and whether it creates significant positive sustainability impacts or not.

Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

1	Johdanto.....	7
1.1	Tutkimuksen tavoitteet.....	10
1.2	Tutkimusongelma.....	11
1.3	Keskeiset käsitteet.....	12
2	Teoreettinen viitekehys	13
2.1	Vastuullisuus.....	13
2.2	Vastuullinen liiketoimintamalli	16
2.2.1	Arvonluonti liiketoimintamallissa.....	17
2.2.2	Vastuullinen arvo ja arvonluonti.....	19
2.3	Vastuullisuuden tasot ja vahvuuden arviointi.....	22
2.4	Vastuullisen liiketoimintamallin kehittäminen.....	26
2.4.1	Kehittämisen edistäjät ja esteet.....	27
2.4.2	Liiketoimintamallin vastuullisuusmuutosten tyypit.....	32
2.4.3	Liiketoimintamallin innovointi ja radikaali muutos.....	34
3	Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteutus.....	39
3.1	Metodologiset valinnat.....	39
3.2	Empiirisen tutkimuksen toteutus.....	41
3.2.1	Vaihe 1: yksilöhaastattelut.....	42
3.2.2	Vaihe 2: tulevaisuustyöpajoihin osallistuneiden ryhmähaastattelut	46
3.2.3	Aineistojen analysointimenetelmät	48
4	Tutkimustulokset.....	50
4.1	Liiketoimintamallien vastuullisuuden vahvuus	50
4.1.1	Vastuullisuuden kattavuus.....	50
4.1.2	Arvonluonti.....	53
4.1.3	Aikahorisontti sekä visio ja strategia	57
4.1.4	Vastuullisuuden taso	60
4.2	Edistäjät ja esteet.....	62

4.2.1	Vastuullisuus perustana.....	64
4.2.2	Kehitystyö.....	66
4.2.3	Ulkoiset sidosryhmät.....	70
4.2.4	Johtaminen.....	73
4.3	Vastuullisen liiketoimintamallin kehittäminen tulevaisuustyöpajan avulla.....	78
4.4	Analyysin peilaus tutkimuskysymyksiin.....	84
5	Ehdotukset liiketoimintamallien vastuullisuuden jatkokehittämiseen.....	88
5.1	Case-yritysten tulosten pohdinta.....	88
5.2	Tapaustutkimuksen arviointi.....	95
5.3	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	96
6	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	99
6.1	Yhteenveto.....	99
6.2	Johtopäätökset.....	100
6.3	Jatkotutkimusehdotukset.....	103
	Lähteet.....	104

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset vaihe 1

Liite 2. Tulevaisuustaulukko ja haastattelukysymykset vaihe 2

1 Johdanto

YK:n kestävän kehityksen 17 tavoitteesta yksikään ei ole sillä tiellä, että tavoite saavutettaisiin (Haas & Ivanovskis 2022, s. 6). Ilmaston lämpenemisen rajaamisessa 1,5 asteeseen ei myöskään nykyisillä toimilla pystytä, vaan nykyinen päästökehitys johtaa noin kolmen asteen lämpenemiseen vuosisadan loppuun mennessä (Valtioneuvosto 2022). Tilanne globaalin vastuullisuustavoitteiden saavuttamisen suhteen ei siis näytä hyvältä.

Kaikki yritystoiminta vaikuttaa yhteiskuntaan ja luontoon, ja siten joko edistää tai heikentää kestävästä kehitystä (Baumgartner & Rauter 2017, s. 83). Liiketoiminta onkin avainroolissa siirryttäessä vastuulliseen tulevaisuuteen (Long, Looijen & Blok 2018, s. 82). Vastuullisuuden sanotaan olevan yksi yrityksen avaintekijöistä pitkän aikavälin liiketoimintastrategiassa (Koistinen, Laukkanen, Mikkilä, Huiskonen & Linnanen 2018, s. 115) ja yhä useammat yritysjohtajat ovat sitä mieltä, että vastuullisuuteen liittyvät strategiat ovat jo nyt välttämättömiä yrityksen kilpailukyvyn säilyttämiseksi ja vielä tärkeämpiä tulevaisuudessa. Yritysten sitoutuminen vastuullisuuteen on kasvanut ja kasvaa entisestään. Yritykset ovat tunnistaneet vastuullisen toiminnan ympäristöhyödyn ja yhteiskunnallisen hyödyn lisäksi yrityksen saamat hyödyt, joita ovat muun muassa alentuneet kustannukset ja riskit, kasvava brändi ja houkuttelevuus työnantajana sekä kokonaisuudessaan lisääntyvä kilpailukyky. Kuitenkaan yritysten raportoima vastuullisuuden edistyminen ei näy maapallon tilan parantumisenä, ei ekologisesta eikä sosiaalisesta näkökulmasta. Tämän ristiriidan tulisi herättää niin johtajat kuin tutkijat pohtimaan, miksi hyvät aikomukset ja teot eivät ole johtaneet merkittävään globaaliin vastuullisuuden parantumiseen. (Dyllick & Muff 2016, s. 157.)

Siirtyminen kohti vastuullisuutta on ollut hidasta, siksi yritykset tarvitsevat konkreettisempaa opastusta, jotta ne osaisivat toimia vastuullisella tavalla strategisesti ja menestyksellä (Baumgartner & Rauter 2017, s. 81). Evans, Vladimirova, Holgado, Van Fossen, Yang, Silva ja Barlow (2017) suosittelevat, että yrityksiä autetaan ymmärtämään paremmin nykyinen liiketoimintamalli, omaksumaan vastuullisen liiketoimintamallin konsepti sekä tunnistamaan täysin uusia ja sopivampia tulevaisuuden liiketoimintamalleja (Evans et al.

2017, s. 605). Näitä edellä mainittuja asioita edistetään tässä työssä, eli autetaan yrityksiä tunnistamaan paremmin nykyisen liiketoimintamallinsa vastuullisuuden taso sekä kartoittamaan millaisia esteitä tai edistäjiä liiketoimintamallin vastuullisuuden kehittämiseen liittyy. Lisäksi autetaan tulevaisuustyöpajan avulla yrityksiä alkuun vastuullisen liiketoimintamallin tulevaisuuden tahtotilan eli vision pohtimisessa.

Tämän työn keskiössä on pohdinta, millainen liiketoiminta on vahvasti vastuullista ja miten yritys voi muuttua vahvasti vastuulliseksi. Aihetta käsitellään tässä työssä kolmen case-yrityksen kautta. Keskeisenä ajatuksena tässä työssä on Dyllickin ja Muffin näkemys siitä, että monet yritykset ottavat liiketoiminnassaan huomioon pitkän aikavälin sosiaalisia ja ekologisia näkökulmia, mutta yritykset pohtivat harvoin, mikä heidän panoksensa ratkaista paikallisia tai globaaleja vastuullisuusongelmia voisi olla ja pitäisi olla. Kuitenkin tällainen positiivinen vaikuttaminen yhteiskuntaan ja planeettaan on vahvasti vastuullisen liiketoiminnan ydin. (Dyllick & Muff 2016, s. 163.)

Tämän työn teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään sitä, mistä vastuullinen liiketoimintamalli koostuu, miten liiketoiminnan vastuullisuuden vahvuutta voidaan arvioida, millaisia liiketoimintamallin vastuullisuuden kehittämisen esteitä ja edistäjiä on tunnistettu sekä mitä vaiheita liiketoimintamallin vastuullisuuden kehittämiseen liittyy. Kolmen case-yrityksen avulla työssä on luotu liiketoimintamallin vastuullisuuden kehityspolku.

Yritysten vastuullisuutta on tutkittu paljon. Engertin, Rauterin ja Baumgartnerin (2016, s. 2833) mukaan yrityksen vastuullisuutta ja strategista johtamista on tutkittu viime vuosina kasvavissa määrin, mutta tutkimus on painottunut perinteiseen strategisen johtamisen tutkimukseen ja siksi empiiristä tutkimusta pitäisi lisätä. Lewandowski (2018, s.85) puolestaan esittää, että viime vuosikymmenten aikana taloudellisten, sosiaalisten ja ympäristöongelmien vuoksi tutkijoiden kiinnostus kestäviä liiketoimintamalleja kohtaan on lisääntynyt merkittävästi. Rosa De Giacomo ja Bleischwitz (2020) tarkastelivat liiketoimintamallin ympäristö vastuullisuuden tutkimuksia ja myös he havaitsivat, että viime vuosina aiheesta julkaistujen artikkeleiden määrä on moninkertaistunut ja tutkimusten kirjo on laaja. He nostavat esiin useita tutkimusaukkoja, joista yhtenä he mainitsevat ekologisesti vastuullisten

liiketoimintamallien suunnittelun ja organisaatiolta muutokseen vaadittavien kyvykkyyksien tutkimisen. He korostavat tarvetta konkreettiselle, vertailevalle case-yritystutkimukselle sekä samalla sosiaalisen ja eettisen vastuullisuuden näkökulmien yhdistämistä liiketoimintamallin kehittämisen tutkimukseen. Kyvykkyyksien osalta he ehdottavat lisätutkimusta yritysten valmiuksista, resursseista ja osaamisista, joita yritykset tarvitsevat liiketoimintamallien ekologisen vastuullisuuden kehittämiseen. (Rosa De Gicomo & Bleischwitch 2020, s. 3356, 3362). Tämän lisäksi muun muassa Ritala, Huotari, Bocken, Albareda ja Puumalainen (2018, s. 225) ehdottavat, että toimintatutkimuksen kautta voisi ohjata yrityksiä vastuullisempien liiketoimintamallien innovointiin ja tukea radikaalimpien innovaatioiden muotoilua. Tämä työ vastaa osaltaan edellä mainittuihin tutkimusaukkoihin, sillä tässä työssä tarkastellaan case-yritysten liiketoimintamallien kehittämistä kattaen ekologisen, sosiaalisen ja taloudellisen vastuullisuuden, vertaillaan case-yritysten liiketoimintamallien vastuullisuuden tasoa ja tunnistetaan case-yritysten muutokseen liittyviä kyvykkyyksiä. Lisäksi tässä työssä perehdytään liiketoimintamallien radikaaliin muutokseen ja edistetään case-yrityksissä tulevaisuustyöpajan ja skenaariotyöskentelyn hyödyntämistä osana liiketoimintamallin radikaalia muutosta.

Aihe on mielenkiintoinen ja ajankohtainen, sillä liiketoimintamalli on avainasemassa, kun yritys haluaa muuttua vahvasti vastuulliseksi ja vahvistaa positiivisia vastuullisuusvaikutuksiaan. Kuten Dyllick ja Muff huomauttavat, akateeminen johtamisen tutkimus ei tavoita tai resonoi käytännön johtamisen kanssa ja sama haaste näyttäytyy myös vastuullisuuden johtamisen puolella, jossa tutkimuksista ei ole onnistuttu tehokkaasti viestimään johtamiskäytäntöjen suuntaan. (Dyllick & Muff 2016, 158.) Tällä työllä on tarkoitus lisätä yritysten ja etenkin liiketoimintamallien kehittämisen avainhenkilöiden konkreettista vastuullisuustietoisuutta, jota he voivat hyödyntää omassa työssään.

Tutkimuksen etenemisen päävaiheet ovat kuvassa 1. Tutkimus jakautuu neljään päävaiheeseen, jotka ovat tutkimuskysymysten määrittely ja teoreettisen viitekehyksen rakentaminen, ensimmäisen vaiheen aineiston keruu ja analysointi, toisen vaiheen aineiston keruu ja analysointi sekä johtopäätösten laatiminen.



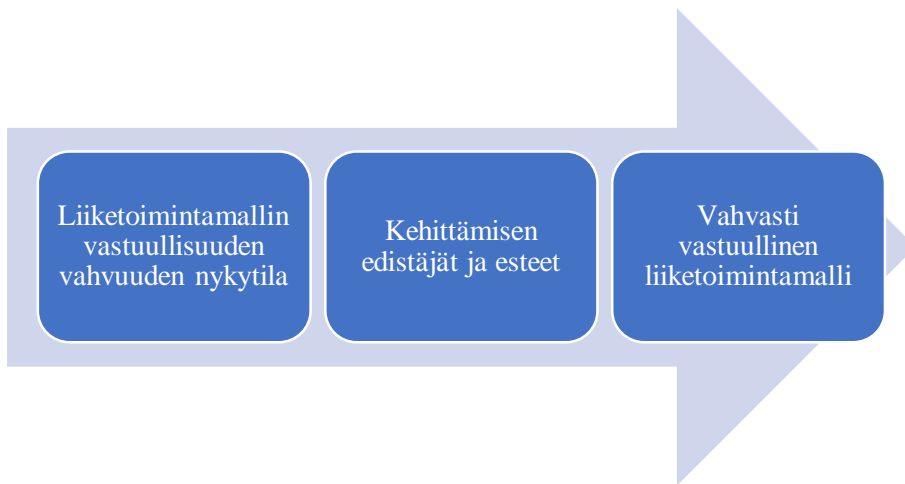
Kuva 1. Tutkimuksen etenemisen vaiheet

Ensimmäisen vaiheen empiirisen osuuden haastatteluissa ja analyysissä keskitytään organisaatioiden liiketoimintamallien vahvuuden arviointiin sekä kehittämisen esteiden ja edistäjien tunnistamiseen. Toisen vaiheen empiirinen osuus tutkii tulevaisuustyöpajan hyödyntämistä vastuullisesti vahvan liiketoimintamallin visioinnissa ja siinä fokusryhmähaastattelut toteutetaan työpajan yhteydessä. Johtopäätöksissä otetaan kantaa molempiin empiirisen tutkimuksen vaiheisiin.

Tämä työ mukailee osittain yllä mainittuja tutkimuksen etenemisen vaiheita. Ensimmäisen luvun johdantoon on kirjattu tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja työn keskeisimmät käsitteet. Toiseen lukuun on koottu työn teoreettinen viitekehys. Kolmannessa luvussa esitellään työn metodologiset valinnat ja kuvataan empiiristen tutkimusten toteutus. Neljännessä luvussa käydään läpi tutkimustulokset. Viidennessä luvussa esitellään ehdotukset case-yritysten liiketoimintamallien vastuullisuuden jatkokehittämiselle ja viimeisessä, kuudennessa luvussa, on yhteenveto ja johtopäätökset.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet

Työn tavoitteena on tutkia yritysten liiketoimintamallien vastuullisuutta ja sen kehittämistä. Tutkimuksen kohteet on esitetty kuvassa 2. Työssä keskitytään tutkimaan yritysten liiketoimintamallien vastuullisuuden vahvuutta ja tunnistetaan sen kehittymisen merkittävimpiä edistäjiä ja esteitä sekä edistetään yritysten kehittymistä kohti vahvasti vastuullista liiketoimintamallia.



Kuva 2. Tutkimuksen kohteet

Tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena on tuottaa tietoa yritysten liiketoimintamallien vastuullisuuden vahvuudesta. Toisena tavoitteena on tunnistaa merkittävimmät vastuullisen liiketoimintamallin kehittämistä edistävät tekijät sekä kehittämistä estävät tekijät. Kolmantena tavoitteena on edistää yritysten liiketoimintamallien vastuullisuuden kehittymistä tulevaisuustyöpajan avulla. Tutkimuksen tavoitteena on kokonaisuudessaan auttaa yrityksiä arvioimaan liiketoimintamalliansa vastuullisuuden tasoa ja lisätä ymmärrystä, miten yritykset voivat edetä liiketoimintamalliansa vastuullisuuden kehittämisessä.

1.2 Tutkimusongelma

Työssä pureudutaan yritysten liiketoimintamallien vastuullisuuden kehittämiseen kolmen tutkimuskysymyksen avulla, jotka ovat:

- Millä tasolla yrityksen liiketoimintamallin vastuullisuus on?
- Mitkä ovat merkittävimmät edistäjät ja esteet liiketoimintamallin kehittymiselle vahvasti vastuulliseksi?
- Mitä tulevaisuustyöpajatyöskentely voi antaa vastuullisen liiketoimintamallin kehittämiselle?

Ensimmäistä tutkimuskysymystä, yrityksen liiketoimintamallin vastuullisuuden tasoa, tarkastellaan etenkin Dyllick ja Muffin (2016) liiketoiminnan vastuullisuuden ryhmittelyn neulitasoisen viitekehyksen kautta. Toisen tutkimuskysymyksen tarkasteluun, liiketoimintamallien kehittämisen edistäjien ja esteiden tunnistamiseen, hyödynnetään useamman aikaisemman tutkimuksen tuloksia. Kolmatta tutkimuskysymystä puolestaan lähestytään innovoinnin ja tulevaisuudentutkimuksen skenaariotyöskentelyn näkökulmasta.

1.3 Keskeiset käsitteet

Tutkimuksen keskeisimmät käsitteet ovat: vastuullisuus, liiketoimintamalli ja vastuullinen liiketoimintamalli.

- Vastuullisuus-käsitteen osalta viitataan usein YK:n raporttiin (WCED 1987, s. 16), jossa vastuullisuus on kykyä vastata nykyisiin tarpeisiin estämättä tulevien sukupolvien mahdollisuutta tyydyttää omat tarpeensa.
- Liiketoimintamalli-käsitteen osalta viitataan usein määritelmään, jossa liiketoimintamalli kuvaa perustan, kuinka yritys luo, toimittaa ja ottaa talteen arvoa (Osterwalder & Pigneur 2010, s. 14).
- Vastuullinen liiketoimintamalli puolestaan tarkoittaa liiketoimintamallia, joka sisältää laajan sidosryhmäjoukon proaktiivisen johtamisen näkökulman, rahallisen ja eirahallisen arvon luomisen näkökulman sekä pitkän aikavälin perspektiivin (Geissdoerfer, Vladimirova & Evans 2018, s. 403).

2 Teoreettinen viitekehys

Lüdeke-Freud ja Dembek (2017) vetävät yhteen, että vastuullisten liiketoimintamallien akateemisen tutkimuksen ja käytäntöjen takana vaikuttavat viisi piirrettä. Ensimmäisenä on selkeä vastuullisuussuuntautuneisuus, joka yhdistää ekologiset, sosiaaliset ja taloudelliset asiat. Toisena on laajennettu arvonluonnin käsite, mikä kyseenalaistaa perinteiset arvon ja menestyksen määritelmät. Kolmantena on arvon talteenoton käsitteen laajentaminen suhteessa niihin, joille arvoa luodaan. Neljäntenä on sidosryhmien huomioimisen painottaminen, sen sijaan, että huomioidaan pelkät asiakkaat. Viidentenä on laajempi systeeminen näkökulma, johon vastuullinen liiketoimintamalli kuuluu. (Lüdeke-Freud & Dembek 2017, s. 1676.) Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan vastuullista liiketoimintamallia osin edellä mainittuja piirteitä myötäillen.

Teoreettinen viitekehys koostuu neljästä pääkokonaisuudesta. Ensimmäisessä osiossa käsitellään mitä vastuullisuus tarkoittaa. Toinen osuus keskittyy vastuullisiin liiketoimintamalleihin ja arvonluontiin. Kolmannessa osiossa käsitellään liiketoimintamallin vastuullisuuden vahvuuden arviointia. Neljännessä osuudessa tarkastellaan vastuullisten liiketoimintamallien kehittämistä ja sitä, mitkä tekijät estävät vastuullisten liiketoimintamallien kehittämistä ja mitkä puolestaan toimivat kehittämisen mahdollistajina.

2.1 Vastuullisuus

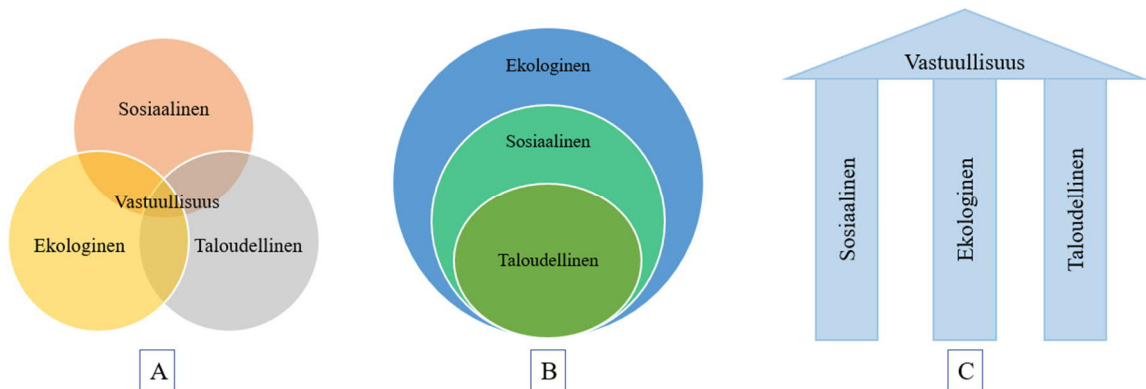
Vastuullisuus on moniulotteinen ja haasteellinen käsite, ja jotta liiketoimintamallien vastuullisuutta voidaan tarkastella, on hyvä ymmärtää, miten nykyinen vastuullisuuskäsite on syntynyt, millaisia vaihtoehtoisia malleja siihen liittyy ja mikä malli on tämän työn kannalta sopivin. Näitä edellä esitettyjä asioita käsitellään tässä luvussa.

Vastuullisuus-käsitteen epäselvyyteen liittyy käytettyjen termien sekavuus ja niiden suomenkielisten vastineiden löytämisen haaste. Kuten Purvis, Mao ja Robinson (2019, 691)

toteavat, käsitteet vastuullisuus/kestävyys (sustainability) ja kestävä kehitys (sustainable development) ovat kirjallisuudessa niin kietoutuneita toisiinsa, että niitä on vaikea erottaa toisistaan. Selkeyden vuoksi tässä työssä käytetään jatkossa vain käsitettä vastuullisuus.

Vaikka vastuullisuusmallin käsitteellinen perusta on epäselvä, kuvataan vastuullisuus pääsääntöisesti niin tieteellisessä kirjallisuudessa, politiikoissa kuin yrityskirjallisuudessakin yhdistelmänä kolmesta osa-alueesta, jotka ovat sosiaalinen, taloudellinen ja ekologinen. Purvis et al. (2019) ovat tutkineet vastuullisuuskäsitteen syntyä ja väittävät, että varhaisissa vaiheissa vastuullisuuden osa-alueita käsittelevä kirjallisuus jakautui niihin, jotka käsittelivät osa-alueita kolmena eri näkökulmana ja niihin, jotka valitsivat systemisen lähestymistavan. Tutkimuksessaan he nostavat esiin vastuullisuuskäsitteen kehityskaaren, jossa 1960-luvun taloudellisen kehityksen kritiikistä päädyttiin YK:n Bruntlandin raportin ja Rion prosessin myötä kestävä kehityksen käsitteeseen, jossa taloudellinen kasvu nähdään ratkaisuna ekologisiin ja sosiaalisiin ongelmiin ja siten näiden kolmen osa-alueen tavoitteet nähdään yhtä tärkeinä. (Purvis et al. 2019, s. 681; 691–692.)

Vastuullisuutta kuvataan usein toisiaan leikkaavilla ympyröillä, joiden leikkauskohdassa on vastuullisuus (kuva 3, malli A). Tälle vastuullisuuden kuvaukselle on myös olemassa vaihtoehtoja, joista yhdessä osa-alueet kuvataan visuaalisesti sisäkkäisinä ympyröinä (kuva 3, malli B) ja toisessa pilareina (kuva 3, malli C). Nämä kolme vaihtoehtoista tapaa kuvata vastuullisuus on esitetty kuvassa 3. Näiden lisäksi vastuullisuuden osa-alueet voidaan kuvata myös riippumattomina vastuullisuuden tavoitteiden tai indikaattoreiden erillisinä luokkina. (Purvis et al. 2019, s. 681–682.)



Kuva 3. Vastuullisuusmallit (mukailtu Purvis et al. 2019, s.682; Giddings, Hopwood & O'Brien 2002 s. 189,192)

Lukuisat tutkijat ovat pitäneet kuvassa 3 olevaa B-mallia, sisäkkäistä mallia, parhaimpana, koska osa-alueiden kompromissien sijaan siinä korostuu ajatus, ettei osa-alueita voida erottaa toisistaan ja että osa-alueilla on hierarkia (Purvis et al. 2019, s. 688). Giddings et al. (2002) tarkentavat saman sisäkkäisen vastuullisuusmallin osa-alueiden hierarkiaa siten, että talous sisältyy sosiaaliseen vastuullisuuteen, joka puolestaan sisältyy ekologiseen vastuullisuuteen. He perustelevat osa-alueiden hierarkiaa sillä, että talous hyödyntää niin ihmisiä kuin ympäristöäkin, mutta on myös riippuvainen näistä. Ihmisen elämä on osa yhteiskuntaa eli sosiaalista ympäristöä, joka sisältää ihmisten toiminnan ja vuorovaikutuksen. Ilman yhteiskuntaa ihmiset eivät selviä, koska olemassaolomme perustuu vuorovaikutukseen. Ihmisten toiminta puolestaan tapahtuu ympäristössä ja lähes kaikilla ihmisten teoilla on vaikutusta ympäristöön. Ihmisten elämä riippuu ympäristöstä, josta saamme materiaalia ja energiaa, ja minne lopulta kaikki materiaali päätyy takaisin. He korostavat, että vaikka talous on kuvion keskiössä, se ei tarkoita, että toiminnot pyörivät sen ympärillä vaan, että talous on riippuvainen muista osa-alueista. Samoin yhteiskunta on riippuvainen ympäristöstä, kun taas ympäristö pärjää ja toimii ilman yhteiskuntaakin. (Giddings et al. 2002, s. 191.) Edellä esitetyn perusteella tässä työssä vastuullisuusmallina käytetään ja vahvalla vastuullisuudella tarkoitetaan kuvassa 3 olevaa mallia B eli vastuullisuuden osa-alueiden hierarkiaa korostavaa sisäkkäistä mallia, johon voidaan liittää myös vastuullisuuden systeemitason ajattelu.

2.2 Vastuullinen liiketoimintamalli

Tässä alaluvussa käsitellään ensin mikä on liiketoimintamalli ja mihin yritys sitä tarvitsee. Tämän jälkeen pohditaan arvonluonnin ja liiketoimintamallin yhteyttä sekä vastuullista arvoa ja arvonluontia. Lopuksi yhdistetään vastuullisen liiketoimintamallin elementit yhdeksi kokonaisuudeksi.

Liiketoimintamallit voidaan ymmärtää strukturoituina johtamisen työkaluina, jotka ovat välttämättömiä organisaation menestykselle (Hope 2018, s. 378). Liiketoimintamallit eivät muodosta strategiaa, mutta ne ovat strategian ytimessä ja toimivat sen ajureina. Lisäksi liiketoimintamallit toimivat strategian ymmärtämisen ja tehokkaan viestimisen välineenä niin organisaation sisällä kuin sen ulkopuolella olevalle verkostollekin. (Carayannis, Sindakis, & Walter 2015, s. 85.) Voidaankin sanoa, että liiketoimintamallit ovat kehittyneet kuvaksi organisaation strategiasta ja toiminnasta (Hope 2018, s. 378). Shakeel, Mardani, Chofreh, Goni ja Klemes (2020) puolestaan esittävät, että liiketoimintamalli ei ole vain organisaation toimintastrategia, vaan se on työkalu, jonka avulla voidaan ymmärtää, avata ja yhdistää strategioita organisaation sisällä ja organisaation ekosysteemissä (Shakeel et al. 2020, s. 2).

Vaikka kirjallisuudessa dominoivat edelleen usklassisesta teoriasta johdetut liiketoimintamallit, jotka asettavat taloudellisen arvon tuottamisen etusijalle, niin kuitenkin nykyään organisaatioilta odotetaan ratkaisuja taloudellisiin, sosiaalisiin ja ympäristöongelmiin, ja siksi liiketoimintamalleissa yritys nähdäänkin taloudellisen yksikön sijaan tahona, joka luo yhteyden talouden, ekologisuuden ja sosiaalisuuden välille. Yritykset suhtautuvat asiaan kahdella eri tavalla, toiset näkevät tilanteen riskien kautta, kun taas toiset näkevät siinä mahdollisuuksia. (Hizarci-Payne & Kirkulak-Uludag 2018, s. 330, 333.) Myös Ehrenfeld (2012, s. 614) esittää, että vastuullisuuden johtamisen näkökulmasta yritys voi keskittyä joko vähentämään aiheuttamia negatiivisia vaikutuksia tai luomaan liiketoiminnallaan positiivisia vaikutuksia. Long et al. (2018, s. 86) puolestaan lisäävät tähän taloudellisen näkökulman, ja kiteyttävät, että vastuullisen liiketoimintamallin tarkoitus on tuottaa tuotteita tai palveluja, jotka suoraan tai epäsuorasti vähentävät yhteiskuntaan ja ympäristöön kohdistuvaa painetta ja tuottavat silti perinteistä liiketoimintaa vastaavaa tai suurempaa voittoa. Baumgartner ja

Rauter puolestaan korostavat, että yritysten vastuullisuusstrategioissa olennainen on johtokunnan tunnistama hyöty eli se strateginen syy, joka on esitetty perustaksi valitun yritys vastuustrategian kehittämiseksi ja toteuttamiseksi. Heidän mukaansa strateginen päätös voi perustua normatiivis-eettisiin näkökohtiin tai taloudelliseen rationaalisuuteen tai molempiin. Heidän mukaansa kuitenkin yrityksissä yleisin lähestymistapa vastuullisuuteen on vähentää yritystoiminnasta aiheutuvia negatiivisia sosiaalisia ja ympäristövaikutuksia ja samalla parantaa, tai ei ainakaan heikentää, yrityksen taloudellista suorituskykyä. (Baumgartner & Rauter 2017, s. 83.)

Voidaankin vetää yhteen, kuten Hizarci-Payne ja Kirkulak-Uludag (2018, s.330) toteavat, että liiketoimintamallit kuvaavat kuinka yritys toimii eli miten se luo ja tuottaa arvoa sidosryhmilleen, ja kun yritys on yhdistänyt siihen sosiaalisen ja ekologisen vastuullisuuden, puhutaan vastuullisesta liiketoimintamallista (sustainable business model).

2.2.1 Arvonluonti liiketoimintamallissa

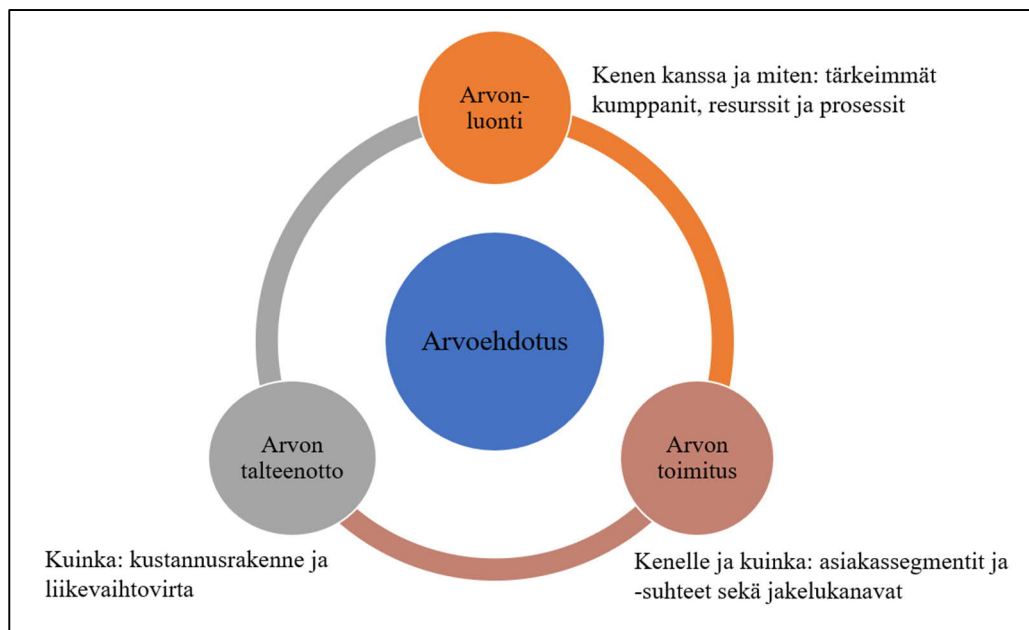
Liiketoimintamalli-käsitteelle on kirjallisuudessa monta erilaista määritelmää (Gauthier & Gilomen 2016, s. 126; Shakeel et al. 2020, s. 2). Määritelmien erot liittyvät erilaisten ja/tai eri tavalla nimettyjen elementtien liittämiseen liiketoimintamalli-käsitteeseen. Kuitenkin käsitteissä toistuu usein neljä pääteemaa, jotka ovat arvonluonti, strategiset valinnat, arvon talteenotto ja arvoverkostot (Shakeel et al. 2020, s.2).

Amit ja Zott (2010) puolestaan nostavat esiin neljä liiketoimintamallin ytimeen liittyvää näkökulmaa: keskittyminen kuinka liiketoimintaa tehdään (mitä, milloin ja missä kysymysten sijaan), kokonaisvaltainen näkökulma liiketoiminnan ohjaamiseen (yksittäisen toiminnon sijaan kuten tuotemerkkinä strategiaan), painotus arvonluontiin kaikille liiketoimintamallin osapuolille (arvon talteenoton sijaan) ja huomion kiinnittäminen siihen, että kumppanit voivat auttaa kohdeyritystä liiketoimintamallin toiminnoissa. (Amit & Zott 2010, s. 4.)

Laasch (2018, s. 164–165) kiteyttää arvon tuottamisen logiikan sisältäen arvoehdotuksen, arvonluonnin ja toimittamisen sekä arvon talteenoton seuraaviin kysymyksiin.

- Ehdotus (proposition): Millaista arvoa organisaatio tarjoaa ja kenelle?
- Luominen (creation): Miten yritys luo arvoa?
- Vaihdanta (exchange): Kuinka yritys vaihtaa arvoa?
- Talteenotto (capture): Kuinka organisaation luoma arvo otetaan talteen?

Liiketoimintamalli ja arvo liitetään kirjallisuudessa vahvasti yhteen (Evans et al. 2017, s. 599) ja useammassa tutkimuksessa todetaankin, että arvo on liiketoimintamallin hallitsevin elementti (Shakeel et al. 2020, s. 6), ja siksi sitä käytetään myös tässä työssä liiketoimintamallin vastuullisuuden tarkastelun ytimenä. Liiketoimintamallin yksinkertaistettu viitekehys on kuvattuna kuvassa 4. Liiketoimintamalli on siis kuvaus arvoehdotuksen, arvonluomisen ja toimituksen sekä arvon talteenoton elementeistä ja näiden elementtien vuorovaikutuksesta organisaatioyksikössä (Geissdoerfer et al. 2018, s. 402) ja arvoverkostossa.



Kuva 4. Liiketoimintamallin viitekehys (mukailtu Carayannis et al. 2015, s. 89; Geissdoerfer et al. 2018.)

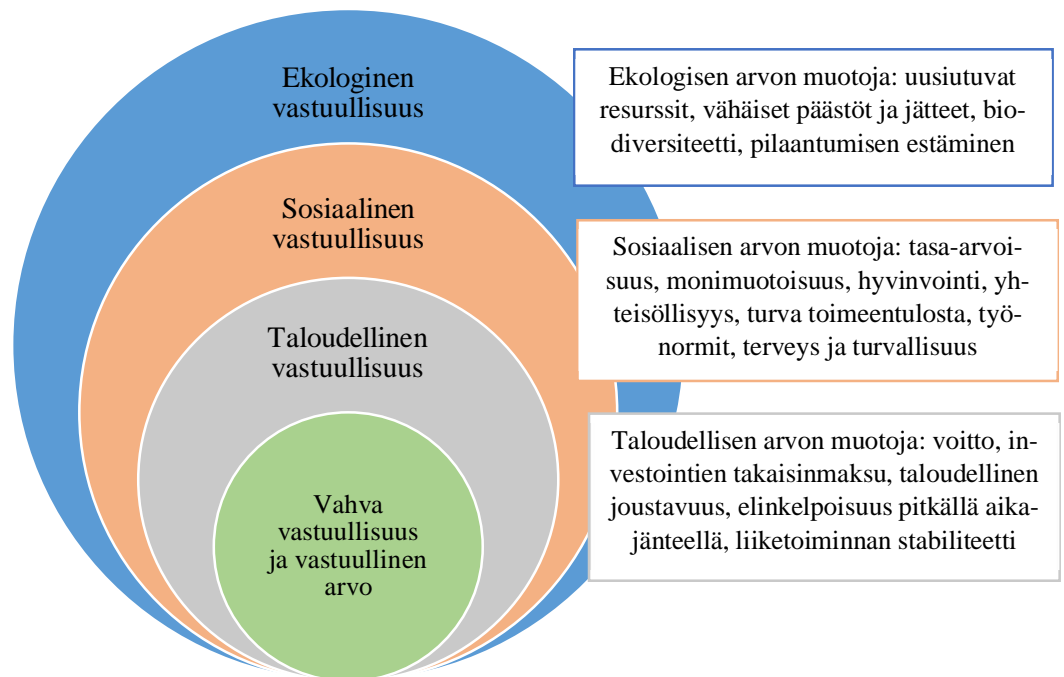
Kuten kuvassa 4 on esitetty, liiketoimintamallin viitekehyksessä arvoehdotus toimii perustana liiketoimintamallin konseptoinnille ja toteuttamiselle, sillä se tiivistää ainulaatuisuuden ja arvon lisäämisen (Carayannis et al. 2015, s. 89). Arvonluonnin osalta on oleellista, kenen kanssa arvoa luodaan ja miten eli ketkä ovat yrityksen tärkeimmät kumppanit ja mitkä ovat tärkeimmät resurssit ja prosessit. Arvon toimituksen osalta tarkastellaan asiakassegmenttejä, -suhteita ja jakelukanavia. Arvon talteenotossa keskitytään kustannusrakenteeseen ja liikevaihtoon. Voitaisiinkin sanoa, että liiketoimintamalli on tietoa siitä, miten yrityksen yhteen liittyvät toiminnot esitetään ja miten ne luovat arvoa yhdessä (Shakeel et al. 2020, s. 2.).

2.2.2 Vastuullinen arvo ja arvonluonti

Globaalit ekologiset, sosiaaliset, taloudelliset ja poliittiset trendit haastavat olemassa olevat paradigmat ja luovat tarpeen kehittää täysin erilaisia lähestymistapoja arvonluontiin (Hope 2018, s. 378). Koistinen et al. konkretisoivatkin, että systeemitasolta tarkasteltuna tulee asiakasarvon lisäksi huomioida organisaation, ekosysteemin ja yhteiskunnan saama arvo sekä ymmärtää arvo psykologisena, sosiologisena ja ekologisena käsitteenä taloudellisen käsitteen lisäksi (Koistinen et al. 2018, s. 115). Näin ollen Friedmanin 1970-luvulla esittämälle väitteelle, että yrityksen ainoana tavoitteena on tuottaa voittoa omistajille, on esitetty useita vaihtoehtoja, joissa arvonluonnin käsitettä on laajennettu. Tällaisia vaihtoehtoja ovat muun muassa Freemanin sidosryhmäteoria ja lähestyminen arvonluontiin liiketoimintamallin kautta, Elkingtonin kolmen pilarin malli (triple bottom line) sekä Porterin ja Kramerin Jaetun arvonluonnin -malli. (Visser 2018, s. 131.) Shakeel et al. (2020, s. 7) mukaan, vastuullinen liiketoimintamalli sisältää vastuullisen arvon, joka voidaan jakaa kolmeksi liiketoimintamallin komponentiksi, jotka ovat vastuullinen arvoehdotus, vastuullinen arvonluonti ja toimitus sekä vastuullinen arvon talteenotto.

Vastuullisten liiketoimintamallien arvologiikka rakentuu sille, millaista arvoa tulisi tarjota millekin sidosryhmälle, jotta yritys edistää vastuullisuuden kehittymistä. Lisäksi on huomioitava millaisia rakenteita, toimintoja, kyvykkyyksiä ja resursseja yritys tarvitsee ohjatakseen vastuullisuutta ja luodakseen ehdotettua arvoa. Oleellista on myös se, miten yritys on

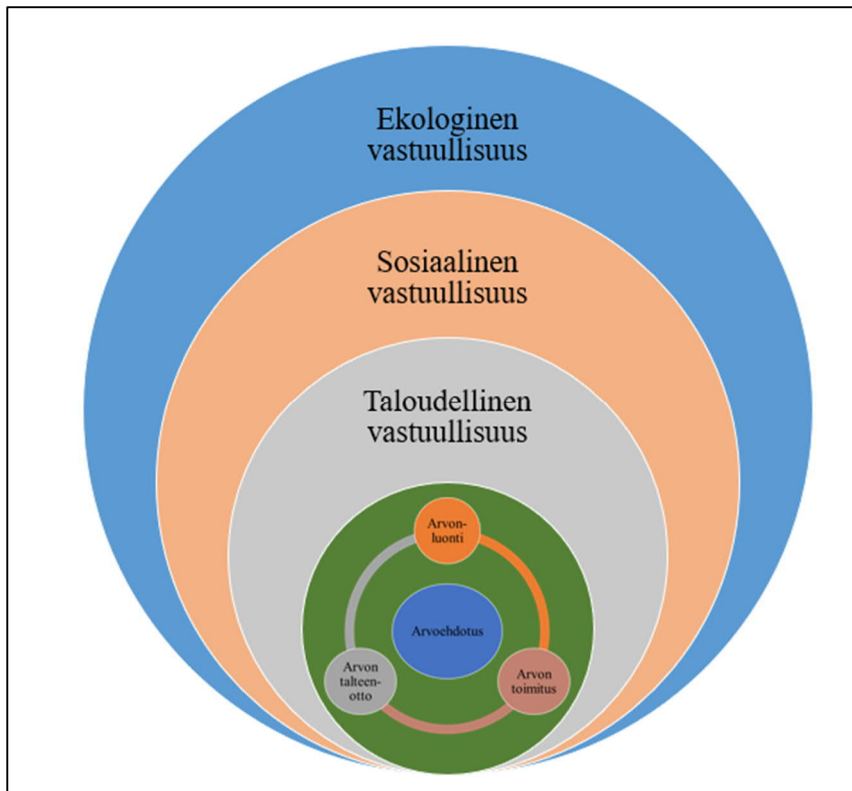
yhteydessä sidosryhmiin ja muihin toimijoihin edistääkseen vastuullista vaihdantaa sekä millainen on yrityksen luoma arvon talteenoton mekanismi. (Laasch 2018, s. 172.) Tässä tutkimuksessa käsitellään liiketoimintamallin vastuullisuutta vastuullisen arvon tuottamisen näkökulmasta. Kuten kuvassa 5 on esitetty, muodostuu vastuullinen arvo ekologisesta, sosiaalisesta ja taloudellisesta arvosta.



Kuva 5. Vastuullisuuden osa-alueiden hierarkia ja vastuullisen arvon muodostuminen (muokailen Evans et al. 2017, s. 600; Giddings, Hopwood & O'Brien 2002, s. 192)

Vahva vastuullisuus toteutuu ja yritys tuottaa vastuullista arvoa, kun toiminta on ekologisesti, sosiaalisesti ja taloudellisesti vastuullista. Kuten edellä olevassa kuvassa 5 on esitetty, ekologisten arvon muotoja ovat uusiutuvien resurssien käyttö, vähäiset päästö- ja jätemäärät, luonnon monimuotoisuuden tukeminen sekä vesien, maan ja ilman pilaantumisen estäminen. Sosiaalisen arvon muotoja ovat puolestaan tasa-arvoisuus ja monimuotoisuus, hyvinvointi, yhteisöllisyys, turva toimeentulosta, työnormit, terveys ja turvallisuus. Taloudellisen arvon muotoihin lukeutuu saatu voitto, investointien takaisinmaksu, taloudellinen joustavuus, yrityksen elinkelpoisuus pitkällä aikajänteellä ja liiketoiminnan stabiliteetti. (Evans et al. 2017, s. 600.)

Kun yhdistetään liiketoimintamallin ja vastuullisen arvon kuvaukset, saadaan vastuullisen liiketoimintamallin kuvaus, joka on esitetty kuvassa 6. Tämän avulla voidaan tarkastella liiketoimintamallin eri elementtien vastuullisuuden vahvuutta.



Kuva 6. Vastuullisen liiketoimintamallin elementit

Tarkasteltaessa kuvan 6 mukaisesti yrityksen liiketoimintamallin vastuullisuutta, arvioidaan jokaista yrityksen liiketoimintamallin elementtiä eli arvoehdotusta, arvonluontia, arvon toimitusta ja arvon talteenottoa vastuullisuushierarkian näkökulmasta eli ekologisen, sosiaalisen ja taloudellisen vastuullisuuden näkökulmasta. Kun yrityksen liiketoimintamallin elementit toteuttavat vastuullisuushierarkian tasoja, on yrityksen liiketoimintamallin arvonotto vastuullista.

2.3 Vastuullisuuden tasot ja vahvuuden arviointi

Vuonna 2018 Ritala et al. tutkivat vastuullisten liiketoimintamallien omaksumista S&P500-listalla olevien yritysten osalta. Pitkittäistutkimuksessa tuli esiin, että vastuullisten liiketoimintamallien näkyvyys on kasvanut ajan myötä ja etenkin ekologinen vastuullisuus on omaksuttu liiketoimintamalleihin. Kuitenkin vastuullisuuden vahva yhteys taloudellisen arvon luomiseen korostuu. Tämä tarkoittaa, että yritykset panostavat niihin vastuullisuuteen liittyviin asioihin, jotka alentavat kustannuksia (kuten resurssi- ja energiatehokkuuteen), eivätkä mielellään investoi radikaalien vastuullisten liiketoimintamallien kehittämiseen. Käytännössä yritykset toimivat siis reaktiivisesti ja seuraavat kannattavia yhteiskunnallisia trendejä ja ympäristötrendejä sen sijaan, että omaksuisivat proaktiivisesti roolin vastuullisten liiketoimintamallien innovointiin. (Ritala et al. 2018, s. 216, 224.)

Dyllick ja Muff (2016) korostavat, että vaikka vastuullisuusjohtaminen yleistyy yritysten keskuudessa, yritysten vastuullisuustoimien vaikutukset eivät näy maapallon tilaan liittyvissä tutkimuksissa. Tästä syystä on oleellista tunnistaa ne yritykset, jotka edistävät vastuullisuutta tehokkaasti, ja ne, joiden toimet eivät ole vaikuttavia. Toisin sanoen yritykset ovat vastuullisuusnäkökulmasta eri tasoilla ja tätä yritysten vastuullisuuden tunnistamista varten he rakensivat kolmiportaisen ryhmittelyn viitekehyksen. Viitekehyksen avulla yritykset voivat arvioida matkaansa vastuullisen liiketoiminnan yhdistämisessä strategioihin ja liiketoimintamalleihin. Viitekehys auttaa yrityksiä siirtymisessä tavanomaisesta liiketoiminnasta vahvasti vastuulliseen liiketoimintaan. (Dyllick & Muff 2016, s. 156–157.)

Alla olevassa taulukossa 1 on esitetty Dyllickin & Muffin liiketoiminnan vastuullisuuden neljä tasoa ja niihin liittyvät merkittävimmät piirteet sekä seuraavaan vaiheeseen siirtymiseen liittyvä merkittävin muutostarve.

Taulukko 1. Liiketoiminnan vastuullisuuden ryhmittely (mukaillen Dyllick & Muff 2016, s. 168)

	Tavanomainen liiketoiminta	Vastuullisuustaso 1 = Jalostunut omistaja-arvon johtaminen	Vastuullisuustaso 2 = Johtaminen kolmen pilarin mallin mukaan	Vastuullisuustaso 3 = Vahvasti vastuullinen liiketoiminta
Huolenaihe	Taloudellinen	Taloudellinen, sosiaalinen ja ekologinen näkökulma	Taloudellinen, sosiaalinen ja ekologinen näkökulma	Lähtökohtana vastuullisuushaasteet
Arvonluonti kohdistuu	Omistaja-arvoon	Jalostuneeseen omistaja-arvoon	Kolmen pilarin malliin	Arvonluonti yhteisen edun hyväksi
Organisatorinen näkökulma	Sisältä ulos	Sisältä ulos	Sisältä ulos	Ulkoa sisään
Merkittävin muutos	1. muutos: liiketoiminnan huolenaiheen laajentaminen		2. muutos: arvonluonnin laajentaminen	3. muutos: näkökulman vaihtaminen

Dyllick ja Muff (2016) tarkastelevat liiketoiminnan vastuullisuutta kolmen muuttujan osalta, mitkä ovat huolenaihe, arvonluonnin kohde ja organisatorinen näkökulma. Huolenaihe kertoo asian, joka on yrityksellä keskiössä ja vastaa kysymykseen mitä. Siihen liittyy puolestaan kolme asiaa, jotka ovat aikahorisontti, pääoman kuluttaminen ja vastuu päätöksistä. Aikahorisontin osalta pitkän aikavälin näkökulmien tulee merkitä päätöksenteossa vähintään yhtä paljon kuin lyhyen aikavälin näkökulmien. Pääoman kuluttaminen puolestaan ohjaa siihen, että liiketoiminnan on toimittava tulovirralla ja säästettävä pääomaperustaa kaikkien kolmen pääoman osalta eli luontopääoman, sosiaalisen pääoman ja taloudellisen pääoman osalta. Vastuu päätöksistä tarkoittaa nimenomaan sitä, että yritys ottaa yhteiskunnallisesti vastuun liiketoimintapäätöksensä ja toimintojensa vaikutuksista. (Dyllick & Muff 2016, s. 159–160.)

Arvonluonnin kohteessa vastataan kysymykseen, mitä varten organisaatio tuottaa arvoa. Organisatorinen näkökulma vastaa kysymykseen miten. Kun vastuullisuutta tarkastellaan organisatorisesta näkökulmasta, sisältyy siihen riskien ja mahdollisuuksien johtaminen sekä vastuullisuuden sulauttaminen osaksi koko organisaatiota. Riskien ja mahdollisuuksien johtaminen tarkoittaa kulujen ja/tai riskien pienentämistä sekä liikevaihdon, markkinaosuuden ja/tai maineen kasvattamista. Vastuullisuuden sulauttaminen osaksi koko organisaatiota puolestaan tarkoittaa, että yrityksen on sisällytettävä vastuullisuus niin strategioihin kuin toimintoihin, hallinto- ja johtamisprosesseihin, organisaatorakenteisiin ja -kulttuuriin sekä

auditointi- ja raportointijärjestelmiin. Jotta liiketoiminnan vastuullisuudessa voidaan siirtyä osittaisesta vastuullisuudesta merkittävien vaikutusten tuottamiseen, tulee vastuullisuuden olla osa yrityksen normaalia toimintaa. Vastuullisuuden tulee olla osa yrityksen ydinstrategiaa, vastuiden tulee olla selvät kaikilla organisaatiotasolla ja vastuullisuuden pitää heijastua niin päätöksentekoon kuin toteuttamiseenkin. Lisäksi vastuullisuuden tulee perustua laajemmin yhteiskunnan odotuksiin ja siksi yrityksen tulee tunnistaa ja sitoutua merkittävimpiin sidosryhmiin. (Dyllick & Muff 2016, s. 159, 161)

Mallissa on neljä eri tasoa, jotka ovat nollatason ”Tavanomainen liiketoiminta” (Business-as-usual), ensimmäisen vastuullisuustason ”Jalostunut omistaja-arvon johtaminen” (Refined shareholder management), toisen vastuullisuustason ”Johtaminen kolmen pilarin mallin mukaan” (Managing for the triple bottom line) ja kolmannen vastuullisuustason ”Vahvasti vastuullinen liiketoiminta” (Truly sustainable business) (Dyllick & Muff 2016, s. 163). Seuraavassa on kerrottu jokaisesta tasosta ja siirtymästä seuraavalle tasolle.

Nollataso eli Tavanomainen liiketoiminta -taso ei sisällä vastuullisuuskulmaa eli yrityksessä keskitytään taloudellisen arvon tuottamiseen voiton ja omistaja-arvon kasvattamiseksi, eikä ulkoisia kustannuksia ymmärretä eikä mitata. Näkökulma on sisältä ulospäin eli lähtökohtana suunnittelulle ja tekemiselle on yritys ja sen tavoitteet. Siirtyäkseen ensimmäiselle vastuullisuustasolle yrityksen on laajennettava talouden rinnalle merkittävimmiksi huolenaiheiksi myös sosiaaliset ja ekologiset asiat, jotka liittyvät yhteiskunnan yhteisiin vastuullisuushaasteisiin. (Dyllick & Muff 2016, s. 163, 168; Koistinen et al. 2018, s. 109.)

Ensimmäisellä vastuullisuuden tasolla, Jalostunut omistaja-arvon johtaminen -tasolla, liiketoiminnan tavoitteena on edelleen ensisijaisesti tuottaa omistajille arvoa, mutta ekologiset ja sosiaaliset aspektit otetaan huomioon päätöksenteossa riskien ja liiketoimintamahdollisuuksien näkökulmasta. Uudet aspektit yhdistetään olemassa oleviin prosesseihin ja toimintoihin muuttamatta perusliiketoimintaa. Konkreettisesti yritys siis saa aikaan positiivisia vaikutuksia joillakin vastuullisuuden osa-alueilla, mutta päätavoitteena näillä toimilla on vähentää kustannuksia tai riskejä, parantaa yrityksen mainetta, houkutella uusia työntekijöitä tai kasvattaa markkinaosuutta vastaamalla uusiin asiakasvaatimuksiin. Siirtyäkseen toiselle

vastuullisuustasolle yrityksen on muutettava arvonaluontiaan omistaja-arvon luomisesta laajennettuun arvolupaukseen, joka sisältää kolmen pilarin mallin mukaisesti kolme ulottuvuutta. (Dyllick & Muff 2016, s. 163–164, 168; Koistinen et al. 2018, s. 109.)

Toisella vastuullisuuden tasolla, Johtaminen kolmen pilarin mallin mukaan -tasolla, arvonaluonti laajenee omistajien arvoa laajemmalle, sisältämään sosiaalisen ja ekologisen arvonaluonnin. Tämä tarkoittaa näkökulman laajentamista sidosryhmiin ja vastuullisen arvon tuottamista tavoitteellisesti. Toinen vastuullisuustaso on selvästi kunnianhimoisempi kuin ensimmäinen taso ja muutos onkin kehityshyppy vastuullisuuden arvostamisessa ja yhdistämisessä liiketoimintaan. Käytännössä yritykset eivät luo vastuullisuusarvoa vain liiketoimintansa sivuvaikutuksena, vaan tietoisesti määriteltyjen tavoitteiden ja ohjelmien, joissa vastaan valittuihin vastuullisuuskysymyksiin, tuloksena. Edistymistä mitataan sisäisesti ja arvioidaan tarvittaessa ulkopuolisen tahon toimesta. Tavoitteista ja edistymisestä viestitään avoimesti. Näkökulma tällä tasolla on kuitenkin edelleen sisältä ulospäin. Muuttuakseen vahvasti vastuulliseksi on yrityksen muutettava perustana olevaa näkökulmaansa siten, että keskiöön asetetaan yhteiskunta ja sen vastuullisuushaasteet. Tämän muutoksen myötä yrityksen arvonaluonti muuttuu yhteisen hyvän edistämiseen. (Dyllick & Muff 2016, s. 164–165, 168; Koistinen et al. 2018, s. 110.)

Korkeimpana vastuullisuustasona on Vahvasti vastuullinen liiketoiminta -taso, jossa katsantokanta käännetään perinteisestä sisältä ulos -suunnasta ulkoa sisään -suunnaksi ja luodaan merkittävää positiivista vaikuttavuutta yhteiskunnan ja planeetan kriittisillä ja oleellisilla osa-alueilla sekä minimoidaan negatiivisia vaikutuksia. Tällä tasolla yrityksessä pohditaan muun muassa kysymyksiä: ”Kuinka yritys voi auttaa tuotteillaan ja palveluillaan ratkaisemaan kiireellisiä vastuullisuusongelmia?” tai ”Kuinka yrityksen resursseja, kykyjä ja kokemusta voidaan hyödyntää isojen vastuullisuushaasteiden kuten ilmastokriisin, köyhyyden, pandemioiden ja taloudellisen epävakauden kohtaamiseen?”. Käytännössä vahvasti vastuullinen yritys kääntää näkökulman negatiivisten vaikutusten pienentämisestä siihen, että ymmärretään kuinka yritys voi luoda merkittävää positiivista vaikutusta kriittisillä ja oleellisilla alueilla niin yhteiskunnassa kuin ympäristössään. Yritys siis vaihtaa näkökulmaa ulkoa sisään eli tarkastelee ensin ulkoista ympäristöään, jossa toimii, ja pohtii mitä yritys voi tehdä

auttaakseen ratkaisemaan kriittisiä vastuullisuushaasteita. Tämän jälkeen yritys ryhtyy kehittämään uusia strategioita ja liiketoimintamalleja, joilla haasteita voidaan ratkaista, huomioiden kuitenkin yrityksen taloudelliset edellytykset. Oleellisena osana vaikuttavuuden varmistamista ovat läpinäkyvyys ja mittaaminen, mihin liittyvät muun muassa toimintojen ja päätösten läpinäkyvyys sekä edistymisen mittaaminen ja raportointi. Saadakseen aikaan vielä vaikuttavampaa vastuullisuutta, vastuullinen yritys pyrkii myös muuttamaan koko alaa ja siellä vallitsevia käytänteitä vastuullisemmiksi, esimerkiksi jakamalla hyviä käytäntöjä tai asettamalla standardeja. Vahvasti vastuullinen yritys luo siis arvoa yhteistä hyvää varten, mistä hyötyy koko yhteiskunta ja maapallo. (Dyllick & Muff 2016, s. 165–166, 170; Koistinen et al. 2018, s. 110.)

2.4 Vastuullisen liiketoimintamallin kehittäminen

Miksi yritys haluaisi muuttua vahvasti vastuullisesti ja keskittyä ratkaisemaan vastuullisuus-haasteita ja luomaan arvoa yhteiseksi hyväksi? Yhteiskuntaan kohdistuvia vastuullisuuteen liittyviä haasteita voidaan pitää strategisina haasteina, kuten muitakin liiketoiminnan haasteita. Liiketoiminta on aina etsinyt uusia mahdollisuuksia uusilta alueilta ja tuottanut innovatiivisia ja taloudellisia ratkaisuja. Näiden uusien mahdollisuuksien hyödyntäminen saattaa vaatia perinteisten ”pelisääntöjen” muuttamista, mutta tämäkään ei ole liiketoiminnan kehittämisessä poikkeuksellista. Voidaankin sanoa, että kaupallisilla yrityksillä on paljon mahdollisuuksia muuttua vahvasti vastuullisiksi, vaikka se vaatiikin ajatusten ja toiminnan muuttamista. (Dyllick & Muff 2016, s. 170.)

Isot haasteet, kuten ilmastokriisi ja luonnonvarojen ehtyminen, haastavat yritysten perinteiset tavat luoda arvoa. (Koistinen et al. 2018, s. 106.) Monet tutkijat väittävät, että liiketoimintamallien uudelleensuunnittelu ja innovointi ovat välttämättömiä vastuullisen arvon luomiselle pitkällä aikajänteellä ja myös avain yrityksen menestymiselle. Yritykset, jotka eivät mieti uudelleen liiketoimintamallejaan vastuullisuuden näkökulmasta, menettävät kykyään luoda kilpailuetua. (Hope 2018, s. 378–379.)

Seuraavassa kerrotaan ensin liiketoimintamallin muutoksesta ensin kehittämisen edistäjien ja esteiden näkökulmasta ja tämän jälkeen kuvataan liiketoimintamallin vastuullisuusmuutosten eri tyyppisiä. Viimeisessä alaluvussa käsitellään liiketoimintamallin vastuullisuuden radikaalia muutosta vastuullisen liiketoimintamalli-innovaation komponenttien osalta ja skenaariotyöskentelyn hyödyntämistä innovoinnissa.

2.4.1 Kehittämisen edistäjät ja esteet

Vastuullisen liiketoimintamallin luominen tai olemassa olevan liiketoimintamallin muuttaminen on monimutkainen ja haastava prosessi (Long et al. 2018, s. 82.) Useassa tutkimuksessa on paneuduttu siihen, mitkä tekijät edistävät tai estävät liiketoiminnan tai liiketoimintamallin vastuullisuuden kehittämistä. Asiaa ovat tutkineet muun muassa Evans et al. (2017), Fellnhofer (2017), Long et al. (2018) sekä Gauthier & Gilomen (2016), joiden tutkimusten tuloksista on kerrottu seuraavana tarkemmin.

Evans et al. (2017) kokosivat eri tutkimuksista vastuullisen liiketoimintamallin luomiseen liittyviä edellytyksiä ja haasteita. Heidän tunnistamansa edellytykset liittyivät muun muassa vastuulliseen arvoon, arvovirtoihin ja arvoverkostoon sekä järjestelmälliseen yhteistyöhön sidosryhmien kanssa. Tunnistetut haasteet puolestaan liittyivät muun muassa kolmen pilarin malliin, ajattelutavan muutokseen, resursseihin, ulkoisiin suhteisiin sekä liiketoiminnan mallintamisen menetelmiin ja työkaluihin. (Evans et al. 2017, s. 599.)

Fellnhofer (2017) hyödynsi viitekehyksessään Stevensonin vuonna 1983 esittelemää Mahdollisuusperusteista yrittäjyyden konseptia. Hän laajensi konseptin vastuullisuuden edelläkävijäyrityksissä useille organisaatiotasolle ja yhdisti tutkimuksessaan vastuullisuusorientoituneen yrityksen, yrittäjyyshenkisyden eri organisaatiotasolla ja innovoinnin menestyksellisyden. Yrittäjyyshenkisyys tarkoittaa herkkyyttä hyödyntää mahdollisuuksia. Vastuullisuuteen liittyvien mahdollisuuksien hyödyntäminen on tärkeää vastuullisten innovaatioiden edistämässä, jotka puolestaan edistävät vastuullista liiketoimintaa. Tutkitut yrittäjyyshenkisyden ulottuvuudet, yritystason strateginen suuntautuneisuus ja

kasvusuuntautuneisuus, tiimitason resurssi- ja johtamissuuntautuneisuus sekä yksilötason palkitsemisfilosofia ja yrittäjäkulttuuri, ovat kaikki yhteydessä vastuullisen liiketoiminnan innovaatiomenestykseen. Konseptia voidaan käyttää siten indikaattorina vastuullisten innovaatioiden menestymisen edistämiseen yrityksen eri tasoilla. (Fellnhofer 2017, s. 1534–1535, 1541.)

Long et al. (2018) tutkivat vastuulliseen liiketoimintamalliin siirtymisen kriittisiä menestystekijöitä ja esteitä painottaen johtamisnäkökulmaa. He nostivat tärkeimmiksi menestystekijöiksi vastuullisuuden perustan, selkeän tarinan ja vision, yhteistyön, jatkuvan innovoinnin, taloudellisen kannattavuuden sekä ulkoiset tekijät, kun liiketoimintamallia muutetaan vastuulliseksi. (Long et al. 2018, s. 93.) Gauthier ja Gilomen (2016) puolestaan tutkivat liiketoimintaelementtien muutoksia vastuullisuusprojekteissa ja tunnistivat piirteitä, jotka liittyvät radikaaliin liiketoimintamallin vastuullisuuden muutokseen. He nostivat edistäjinä esiin muun muassa proaktiiviset strategiat, kunnianhimoiset tavoitteet ja visionäärisen toimitusjohtajan sekä kollektiivisen yhteistyön. (Gauthier & Gilomen 2016, s. 124, 140.)

Seuraavassa taulukossa 2 on yhdistetty edellä mainittujen tutkijoiden tunnistamia yrityksen vastuullisen liiketoimintamallin kehittämisen edellytyksiä, esteitä ja mahdollistajia eri teemojen alle ja ryhmitelty ne kehittämisen edistäjiksi ja esteiksi. Vaikka asiat on ryhmitelty edistäjiksi ja esteiksi, eivät nämä ole toisistaan erillisiä, esimerkiksi jonkun esteen voi muuttaa edistäjäksi ja toisin päin. Eri tekijät myös tukevat osittain toisiaan, kuten selkeä tarina ja visio edistävät yhteistyötä eri kumppaneiden kanssa (Long et al. 2018, s. 92).

Taulukko 2. Vastuullisen liiketoimintamallin kehittämisen edistäjät ja esteet (mukailten Long et al. 2017; Evans et al. 2017; Fellnhofer 2017; Gauthier & Gilomen 2016.)

Teema	Edistäjä /este	Kuvaus
Vastuullisuus perustana	Edistäjät	Vastuullisuus osa kaikkea tekemistä ja jokaista Selkeä tarina ja visio
	Esteet	Kolmen pilarin mallin yhteisten hyötyjen luominen ja tasapainottaminen epäonnistuu
Kehitystyö	Edistäjät	Liiketoimintamallin vastuullisuuden parantaminen vaatii jatkuvaa innovointia Mahdollisuudet ohjaavat strategian määrittelyä eivätkä nykyiset resurssit Proaktiiviset strategiat Kunnianhimoiset tavoitteet Taloudellisten, sosiaalisten ja ekologisten hyötyjen liittäminen vastuulliseksi arvoksi Tiimillä omat resurssit ja halu investoida nopeasti Yksilön kyky luoda arvoa yhdistämällä luovasti resursseja ja mahdollisuuksia
	Esteet	Säännöt, normit ja mittarit hallitsevat ajattelua ja estävät uuden kehittämisen Haluttomuus resursoida liiketoimintamallin innovointiin ja uuteen toimintaan Liiketoiminnan mallintamisen menetelmiä ja työkaluja vähän, etenkin vastuullisuusnäkökulmalla
Ulkoiset sidosryhmät	Edistäjät	Vastuullinen liiketoiminta edellyttää tiivistä ja järjestelmällistä yhteistyötä arvoketjun joka suuntaan Arvovirtojen järjestelmä, jossa luonto ja yhteiskunta ensisijaisia sidosryhmiä Kollektiivinen päätöksentekorakenne merkittävimpien sidosryhmien kanssa Arvoverkosto, jolla uusi tarkoitus, muoto ja hallinto
	Esteet	Vuorovaikutukseen panostamisen tarve Puuttuvat tuki laajemmalla järjestelmällä Ulkoiset toimijat, jotka voivat estää kehittämisen
Johtaminen	Edistäjät	Selviäminen pitkällä ajanjaksolla yhtä tärkeää kuin tasainen kasvu Tiimien johtamistyylin joustavuus ja huomio aikaan saamiseen Visionäärinen toimitusjohtaja Yksilön arvostus hänen tuottamansa arvon perusteella

Vastuullisen liiketoimintamallin kehittämisen edistäjät ja esteet voidaan ryhmitellä neljän teeman alle, jotka ovat vastuullisuus perustana, kehitystyö, ulkoiset sidosryhmät ja johtaminen. Näiden lisäksi yksittäisenä oleellisena edellytyksenä on Longin kumppaneineen (2018) toteama asia, että ilman taloudellista kannattavuutta vastuullinenkaan liiketoimintamalli ei selviä. Lisäksi he nostivat esiin myös toimintaympäristön muutokset, jotka voivat toimia liiketoimintamallin vastuullisuuden kehittämisen mahdollistajina tai haasteina (Long et al. 2018, s. 90.) Seuraavassa taulukon 2 edistäjiä ja esteitä on avattu teemoittain.

Vastuullisuus perustana

Yhtenä edistäjänä vastuullisen liiketoimintamallin kehittämiseksi on vastuullisuuden perusta. Vastuullisuuden perusta tarkoittaa, että vastuullisuuden tulee olla osa kaikkea tekemistä ja jokaista työntekijää. Vastuullisuuden pitää olla tärkein periaate ja arvo, jotta se on mukana kaikissa teoissa ja päätöksissä. (Long et al. 2018, s. 90.) Toisaalta myös selkeä tarina ja visio ovat oleellisia, sillä vastuullisen liiketoimintamallin tuotteiden kysynnän varmistamiseksi, kumppanuuksien onnistumiseksi ja organisaation jäsenten motivoimiseksi on kriittistä säännöllisesti ja johdonmukaisesti viestiä vastuullisuuden selkeää tarinaa ja visiota (Long et al. 2018, s. 89). Haasteeksi kehittämiseksi on tunnistettu kolmen pilarin mallin mukainen toiminta eli taloudellisen voiton sekä sosiaalisten ja ekologisten hyötyjen luominen yhdessä ja näiden tasapainottaminen (Evans et al. 2017, s. 599).

Kehitystyö

Kehitystyö-teeman alla on muutoksen aikaan saamiseen liittyviä asioita. Kehitystyön edistäjiä on tunnistettu useita, joista yhtenä on jatkuva innovointi. Jatkuvaa innovointia tarvitaan vastuullisen liiketoimintamallin kehittämiseen ja parantamiseen (Long et al. 2018, s. 89). Toisena on Fellnhoferin (2017) esiin nostama yrittäjyyshenkinen strateginen suuntautuneisuus, joka tarkoittaa, että mahdollisuudet ohjaavat strategian määrittelyä yrityksen nykyisten resurssien sijaan (Fellnhofer 2017, s. 1542). Edistäjinä toimivat myös yrityksen proaktiiviset strategiat ja kunnianhimoiset tavoitteet (Gauthier & Gilomen 2016, s. 140). Tiimitasolla innovatiivisen kehittämisen edistäjänä voi toimia resurssisuuntautuneisuus, jolloin tiimeissä käytetään lainaresurssien sijaan omia resursseja ja siksi tiimit voivat suunnata resursseja nopeasti. Yksilötasolla innovatiivista kehittämistä edistää yrittäjyyskulttuuri, jolloin yksilö voi edistää radikaaleja tuoteinnovaatioita ja hänellä on kykyä luoda arvoa resurssien ja mahdollisuuksien hallinnan kautta sen sijaan, että yksilöllä on paljon ideoita, mutta ei resursseja toteuttaa niitä. (Fellnhofer 2017, s. 1537, 1542.) Kehitystyöhön liittyy myös estäviä tekijöitä, joita Evans et al. (2017) nostivat esiin useampia. Yhtenä esteenä kehittämiseksi voi olla yrityksessä valitseva ajattelutapa, jossa liiketoiminnan säännöt, ohjeet, käyttäytymisnormit ja suorituskykykymittarit hallitsevat ajattelutapaa ja estävät uusien liiketoimintamallien kehittämisen. Toisena esteenä voi olla resurssien suuntaaminen eli haluttomuus osoittaa resursseja liiketoimintamallin innovointiin ja haluttomuus määrittellä resursseja ja prosesseja uudelleen

uusia liiketoimintamalleja varten. Kolmantena esteenä voi olla liiketoiminnan mallintamisen menetelmien ja työkalujen, etenkin vastuullisuusnäkökulmalla olevien, vähyys. (Evans et al. 2017, s. 599.)

Ulkoiset sidosryhmät

Vastuulliset liiketoimintamallit edellyttävät järjestelmällistä sidosryhmien etujen ja vastuiden huomioimista, jotta arvoa voidaan luoda molemminpuolisesti (Evans et al. 2017, s. 605). Useat tutkijat korostavatkin ulkoisten sidosryhmien kanssa tehtävän yhteistyön tärkeyttä, kun kehitetään vastuullista liiketoimintamallia. Gauthier ja Gilomen (2016, s. 125) nostavat esiin, että itsenäisesti toimivat yritykset eivät voi luoda vastuullista arvoa, vaan vastuullisen arvon tuottamiseen tarvitaan useampia kollektiivisesti toimivia yrityksiä. Long et al. (2018) kuvaavat tätä arvoketjussa jokaiseen suuntaan tapahtuvana yhteistyönä, kuten yhteistyönä vastuullisia tuotteita myyvien toimittajien ja vastuullisuudesta kiinnostuneiden sijoittajien kanssa sekä vuorovaikutusta ja arvon yhteisluomista asiakkaiden kanssa (Long et al. 2018, s. 89). Evans et al. (2017) puolestaan puhuvat useiden sidosryhmien kesken tapahtuvasta vastuullisten arvovirtojen järjestelmästä, jossa luonto ja yhteiskunta luetaan ensisijaisiksi sidosryhmiksi (Evans et al. 2017, s. 605). Muina edistäjinä ulkoisiin sidosryhmiin liittyen voi olla myös kollektiivinen päätöksentekorakenne, jossa yhdessä toimitusketjun kanssa rakennetaan vastuullista liiketoimintamallia (Gauthier & Gilomen 2016, s. 140) tai arvoverkosto, jolla on uusi tarkoitus, muoto ja hallinto sekä tähän liittyen yrityksen tarkoituksen (purpose) uudelleen miettiminen, mikä voi mahdollistaa uuden vastuullisen liiketoimintamallin innovoinnin (Evans et al. 2017, s. 602; 605).

Yhteistyöhön liittyen on tunnistettu myös useita mahdollisia esteitä, joista Evans et al. (2017, s. 599) nostavat esiin merkittävän lisäpanostuksen, joka tarvitaan, kun sitoudutaan laajaan vuorovaikutukseen ulkoisten sidosryhmien ja toimintaympäristön kanssa. Long et al. (2018) puolestaan nostavat esteeksi laajemman järjestelmän tuen puutteen, kuten tuen puute hallitukselta tai markkinoita vääristävä yhteiskunnan tuki vastuuttomille liiketoiminnoille. Kehittämisen esteeksi voi muodostua myös valta-asemassa olevien jälleenmyyjien/jakelijoiden/muiden toimijoiden periaatteet eli sellaisten toimijoiden vastustus, joihin yrityksellä ei

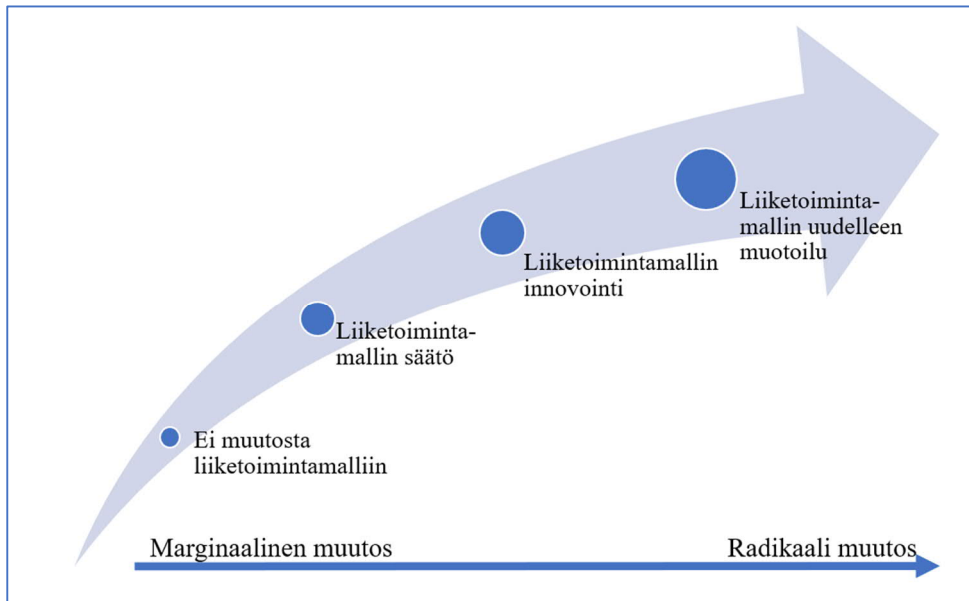
ole suoraa vaikutusvaltaa, esimerkkinä vuokranantaja, joka voi estää kiinteistöön liittyvät vastuullisuutta edistävät muutokset. (Long et al. 2018, s. 90.)

Johtaminen

Vaikka kaikki edellä mainitut vastuullisen liiketoimintamallin kehittämisen edistäjät ja esteet liittyvät johtamiseen, on tässä vielä nostettu esiin johtamiseen liittyviä tekijöitä erityisesti kehittämisen edistäjän roolissa. Fellnhofer (2017) nostaa esiin suhtautumisen kasvuun, sillä yrittäjyys henkinen kasvusuuntautuneisuus tarkoittaa nopean kasvun tavoittelun sijaan toiminnan laajentamista tasaisella kasvulla, jossa kasvun kanssa yhtä tärkeää on pitkän aikahorisontin selviytyminen. Samoin hän nostaa esiin johtamissuuntautuneisuuden eli tiimi-johtajien joustavan johtamistyylin, joka vaihtelee tilanteen mukaan ja jossa tärkeämpää on asioiden saaminen tehdyksi sen sijaan, että johtamistyyli olisi aina samanlaista korostaen kontrollointia ja painottaen normien noudattamista (Fellnhofer 2017, s. 1542). Kehittämisen edistäjinä voivat toimia myös visionäärinen toimitusjohtaja, joka vie vastuullisuuden joka puolelle organisaatiota ja kehittää sisäisiä rakenteita ja kulttuuria tavoitteiden saavuttamiseksi sekä toisaalta verkostomainen kehittäminen, jossa osallistujat ovat vahvasti sitoutuneita etsimään yhteistä hyötyä (Gauthier & Gilomen 2016, 140). Innovoinnin ajurina, kehittämisen edistäjänä, voi olla myös yrityksen palkitsemisfilosofia, jossa yksilöä arvioidaan, ja siten hänen asemansa ja saamansa korvaus perustuvat hänen tuottamaansa arvoon yritykselle, sen sijaan, että asema ja palkitseminen perustuisivat yksilön vastuuseen ja noudattaisivat yleisiä ylennys- ja vuosikorotusperiaatteita (Fellnhofer 2017, s. 1542).

2.4.2 Liiketoimintamallin vastuullisuusmuutosten tyypit

Gauthier ja Gilomen (2016) tutkivat miten organisaatiot muuttavat liiketoimintamallejaan vastuullisimmiksi. He tunnistivat neljä liiketoimintamallin muutoksen tyyppiä, jotka ovat kuvassa 8, marginaalista radikaaliin. Tyypit ovat ”Ei muutosta liiketoimintamalliin” (Business model as usual), ”Liiketoimintamallin säätö” (Business model adjustment), ”Liiketoimintamallin innovointi” (Business model innovation) ja ”Liiketoimintamallin uudelleen muotoilu” (Business model redesign). (Gauthier & Gilomen 2016, s. 126, 139.)



Kuva 7. Liiketoimintamallin vastuullisuuden muutostyypit (mukaiillen Gauthier & Gilomen 2016)

Ensimmäiseen Ei muutosta liiketoimintamalliin -tyyppiin kuuluvat organisaatiot, jotka eivät muuta liiketoimintamalliansa vaan jatkavat olemassa olevalla liiketoimintamallilla. Toiseen Liiketoimintamallin säätö -tyyppiin kuuluvat organisaatiot, jotka tekevät pieniä muutoksia liiketoimintamalleihinsa, kuten muuttavat yhtä liiketoimintamallin elementtiä esimerkiksi arvolupaustaan, mutta eivät tee perustavanlaatuisia muutoksia muihin liiketoimintamallin elementteihin. Tämän ryhmän organisaatioiden liiketoimintamallin muutos tapahtuu inkrementaalisesti. Kolmanteen Liiketoimintamallin innovointi -tyyppiin kuuluvat organisaatiot, jotka tekevät huomattavia muutoksia liiketoimintamallinsa elementteihin, kuten muuttavat radikaalisti arvolupaustaan ja siksi investoivat uusien taitojen hankkimiseen sekä organisoi- vat uudelleen oman työnsä ja kumppaniverkostonsa. Tyyppin nimikin viittaa liiketoiminta- mallin merkittävään muuttamiseen. Neljänteen Liiketoimintamallin uudelleen muotoilu - tyyppiin kuuluvat innovatiivisimmat organisaatiot, jotka miettivät liiketoimintamallin ele- menttinsä täysin uusiksi tuodakseen markkinoille radikaalisti uuden arvolupauksen. Organi- saatiot rakentavat täysin uuden liiketoimintamallin tai kehittävät kaikkia liiketoimintamal- linsa elementtejä erilaiseksi alalla vallitsevista liiketoimintamalleista ja kehittävät myös ele- menttien välisiä yhteyksiä. Esimerkiksi tähän ryhmään kuuluvat organisaatiot siirtyvät

tarjoamaan tuotteen sijaan palvelua. Organisaatiot etsivät myös uusia kumppaneita avaamaan erilaisia innovaatiomahdollisuuksia. (Gauthier & Gilomen 2016, s. 133, 135–137, 139.)

2.4.3 Liiketoimintamallin innovointi ja radikaali muutos

Koska neljäs teollinen vallankumous on käynnissä ja vastuullisuus on tärkeä osa sitä, tulisi yritysten keskittyä yhä enemmän luomaan innovatiivisia ratkaisuja ja samalla maksimoida kaikkien sidosryhmien saama arvo. Organisaatio ei voi siis enää nojata perinteiseen liiketoimintamalliin vaan sen on otettava vastuullisuus ja innovointi mukaan vastatakseen sidosryhmilleen. (Shakeel et al. 2020, s. 12.) Ollakseen vahvasti vastuullinen, tulee yrityksen linkittää vastuullisuus yrityksen ydinliiketoimintaan, mikä vaatii radikaaleja innovaatioita yrityksen arvonaluontiprosessin eli liiketoimintamallin tasolla (Hope 2018, s. 377). Toisin sanoen radikaaleja innovaatioita tarvitaan inkrementaalisten muutosten lisäksi, jotta saavutetaan suuria vastuullisuuden muutoksia, muutetaan toimialoja ja aidosti siirrytään kohti vastuullisuutta ja vahvasti vastuullista liiketoimintaa (Koistinen et al. 2018, s. 120).

Kun yritys tekee strategisen päätöksen muuttaa täysin liiketoimintamallinsa, johtaa se vastuullisuuden merkittävään parantumiseen (Caryannis et al. 2015, s. 91), sillä muuttamalla radikaalisti liiketoimintamallejaan vastuullisiksi, yritykset voivat käsitteellistää uudelleen tarkoituksensa (purpose) ja arvonaluonnin logiikan (Koistinen et al. 2018, s. 106) sekä tuoda vastuullisuuden yrityksen ydinliiketoiminnaksi (Hizarci-Payne & Kirkulak-Uludag 2018, s. 330). Radikaalissa liiketoimintamallin muutoksessa vastuullisuus voidaan nähdä siis keskeisenä innovoinnin ajurina (Koistinen et al. 2018, s. 106.). Koska vastuullisen liiketoimintamallin innovointiin liittyy yrityksen perusarvojen muuttamista ja se on usein radikaali muutos, jolla on syvällisiä seurauksia, eroaa se tuote- ja prosessi-innovaatioista. (Long et al. 2018, s. 83). Kuten Evans et al. (2017) toteavat, liiketoimintamallin innovointi voi olla yritykselle ja sen sidosryhmälle iso hanke, jonka vaikutukset leviävät läpi koko arvoverkoston (Evans et al. 2017, s. 603).

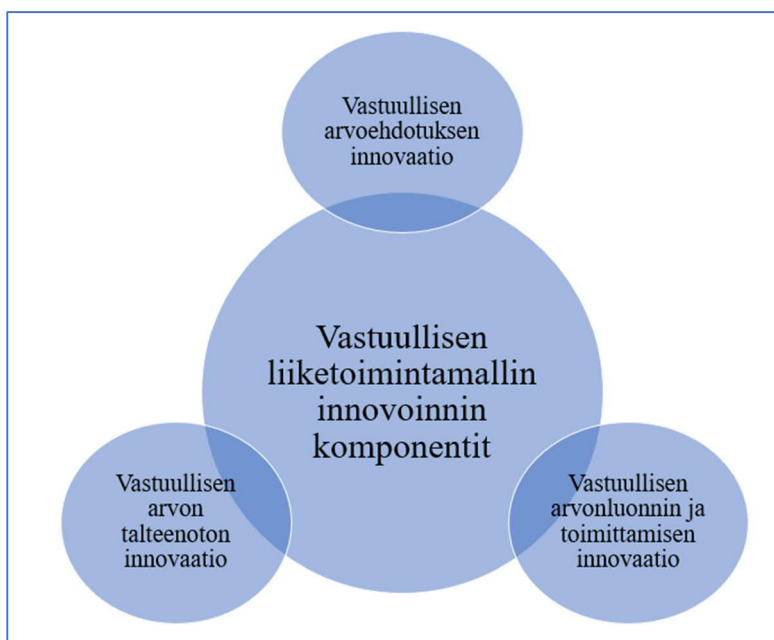
Vastuullisten liiketoimintamallien kehittäminen vaatii innovatiivisuutta niin uusien liiketoimintamallien luomisessa kuin olemassa olevien muuttamisessa (Long et al. 2018, s. 83). Geissdoerfer et al. (2020) puolestaan esittelivät neljä erilaista vastuullisen liiketoimintamalli-innovaation tyyppiä. Ensimmäisenä on aloittavan yrityksen uusi vastuullinen liiketoimintamalli. Toisena on vastuullisen liiketoimintamallin muuttaminen eli yrityksen olemassa olevan liiketoimintamallin komponenttien muokkaaminen vastuullisiksi. Kolmantena on vastuullisen liiketoimintamallin erilaistaminen, jossa muuttamatta olemassa olevaa liiketoimintamallia luodaan toinen, vastuullisen arvon sisältävä liiketoimintamalli. Neljäntenä on vastuullisen liiketoimintamallin hankinta, jossa vastuullinen liiketoiminta tunnustetaan, hankintaan ja integroidaan osaksi organisaatiota. (Geissdoerfer et al. 2020, s. 407.) Tässä työssä keskitytään olemassa olevan yrityksen liiketoimintamallien kehittämiseen.

Vastuullisen liiketoimintamalli -innovaation komponentit

Vastuullisen liiketoimintamallin innovointia voidaan lähestyä monella eri tavalla. Esimerkiksi Hopen (2018) mukaan vastuullisten liiketoimintamalli -innovaatioiden tulisi vastata muun muassa seuraaviin haasteisiin: sisällyttää kestävä kehityksen, sosiaalisen vastuun ja etiikan periaatteet liiketoimintamalliin, yhteensovittaa usein ristiriidassa olevat taloudellinen ja yhteiskunnallinen arvo, ottaa kaikki sidosryhmät mukaan suunnitteluun sekä olla käyttökelpoinen (Hope 2018, s. 380). Yang, Evans, Vladimirova ja Rana (2017) puolestaan lähestyvät asiaa arvon hukkaamisen näkökulmasta, jossa liiketoimintamallin hukatusta arvosta pyritään innovoimaan uutta vastuullista arvoa. Innovaation käynnistäjänä voi toimia ylijäänyt, puuttuva, menetetty tai tuhottu arvo. (Yang et al. 2017, s. 1802.) Shakeel et al. (2020, s. 2) puolestaan kritisoivat, että vastuullisen liiketoimintamalli -innovaation konseptoinnin ongelmana on, etteivät aikaisemmat viitekehykset ole erottaneet vastuullista liiketoimintamallia ja vastuullista liiketoimintamalli -innovaatiota toisistaan ja rakensivat tähän tarpeeseen vastuullisen liiketoimintamalli -innovaation komponenteista viitekehyksen, joka on esitetty kuvassa 8 ja jota myös tässä työssä hyödynnetään.

Shakeelin et al. (2020) esittelemä vastuullinen liiketoimintamalli -innovaatio on liiketoimintamalli-innovaation ja vastuullisen liiketoimintamallin yhdistelmä. Liiketoimintamalli-innovaatio koostuu samoista komponenteista kuin liiketoimintamallikin, mutta innovaatio-sanan

lisäys tuo siihen mukaan termit ”uusi” tai ”muutos”. Yritysten, jotka pyrkivät mukauttamaan, uudistamaan, uudelleen keksimään tai muuttamaan täysin liiketoimintamallinsa, on muutettava jokaista liiketoimintamallin komponenttia toteuttaakseen liiketoimintamalli-innovaation. Näistä syistä liiketoimintamalli-innovaatioissa näkyy niin arvo- kuin innovaatiokäsittekin. Vastuullinen liiketoimintamalli puolestaan sisältää kestävän arvon, mikä tarkoittaa monien sidosryhmien näkemykset yhdistävää liiketoimintamallia, joka tähtää rahallisen ja ei-rahallisen arvon tuottamiseen sidosryhmille sisältäen pitkän aikavälin näkökulman. Vastuullisen liiketoimintamalli -innovaation teoreettinen pohja perustuu siten liiketoimintamallin arvonluonnin logiikkaan, johon on sisällytetty vastuullinen arvo ja arvoinnovointi. (Shakeel et al. 2020, s. 7–8.)



Kuva 8. Vastuullisen liiketoimintamallin arvon innovoinnin komponentit (mukaihen Shakeel et al. 2020, s. 10)

Vastuullisen liiketoimintamallin innovoinnin komponentit ovat vastuullisen arvoehdotuksen innovaatio, vastuullisen arvonluonnin ja toimituksen innovaatio sekä vastuullisen arvon talteenoton innovaatio. Vastuullisen arvoehdotuksen innovaatio määritellään yrityksen asiakslupaukseksi, jossa hyödynnetään uusia mahdollisuuksia sekä luodaan pitkäaikaisia suhteita asiakkaisiin ja yhteiskuntaan. Vastuullisen arvonluonnin ja toimituksen innovaatio

puolestaan määrittellään yrityksen kyvyksi organisoida arvoketjuverkostoja hallitsemalla asiakkaisiin, kilpailijoihin ja yhteistyökumppaneihin liittyviä resursseja, kyvykkyyksiä, toimintoja ja kumppanuuksia. Vastuullisen arvon talteenoton innovaatio kuvataan yrityksen kykyä ottaa talteen ekologista, sosiaalista ja taloudellista arvoa suunnittelemalla uusia vastuullisia tulomalleja ja kustannusrakenteita. (Shakeel et al. 2020, s. 9, 10.) Myös Evans et al. (2017) nostivat esiin, että radikaalin kehittämisen mahdollistajana voi toimia taloudellisten, sosiaalisten ja ekologisten hyötyjen liittäminen määritellyiksi uusiksi vastuullisen arvon muodoiksi (Evans et al. 2017, s. 601) ja myös tässä työssä liiketoimintamallin vastuullisuuden radikaalin kehittämisen keskiöön otetaan vastuullisen arvon innovointi.

Skenaariotyö innovoinnin tukena

Vastuullisen liiketoimintamallin innovointiin voidaan hyödyntää erilaisia menetelmiä ja työkaluja. Tiberius, Schwarzer ja Roig-Dobón (2021) toteavat, että radikaalit innovaatiot ovat uusia eivätkä perustu mihinkään olemassa olevaan, joten niiden osalta tulisi nykyisyyden sijaan keskittyä pohtimaan, mitä voisi olla. He vielä tarkentavat, että tästä syystä asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden, nykyisen kilpailurakenteen ja teknologioiden lisäksi tulisi hyödyntää strategista ennakointia ja erityisesti käyttää skenaariomenetelmää erilaisten tulevaisuuden kehityskulkujen tarkasteluun. Sen sijaan, että ennakoidaan todennäköisintä tulevaisuutta, vaihtoehtoisten tulevaisuuksien pohdinta voi mahdollistaa paremman varautumisen ja lisätä luovuutta innovoinnin edistäjänä. (Tiberius et al. 2021, s. 150.) Vaikka tässä työssä ei ole kyse radikaalista innovoinnista, niin liiketoimintamallien vastuullisuuden innovointia lähesyttään Tiberiuksen et al. ehdotuksen mukaisesti tulevaisuudentutkimuksen ja skenaariotyön kautta.

Tulevaisuusajattelu tarkoittaa ihmisen kykyä hahmottaa erilaisia tulevaisuuksia. Skenaariotyöskentely on systemaattisen tulevaisuusajattelun työkalu, joka auttaa tietoisesti kertomaan tarinoita erilaisista vaihtoehtoisista tulevaisuuksista (Lätti, Malho, Rowley & Frilander 2022, s. 314–315) ja keskeisenä ajatuksena on kartoittaa mahdollisten tulevaisuuksien äärirajat (Mannermaa 1999, s. 66). Skenaariot ovat keskenään erilaisia, mutta uskottavia, kuvauksia mahdollisista tulevaisuuksista ja siihen johtavista tapahtumista (Lätti et al. 2022, s. 314; Rubin 2004.) Skenaariot eivät ole ennusteita, vaan ne toimivat työkaluna, jonka avulla

kehitetään näkemystä toivottavasta tulevaisuudesta ja siitä, millaisilla valinnoilla ja päätöksillä toivottavan tulevaisuuden toteutumista voidaan edistää (Rubin 2004).

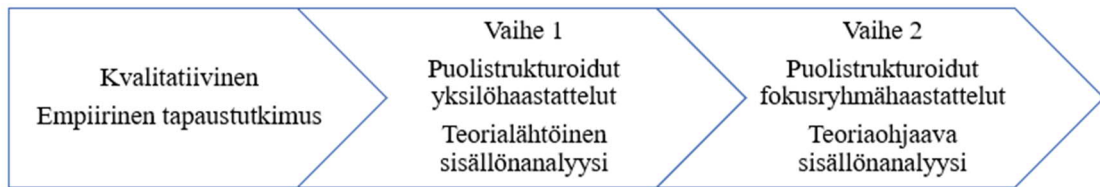
Skenaariotyöskentelyä käytetään moneen tarkoitukseen. Sen avulla voidaan muun muassa tehdä tulevaisuutta todellisemmaksi, se voi auttaa tulevaisuuteen varautumisessa sekä sen kautta voidaan haastaa ajattelua ja pyrkiä paljastamaan uusia mahdollisuuksia. Skenaarioiden tavoite on ennemminkin ymmärtää nykyhetkeä uudelta näkökulmasta kuin ymmärtää tulevaisuutta. (Lätti et al. 2022, s. 316.) Skenaarioita voidaan käyttää monenlaisten, niin rajattujen kuin laajojenkin, asioiden tulevaisuuksien tarkasteluun (Lätti et al. 2022, s. 314). Käytännössä skenaariot siis luovat pohjaa tulevaisuutta koskevalle strategiselle päätöksenteolle, kuten visioinnille ja strategisille linjauksille sekä toimintamallien valinnalle. (Rubin 2004; Mannermaa 1999, s. 63.) Rubin (2004) korostaakin, että skenaariomenetelmien etuna on se, että se mahdollistaa vakiintuneiden perususkomusten kyseenalaistamisen (Rubin 2004.) Organisaatioissa tehty skenaariotyö on tehokas työkalu, jolla autetaan osallistujia ajattelemaan uudella tavalla. Ajattelun muutos voi johtaa korkeampaan innovaatiotason ja luovuuteen parantaen yksilön ja organisaation suoritusta. (Glick, Chermack, Luckel & Gauck 2012, s. 502.) Kuten aikaisemmin työssä on esitetty, vastuullisten liiketoimintamallien kehittäminen vaatii yrityksissä ajatusten ja perususkomusten muuttamista sekä strategisen tason tavoitteita ja uusien mahdollisuuksien etsimistä. Näihin tarpeisiin vastaamista voidaan yrityksissä lähteä edistämään skenaariotyöskentelyn avulla.

3 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteutus

Seuraavassa on kerrottu työn etenemisen vaiheista, tutkimuksen metodologisista valinnoista, kuvattu empiiristen tutkimusten toteutukset ja pohdittu tutkimuksen luotettavuutta. Metodologia-käsitteeseen liittyy laajassa merkityksessä todellisuutta koskevan tiedon peruslähtökohta, tieteellinen perusnäkemys ja maailmankatsomus. Suppeammassa merkityksessä metodologiaan kuuluu metodien käyttö eli miten tutkimuksessa tuotetaan uutta tietoa todellisuudesta. Tässä työssä metodologialla tarkoitetaan kuitenkin Tuomen ja Sarajärven (2018) esiin tuomaa yksinkertaistusta, jossa metodologia tarkoittaa tutkimuksen tietoista tekemistä, valintojen ja ratkaisujen uskottavaa perustelua sekä kykyä muuttaa ratkaisuja. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

3.1 Metodologiset valinnat

Tässä työssä pyritään ymmärtämään ja kuvaamaan case-yritysten liiketoimintamallien vastuullisuuden vahvuutta ja sen kehittämistä, siksi tämä työ on kvalitatiivinen tutkimus ja tarkemmin empiirinen tapaustutkimus. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään muun muassa kuvaamaan jotakin tapahtumaa tai ymmärtämään tiettyä toimintaa, eikä siinä pyritä tilastollisiin yleistyksiin (Eskola & Suoranta 2014, s. 61). Empiirisen tutkimuksen keskiössä on puolestaan konkreettisia havaintoja tekemällä koottu tutkimusaineisto ja sen analysointi (Jyväskylän yliopisto 2015a). Tapaustutkimuksessa tutkitaan syvällisesti yhtä tai muutamaa kohdetta tai ilmiökokonaisuutta. Tapaustutkimuksessa tulokset eivät ole sellaisenaan yleistettävissä, mutta se pyrkii luomaan jonkinlaista yleistettävyyttä tunnistamalla esimerkiksi tapaukseen liittyviä mekanismeja, prosesseja ja säännönmukaisuuksia. (Jyväskylän yliopisto 2015b.) Tämän työn tapaustutkimuksena on liiketoimintamallin vastuullisuuden kehittäminen sidosyksikköasemassa toimivissa yhtiöissä. Työn merkittävimmät metodologiset valinnat on koottu kuvaan 9.



Kuva 9. Työn metodologiset valinnat

Aineistonkeruumenetelmillä tarkoitetaan tapoja, joilla tutkimuksen empiirinen aineisto kootaan. Tutkimusaineiston osalta tehdään useita erilaisia valintoja, kuten käytetäänkö valmiita aineistoja vai tuotetaanko uusia, miten laajalta joukolta ja miten tietoa kerätään (Jyväskylän yliopisto 2014). Laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruumenetelminä käytetään usein haastattelua, kyselyä, havainnointia ja/tai tiedon kokoamista erilaisista dokumenteista (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3). Tässä työssä aineistonhankintamenetelmäksi valikoitui ensimmäisen vaiheen aineistonkeruussa harkinnanvaraisesti suunnatut yksilöhaastattelut ja toisessa vaiheessa fokusryhmähaastattelut. Haastatteluihin päädyttiin siksi, että haastattelussa haastattelijat voi muun muassa kysyä asiaa uudestaan, varmistaa asioita, selventää sanamuotoja ja yleensäkin käydä dialogia aiheesta (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.1). Harkinnanvaraisesti suunnattuihin haastatteluihin päädyttiin puolestaan siksi, että laajemman joukon haastattelu olisi ollut käytännössä hankalaa. Tarkemmin perusteltuna ensimmäisessä vaiheessa haastattelut valittiin aineistonkeruumenetelmäksi, jotta vastaajiksi voitiin valita sopivimmat henkilöt ja joustavuuden vuoksi, sillä haluttiin varmistaa, että vastaajat ymmärtävät kysymykset mahdollisimman samalla tavalla ja että teemat käsitellään mahdollisimman kattavasti. Toisessa vaiheessa puolestaan aineistonkeruu liittyi kiinteästi pidettyihin työpajoihin, joten työpajoihin osallistuvien ryhmähaastattelut valittiin menetelmäksi kohdistamisen ja kysymysten esittämisen joustavuuden vuoksi.

Laadullisen tutkimuksen haastattelut voidaan tehdä Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan lomake-, syvä- ja/tai teemahaastatteluna. Lomakehaastattelu on vahvasti strukturoitu ja sitä käytetään muun muassa silloin, kun halutaan testata hypoteeseja. Syvähaastattelu puolestaan on päinvastainen eli se on täysin strukturoimaton ja siinä on etukäteen määritelty ainoastaan käsiteltävä ilmiö. Teemahaastattelu on näiden välistä eli siinä keskustellaan etukäteen valituista teemoista, joihin esitetään syventäviä ja tarkentavia kysymyksiä. Lisäksi

teemahaastattelussa kysymyksiä voidaan muokata haastateltavan vastausten mukaan. Kuitenkin teemahaastattelujakin voi olla hyvin erilaisia, sillä niiden kirjo ulottuu lähes avoimista haastatteluista tarkasti eteneviin strukturoituihin haastatteluihin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.1.1.) Tässä työssä ensimmäisen vaiheen aineistokeruumenetelmäksi valittiin puolistrukturoidut haastattelut, koska haastatteluissa haluttiin syventyä teoriaosuudessa esiin nousseisiin tekijöihin ja siksi haluttiin saada vastauksia toisaalta melko avoimiin kysymyksiin, kuten mitä vastuullisuus ko. yrityksessä tarkoittaa, mutta toisaalta myös tarkempaa tietoa, esimerkiksi mille vastuullisuustasolle yrityksen liiketoiminta haastateltavan mielestä asettuu. Ensimmäisessä vaiheessa teemoissa keskityttiin yrityksen liiketoimintamallin vahvuuteen ja sen kehittämisen edistäjiin ja esteisiin. Toisessa vaiheessa keskityttiin tutkimaan, voidaanko tulevaisuustyöpajassa erilaisia tulevaisuuden vaihtoehtoja pohtimalla laajentaa osallistujien ajatuksia vastuullisen liiketoimintamallin arvonluonnista ja visiosta. Myös toisen vaiheen aineistokeruumenetelmäksi valittiin puolistrukturoidut haastattelut, koska haastattelussa haluttiin lyhyessä ajassa selvittää osallistujien kokemuksia ajatusten kehittymisestä. Puolistrukturoituihin haastatteluihin päädyttiin, koska avoin haastattelu, pelkkien teemojen avulla, olisi antanut haastateltaville liikaa vapautta ohjata keskustelua, jolloin muun muassa vastuullisen liiketoimintamallin edistäjien ja esteiden tunnistaminen olisi ollut hankalaa ja puolestaan strukturoidut haastattelut eivät sopineet, koska tarkkojen haastattelukysymysten luomiseen ei ollut kummassakaan vaiheessa riittävästi tietoa.

3.2 Empiirisen tutkimuksen toteutus

Empiirinen tutkimus kohdistuu kolmeen organisaatioon. Kaikki case-yritykset ovat keski-suuria julkisomisteisia yhtiöitä ja ne toimivat eri aloilla. Case-yritysten toimialat ja tunnusluvut on kerätty taulukkoon 3. Yritykset toimivat niin kutsussa sidosyksikköasemassa, eli hankintalain mukaan yritysten omistajat saavat ostaa yhtiöiltä kilpailuttamatta ja toisaalta yhtiöt saavat myydä vain asiakasomistajilleen.

Taulukko 3. Case-yritysten toimialat ja tunnusluvut. (Tuomi Logistiikka Oy 2021, s. 6,8; Pirkanmaan Voimia Oy 2020, Pirkanmaan Voimia Oy 2021, Tampereen Infra Oy 2021, s. 30, 32; Tampereen kaupunki 2015, s. 10; Pirkanmaan Voimia Oy 2019; Tampereen kaupunki 2020, s. 18).

	Tuomi Logistiikka Oy	Pirkanmaan Voimia Oy	Tampereen Infra Oy
Toimiala	Hankinta- ja logistiikkapalvelut	Ateria- ja puhtauspalvelut	Kunnossapidon, rakentamisen ja paikkatiedon palvelut
Liikevaihto	134 milj. e	62 milj. e	53 milj. e
Henkilöstömäärä	Noin 300	Yli 700	Noin 300
Yhtiöittämisvuosi	2015	2019	2020

Tuomi Logistiikka Oy tuottaa hankinta- ja logistiikkapalveluja, Tampereen Infra Oy kunnossapidon, rakentamisen ja paikkatiedon palveluja ja Pirkanmaan Voimia Oy ateria- ja puhtauspalveluita. Henkilöstömäärältään Pirkanmaan Voimia Oy on suurin yli 700 työntekijän voimin. Liikevaihdoltaan puolestaan suurin on Tuomi Logistiikka Oy 134 milj. eurolla. Organisaatiot on irrotettu omiksi yhtiöikseen Tampereen kaupungista 2015-2020 välillä.

Tutkimuksen alkaessa keväällä 2022 kaikki case-yritykset kuuluivat Tampereen kaupunkikonserniin, jolloin yritykset kuuluivat konsernitasoisten linjausten piiriin. Vastuullisuuteen liittyen Tampereella on kaupunginvaltuuston ja -hallituksen hyväksymät Kestävä Tampere 2030 -linjaukset. Kaupungin strategiassa yhtenä tavoitteena on, että Tampereen kaupunki toimii ekologisesti, sosiaalisesti, kulttuurisesti ja taloudellisesti kestävällä tavalla. Konkreettisesti Tampereen kaupungin tavoitteena on olla hiilineutraali vuoteen 2030 mennessä. Linjausten mukaan kaupungin ympäristöpolitiikka, kohti hiilineutraalia kaupunkia, toteutuu läpi koko kaupunkiorganisaation ja sen ulkopuolellekin. (Tampereen kaupunki 2018.)

3.2.1 Vaihe 1: yksilöhaastattelut

Työssä päädyttiin ensimmäisessä vaiheessa yksilöhaastatteluihin ryhmähaastattelujen sijaan, koska haluttiin tietää, eroavatko haastateltavien käsitykset yrityksen yhteisistä asioista ja toisaalta haluttiin keskittyä jokaisen haastateltavan omaan rooliin liiketoiminnan

vastuullisuuden näkökulmasta. Lisäksi haastattelussa käsiteltiin vastuullisuudesta vastaavan johtajan työtä, mistä ryhmähaastattelussa ei välttämättä olisi saatu totuudenmukaista kuvaa.

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään muun muassa kuvaamaan jotain ilmiötä tai ymmärtämään tiettyä toimintaa, jolloin on tärkeitä, että haastateltavat tietävät ilmiöstä mahdollisimman paljon ja siksi haastateltavien valinnan tulee olla harkittua (Tuomi ja Sarajärvi 2018, luku 3.4). Koska tässä työssä ei ennen ensimmäisen vaiheen haastatteluja tiedetty tarkasti, keillä case-yrityksissä on parhaiten tietoa tutkimuksen kohteesta, käytettiin ensimmäisen vaiheen haastateltavien valinnassa Tuomen ja Sarajärven (2018, luku 3.4) kuvaamaa lumipallo-otantaa eli haastattelut aloitetaan avainhenkilöitä, jotka johdattavat toisen haastateltavan luo. Yrityksistä valittiin ensin haastateltaviksi ylimpään johtoon kuuluvat henkilöt, jotka siten vastaavat työssään laajasti liiketoiminnasta ja sen kehittamisestä. Näissä haastatteluissa keskusteltiin, ketkä muut ko. yrityksestä olisivat sopivia haastateltavia liiketoimintamallien ja/tai vastuullisuuden näkökulmasta.

Tuomi Logistiikka Oy:ssä haastateltiin ensin toimitusjohtajaa ja asiakkuusjohtajaa. Koska yrityksessä liiketoimintamallien ja/tai vastuullisuuden kehittämistä ei ole nimetty erikseen kenellekään johtajalle, haastateltiin lisäksi eri liiketoiminta-alueiden johtajat. Tuomi Logistiikka Oy:stä haastateltiin yhteensä viisi henkilöä. Tampereen Infra Oy:stä haastateltiin ensin teknistä johtajaa ja tämän lisäksi hallinto- ja henkilöstöjohtajaa, jonka vastuulla on sosiaalisen ja ekologisen vastuullisuuden kehittäminen sekä hänen tiimiinsä kuuluvaa turvallisuus- ja ympäristöpäällikköä. Tampereen Infra Oy:ltä haastateltiin yhteensä kolme henkilöä. Pirkanmaan Voimia Oy:stä haastateltiin kaksi henkilöä. Yhteensä haastateltavia eri yhtiöistä oli siten 10.

Ensimmäisen vaiheen haastattelut suoritettiin kesän 2022 aikana. Haastattelut pidettiin Teamsin kautta ja ne tallennettiin. Haastattelut kestivät reilusta tunnista kahteen tuntiin. Ensimmäisessä haastattelussa, yrityskohtaisesti, käytiin kaikki kysymykset läpi. Tämän jälkeen käydyissä haastatteluissa painotettiin kysymyksiä, jotka sopivat paremmin haastateltavan vastuualueeseen. Haastattelut litteroitiin tallenteiden perusteella. Litteroinnin jälkeen vastaukset koottiin yrityskohtaisesti analysoinnin helpottamiseksi.

Lähtökohtana teemahaastattelussa tulee olla pyrkimys löytää merkityksellisiä vastauksia tutkimustehtävän mukaisesti, joten haastatteluun valittujen teemojen tulee perustua tutkimuksen viitekehykseen eli siihen mitä tutkittavasta ilmiöstä tiedetään. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.1.1.) Koska vastuullisuus voidaan käsitteenä ymmärtää monella tavalla, haluttiin varmistaa, että haastateltavat ymmärtävät tässä työssä käytetyt käsitteet samalla tavalla ja siksi haastattelun aluksi käytiin läpi mitä tarkoitetaan liiketoimintamallilla, vastuullisuudella ja vastuullisella liiketoimintamallilla eli käytännössä haastattelun aluksi käytiin läpi keskeiset käsitteet kohdasta 1.3 sekä kohdassa 2.2.2 olevan kuvan 5 avulla ajatus vastuullisuuden osaluokkien hierarkiasta ja vastuullisen arvon muodostumisesta.

Haastattelussa oleellista on saada mahdollisimman paljon tietoa ja sitä edesauttaa, että haastateltavat voivat tutustua kysymyksiin tai aiheisiin etukäteen (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.1). Tässä työssä haastateltaville laitettiin haastattelukutsun yhteydessä tiedoksi vain haastatteluteemat, sillä haastattelussa haluttiin tietää haastateltavan senhetkiset käsitykset eikä niin, että haastateltavat olisivat etukäteen koostaneet ”ideaalisia” vastauksia.

Tämän työn tekijä laati haastattelukysymykset. Ensimmäisen vaiheen kysymykset perustuvat teoreettisessa viitekehyksessä tunnistettuihin asioihin. Kysymysten toimivuutta testattiin ensimmäisessä haastattelussa ja haastateltavan palautteiden perusteella joitakin kysymyksiä tarkennettiin ja kysymysten järjestystä muokattiin. Ensimmäisen vaiheen haastattelu jakautui kuuteen teemaan, jotka olivat taustakysymykset, vastuullisuuden johtaminen, arvonluonti, liiketoimintamallin kehittäminen, liiketoimintamallin vastuullisuuden vahvuus sekä vastuullisen liiketoimintamallin kehittämisen edellytykset, esteet ja mahdollistajat. Haastattelukysymykset ovat työn liitteessä 1. Ensimmäiset neljä teemaa sisälsivät avoimia kysymyksiä, joiden osalta haastatteliija esitti tarkentavia kysymyksiä vastauksesta riippuen. Liiketoimintamallin vastuullisuuden vahvuuden arvioimiseksi haastateltaville esitettiin kuvan 10 mukainen nelikenttä, josta haastateltavaa pyydettiin valitsemaan yksi koko liiketoimintaa kuvaava taso tai eri liiketoimintamalleille omat tasot. Haastateltavaa pyydettiin perusteellaan valintansa.



Kuva 10. Haastattelussa esitetyt liiketoimintamallin vastuullisuuden tasot

Haastattelussa esitettyyn liiketoimintamallin vastuullisuuden tasot -kuvaan tiivistettiin merkittävimmät kohdat Dyllickin & Muffin (2016) liiketoimintamallin vastuullisuuden ryhmitelystä, josta on tarkemmin kerrottu työn osiossa 2.3 Vastuullisuuden tasot ja vahvuuden arviointi.

Vastuullisten liiketoimintamallien kehittämisen edistäjien ja esteiden tunnistamiseksi haastateltaville esitettiin väitteiden muodossa taulukkoon 2 kerätyt asiat. Väitteet oli jaoteltu neljän teeman alle: Vastuullisuus yrityksen perustana, Vastuullisen liiketoimintamallin kehitys, Ulkoiset sidosryhmät ja Johtaminen. Haastateltavia pyydettiin arvioimaan jokaista väitettä asteikolla 1–5, jossa 1 tarkoitti, että haastateltava on täysin eri mieltä väitteen kanssa ja toisessa ääripäässä oleva 5 tarkoitti, että haastateltava on väitteen kanssa täysin samaa mieltä. Haastateltavaa pyydettiin perustelemaan valintansa. Numeerisen arvon valinnan tarkoituksena oli herättää haastateltava pohtimaan väittämää ja miettimään perusteluja sekä toisaalta se antoi kuvaa, onko yrityksen sisällä eriäviä mielipiteitä väitteistä. Haastateltavien vähäisen määrän vuoksi vastauksia ei analysoitu kvantitatiivisesti.

3.2.2 Vaihe 2: tulevaisuustyöpajoihin osallistuneiden ryhmähaastattelut

Toisessa vaiheessa tutkitaan, voidaanko tulevaisuustyöpajatyöskentelyllä laajentaa osallistujien ajatuksia vastuullisen liiketoimintamallin arvonluonnista ja visiosta. Tulevaisuustyöpajassa osallistujia ohjattiin pohtimaan vaihtoehtoisia tulevaisuuksia eli skenaarioita tulevaisuustaulukon avulla ja tämän jälkeen fokusryhmähaastattelulla kerättiin tutkimusaineistoksi osallistujien kokemuksia ajatusten muuttumisesta.

Skenaarioiden rakentamiseen on olemassa erilaisia menetelmiä, joista tulevaisuustaulukko on yksi helposti omaksuttava tapa (Lätti et al. 2022, s. 318), ja siksi sitä hyödynnetään myös tämän työn työpajoissa tulevaisuustyöhön ohjaavana menetelmänä. Tulevaisuustaulukkoa hyödynnettäessä asiantuntijaryhmä ideoi kohteena olevasta aiheesta ajatuksia, jotka kootaan taulukoksi ja siitä edelleen tulevaisuuskuviksi (Rubin 2004). Tulevaisuustaulukkotyöskentely koostuu useasta vaiheesta lähtien aiheen valinnasta ja päättyen johtopäätösten tekoon (Lätti et al. 2022, s. 319). Koska työpajatyöskentelyn tavoitteena on pohjustaa yrityksen vastuullisen liiketoimintamallin visiointi- ja innovointityötä luomalla avainhenkilöiden kanssa erilaisia näkemyksiä tulevaisuuskuvia varten ja samalla tutkia, voidaanko erilaisia tulevaisuuskuvia pohtimalla laajentaa osallistujien ajatuksia vastuullisen liiketoimintamallin visiosta, keskitytään työpajoissa tulevaisuustaulukon rakentamisvaiheeseen. Tulevaisuustaulukon rakentamisen pohjaksi tehdään tarkasteltavan asian rajaukset ja listataan tarkasteltavaan asiaan liittyvät keskeisimmät muutostekijät (Mannermaa 1999, s. 93), jotka tuotetaan usein toimintaympäristöanalyysissä (Lätti et al. 2022, s. 324). Tässä työssä tulevaisuustaulukon keskeiset muuttujat perustuvat teoreettiseen viitekehykseen eli vastuullisen liiketoimintamallin arvonluonnin innovointiin. Tämän lisäksi molemmissa case-yrityksissä on tehty vuoden sisällä perusteellinen strategiatyö, joten pääosin työpajaan osallistuvilla on käsitys merkittävistä menossa olevista toimintaympäristön muutoksista ja näin ollen perusta tulevaisuustaulukon hyödyntämiseksi tulevaisuustyöpajamenetelmänä on olemassa.

Työpajoihin liittyen päätettiin, että tulevaisuustaulukkomenetelmässä pohditaan vastuullisten liiketoimintamallien tulevaisuuskuvia laajan arvonluonnin näkökulmasta ja siksi tähän

vaiheeseen osallistuviksi yrityksiksi valittiin ensimmäisen vaiheen empiirisen tutkimuksen tulosten perusteella Tuomi Logistiikka Oy ja Tampereen Infra Oy, joilla arvonluonnin laajentaminen on ajankohtaista.

Tässä työssä tulevaisuustaulukon erilaisia kehitysvaihtoehtoja tuotettiin tulevaisuustyöpajassa, jonka osallistujiksi kutsuttiin ko. liiketoimintamalliin liittyvät avainhenkilöt. Tutkimusaineiston keruumenetelmäksi valittiin työpajaan osallistujien ryhmähaastattelu, joka toteutettiin työpajan lopuksi. Ryhmähaastattelu valittiin muun muassa siksi, että ryhmä voi auttaa, kun tavoitellaan ymmärtämistä ja oivaltamista ja koska ryhmähaastattelusta voidaan saada tietoa enemmän, kun osallistujat voivat tukea ja innostaa toisiaan puhumaan (Eskola & Suoranta 2014, s. 95–96). Voitaisiin todeta, että kyseessä on eräänlainen fokusryhmähaastattelu, sillä fokusryhmähaastattelussa haastateltavat on tarkkaan valittu ja heidän mielipiteillään on vaikutusta tarkasteltavaan asiaan ja sen muuttamiseen. Yhtenä fokusryhmän tyyppinä on arvioiva/kuvaileva, jolloin osallistujia pyydetään esittämään tuntemuksiaan jostain asiasta esimerkiksi uudesta palvelusta tai tilanteesta (Hirsjärvi ja Hurme 2008, s. 62). Tässä työssä työpajaryhmän jäseniltä nimenomaan pyydetään arviota omien ajatustensa kehittymisestä työpajan aikana.

Tämän työn tekijä laati työpajassa käytettävän tulevaisuustaulukon pohjan ja vaiheen kaksi fokusryhmähaastattelun haastattelukysymykset, mitkä ovat liitteenä 2. Ennen työpajaa käytiin läpi, sen etenemissuunnitelma, materiaali ja haastattelukysymykset ko. organisaation yhteyshenkilön kanssa, jotta organisaatio osasi valita työpajaan tarkastelun kohteeksi sopivan liiketoiminnan ja osallistujat. Työpajat pidettiin marraskuussa 2022 ja ne kestivät noin 1,5 tuntia, josta ryhmähaastatteluun käytettiin noin 20 minuuttia. Tampereen Infra Oy:n työpajan liiketoimintana oli maamassojen kiertotalous. Työpajaan ja ryhmähaastatteluun osallistuivat kolme liiketoiminnasta ja sen kehittämistä vastaavaa henkilöä sekä kaksi vastuullisuuden kehittämistä edistävää henkilöä. Tuomi Logistiikka Oy:n työpajan liiketoimintana oli logistiikkapalvelujen sisältä valikoimalliseksi liiketoiminta. Tähän työpajaan ja ryhmähaastatteluun osallistuivat kolme liiketoiminnan ja asiakkuuksien kehittämistä vastaavaa henkilöä ja yksi hankinnan vastuullisuutta edistävä henkilö. Ryhmähaastattelut nauhoitettiin.

3.2.3 Aineistojen analysointimenetelmät

Tutkimusaineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä ja analyysillä pyritään tuottamaan siitä selkeä, sanallinen kuvaus. Sisällönanalyysillä hajanaisesta aineistosta luodaan mielekästä ja selkeää informaatiota, jotta ilmiöstä voidaan tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä. Aineiston käsittely pohjautuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan, ja sen vaiheet ovat aineiston hajottaminen, käsitteellistäminen ja kokoaminen uudeksi loogiseksi kokonaisuudeksi. Sisällönanalyysi voidaan ryhmitellä aineistolähtöiseen, teorialähtöiseen ja teoriaohjaavaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4.2.)

Tämän työn aineistojen analysoinnissa noudatettiin Tuomen ja Sarajärven (2018) kuvaamaa laadullisen tutkimuksen etenemisen prosessia. Siinä ensin päätetään, mikä aineistossa on kiinnostavaa ja merkitään ko. päätöksen mukaiset kohdat. Tämän jälkeen kiinnostavat asiat kerätään yhteen ja luokitellaan, teemoitetaan tai tyypitellään ne. Lopuksi kirjoitetaan yhteenveto. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.1.)

Ensimmäisen vaiheen aineiston analysointi

Teorialähtöinen analyysi tarkoittaa Tuomen ja Sarajärven (2018, luku 4.2) mukaan sellaista, jossa aineiston analyysiä ohjaa aikaisemman tiedon perusteella luotu teoria, kehys tai malli ja kyseessä voi olla jo tuotetun tiedon testaaminen uudessa kontekstissa. Voidaankin todeta, että tässä työssä ensimmäisen vaiheen yrityksen liiketoimintamallin vahvuuden ja sen kehittämisen edistäjien ja esteiden sisällönanalyysi perustuu pääasiassa teorialähtöiseen analyysiin, sillä analyysi perustuu työn teoreettisessa viitekehyksessä esitettyyn kokonaisuuteen. Tuomi ja Sarajärvi (2018, luku 4.2) myös esittävät, että teorialähtöisessä analyysissä käytetään usein deduktiivista päättelyä, koska aineistoa peilataan teoriaosassa luotuihin kategorioihin. Myös tässä työssä analyysin logiikkana on käytetty deduktiivista päättelyä, sillä teoreettisessa osiossa on esitelty muun muassa liiketoimintamallin vastuullisuuden tasojen kategoriat ja liiketoimintamallien vastuullisuuden kehittämisen esteiden ja edistäjien ryhmät, joihin aineistoa suhteutetaan.

Ensimmäisen vaiheen aineiston analysoinnin aluksi päätettiin erityisen kiinnostaviksi asioiksi kaksi kokonaisuutta, joista ensimmäinen kokonaisuus on liiketoimintamallien vastuullisuuden vahvuutta kuvaavat asiat ja toisena liiketoimintamallien vastuullisuuden kehittymiseen liittyvät asiat. Ensimmäisen kokonaisuuden osalta merkittäviä asioita ovat vastuullisuuskäsitteen laajuus ja vastuullisuuden osa-alueiden suhde toisiinsa, vastuullisuuden esiintyminen yrityksen liiketoimintamallin arvonluonnissa sekä Dyllickin & Muffin (2016) mallin mukaisesti huolenaiheeseen, arvonluonnin kohdistumiseen ja organisatoriseen näkökulmaan liittyvät asiat. Toisen kokonaisuuden osalta merkittäviä asioita ovat puolestaan vastuullisuuden ilmentyminen yrityksen ytimessä sekä kehitystyön kyvykkyyteen, ulkoisiin sidosryhmäsuhteisiin ja johtamiseen liittyvät asiat. Näistä valituista asioista muodostettiin analyysirunko. Haastatteluaineiston käsittely aloitettiin vastausten yhdistämisellä yhtiöittäin. Tämän jälkeen yhtiökohtaisiin aineistoihin laadittiin kysymyskohtaiset pelkistykset, joissa huomioitiin eri haastateltavien vastausten yhdenmukaisuudet ja erot. Laadituista aineistoista koottiin luvussa 4.1 esitetyt aineistojen esittelyt ja analyysit.

Toisen vaiheen aineiston analysointi

Tämän työn toisen vaiheen eli tulevaisuustyöpajan kokemusten analyysissä hyödynnettiin teoriaohjaavaa analyysiä. Teoriaohjaavassa analyysissä analyysi ei perustu suoraan teoriaan, vaan teoria toimii analyysin apuna. Analyysiyksiköt valitaan aineistosta ja valintoja ohjaa aikaisempi tieto. Aikaisempi tieto siis vaikuttaa analyysiin, mutta tarkoituksena ei ole testata teoriaa. (Tuomi & Sarajarvi 2018, luku 4.2.) Käytännössä aineiston analyysi eteni siten, että ensin päätettiin kiinnostaviksi teemoiksi liiketoimintamallin visiointiin ja arvonluonnin laajentumiseen liittyvät asiat. Tämän jälkeen haastatteluaineistosta tunnistettiin näihin asioihin liittyvät maininnat, koottiin maininnat organisaatioittain yhteen ja teemoiteltiin ne. Tämän jälkeen aineistosta koottiin esittely ja analyysi lukuun 4.2.

4 Tutkimustulokset

Tähän työhön liittyen on tunnistettu muutama lähtöoletta-
muksena on se, että yritysten vastuullisuutta voidaan ja halutaan kehittää tietoisesti. Toisena
lähtöoletta-
muksena on se, että liiketoimintamallit kuvaavat parhaiten yrityksen liiketoimin-
nan ydintä.

Tässä luvussa esitellään tutkimustulokset mukailten teoriaosuutta. Ensin tarkastellaan liike-
toimintamallien vastuullisuuden vahvuutta, sitten sen kehittämisen edistäjiä ja esteitä sekä
tulevaisuustyöpajan hyödyntämistä vastuullisen liiketoimintamallin kehittämisessä. Viimei-
sessä luvussa tuloksia peilataan tutkimuskysymyksiin.

4.1 Liiketoimintamallien vastuullisuuden vahvuus

Tässä luvussa käsitellään empiirisen osuuden vaiheen 1 liiketoimintamallin vastuullisuuden
vahvuuden arviointiin liittyviä asioita, joita ovat vastuullisuuden kattavuus, arvonluonti, ai-
kahorisontti sekä vastuullisuuden näkyminen yrityksen visiossa ja strategiassa. Jokaisessa
alaluvussa on yrityskohtaisesti kerrottu haastattelujen tuloksista ja niiden tarkastelusta. Li-
säksi jokaisen alaluvun lopussa on yhteenveto case-organisaatioiden tuloksista. Viimeisessä
alaluvussa, perustuen koko vaiheen 1 haastattelutuloksiin, esitetään case-yritysten liiketoi-
mintamallien vastuullisuuden tasot.

4.1.1 Vastuullisuuden kattavuus

Haastateltavien mukaan Tuomi Logistiikka Oy:ssä käsitteenä vastuullisuus kattaa kaikki
osa-alueet eli ekologisen, sosiaalisen ja taloudellisen vastuullisuuden. Kokemukset vastuul-
lisuuden kokonaisvaltaisuudesta kuitenkin vaihtelevat haastateltavien välillä siten, että joku
kokee sen olevan osa toimintaa, kun taas toisen mielestä vastuullisuus on vielä erillään joh-
tamisesta ja muusta tekemisestä. Vastuullisuudesta keskusteltaessa korostuvat yleisesti eten-
kin lainsäädännön ja asiakkaiden vaatimukseen vastaaminen sekä taloudellinen vastuullisuus.

Sosiaalisen vastuullisuuden osalta esiin nousi eettisen ohjeistuksen hyödyntäminen ja markkinoiden terveenä pitäminen sekä erityisesti henkilöliikenteen palvelusuoritteen ydin, jossa edistetään kuljetettavien asiakkaiden sosiaalista yhdenvertaisuutta. Kokonaisuudessaan kuljettamisen osalta haastateltavat yhdistivät taloudellisen ja ekologisen vastuullisuuden.

Haastatteluaineiston perusteella voidaan todeta, että Tuomi Logistiikka Oy:ssä kaikki kolme vastuullisuuden osa-aluetta ymmärretään, mutta vastuullisuuden johtaminen perustuu vielä pääsääntöisesti taloudellisen vastuullisuuden ensisijaisuuteen ja lakien noudattamiseen. Ekologista vastuullisuutta edistetään etenkin silloin, kun se on yhtenevää taloudellisen vastuullisuuden edistämisen kanssa. Sosiaalisen vastuullisuuden osalta korostuu henkilöliikenteen palvelu, jossa edistetään erityisryhmiin kuuluvien kuntalaisten liikkumista ja yhdenvertaista osallistumista yhteiskuntaan sekä logistiikkapalvelujen varmuusvarastointipalvelu, jossa tarvikkeita varastoidaan yhteiskunnan kriisitilanteita varten.

Haastateltavien mukaan myös Tampereen Infra Oy:ssä kaikki kolme vastuullisuuden osa-aluetta näkyvät toiminnassa, mutta yrityksessä ei ole käyty laajaa vastuullisuuskeskustelua ja siksi näistä osa-alueista ei puhuta kokonaisuudessaan vastuullisuuskäsitteen alla. Tällä hetkellä vastuullisuuspuhe kattaa etenkin ympäristövuullisuuteen sekä henkilöstön hyvinvointiin ja työturvallisuuteen liittyviä asioita. Ekologisen vastuullisuuden osalta kiertotalous, maamassojen uusiokäytön muodossa, on noussut merkittävänä kehityskohtena, jonka kehittämiseen myös panostetaan. Kiertotalous nähdään houkuttelevana, sillä siinä yhdistyvät taloudellinen ja ekologinen vastuullisuus. Muina ekologiseen vastuullisuuteen liittyvinä merkittävänä asioina mainittiin ympäristöohjelma ja tavoitteet ajoneuvojen päästövähennyksiin. Kommenteissa nousi esiin myös lainmukainen toiminta ja sosiaaliseen vastuullisuuteen liittyen työllistämisehtojen käyttö kilpailutuksissa.

Haastatteluaineistoon perustuen voidaan todeta, että myös Tampereen Infra Oy:ssä edistetään kaikkia vastuullisuuden osa-alueita, mutta vastuullisuutta ei ole mielletty johdettavaksi kokonaisuudeksi. Vastuullisuudessa korostuvat taloudellisuus ja ekologisuus. Ekologista vastuullisuutta edistetään etenkin silloin, kun se on yhtenevää taloudellisen vastuullisuuden kanssa tai kun laki tai asiakasomistaja siihen velvoittaa. Sosiaalisen vastuullisuuden osalta

korostuu henkilöstön hyvinvointi ja turvallisuus sekä kunnossapitopalvelun ytimenä oleva kuntalaisten sujuva ja turvallinen liikkuminen.

Haastateltavien mukaan puolestaan Pirkanmaan Voimia Oy:ssä edistetään kaikkia vastuullisuuden osa-alueita ja yrityksellä on ympäristö- ja vastuullisuuspolitiikka. Haastateltava kertoi yrityksen yhtiön vastuullisuuden juurten ulottuvan ”tarkan markan” aikaan, josta se on kehittynyt vastuulliseksi liiketoiminnaksi, jossa yhdistellään sosiaalisen, ekologisen ja taloudellisen vastuullisuuden näkökulmia. Kokonaisuus on monipuolistunut, osatekijät on tunnistettu paremmin ja ne ovat asettuneet saman vastuullisuuden ”sateenvarjon” alle. Osatekijöiden tunnistaminen ja niiden merkityksen ymmärtäminen on edistänyt tasapainoisempaa johtamista. Konkreettisenä esimerkkinä haastateltava nosti esiin ateriatuotannon liiketoimintamallin keskittämismuutoksen, minkä hyödyiksi mainittiin muun muassa volyyymien ja prosessin sähköistämisen tuottama taloudellinen hyöty, laajemman valinnanvaran tuottama sosiaalinen hyöty sekä logistiikan vähenemisen tuottama ekologinen ja taloudellinen hyöty. Haastattelussa nousi esiin, että Pirkanmaan Voimia Oy:n ateriapalvelutuotannon ydin on sosiaalisessa vastuullisuudessa, sillä ateriat ovat maksuttomia kunnan palveluja ja että tarjottava ruoka on monelle lapselle päivän paras aterია ja siksi tärkeä tuki lapsiperheille. Muina sosiaalisen vastuullisuuden näkökulmina haastateltavat nostivat esiin työllistämisen, henkilöstön hyvinvoinnin ja turvallisuuden sekä hankintojen ja tuotevalintojen kautta edistettävän sosiaalisen vastuullisuuden. Ekologiseen vastuullisuuteen liittyen yhtiössä on muun muassa Ekokompassi-ohjelma, Joutsenmerkityt puhtauspalvelut ja Ilmastotiekartta, joka liittyy Tampereen kaupunkikonsernin kanssa yhteiseen, Hiilineutraali 2030, tavoitteeseen. Taloudellinen vastuullisuus nousi esiin vastuullisena verorahojen käyttönä.

Tarkasteltaessa haastatteluaineistoa voidaan todeta, että Pirkanmaan Voimia Oy:ssä vastuullisuuden kaikkia kolmea osa-aluetta kehitetään ja johdetaan kokonaisuutena ja tavoitteellisesti. Päätöksenteossa eri osa-alueet huomioidaan, mutta lopulliseen päätökseen vaikuttaa vahvasti asiakasomistajan ohjaus ja erityisesti taloudellinen näkökulma. Maksutta jaettavien aterioiden kautta yrityksen ateriapalvelutuotannon ytimenä korostuu yhteiskunnallinen sosiaalinen vastuullisuus, minkä lisäksi sosiaalinen vastuullisuus näkyy myös henkilöstöön, rekrytointeihin ja hankintoihin liittyen. Taloudellinen ja osittain ekologinen vastuullisuus

rakentuvat yrityksessä vallitsevan niukkuusajattelun päälle. Ekologiseen vastuullisuuteen liittyen yrityksellä on käytössään erilaisia ohjelmia, sertifikaatteja ja työkaluja.

Vastuullisuuden kattavuuden osalta voidaan todeta yhteenvetona, että lähtökohtaisesti kaikissa yrityksissä kolme vastuullisuuden osa-aluetta ymmärretään ja niitä edistetään, mutta taloudellinen vastuullisuus ja lakien noudattaminen ovat merkittävimmät asiat. Sosiaalisen vastuullisuuden osalta korostuvat yritysten tuottamat, pääsääntöisesti lakisääteiset, palvelut ja henkilöstön hyvinvointi. Pirkanmaan Voimia Oy:ssä vastuullisuus on kattavaa ja sen johtaminen on kokonaisvaltaista ja tavoitteellista.

4.1.2 Arvonluonti

Haastateltavien mukaan arvonluonnin keskiöön Tuomi Logistiikka Oy:ssä asettuu kumppanuus asiakasomistajien kanssa. Vastuullisuusnäkökulmasta tärkeintä on taloudellisen arvon tuottaminen asiakasomistajille, mikä nostettiin yrityksen olemassaolon ehdoksi. Taloudellista arvoa tuotetaan volyymien, toimivien markkinoiden, kustannustehokkaiden ratkaisujen sekä käyttäjäystävällisten ja toimivien prosessien avulla. Toisaalta haastateltavat kertoivat, että asiakasomistajille tuotetaan arvoa myös joustavan mukautumisen, kehittämisen helpouden ja tehtävien ulkoistamisen pienemmän riskin kautta. Sosiaalisen vastuullisuuden osalta mainittiin, että Tuomi Logistiikka Oy:ssä noudatetaan muun muassa työläinsäädäntöä, kuten omistajat olettavatkin. Haastateltavat nostivat myös useamman kerran esiin sen, että Tuomi Logistiikka Oy tuottaa sitä, mitä asiakasomistajaorganisaatiot haluavat. Arvon talteenoton näkökulmasta yhtenä tärkeimmistä tavoitteista mainittiin kohtuullisen voiton tuottaminen. Toiseksi arvonluonnin kohteeksi haastateltavat nostivat käyttäjäasiakkaat, eli kuntalaiset, joiden osalta korostui sosiaalisen vastuullisuuden näkökulma tasalaatuisten palveluiden ja asiakaskokemuksen kautta. Kolmanneksi arvonluonnin kohteeksi nousivat toimitajat, joiden suuntaan tärkeimmäksi koettiin taloudellisen arvon tuottaminen. Taloudellista arvoa toimittajille tuotetaan tarjoamalla myyntikanava ja liiketoiminnallisesti kannattavia sopimuskokonaisuuksia. Sosiaalisen arvon tuottamiseen kuuluu muun muassa henkilöliikenteessä pienten yrittäjien sopimuskumppanuuden mahdollistaminen. Toimittajien suhteen mainittiin myös vastuullinen kumppanuus, johon sisältyy ammattimainen, ennustettava ja

sääntöjen mukaan toimiminen. Näiden kolmen lisäksi mainittiin myös muita arvon tuottamisen kohteena olevia yksittäisiä sidosryhmiä, kuten henkilöstö, jolle työn merkityksellisyys nostettiin tärkeäksi. Tuomi Logistiikka Oy:ssä haastateltavat korostivat edellä mainittujen lisäksi vastuullisen arvon tuottamisen näkökulmasta, henkilö- ja tavarakuljetuksissa kuljetusten yhdistelyä ja optimointia, jossa taloudellinen ja ekologinen vastuullisuus yhdistyvät. Logistiikkapalveluiden osalta nostettiin erikseen esiin uusi liiketoimintamalli liittyen hoitotarvikkeiden varmuusvarastointiin ja pakotteiden myötä toimitusketjuihin liittyvät toimet, missä molemmissa sosiaalinen vastuullisuus on noussut taloudellista vastuullisuutta merkittävämmäksi. Henkilöliikenteessä sosiaalinen vastuullisuus korostuu itse palvelussa, jossa henkilöiden kuljettamisella mahdollistetaan erityisryhmiin kuuluvien kuntalaisten liikkuminen ja siten osallistuminen yhteiskuntaan. Ekologisen arvonluonnin näkökulmasta henkilöliikenteessä nousevat esiin vähäpäästöisemmät ajoneuvot, joihin siirtymiseen velvoittaa niin lainsäädäntö kuin asiakasomistajien strategiset linjaukset.

Tarkasteltaessa haastatteluaineiston perusteella Tuomi Logistiikka Oy:n liiketoimintamallien arvonluontia vastuullisuuden näkökulmasta, niin merkittävien sidosryhmien joukko on melko suppea, joista asiakasomistajille tuotettava taloudellinen arvo nousee merkittävämmäksi. Toisaalta kumppanuus asiakasomistajien kanssa ja sen myötä vahva tahtotila vastata asiakkaiden tarpeisiin on merkittävä yrityksen arvonluontia ohjaava asia. Toisena merkittävänä sidosryhmänä ovat toimittajat, joille taloudellisen arvon tuottaminen nousi myös merkittävämmäksi arvon muodoksi, mutta tähän nähtiin liittyvän välillisesti myös sosiaalisen ja ekologisen arvon muotoja. Koska markkinoita ja kilpailua halutaan edistää, tuotetaan toimittajien suuntaan sosiaalisen arvon muodoista muun muassa tasa-arvoisuutta ja turvaa toimeentulosta. Ekologisen arvon muodoista toimittajien suuntaan korostuu päästöjen vähentäminen, johon toimittajia ohjataan rahallisella kannustimella. Kuntalaiset ovat myös tärkeä sidosryhmä kuljetuspalveluiden käyttäjinä, ja heille suoraan tuotettavana arvona painottuu sosiaalisen arvon muotona tasa-arvoisuus ja yhteisöllisyys.

Tampereen Infra Oy:ssä haastateltavat puolestaan nostivat arvonluonnin osalta merkittäviksi sidosryhmiksi asiakasomistajat, toimittajat ja kuntalaiset sekä muiksi tärkeiksi henkilöstön ja päättäjät. Haastateltavien mukaan taloudellisen arvon tuottaminen kohdistuu suoraan

asiakasomistajiin, joille palveluja pyritään tuottamaan tarkoituksenmukaisesti, joustavasti ja tehokkaasti sekä välillisesti kuntalaisiin veronmaksajina. Yhtenä arvona asiakasomistajille tuotetaan myös luotettavuutta, esimerkiksi rakentamispalvelua myös epätarkoilla suunnitelmatedoilla. Tuloksen osalta yhtiö pyrkii pääomistajan asettamaan maltilliseen voittoon. Haastateltavat nostivat esiin, että taloudellisen ja ympäristöarvon tuottaminen yhdistyvät etenkin maamassojen kiertotaloudessa, kun työmaalta ylijääneellä massalla rakennetaan lähellä olevalle rakennustontille pohjat. Toimittajien suuntaan nousi esiin luotettava kumppanuus, joka näkyy toimittajalle taloudellisena arvona. Toisaalta Tampereen Infra Oy vaatii ja ohjaa myös toimittajien työturvallisuuteen liittyviä asioita, joten toimittajille tuotetaan myös sosiaalista arvoa. Haastattelussa tuli esiin, että kuntalaisille tuotettava arvo koostuu etenkin sosiaalisesta arvosta, kun kunnossapidolla mahdollistetaan kuntalaisille hyvä elinympäristö sekä sujuva ja turvallinen liikkuminen. Sosiaalista arvoa tuotetaan myös vuorovaikutuksella järjestöjen, kuten pyöräilyjärjestöjen kanssa, jotta heidän tarpeensa tulevat kuulluksi. Henkilöstölle arvon tuotossa nousi esiin sosiaalinen vastuullisuus siten, että ihmiset tuntevat olonsa hyväksi töissä. Päättäjien osalta haastattelussa mainittiin, että Tampereen Infra Oy toimii luottamuksen arvoisena.

Tarkasteltaessa haastatteluaineiston perusteella Tampereen Infra Oy:n sidosryhmäjoukkoa arvonluonnin näkökulmasta, on esiin nousseiden joukko melko laaja, mutta systemaattinen yhteistyö ja tavoitteellinen arvonluonti rajoittuvat lähinnä asiakasomistajiin, aliurakoitsijoihin ja työntekijöihin. Liiketoimintamallien vastuullisen arvonluonnin näkökulmasta korostuu luottamuksen synnyttämä arvo niin asiakasomistajien, toimittajien kuin päättäjien suuntaan, mikä konkretisoituu arvon saajalle erityisesti taloudellisena arvona. Työntekijöille yhtiö puolestaan tuottaa useampia sosiaalisen arvon muotoja, kuten hyvinvointia ja turvaa toimentulosta. Kuntalaisten ja järjestöjen suuntaan tuotettava arvo on myös sosiaalista arvoa, kuten hyvinvointia ja turvallisuutta. Ekologinen arvon tuotto konkretisoituu kiertotalouden uusiutuvien resurssien säästämisenä ja vähäisempinä päästöinä sekä luonnon monimuotoisuuden suojelemisena.

Pirkanmaan Voimia Oy:n haastateltavat nostivat arvonluonnin näkökulmasta merkittävimpinä sidosryhminä esiin asiakasomistajat ja heidän sidosryhmänsä, kuntalaiset ja heidän

läheisensä, kuntalaisten etujärjestöt, luottamushenkilöt, henkilöstön, toimittajat sekä konsernin omistajaohjauksen. Asiakasomistajien suuntaan oleellisena arvona nostettiin esiin luotettava ja kehittyvä kumppanuus sekä kyky vastata muuttuviin tarpeisiin. Kuntalaisten suuntaan korostuu suora sosiaalinen arvo tarjottujen aterioiden ja tilojen puhtauden kautta sekä välillisesti taloudellinen arvo verorahojen järkevän käytön ja tarjottujen aterioiden muodossa. Henkilöstölle arvonluonnissa mainittiin tavoite tarjota hyvä työpaikka sekä työturvallisuus. Toimittajille tuotettavaan arvoon liittyy toimialan terveenä pitäminen. Aikahorisontin osalta tarkasteltava ajanjakso on pitkälle eteenpäin ja esimerkiksi ilmastotavoitteet ulottuvat vuoteen 2030. Kokonaisuudessaan haastattelussa tuli ilmi, että arvonluonnin näkökulmasta Pirkanmaan Voimia Oy:n päämääränä on huolehtia pirkanmaalaisten hyvinvoinnista.

Tarkasteltaessa Pirkanmaan Voimia Oy:n haastattelutuloksia voidaan todeta, että yrityksen sidosryhmäjoukko on laaja ja heille tuotetaan monenlaista arvoa. Asiakasomistajien suuntaan luodaan heidän edellyttämäänsä taloudellista arvoa, mutta oleellista on myös luotettava ja kehittyvä kumppanuus. Toisena merkittävä sidosryhmänä ovat kuntalaiset, jolle tuotetaan sosiaalisena arvona hyvinvointia ja terveyttä. Kolmantena merkittävänä sidosryhmänä on henkilöstö, jolle tuotetaan sosiaalisena arvona muun muassa turvaa toimeentulosta, turvallisuutta ja tasa-arvoisuutta. Toimittajille puolestaan taloudellisen arvon lisäksi tuotetaan muun muassa hankintojen avulla sosiaalista arvoa estämällä epätervettä kilpailua ja siihen liittyviä työntekijäoikeuksien rikkomuksia.

Yhteenvetona voidaan sanoa, että yritysten merkittävänä pitämän sidosryhmäjoukon laajuus vaihtelee. Yhteistä on, että yrityksissä korostuu asiakasomistajien tärkeys arvonluonnin kohteena sekä taloudellisen arvon luonti asiakasomistajille ja toimittajille. Sosiaalisen arvon luonti kohdistuu etenkin työntekijöihin ja kuntalaisiin. Ekologisen arvonluonnin osalta korostui päästöjen vähentäminen.

4.1.3 Aikahorisontti sekä visio ja strategia

Aikahorisontin osalta Tuomi Logistiikka Oy:n haastateltavat olivat yhtä mieltä, että päätöksenteossa tarkastellaan pääsääntöisesti muutaman vuoden aikajännettä. Lisäksi yksi haastateltava totesi, että pitkällä aikahorisontilla liiketoiminnan on oltava vastuullista. Haastateltavat totesivat, että Tuomi Logistiikka Oy:ssä vastuullisuus on yrityksen visiossa ja strategiaan on nostettu asioita, joita halutaan kehittää. Vuositason strategiatavoitteissa on muun muassa henkilöstön hyvinvointiin ja ympäristöön liittyviä tavoitteita. Vastuullisuuden seurannan ja raportoinnin osalta mainittiin vuosistrategiassa olevien tavoitteiden seuranta ja hiilijalanjäljen pienentämiseen liittyvän tavoitteen seuranta. Toisaalta eräs haastateltava totesi, että vastuullisuus nousee liiketoiminnoissa esiin yksittäisen asioiden, kuten erilaisten teemaryhmien työskentelyn kautta, ja siksi vastuullisuus ei ole vielä osa johtamista eikä sitä myöskään mitata kovin monella mittarilla.

Tarkasteltaessa haastattelutuloksia voidaan todeta, että vastuullisuus näkyy Tuomi Logistiikka Oy:n visiossa ja strategiassa. Jokaiseen vastuullisuuden osa-alueeseen on liitettävissä olemassa olevia tavoitteita, joiden toteutumista seurataan. Kuitenkin ekologinen ja sosiaalinen vastuullisuus, pois lukien lain mukainen toiminta, näyttäytyvät vielä osittain irrallisena tekemisestä ja päivittäisestä johtamisesta.

Kysyttäessä Tampereen Infra Oy:ssä päätöksenteon aikajänteestä, haastateltavat kertoivat sen riippuvan päätettävästä aiheesta, mutta kuitenkin kunnallinen vuosibudjetointi nähtiin ohjaavana, mutta suunnittelua ja seurantaa tehdään yli tilikausien. Yhtiössä on kuitenkin tehty myös pitkän aikahorisontin vastuullisuuteen liittyviä päätöksiä esimerkiksi 2030 vuo-teen ulottuvassa ympäristöohjelmassa. Visioon ja strategiaan liittyen haastateltavat nostivat esiin, että vastuullisuuden johtamiseen vaikuttaa Tampereen kaupunki, johon Tampereen Infra Oy on sidoksissa tytäryhtiö- ja sidosyksikköaseman kautta. Toisena näkökulmana nousi esiin, että vastuullisuuden johtaminen on tällä hetkellä hajanaista eli sen elementtejä johdetaan ja kehitetään, mutta yrityksessä ei puhuta näistä osa-alueista vastuullisuuskäsitteen alla. Yhtiön strategiassa näkyy vastuullisuus esimerkiksi strategisina kulmakivinä, joista *Sujuva ja tehokas toiminta* edistää taloudellista vastuullisuutta ja *Osaava ja hyvinvoiva*

henkilöstö puolestaan sosiaalista vastuullisuutta. Yksi haastateltava kuvasi asiaa siten, että vastuullinen tekeminen on osa arkea, eikä silloin tietoisesti valita, että nyt tehdään vastuullista työtä. Vastuullisuuden osa-alueiden johtamisen tukena yrityksessä on erilaisia suunnitelmia, dokumentteja, määritelmiä ja ohjeistuksia. Haastateltavat kertoivat myös, että Tampereen Infra Oy:ssä on panostettu viime vuosina ekologisen vastuullisuuden kehittämiseen rahaa ja työaika, jotta on vastattu ulkoa tuleviin vaatimuksiin, mutta toisaalta kehittämistä on tehty myös omaehtoisesti. Yhtiö on omalla panoksellaan mukana edistämässä Tampereen kaupungin luonnonmonimuotoisuusohjelmaa, joka ulottuu vuoteen 2030. Yhtiöllä on myös Tampereen kaupungin kanssa yhdensuuntainen ympäristöohjelma, jonka tavoitteena on hiilineutraalisuus vuoteen 2030 mennessä. Ympäristöohjelma on hallituksen käsittelemä, sen kehittämistä koordinoi turvallisuus- ja ympäristöpäällikkö ja sen toteuttamisen vastuut on jaettu eri puolille organisaatiota. Yksi haastateltava arvioi, että ympäristöohjelma on sisäistetty hyvin johto- ja esihenkilötasolla, mutta ei ehkä niin hyvin työntekijätasolla. Ympäristöohjelman raportointi tapahtuu Tampereen kaupungin järjestelmän kautta. Sosiaalinen vastuullisuus on myös noussut vahvemmin esiin, etenkin yhtiöittämisen vuoksi, koska kaikki henkilöstöön liittyvät asiat, kuten suunnitelmat, on haluttu tehdä uusiksi. Sosiaalinen vastuullisuus näkyy etenkin työnantajalupauksissa ja siihen liittyy muun muassa nollatoleranssi epäasialliselle kohtelulle ja eettiset periaatteet. Yhtiö ei raportoi vastuullisuuteen liittyviä asioita kootusti ja yksi haastateltava mainitsi, ettei raportointiin ole työkaluja eikä osaamista. Haastattelussa tuli myös ilmi, että yhtiöittäminen on lisännyt vapautta rakentaa yritystä haluttuun suuntaan vastuullisuuden osalta, sillä vastuullisuusasiat eivät tule enää annettuina konserniohjeina ja -linjauksina, mutta toisaalta asiakasomistajat myös odottavat yhtiöltä enemmän aktiivisuutta ja ennakkointia.

Tarkasteltaessa vastuullisuuden näkymistä yrityksen visiossa ja strategiassa, voidaan sanoa, että taloudellinen ja sosiaalinen vastuullisuus näkyvät jonkun verran Tampereen Infra Oy:n strategiassa ja sitä kautta tavoitteissa ja seurannassa, mutta niitä ei ole tietoisesti valittu strategiaan vastuullisuusnäkökulmasta. Merkittävänä ekologisen vastuullisuuden tavoitteena yhdessä Tampereen kaupunkikonsernin kanssa on hiilineutraalisuus 2030. Tämän ympäristöohjelman kautta vastuullisuustyötä on sulautettu osaksi useamman henkilön työtä, mutta tavoitteellisesti sitä edistävät pääsääntöisesti esihenkilöt ja asiantuntijat.

Haastateltavat näkevät, että Pirkanmaan Voimia Oy:ssä vastuullisuus on integroitunut osaksi tekemistä ja vastuullisuus on tapa ajatella ja toimia. Yhtiössä vastuullisuuden kokonaisuuden koordinointi ja johtaminen kuuluvat liiketoimintajohtajalle, mutta esimerkiksi ilmastotiekarttaa laadittaessa jokainen toiminto toi siihen oman näkökulmansa. Toinen haastateltavista kuvasi vastuullisuuden johtamista siten, että vastuullisuuden johtamisen edellytykset ovat eri organisaatio- ja tasoilla erilaiset, mutta kuitenkin toimitaan samojen periaatteiden ja tavoitteiden pohjalta. Haastattelussa tuotiin myös esiin, että kun yhtiö päättää tehdä jotain vastuullisuuden edistämiseksi, niin se tehdään laajasti ja oleellisena johtamisessa on yksittäisten asioiden sijaan niiden yhdistelmät ja kokonaisuus, jota johdetaan päämäärätietoisesti eteenpäin. Vastuullisuuden viemistä koko organisaatioon edistetään muun muassa eri ohjelmiin ja toimenpiteisiin liittyvillä henkilöstökoulutuksilla ja avainhenkilöiden työhön liittyvien vastuullisuuden kehittämiseen liittyvien opinnäytetöiden kautta. Yhtenä yksityiskohtana nousi esiin myös ulkoinen viestintä yrityksen vastuullisuustavoitteista ja -teoista, mikä on ekokompassiohjelman myötä selkeästi lisääntynyt.

Haastatteluaineistoa tarkasteltaessa voidaan todeta, että vastuullisuutta edistetään Pirkanmaan Voimia Oy:ssä laajasti niin horisontaalisesti kuin vertikaalisestikin samojen periaatteiden ja tavoitteiden pohjalta. Etenkin ekologista vastuullisuutta edistetään tavoitteellisesti, sillä yrityksellä on auditoitu Ekokompassi-ohjelma ja yrityksen hallitus on asettanut kunnianhimoisen hiilijalanjäljen pienentämistavoitteen vuodelle 2030, minkä saavuttamiseksi laadittua ilmastotiekarttaa yrityksessä toteutetaan.

Yhteenvedon voidaan sanoa, että aikahorisontin näkökulmasta kaikissa yrityksissä toimintaa johdetaan pitkäjänteisesti. Kaikkien yritysten visiossa ja/tai strategiassa vastuullisuus on huomioitu tavalla tai toisella. Vaikka ekologinen ja sosiaalinen vastuullisuus on mukana kaikkien yritysten toiminnassa, ei se Tuomi Logistiikka Oy:ssä ja Tampereen Infra Oy:ssä ole vielä niin tavoitteellinen ja tiivis osa toimintaa kuin Pirkanmaan Voimia Oy:ssä.

4.1.4 Vastuullisuuden taso

Tuomi Logistiikka Oy:ssä haastateltavien arviot, kysyttäessä kuvan 10 mukaisesti liiketoimintojen vastuullisuuden vahvuudesta, olivat hyvin yhdenmukaisia. Jokainen haastateltava mainitsi liiketoimintojen tai liiketoiminnan olevan vastuullisuustasolla yksi, mutta olevan matkalla kohti vastuullisuustaso kakkosta. Kakkostasolta useampi haastateltava totesi, että sosiaaliset, ekologiset ja taloudelliset pitkän ajan vaikutukset huomioidaan päätöksenteossa, mutta ei täysin tasa-arvoisina. Ulkopuolisen tahon suorittaman vastuullisuuden kehittymisen mittaamisen ja arvioinnin osalta haastateltavat olivat eri mieltä, sillä osan mielestä tätä ei tapahdu, kun taas yksi haastateltava nosti esiin, että omistaja asettaa Tuomi Logistiikka Oy:lle mittarit ja seuraa niiden toteutumista, joten hänen mielestään myös tämä kohtaa toteutuu. Kolmannelta vastuullisuustasolta yksi vastaaja pohti, että henkilöliikenteen, logistiikkakeskuksen ja varmuusvarastoinnin liiketoimintamallien voisi ajatella olevan perustettu juuri ulkoisesta ympäristöstä tunnistetun vastuullisuushaasteen ratkaisemisessa auttamiseksi.

Analysoitaessa kokonaisuudessaan haastatteluaineiston perusteella liiketoimintojen vastuullisuuden vahvuutta, asettuu se Tuomi Logistiikka Oy:ssä Dyllickin & Muffin (2016) ryhmittelyn mukaan Jalostunut omistaja-arvon johtaminen -tasolle, jolle myös haastateltavat toimintansa arvioivat. Yrityksessä huomioidaan liiketoiminnan huolenaiheena myös muut vastuullisuuden osa-alueet kuin pelkkä taloudellinen näkökulma. Yrityksen toiminnasta on tunnistettavissa myös korkeammille vastuullisuuden tasoille liittyviä piirteitä, joten siirtyminen seuraavalle tasolle on käynnissä.

Myös Tampereen Infra Oy:n haastateltavat päätyivät yksimielisesti siihen, että yhtiö on vastuullisuustasolla yksi eli jalostuneen omistaja-arvon johtamisen tasolla. Haastateltavien perusteluissa nousi esiin, että yhtiössä keskustellaan nimenomaan paljon riskien ja kustannusten hallinnasta sekä yrityskuvan ja työnantajamielikuvan kehittämisestä, jotka kuvaavat ko. vastuullisuustasoa. Toisena näkökulmana nousi esiin, että koska yhtiössä ei ole vastuullisuutta kokonaisuutena johdettu, ei se sattumalta ole voinut korkeammille tasoille nousta.

Haastatteluaineiston perusteella kokonaisuudessaan arvioitaessa, liiketoimintojen vastuullisuuden vahvuus asettuu Tampereen Infra Oy:ssä Dyllickin ja Muffin (2016) ryhmittelyn mukaan myös Jalostunut omistaja-arvon johtamisen -tasolle, jolle haastateltavatkin toimintansa arvioivat. Haastatteluissa tuli esiin, että Tampereen Infra Oy:ssä on menossa yhtiöittämisen jälkeinen murroskausi, joka mahdollistaa suuremman vapauden linjata yhtiölle merkittäviä asioita myös vastuullisuuteen liittyen, joten siirtyminen seuraavalle liiketoimintamallien vastuullisuuden tasolle on mahdollista.

Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että Pirkanmaan Voimia Oy on liiketoimintamallien vastuullisuuden vahvuuden osalta vahvasti vastuullisuustasolla kaksi eli Kolmen pilarin mallin mukaisen johtamisen -tasolla. Vastaajat pohtivat myös kolmannen tason kriteerejä ja mainitsivat muun muassa, että kolmannelta tasolta eivät kaikki kriteerit toteudu, mutta että yhtiön vastuullisuuden perusta lähtee sieltä. Kolmannelta tasolta tunnistettiin tietyn tasoinen positiivisen vastuullisuusarvon luonti ja pyrkimys muuttaa hankintojen kautta alaa vastuullisemmaksi esimerkiksi estämällä liian halpojen tarjousten teko. Vastuullisuuden eri näkökulmat ovat tasa-arvoisia arvioinnissa, mutta lopullisiin päätöksiin vaikuttavat vahvasti asiakasomistajan talousraamit. Yhtiöllä on laaja sidosryhmäverkko, jolle arvoa tuotetaan. Vastuullisuuden kehittymistä arvioidaan ja mitataan ulkopuolisilla tahoilla teetettyjen tutkimusten ja kyselyiden sekä auditoidun Ekokompassi-ohjelman kautta. Keskustelussa nostettiin esiin ensimmäiseltä vastuullisuustasolta yrityskuvan rakentaminen myös yhdeksi yrityksen vastuullisuustyötä.

Kokonaisuudessaan haastatteluaineiston tulosten tarkastelun perusteella liiketoimintojen vastuullisuuden vahvuus asettuu Pirkanmaan Voimia Oy:ssä Dyllickin ja Muffin (2016) ryhmittelyjen mukaan Kolmen pilarin mallin mukaisen johtamisen tasolle, jolle myös haastateltavat toimintansa arvioivat. Päätöksenteossa vastuullisuuden eri osa-alueiden vaikutukset arvioidaan, mutta merkittävässä päätöksissä näiden tasa-arvoinen huomioiminen riippuu pitkälti pääasiakasomistajan ohjauksesta. Arvon tuottamisen näkökulma sisältää laajasti sidosryhmiä. Vastuullisuuden kehittymistä mitataan ja arvioidaan myös ulkopuolisen tahon toimesta.

Yhteenvetona voidaan todeta, että kaikissa yrityksissä on realistinen kuva yritysten liiketoimintamallien vastuullisuuden tasosta. Tuomi Logistiikka Oy:ssä ja Tampereen Infra Oy:ssä ollaan vastuullisuustasolla 1 ja Pirkanmaan Voimia Oy on vastuullisuustasolla 2. Positiivista on se, että yrityksissä on jo tunnistettavissa joitakin seuraavan vastuullisuustason piirteitä.

4.2 Edistäjät ja esteet

Tässä luvussa yritysten liiketoimintamallien vastuullisuuden kehittämisen edistäjiä ja esteitä on käsitelty teemoittain. Teemat ovat vastuullisuus perustana, kehitystyö, yhteistyö ulkoisten sidosryhmien kanssa ja johtaminen. Lisäksi johtamisen teemaan on liitetty muut haastattelujen esiin nostamat asiat. Alla olevassa taulukossa 4 on tilannekuva eli yhteenveto eri tekijöiden toteutumisesta yrityksissä. Tilannekuvassa vihreällä värjätyt kohdat ovat ko. yrityksessä liiketoimintamallien vastuullisuuden kehittämisen osalta hyvällä mallilla, mutta oranssilla oleviin tekijöihin tulee yrityksessä vielä panostaa. Tekijöiden toteutuminen yrityksissä on käyty tarkemmin läpi teemoittain alaluvuissa. Alaluvuissa on yrityskohtaisesti esitetty haastattelujen tulokset ja tulosten tarkastelut. Lisäksi jokaisen alaluvun loppuun on koottu yhteenveto.

Taulukko 4. Tuomi Logistiikka Oy:n, Tampereen Infra Oy:n ja Pirkanmaan Voimia Oy:n vastuullisten liiketoimintamallien kehittämisen edistäjien ja esteiden tilannekuva.

Vastuullisuusperustana	Tuomi	Infra	Voimia
Vastuullisuus on osa kaikkea tekemistä ja jokaista	Ei täysin toteudu	Ei täysin toteudu	Toteutuu
Sosiaalisten, ekologisten ja taloudellisen hyötyjen luominen ja tasapainottaminen	Ei täysin toteudu	Ei täysin toteudu	Ei täysin toteudu
Kehitystyö			
Liiketoimintamallien vastuullisuuden kehittämiseksi panostetaan jatkuvaan innovointiin	Ei täysin toteudu	Toteutuu	Toteutuu
Säännöt, normit ja mittarit estävät kehittämistä	Esteen sijaan edistäjä	Esteen sijaan edistäjä	Ei estä
Menetelmät ja työkalut	Toteutuu	Toteutuu	Toteutuu
Mahdollisuuden ohjaavat strategiatyötä, ei nykyiset resurssit	Toteutuu	Toteutuu	Toteutuu
Proaktiiviset strategiat	Ei täysin toteudu	Toteutuu	Toteutuu
Kunnianhimoiset tavoitteet	Ei täysin toteudu	Toteutuu	Toteutuu
Tiimien kehittämiskyky ja mahdollisuus	Ei täysin toteudu	Ei täysin toteudu	Toteutuu
Yksilön kehittämiskyky ja mahdollisuus	Toteutuu	Ei täysin toteudu	Ei täysin toteudu
Ulkoiset sidosryhmät			
Tiivis ja järjestelmällinen yhteistyö useaan suuntaan arvoketjussa	Toteutuu	Ei täysin toteudu	Toteutuu
Luonto ja yhteiskunta ensisijaisina sidosryhminä	Ei täysin toteudu	Ei täysin toteudu	Ei täysin toteudu
Laajemman järjestelmän puuttuva tuki tai ulkoiset toimijat estävät	Ei estä	Estää	Ei estä
Kollektiivinen päätöksentekorakenne merkittävimpien sidosryhmien kanssa	Ei täysin toteudu	Ei täysin toteudu	Ei täysin toteudu
Johtaminen			
Selviäminen pitkällä ajanjaksolla yhtä tärkeää kuin tasainen kasvu	Toteutuu	Toteutuu	Toteutuu
Tiimien johtamistyylin joustavuus ja huomio aikaan saamisessa	Toteutuu	Ei täysin toteudu	Ei täysin toteudu
Toimitus-, liiketoiminta- tai vastuullisuusjohtaja	Toteutuu	Toteutuu	Toteutuu
Yksilön arvostus hänen tuottaman arvon perusteella	Ei täysin toteudu	Toteutuu	Ei täysin toteudu
Resursointi vastuullisuuden innovointiin, laajaan sidosryhmä yhteistyöhön jne.	Ei täysin toteudu	Ei täysin toteudu	Ei täysin toteudu
Omistaja-asiakkaiden ristiriitaiset tavoitteet	Estää	Estää	Estää

Kokonaisuudessaan voidaan todeta, että useat liiketoimintamallien vastuullisuuden kehittämisen edistäjät, etenkin kehitystyöhön, pitkäjänteisyyteen ja ylimmän johdon tukeen liittyvät toteutuvat jo yrityksissä. Puolestaan vastuullisuuden eri osa-alueiden hyötyjen luominen ja tasapainottaminen, luonnon ja yhteiskunnan huomioiminen ensisijaisina sidosryhminä, kollektiivinen päätöksentekorakenne merkittävimpien sidosryhmien kanssa, resursointi sekä omistaja-asiakkaiden ristiriitaiset tavoitteet vaativat vielä kaikissa yrityksissä panostusta.

4.2.1 Vastuullisuus perustana

Vastuullisuus perustana teemaan liittyen haastateltavat kokevat, että etenkin taloudellinen vastuullisuus ja lakien noudattaminen ovat osa Tuomi Logistiikka Oy:n perustaa. Haastattelussa tuotiin myös esiin, että vastuullisuuden on oltava perusedellytyksenä osa kaikkea ja että jokainen vaikuttaa omalla työpanoksellaan vastuullisuuteen, vaikka ei sitä niin mielläkään. Yksittäisenä kommenttina nousi esiin, että jokaisen yrityksen on kuitenkin tuotettava taloudellista etua. Ekologisten, sosiaalisten ja taloudellisten hyötyjen luominen ja tasapainottaminen koettiin haasteellisena, sillä arvojen välillä nähtiin olevan toisinaan ristiriitaa, joka syntyy esimerkiksi ristiriitaisista asiakaslinjauksista ja -toiveista. Muita haasteen määrittäviä lisävinä seikkoina nousi esiin tilanneriippuvuus kuten hankinnoissa markkinoiden tilanne. Ekologisten ja taloudellisten hyötyjen nähtiin usein yhdistyvän.

Haastattelutulosten perusteella ”Vastuullisuus on osa kaikkea tekemistä ja jokaista” -edellytys ei täysin Tuomi Logistiikka Oy:ssä toteudu. Vaikka vastuullisuus on tekemisessä mukana ja perusedellytyksenä on, että se on mukana kaikessa tekemisessä, niin ei ole täysin selvää mitä vastuullisuus tarkoittaa ja millä toimilla sitä edistetään. Sosiaalisten, ekologisten ja taloudellisten hyötyjen luominen ja tasapainottaminen koetaan toisinaan haasteeksi ja taloudellisuus sekä lain mukainen toiminta korostuvat. Kun ekologisuus ja taloudellisuus ovat samassa linjassa, ei esteitä ole, mutta jos ekologisesti tai sosiaalisesti vastuullisempi valinta on taloudellisilta kustannuksiltaan suurempi, on tasapainottaminen haastavampaa.

Keskusteltaessa haastattelussa onko vastuullisuus Tampereen Infra Oy:ssä osa kaikkea tekemistä, yksi haastateltava totesi, että sen pitäisi olla. Toisaalta toinen haastateltava korosti, että vastuullisuuden sanoittaminen ei ole ollut vielä riittävää, joten yhteistä ymmärrystä ja henkilöstön sitoutumista ei ole vielä voinut tapahtua. Kolmantena näkökulmana nousi esiin, että pieni porukka on helppo saada mukaan uusiin asioihin, mutta koko henkilöstön mukaan saaminen on huomattavasti haasteellisempaa. Ekologisten, sosiaalisten ja taloudellisten hyötyjen tasapainottaminen nähdään haasteellisena, mutta ei enää niin haasteellisena kuin ennen, jolloin talous meni kaiken edelle. Edelleen raha mainittiin yhtenä rajoittavana tekijänä esimerkiksi siirtymisessä ympäristöystävällisempiin ajoneuvoihin, mutta toisaalta

nousi esiin, että vastuullisuuteen liittyy paljon elementtejä, joiden muutos ei maksa, vaan kyse on enemmän asennemuutoksesta. Nykyään yrityksessä esimerkiksi työntekijänäkökmasta sosiaalinen vastuullisuus huomioidaan taloudellisen vastuullisuuden rinnalla. Vastuullisuusvisiota yrityksessä ei ole, mutta strategiassa on taloudelliseen ja sosiaaliseen vastuullisuuteen liittyviä kohtia.

Haastatteluaineiston perusteella vastuullisuus osana kaikkea tekemistä ja jokaista -edellytys ei vielä Tampereen Infra Oy:ssä täysin toteudu, sillä jokainen työntekijä ei ole siitä tietoinen eikä siten ole sitoutunut vastuulliseen toimintaan. Merkittävänä syynä tälle on se, ettei vastuullisuuden sanoittamista ole yhtiössä tehty ja siksi yhteinen ymmärrys ei ole vielä riittäväällä tasolla. Sosiaalisten, ekologisten ja taloudellisten hyötyjen luominen ja tasapainottaminen on haaste. Positiivista kuitenkin on, että vaikka päätöksissä talous merkitsee muita osa-alueita enemmän, niin sen rinnalle ovat nousseet muut osa-alueet, etenkin sosiaalinen vastuullisuus henkilöstönäkökmasta.

Vastuullisuus perustana -teeman osalta Pirkanmaan Voimia Oy:n haastateltavat olivat sitä mieltä, että vastuullisuus on osa tekemistä, mutta 700 työntekijän joukossa on vaihtelua ja toisaalta taloudelliset ja toiminnalliset reunaehdot osaltaan haastavat vastuullisuuden edistämistä. Ekologisten, sosiaalisten ja taloudellisten hyötyjen luominen ja tasapainottaminen koetaan haasteelliseksi etenkin asiakasomistajaorganisaatioiden monitahoisuuden vuoksi, sillä vastuullisuuden osa-alueista ei puhuta samalla kertaa, vaan keskustelut ja siten myös toiveet pirstaloituvat. Lisäksi nousi esiin, että päätöksiä tehtäessä vastuullisuuden osa-alueilla on erilaisia painotuksia.

Aineiston perusteella voidaan todeta, että vastuullisuus on Pirkanmaan Voimia Oy:ssä pääsääntöisesti osa kaikkea tekemistä ja lähes jokaista siellä työskentelevää, joten tämä edistäjä toteutuu. Sosiaalisten, ekologisten ja taloudellisten hyötyjen luominen ja tasapainottaminen puolestaan on haaste, sillä vaikka kaikkia osa-alueita arvioidaan tasa-arvoisina, annetaan päätöksiä tehtäessä niille erilaisia painotuksia. Yhteisten hyötyjen luomista ja tasapainottamista haittaa merkittävästi se, että pääasiakasomistajan puolelta eri osa-alueista keskustellaan eri tilanteissa ja eri henkilöiden kanssa.

Yhteenvedona voidaan sanoa, että Tuomi Logistiikka Oy:ssä ja Tampereen Infra Oy:ssä vastuullisuus ei ole vielä osa kaikkea tekemistä ja molemmissa yrityksissä nousi esiin yhteisen keskustelun tarve. Pirkanmaan Voimia Oy:ssä puolestaan vastuullisuus on pääsääntöisesti osa tekemistä. Kaikissa yrityksissä sosiaalisten, ekologisten ja taloudellisten hyötyjen luominen ja tasapainottaminen on haaste.

4.2.2 Kehitystyö

Kehitystyö-teeman osalta haastateltavat näkivät positiivisena, että Tuomi Logistiikka Oy:ssä suhtautuminen kehittämiseen on myönteinen ja koko ajan kehitetäänkin uutta. Kuitenkin haastateltavat totesivat, että liiketoimintamallien innovointi on vielä tapauskohtaista, etenkin vastuullisuusarvon tuottamisen näkökulmasta. Sääntöjen, normien ja mittareiden ei koeta tällä hetkellä estävän kehittämistä. Mittareiden osalta asia käännettiin niin, että kehittämisen ja innovoinnin pitäisi olla tavoitteena ja sitä kautta myös mittarina eli toisin sanoen tavoitteet ja mittarit nähdään edistäjinä esteen sijaan. Menetelmien ja työkalujen puutetta ei koeta esteeksi, mutta epäselvää on, eroaako vastuullisten ja tavanomaisten liiketoimintamallien kehittämisen menetelmät ja työkalut toisistaan. Strategiatyön osalta yhteinen mielipide Tuomi Logistiikka Oy:ssä oli, että mahdollisuudet ohjaavat strategian määrittelyä nykyisten resursien sijaan siten, että resurssit huomioidaan, mutta ne eivät ole lähtökohta. Strategian proaktiivisuuden osalta nousi esiin, että pyrkimys on ennakoida, mutta toimintaympäristön menossa olevien suurten muutosten vuoksi reaktiivisuus on painottunut ja lisäksi mainittiin, että tarkastelun aikajänne on lyhyt. Vastuullisuustavoitteiden kunnianhimoisuus jakoi mielipiteitä siten, että yhden vastaajan mielestä kokonaisuutena tavoitteet ovat kunnianhimoisia, kun taas useampi haastateltava oli sitä mieltä, ettei pidemmän aikavälin tavoitteita ole kuvattu. Tuomi Logistiikka Oy:ssä tiimien kehityskyvyn ja mahdollisuuksien osalta todettiin, että osassa tiimeistä on kehityshenkilöresurssia, mutta kehittämisen ajurina ei ole innovointi eikä vastuullisuuden edistäminen. Yksilön osalta puolestaan nousi esiin erilaiset kehittämisen vapausasteet, kehittämiseen on pääsääntöisesti mahdollisuus, mutta sitä rajoittaa ajan puute.

Tarkasteltaessa haastatteluaineistoa voidaan todeta, että Tuomi Logistiikka Oy:ssä kehitystyöteeman osalta liiketoimintamallien vastuullisuuden kehittämiseksi panostaminen jatkuvaan innovointiin -edistäjä ei täysin toteudu, sillä vaikka yrityksessä kehitetään, ei painopisteenä ole liiketoimintamallin vastuullisuuden innovatiivinen kehittäminen. Mittarit ja niiden tavoitteet voivat toimia liiketoimintamallien vastuullisuuden kehittämisen edistäjinä, kun tavoitteet asetetaan oikein. Työkalujen tai menetelmien puute ei ole este kehittämiselle. Strategian määrittelyä eivät ohjaa resurssit, joten se edistäjä toteutuu, sen sijaan strategioiden proaktiivisuus ja kunnianhimoiset tavoitteet eivät toteudu. Ollakseen proaktiivisia strategioiden aikajänne on liian lyhyt. Kunnianhimoisten tavoitteiden osalta ilmenee, ettei konkreettisia vastuullisuustavoitteita ole asetettu, joten myöskään kunnianhimoisuutta ei voida arvioida. Kehittämiskyvyn ja mahdollisuuksien osalta tiimeissä on kehitysresurssia ja se tehdään mitä halutaan tehdä, mutta vastuullisuus ei toimi kehittämisen ajurina. Yksilöillä puolestaan on pääsääntöisesti vapaus kehittää, mutta aikaa siihen ei välttämättä ole.

Haastateltavat totesivat, että Tampereen Infra Oy:ssä tavoitellaan jatkuvaa innovointia ja sitä varten pyritään lisäämään osaamista muun muassa kannustamalla työntekijöitä oman osaamisen kehittämiseen. Säännöistä ja normeista puhuttaessa esiin nousi yhtiön organisaatiokulttuurin historia, joka edelleen saattaa jarruttaa kehittämistä siten, ettei kehittämisen kohteita nosteta keskusteluun. Mittarit puolestaan nähtiin muun muassa strategiatavoitteiden kautta kehittämiseen ohjaavina, sillä tavoitteiden saavuttaminen edellyttää uudenlaista ajattelua ja kehittämistä. Työkalujen tai kehittämisen mallien puutetta ei nähdä esteenä, vaikka yrityksessä ei ole sellaisia käytössä, sillä uskotaan, että niitä löytyy tarpeeseen. Tampereen Infra Oy:ssä on tehty perusteellinen ja kattava strategiatyö, jossa tunnistettiin paljon mahdollisuuksia eli resurssit eivät rajoita strategiatyötä. Haastateltavat totesivat, että strategia on proaktiivinen, mutta voisi vielä itsessään innostaa laajempaa ryhmää toimimaan ja yksi haastateltava totesikin, että proaktiivisuutta saattaa hiukan vähentää jumiutuminen olemassa olevaan. Vastuullisuustavoitteiden kunnianhimoisuuden osalta vastaukset vaihtelivat, sillä toisaalta niitä ei nähdä kunnianhimoisina, mutta toisaalta pohdittaessa strategisten kulmakivien tavoitteiden kautta ja yhdistettynä edelleen vaikuttavaan kunnalliseen organisaatiokulttuuriin, niin ne nähdään hyvin kunnianhimoisina. Innovoinnin resursointi nähdään Tampereen Infra Oy:ssä haasteellisena, koska arki vie ajan, mutta toisaalta esimerkiksi kiertotalouden kehittämiseen on resursoitu erikseen. Yhtenä näkökulmana nousi esiin myös se, ettei

yrityksessä ole foorumeita, joissa liiketoimintamallien ja/tai vastuullisuuden innovointiin voitaisiin keskittyä. Tiimien kehityskyvyn osalta haastateltavien vastaukset erosivat, sillä yksi haastateltava toi esiin, että innovointiin kannustetaan myös palkitsemisen kautta ja tiimeissä pystytään panostamaan nopeasti, kun kehityskohde tunnistetaan, kun taas toinen vastaaja esitti, että tiimien kehityskykyä pitäisi vielä paremmin pystyä tukemaan, sillä edelleen on tiimejä, joissa tehdään kuten on aina ennenkin tehty eikä kehittämiseen panosteta. Yksilön kehittämiskyvyn osalta vastaajat olivat yhtä mieltä, että kehittäminen mahdollistetaan, mutta sitä ei välttämättä hyödynnetä. Nähdään, että yksilöillä on paljon hyödyntämättömiä kykyjä, jotka jäävät hyödyntämättä muun muassa yksilön oman halun, vanhan organisatiokulttuurin tai tiimiltä saatavan tuen puutteen vuoksi.

Haastatteluaineiston perusteella voidaan todeta, että Tampereen Infra Oy:ssä pyritään jatkuvaan innovointiin ja sitä varten hankitaan lisää osaamista, joten edellytys jatkuvasta innovoinnista toteutuu. Vanhan kulttuurin kautta normit osittain jarruttavat kehittämistä, mutta mittarit ja niihin liittyvät tavoitteet enemmänkin kannustavat kehittämiseen. Työkalujen ja menetelmien puute ei ole este, sillä niitä etsitään ja otetaan käyttöön, jos niille on tarve. Yhtiön strategia on kunnianhimoinen ja proaktiivinen ja se sisältää mahdollisuuksia, joten strategian määrittelyä ovat ohjanneet mahdollisuudet olemassa olevien resurssien sijaan. Vaikka tavoitteiden kunnianhimoisuudesta oli ristiriitaisia näkemyksiä, voidaan todeta, että ainakin hiilineutraalisuustavoite vuoteen 2030, on hyvin kunnianhimoinen, joten yhtiössä on rohkeutta sitoutua kunnianhimoisiin tavoitteisiin. Tiimien ja yksilön kehittämiskyky ja mahdollisuus eivät toteudu yrityksessä täysin. Tässä tiimien ja yksilöiden välillä on eroja, ja siksi tiettyjen tiimien kehittämiskyvyssä ja toisaalta tiimin antamassa tuessa yksilölle, on kehitettävää.

Haastatteluissa tuli ilmi kehitysoiteeman osalta, että Pirkanmaan Voimia Oy:ssä panostetaan liiketoimintamallien vastuullisuuden kehittämiseksi jatkuvaan innovointiin, mutta todettiin myös, että kehittämisprosessi voisi toimia vielä paremmin. Toisaalta haastateltava nosti esiin, että kehittämiselle on johdon hyväksyntä yhteisesti sovitussa asioissa, jotka pyritään saamaan valmiiksi sen sijaan, että koko ajan panostettaisiin uuden innovointiin. Haastattelussa tuli esiin, että Pirkanmaan Voimia Oy:ssä uusia toimintatapoja levitetään muun

muassa kannustamalla muita ryhmiä kokeilemaan yhden ryhmän hyväksi havaitsemia käytäntöjä. Sääntöjen, normien ja suorituskykymittareiden osalta esteeksi kehittämislle nousi esiin ainoastaan ihmisten omat ajatukset esteistä. Menetelmien tai työkalujen puutetta ei koeta vastuullisten liiketoimintamallien kehittämisen esteeksi. Strategioiden määrittelyä ohjaavat Pirkanmaan Voimia Oy:ssä mahdollisuudet resurssien sijaan ja strategiat ovat proaktiivisia. Haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että yrityksen vastuullisuustavoitteet ovat kunnianhimoisia etenkin ekologisen vastuullisuuden osalta. Haastateltava kertoi, että yrityksen hallituksen asettama hiilijalanjäljen pienentämisen tavoite on haastava ja että tavoitteen saavuttamiseksi vuosikymmenen loppuun mennessä on saatava paljon aikaisempi ja että se edellyttää myös asiakkaiden muuttumista vastaanottamaan palvelutarjontaa, jolla tavoite saavutetaan. Tiimien kehittämiskykyyn liittyen haastateltava oli sitä mieltä, etteivät innovatiivisuuden edellytyksenä ole Pirkanmaan Voimia Oy:ssä tiimien omat resurssit ja kyky panostaa nopeasti lainaresurssien sijaan, koska kaikkeen ei ole käytettävissä resursseja ja sitten kun on tarve, niin on parempi käyttää erityiseen tarpeeseen lainaresurssia. Toinen haastateltava nosti esiin, että puhuttaessa tuotekehitystiimistä resurssit ovat liiketoimintaan nähden hyvät. Yksilön kehittämiskyvyn osalta koetaan, että yksilöiden kyky ja halu vaihtelevat paljon. Lisäksi mainittiin, että yrityksessä pyritään kannustamaan innovatiivisten ideoiden esittämiseen, mutta koska kaikkia ei pystytä toteuttamaan, voi se osaltaan lannistaa yksilöiden innovatiivisuutta.

Tarkasteltaessa haastattelutuloksia voidaan todeta, että Pirkanmaan Voimia Oy:ssä panostetaan liiketoimintamallien vastuullisuuden innovointiin, joten tämä edistäjä toteutuu. Uusien toimintatapojen levittäminen perustuu positiiviseen kannustamiseen ja kokeilukulttuuriin. Säännöt, normit ja suorituskykymittarit eivät estä kehittämistä. Yrityksellä on käytössään erilaisia ohjelmia ja työkaluja vastuullisuuden kehittämiseen, joten työkalujen tai menetelmien puute ei ole este. Strategiatyö toimii vastuullisen liiketoimintamallin kehittämisen edistäjänä, sillä yrityksen strategiatyötä ohjaavat mahdollisuudet nykyisten resurssien sijaan, strategiat ovat proaktiivisia ja tavoitteet, etenkin ekologisen vastuullisuuden osalta, ovat kunnianhimoisia. Toimialan takia työntekijätiimien innovatiivisuuden edellytyksenä eivät ole tiimin omat resurssit ja kyky panostaa nopeasti, vaan tarpeeseen valittu lainaresurssi voi toimia yhtä hyvänä innovatiivisuuden edistäjänä, joten ko. edistäjä toteutuu yrityksessä

lainaresurssien kautta ja omien resurssien osalta tuotekehitystiimissä. Yksilön kehittämiskyvyn osalta edistäjä ei täysin toteudu, sillä yksilöiden kyvyt ja kehittämishalut vaihtelevat.

Kehitystyöteeman osalta yhteenvedona voidaan sanoa että, tekijöiden toteumassa on eroavaisuuksia, mutta kuitenkin useat tekijät toteutuvat yrityksissä. Missään yrityksessä säännöt, normit tai mittarit eivät estä vastuullisten liiketoimintamallien kehittämistä, vaan päinvastoin ne nähtiin mahdollisuutena edistää kehittämistä. Myöskään menetelmien tai työkalujen puute ei estä kehittämistä missään yrityksessä. Lisäksi kaikissa yrityksissä mahdollisuudet ohjaavat strategiatyötä.

4.2.3 Ulkoiset sidosryhmät

Tuomi Logistiikka Oy:n haastateltavat totesivat ulkoiset sidosryhmät -teeman osalta, että tiivistä ja järjestelmällistä yhteistyötä tehdään markkinoiden, palvelutuottajien ja omistaja-asiakkaiden kanssa. Esimerkkeinä esitettiin muun muassa omistajan kanssa pidettävät yhteistyöryhmät ja hankintojen markkinavuoropuhelut. Kysyttäessä luonnon ja yhteiskunnan sidosryhmäasemasta, yhteiskunta koettiin merkittäväksi yrityksen omistajien, eli julkisten organisaatioiden, tehtävien kautta, mutta luontoa ei mielletä sidosryhmäksi, sen sijaan vastuuksissa korostui asiakkaiden ja toimittajien merkitys. Haastateltavat eivät tunnistanee ulkoisia toimijoita, jotka estäisivät kehittämisen, mutta potentiaalisiksi esteiksi mainittiin omaa asiaansa ajavat edunvalvontajärjestöt ja markkinatoimijat, jotka eivät ole sitoutuneita vastuullisuuteen. Keskusteltaessa kollektiivisesta päätöksentekorakenteesta merkittävimpien sidosryhmien kanssa mainittiin muun muassa kehittämistä pohtiva asiakkuusryhmä, etukäteen valmisteltuja asioita käsittelevä neuvottelukunta ja itsenäisesti toimivat hankinta-kohtaiset yhteistyöryhmät. Toimittajien suuntaan ei tällaisia rakenteita tunnisteta.

Haastatteluaineiston perusteella voidaan todeta, että ulkoisten sidosryhmien teeman osalta Tuomi Logistiikka Oy:ssä tehdään tiivistä yhteistyötä, mutta se rajoittuu pääosin asiakas- ja toimittajarajapintoihin sen sijaan, että sitä tehtäisiin laajasti eri suuntiin. Yhteiskunta koetaan välillisesti sidosryhmänä, mutta luontoa ei ole edes ajateltu sellaisena. Kehittämistä ei estä

laajemman järjestelmän tuen puute tai ulkopuolinen taho. Kollektiivinen päätöksentekora-
kenne merkittävien sidosryhmien kanssa ei toteudu täysin, sillä se rajautuu asiakkaisiin, jo-
ten muut sidosryhmät eivät ole tekemässä päätöksiä.

Haastateltavat kertoivat, että Tampereen Infra Oy:ssä tehdään kumppani- ja verkostoyhteis-
työtä. Yhteistyö on tiivistä pääasiakasomistajan, Tampereen kaupungin, kanssa esimerkiksi
kiertotalouden kehittämisen osalta. Tiivistä yhteistyötä tehdään myös aliurakoitsijoiden
suuntaan ja muun muassa työturvallisuuteen liittyen vaatimukset kulkevat työntilajalta
Tampereen Infra Oy:lle, joka puolestaan vie ne aliurakoitsijoille. Keskusteltaessa yhteiskun-
nan ja luonnon sidosryhmäasemasta nähdään yhteiskunta merkittävänä Tampereen kaupun-
kilaisten muodossa. Luonto puolestaan on merkittävä yrityksen luonnonhoidon ja viheralu-
eiden kunnossapidon toiminnoissa. Sidosryhmien kanssa käytävään vuorovaikutukseen pa-
nostaminen koetaan yhdeksi esteeksi, sillä mitä enemmän merkittäviä sidosryhmiä on, sitä
enemmän siihen kuluu aikaa ja toisaalta nostettiin esiin, että usein vuorovaikutuksen ylläpi-
ttäminen kasautuu tietyille henkilöille. Keskusteltaessa estääkö laajemman järjestelmän tuki
tai joku muu taho Tampereen Infra Oy:ssä liiketoimintamallien vastuullisuuden kehittämi-
sen nousi esiin kiertotalouteen liittyen verotus, koska se ei tue kierrätysmateriaalien käyttöä
sekä jätelaki, joka toisinaan estää kierrätyksen. Pääsääntöisesti oltiin sitä mieltä, että vas-
tuullisuuden kehittäminen riippuu vain yrityksestä itsestään, ainoastaan poikkeuksena nousi
esiin asiakasomistajien poliittiset päätökset, joilla voidaan estää kehittäminen esimerkiksi
taloudellisiin syihin vedoten. Kollektiivisen päätöksentekorakenteen osalta Tampereen Infra
Oy:n haastateltavat mainitsivat keskustelufoorumit asiakasomistajien kanssa, missä keskus-
tellaan myös päätöksistä. Ehdotuksena arvoverkosto, jolla on uusi tarkoitus, muoto ja hal-
linto liiketoimintamallin kehittämisen mahdollistajana, jakoi mielipiteitä, toisaalta sitä ei
nähty houkuttelevana, kun taas toisaalta verkostoajatuksesta pidettiin.

Tuloksia tarkasteltaessa voidaan todeta, että tiivis ja järjestelmällinen yhteistyö arvoketjun
joka suuntaan ei Tampereen Infra Oy:ssä toteudu täysin. Yhteistyötä tehdään moneen suun-
taan, mutta järjestelmällisessä yhteistyössä korostuu yhdensuuntaisuus asiakasomistajalta
yhtiölle ja yhtiöltä aliurakoitsijoille. Yhteiskunta, kuntalaisten muodossa, on yritykselle mer-
kittävä sidosryhmä, mutta luonto ei ole niin merkittävä, joten edistäjä ei täysin toteudu.

Laajemman järjestelmän tuen puutteen haaste konkretisoituu kiertotalouteen liittyen kierräysmateriaalin käytön verokannustimien puutteena ja tiettyjen tilanteiden jätelain tiukkuutena. Ulkoisena toimijana asiakasomistajien poliittiset elimet voivat olla kehittämisen este. Yhtiö käy asiakasomistajien kanssa keskusteluja, joissa keskustellaan myös päätöksistä, mutta sillä ei ole kollektiivista päätöksentekorakennetta merkittävimpien sidosryhmien kanssa, joten tämä edistäjä ei toteudu täysin.

Kysyttäessä tiiviistä ja järjestelmällisestä sidosryhmäyhteistyöstä Pirkanmaan Voimia Oy:n haastateltavien vastaukset hieman poikkesivat toisistaan. Toinen haastateltava koki, että tiivistä yhteistyötä tehdään, kun toinen haastateltava puolestaan koki, että potentiaalia vielä tiiviimpään yhteistyöhön on, koska se on jäänyt viimeisten vuosien toimintaympäristöstä nousseiden kriisien aiheuttamien kiireiden vuoksi toteutumatta. Kysyttäessä luonnon ja yhteiskunnan sidosryhmäasemasta, ne nähdään taustalla oleviksi sidosryhmiksi ja asiakas nähdään ensisijaisena. Haastateltavat eivät koe, että jokin ulkopuolinen taho tai laajemman järjestelmän tuki estäisi vastuullisuuden kehittämisen. Ainoastaan asiakasomistajan talousohjaus nousi esiin kehittämistä rajoittavana tekijänä. Yrityksellä ei ole kollektiivista päätöksentekorakennetta merkittävimpien sidosryhmien kanssa, mutta yhteisiä keskusteluja varten on erilaisia yhteistyöryhmiä. Merkittävistä päätöksistä keskustellaan etenkin pääasiakasomistajan kanssa. Yritys kokee toimivansa jo arvoverkostossa.

Haastatteluaineiston perusteella tiivis ja järjestelmällinen yhteistyö useaan suuntaan arvoketjussa toteutuu Pirkanmaan Voimia Oy:ssä, vaikka viimeisten vuosien globaalien kriisien vaikutusten hoitaminen on vähentänyt yhteistyöhön käytettävissä olevaa aikaa. Luontoa ja yhteiskuntaa ei mielletä ensisijaisiksi sidosryhmiksi vaan taustalla oleviksi, joten tämä edistäjä ei täysin toteudu. Ulkopuolinen taho tai laajemman järjestelmän tuen puute, pois lukien asiakasomistajien talousohjaus, ei ole este kehittämiselle. Kollektiivinen päätöksentekorakenne rajautuu pääsääntöisesti asiakasomistajiin, joten edistäjä ei täysin toteudu.

Yhteenvedona ulkoiset sidosryhmät -teeman osalta on yrityksillä eniten pohdittavaa, etenkin siinä, kuinka yritykset suhtautuvat luontoon ja yhteiskuntaan sidosryhmänä sekä siinä, että tulisiko heidän panostaa kollektiiviseen päätöksentekorakenteeseen merkittävien

sidosryhmien kanssa. Kaikissa yrityksissä sidosryhmäyhteistyötä tehdään, mutta sen laajuus ja systemaattisuus vaativat vielä panostusta.

4.2.4 Johtaminen

Johtamisteeman osalta Tuomi Logistiikka Oy:n haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että selviäminen pitkällä ajanjaksolla on yhtä tärkeää kuin tasainen kasvu. Tiimien johtamistyy- lejä pidetään pääsääntöisesti joustavina ja huomiota kiinnitetään aikaansaamiseen, kuitenkin yksilöeroja on tunnistettavissa. Joillakin tiimijohtajille joustamattomuus korostuu, kun esi- henkilö työskentelee yksin tiimensä kanssa, kun taas isolla porukalla työskenneltäessä kaikki ovat valmiita joustamaan. Visionäärisestä toimitusjohtajasta puhuttaessa korostui näkemys, ettei kukaan pysty vastuullisuutta viemään yksin eteenpäin, vaan oleellisempaa nähtiin, että johtaja mahdollistaa asioita ja antaa tilaa asiantuntijuudelle, mikä Tuomi Logistiikka Oy:ssä toteutuu. Kysyttäessä yksilön arvostuksesta vastaukset poikkesivat. Eräs vastaaja koki, että hyvästä suoriutumisesta saa rahallisen korvauksen, kun taas useampi oli sitä mieltä, että tä- hän suuntaan ollaan menossa, puolestaan yksi vastaaja oli sitä mieltä, että ”sama nimike sama palkka” -ajatus on edelleen hyvin vahva. Kokonaisuudessaan resursointi koetaan Tuomi Logistiikka Oy:ssä haasteeksi, on sitten kyse liiketoimintamallien innovoinnista tai laajasta vuorovaikutuksesta ulkoisten sidosryhmien kanssa. Toisaalta nousi esiin, että resur- sointi ei auta, jos tekeminen on irrallista eikä sitä johdeta osana muuta tekemistä. Haastatel- tavat nostivat esiin myös organisoitumisen haasteen, eli miten Tuomi Logistiikka Oy:ssä ja liiketoimintojen sisällä vastuullisuuden edistämiseksi organisoidutaan. Riskinä nostettiin esiin se, että johtamisessa, johtajatasolta tekijätasolle saakka, ulkoistetaan vastuullisuus omasta roolista. Tähän liittyen korostettiin, että johtajien pitää kyetä määrittelemään vas- tuullisuuteen liittyvät tarpeet sekä ymmärtää vastuullisuuteen liittyvä potentiaali.

Muista esteistä ja edistäjistä kysyttäessä Tuomi Logistiikka Oy:n haastateltavat nostivat yh- tenä merkittävänä esteenä esiin asiakkaiden ilmaisemat irralliset ja yksittäiset tavoitteet, jotka ovat osittain ”pehmeitä” sanallisia kovien numeerisesti mitattavien tavoitteiden sijaan. Tähän liittyen edistäjänä haastateltavat nostivat esiin yrityksen toimivan johtamisjärjestel- män, jossa omistajan asettamat tavoitteet ohjaavat tekemistä ja siten omistajatavoitteet

voisivat yhden haastateltavan mielestä olla nopein tapa tuoda vastuullisuus kehittämisen keskiöön. Toisaalta hän esitti vaihtoehtoisena ratkaisuna sen, että yritys lähtee itseohjautuvasti panostamaan vastuullisuuteen, mutta tähän puolestaan liittyy riski, etteivät asiakasomistajat ymmärrä kehitystä. Haastetta lisää myös se, että asiakasomistajaorganisaatiot ovat vastuullisuuden osalta eri tasoilla. Useamman kerran vastauksissa nousi esiin, että Tuomi Logistiikka Oy:n asiakasomistajat ja heidän linjauksensa voivat toimia joko vastuullisen liiketoimintamallin kehittämisen esteinä tai edistäjinä. Edistäjien osalta keskusteltiin myös arvoverkostosta, jolla olisi uusi tarkoitus, muoto ja hallinto. Ehdotus jakoi mielipiteitä, sillä toisaalta se koettiin kiinnostavana ajatuksena yhteisten tahtotilojen ja tavoitteiden sopimiselle, mutta se vaatisi uuden oppimista ja sen tulisi olla osa ko. sidosryhmien johtamista eikä irrallinen. Toisena edistäjänä nähtiin kiristynvä lainsäädäntö, joka vie muutosta eteenpäin, kuitenkin esiin nousi myös mahdollisuus, että maailmantilanteen vuoksi lakivelvollisuuksia saatetaan purkaa. Yhtenä edistäjänä haastattelussa nostettiin esiin Tuomi Logistiikka Oy:n henkilöstön vahva ammattitaito ja joidenkin työntekijöiden intohimo vastuullisuuden edistämiseen.

Edellä esitettyjen tulosten perusteella Johtamisen teeman osalta Tuomi Logistiikka Oy:ssä toteutuu se, että yrityksen selviäminen pitkällä ajanjaksolla on yhtä tärkeää kuin tasainen kasvu ja se, että tiimien johtamistyylillä on joustavaa ja keskittyy aikaansaamiseen. Myös toimitusjohtaja toimii vastuullisen liiketoimintamallin kehittämisen edistäjänä, ei visionääriksenä yksin työskentelijänä, vaan antamalla tilaa asiantuntijuudelle ja mahdollistamalla kehittämisen. Yksilön arvostus hänen tuottamansa arvon perusteella ei toteudu täysin, sillä muutos tähän suuntaan on vasta alussa. Useampaan tekijään liittyy Tuomi Logistiikka Oy:ssä resursoinnin haaste, mutta toisaalta se toteutetaan mitä yrityksessä halutaan kehittää, joten ehkä resursointihaasteen syynä on se, ettei liiketoimintamallien vastuullisuuden kehittämistä nähdä yrityksessä vielä merkittävänä asiana. Toisen merkittävän haasteen kehittämiseksi muodostaa asiakasomistajien ristiriitaiset tavoitteet, jotka aiheuttavat arvoriitaa päätöksenteossa. Kokonaisuudessaan asiakasomistajien yritykselle asettamat tavoitteet ja linjaukset ovat merkittävässä roolissa joko edistämässä kehittämistä tai estämässä sitä. Positiivista on, että yrityksessä on jo toimiva johtamisjärjestelmä, jolla asiakasomistajien asettamat ja muut ylätason tavoitteet saavutetaan, kunhan tavoitteet on asetettu liiketoimintamallin vastuullisuuden kehittämistä edistäviksi. Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että sidosyksikköasema asettaa yrityksen poikkeukselliseen asemaan yksityisiin yrityksiin verrattuna.

Johtamiseen liittyen haasteena on Tuomi Logistiikka Oy:ssä myös se, että johtajien on sisäistettävä kaikki vastuullisuuden osa-alueet osaksi johtamista ja ymmärrettävä tähän sisältyvä potentiaali, muuten on riskinä, että liiketoimintamallien vastuullisuuden kehittäminen on normaalista toiminnasta irrallista toimintaa. Yhtenä esteenä on myös se, ettei yrityksessä ole yhteistä ymmärrystä mitä vastuullinen liiketoimintamalli tarkoittaa eikä sen kehittämisen perusteita ole sisäistetty. Puolestaan kehittämisen edistäjänä on yrityksessä oleva ammattitaito ja asiantuntijoiden keskuudessa esiintyvä intohimo vastuullisuusasioita kohtaan.

Haastattelussa Tampereen Infra Oy:n vastaajat olivat yhtä mieltä, että selviäminen pitkällä ajanjaksolla on yhtä tärkeää kuin tasainen kasvu ja tähän ohjaa myös yrityksen sidosyksikköasema. Tiimien joustavan johtamistyylin osalta vastaajat olivat eri mieltä, sillä toisaalta nousi esiin, että tilanne on muuttunut ja tiimien johtaminen on enemmänkin valmentamista, kun taas toisaalta toinen haastateltava toi esiin, että vielä enemmän pitäisi miettiä sitä, miten eteen tulevat ongelmat saadaan nopeasti ratkaistua. Kokonaisuudessaan johtaminen nähtiin toimivana, sillä esimerkiksi pystytään delegoimaan, kysytään oikeita kysymyksiä ja haetaan niihin vastauksia. Johtamisen osalta positiivisena nähtiin myös se, että yhtiössä on melko matala organisaatorakenne, joka mahdollistaa nopean päätöksenteon. Yksilön arvostuksen osalta nousi esiin, että palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmää on kehitetty ja esimerkiksi oppimiseen kannustetaan ja siitä palkitaan, lisäksi palkkauksessa työn vaativuuden merkitys on vähentynyt ja sen sijaan oppimis- ja kehittämiskyvyn, yhteistyötaitojen, osaamisen ja suoriutumisen merkitys on kasvanut. Muuten haastatteluissa mainittiin useamman kerran yhdeksi merkittäväksi puutteeksi se, että vastuullisuudesta ei ole sillä termillä kokonaisuutena puhuttu ja siksi yhtiössä ei ole yhteistä ymmärrystä ja jaettua sanoitusta aiheesta. Toisaalta tähän liittyy myös ajanpuute keskustella asiasta sekä se, ettei tällaiselle keskustelulle ole sopivia foorumeja. Erikseen nostettiin esiin myös Tampereen kaupungin vaikutus, sillä Tampereen Infra Oy:n on huomioitava sieltä tulevat reunaehdot. Toisaalta asema nähtiin myös mahdollisuutena viedä vastuullisuuteen liittyviä asioita yhdessä kehitettäväksi asiakasomistajien kanssa. Yhtenä esteenä, koska sitä ei vielä tehdä, mainittiin vastuullisuusraportointi, mutta toisaalta se nähtiin potentiaalisena edistäjänä ja mahdollisuutena lähteä kehittämään vastuullisuutta päämäärätietoisesti.

Haastatteluaineiston perusteella Tampereen Infra Oy:n sidosyksikköasemankin vuoksi pitkäikäisyys ja kumppanuus ovat kehittämisen vahva edistäjä. Tiimien johtamistyyli on muuttunut valmentavampaan suuntaan, mutta tiimien ongelmanratkaisukyvyissä on edelleen kehitettävää, joten tämä edistäjä ei täysin toteudu. Toimitusjohtaja ja vastuullisuudesta vastaava johtaja ovat edistäjiä, sillä johtaminen toimii ja asioita kehitetään tavoitteellisesti. Yksilön arvostaminen hänen tuottamansa arvon perusteella toimii myös edistäjänä, ja tämä konkretisoituu uudistetussa palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmässä. Kokonaisuudessaan resursointi vastuullisuuden kehittämiseen on haaste, mutta toisaalta selkeästi yrityksen näkökulmasta potentiaalisten liiketoimintojen kehittämiseen, kuten kiertotalouteen, tai asiakasvaatimuksiin vastaamiseen, kuten ympäristöohjelman koordinointiin, ollaan valmiita panostamaan myös henkilöresursseja. Yhtenä kehittämisen haasteena Tampereen Infra Oy:ssä ovat asiakasomistajien toiveet, jotka ohjaavat tekemistä ja jotka ovat toisinaan ristiriitaisia ja etenkin se mistä asiakas on valmis maksamaan, ohjaa voimakkaasti kehittämistä. Toisaalta edistäjänä on tiivis kumppanuus asiakasomistajien kanssa, mikä mahdollistaa joustavan kehittämisen yhdessä. Toisena haasteena on vastuullisuuskeskusteluille sopivien foorumien puute. Kokonaisuudessaan kehittämisen edistäjänä toimii haastateltujen avainhenkilöiden positiivinen suhtautuminen niin kehittämiseen kuin vastuullisuuteenkin, mikä ilmeni haastatteluissa kiinnostuksena asiaa kohtaan ja vastausten lomassa pohdintoina, kuinka vastuullisuutta voidaan jatkossa yrityksessä edistää.

Haastateltavat kertoivat, että Pirkanmaan Voimia Oy:lle selviäminen pitkällä aikavälillä ja tasainen kasvu ovat tärkeämpiä, kuin nopea kasvu, mutta toisaalta haastateltavat nostivat esiin, että yrityksen toiminta pohjautuu volyyymiin, joten toiminnan kehittämiseen tarvitaan jatkuvaa kasvua. Tiimijohtajien johtamistyyleissä on eroja ja toisille asioiden saaminen tehdyksi on tärkeää, kun taas toiset kokevat muodollisten ohjeiden ja vanhojen tapojen noudattamisen tärkeäksi. Pirkanmaan Voimia Oy:ssä vastuullisuuden koordinointi on osa liiketoimintajohtajan työtä. Menossa olevassa liiketoimintamallin uudistuksessa, ateriatuotannon keskittämisessä, liiketoimintajohtaja on ollut avainhenkilönä ideoimassa ja viemässä uudistusta päämäärätietoisesti eteenpäin. Haastattelussa tuli ilmi, että liiketoimintajohtaja johtaa vastuullisuuskokonaisuutta ja vie syntyneitä hyviä yksittäisiä asioita laajalla rintamalla osaksi koko liiketoimintaa. Yrityksessä yksilön arvostus ja palkitseminen perustuvat yksilön vastuuseen eivätkä hänen tuottamaansa arvoon. Pirkanmaan Voimia Oy:ssä resursointi

kokonaisuudessaan koetaan haasteeksi. Toinen haastateltava nosti esiin, että kaikki kommunikaatio ja verkostojen johtaminen vie aikaa. Etenkin paljon vuorovaikutusta vaativana erityispiirteenä nousi esiin sidosyksikköaseman vuoksi tehtävä tiivis yhteistyö pääasiakasomistajan kanssa ja esimerkkinä se, että koska palveluiden kehitys tehdään tulorahoituksella, tulee asiakasomistajien kanssa aloittaa muuttuvien ja uusien palveluiden osalta tiiviit keskustelut jo keväällä, jotta asiakasomistaja pystyy huomioimaan muutokset seuraavan vuoden budjetissaan. Muina asioina haastattelussa nousi esiin edistäjänä se, että Pirkanmaan Voimia Oy:n johto on ymmärtänyt vastuullisuuden kehittämisen tarpeellisuuden sekä hyödyn ja arvon, ja siksi toiminnan kehittämiseen on annettu mahdollisuus ja aikaa. Puolestaan potentiaalisina esteinä kehittämiselle haastattelussa mainittiin resursseihin liittyen henkilöstön vaihtuvuus ja saatavuusongelmat. Muina potentiaalisina esteinä mainittiin taloudelliset tekijät ja siihen liittyen myös rajalliset laajentumismahdollisuudet.

Haastattelutulosten perusteella johtamisen teemassa Pirkanmaan Voimia Oy:n selviäminen pitkällä ajanjaksolla on yhtä tärkeää kuin tasainen kasvu, joten edistäjä toteutuu. Toisaalta kasvuun liittyen yhtenä tunnistettuna haasteena nousi esiin yrityksen sidosyksikköasemasta johtuvat rajalliset laajentumismahdollisuudet, sillä laajentumisen avulla yritys voi kasvattaa kehittämiseen käytettävissä olevia taloudellisia resurssejaan. Tiimijohtajien johtamistyy-leissä on eroja ja siksi joustava johtamistyyli ja keskittyminen aikaansaamiseen ei edistäjänä täysin toteudu. Vastuullisuuskokonaisuuden koordinointi osana liiketoimintajohtajan roolia mahdollistaa vastuullisten liiketoimintamallien kehittämisen. Lisäksi johdon sitoutuminen, hallitusta myöten, luo hyvän pohjan vastuullisuuden edistämiseksi. Yksilön arvostus ja palkitseminen perustuvat vastuuseen eivätkä hänen tuottamaansa arvoon, joten tämä edistäjä ei Pirkanmaan Voimia Oy:ssä täysin toteudu. Vaikka yrityksessä on resursoitu avainhenkilöiden aikaa vastuullisuuden kehittämiseen, on resursointi haaste, on sitten kyse vuorovaikutuksesta laajan sidosryhmäjoukon kanssa tai liiketoimintamallien vastuullisuuden innovoinnista. Lisäksi resursointiin liittyen on potentiaalisena yleisenä kehittämisen haasteena tunnistettu henkilöstön vaihtuvuus ja saatavuus. Aineiston perusteella voidaan todeta, että asiakasomistajilla on iso vaikutusvalta Pirkanmaan Voimia Oy:n palveluihin ja niihin liittyviin päätöksiin. Yhtenä haasteena tähän liittyen on asiakasomistajien ristiriitaiset tavoitteet, sillä eri tahojen eri tavoitteita ja toiveita ei arvioida samalla kertaa. Toisena näkökulmana on asiakasomistajien vahva ohjaus liittyen yrityksen palvelujen hinnoitteluun ja siksi

vastuullisuuden kehittämiseen käytettävissä olevat rahat ovat asiakasomistajien linjausten varassa, joten sidosyksikköasemasta johtuva taloudellinen ohjaus on yhtenä kehittämisen esteenä.

Johtamisen teeman osalta voidaan yhteenvetona todeta, että kaikissa yrityksissä on tärkeää selvittää pitkällä aikajänteellä ja kaikissa yrityksissä on johtaja, joka luo edellytyksiä vastuullisuuden kehittämiseksi. Yhteisenä haasteena kaikissa yrityksissä on liiketoimintamallien vastuullisuuden kehittämisen resursointi. Yrityksiä yhdistää myös omistaja-asiakkaiden riskitöiset tavoitteet, jotka estävät kehittämistä, mutta toisaalta omistaja-asiakkaiden oikein asettamat tavoitteet nähdään yrityksissä myös hyvänä keinona edistää vastuullisuutta.

4.3 Vastuullisen liiketoimintamallin kehittäminen tulevaisuustyöpajan avulla

Tässä luvussa on empiirisen tutkimuksen toisen vaiheen aineiston esittely ja analyysi organisaatiokohtaisesti. Toisessa vaiheessa tutkimuksessa olivat mukana case-yrityksistä vain Tuomi Logistiikka Oy ja Tampereen Infra Oy, koska yritykset ovat samalla vastuullisuustasolla ja näin ollen saman muutoksen edessä eli arvonluonnin laajentamisen vaiheessa.

Lähtökohtana esittelyssä ja analyysissä ovat liiketoimintamallin vastuullisuuden visiointi ja innovointi hyödyntäen skenaarioiden muodostukseen tulevaisuustaulukkoa. Pyrkimyksenä oli tutkia mitä tulevaisuustyöpajatyöskentely voi antaa vastuullisen liiketoimintamallin kehittämiseksi. Käytännössä haastatteluaineisto kerättiin heti työpajan jälkeen, missä case-yrityksen valitsemaa liiketoimintamallin arvonluonnin laajentamista pohdittiin hyödyntäen tulevaisuustaulukkoa. Työpajoissa hyödynnetyn tulevaisuustaulukon pohja löytyy liitteestä 2.

Fokusryhmähaastattelun tulokset Tuomi Logistiikka Oy

Tuomi Logistiikka Oy:n fokusryhmähaastattelussa tulevaisuustaulukon ilmiöiden eri vaihtoehtojen pohdinta koettiin sujuvaksi, koska yhdessä pohtiessa on helppo jatkaa toisen ideasta. Toisaalta nostettiin esiin, että tulevaisuustaulukossa oli helpompi pohtia eri kysynnän

muutoksen vaihtoehtoja kuin eri vastuullisuuden osa-alueiden arvonluonnin vaihtoehtoja, joiden pohdintaa nykyhetken ajatukset rajoittivat enemmän. Nykyhetken rajoituksena nostettiin esiin vastuullisuuden eri osa-alueiden kehitysvaihe eli koska asiaa ei vielä tunneta riittävän hyvin, on tulevaisuuden vaihtoehtojen ideointi hankalaa. Kuitenkin eri vaihtoehtoja ilmiöille syntyi, osallistujien mielestä, yllättävänkin helposti.

Uutena ajatuksena taloudellisen ja sosiaalisen arvonluonnin näkökulmasta syntyi se, että valikoimaliiketoimintaa ohjaavaksi tekijäksi nostetaan potilaan koko hoitoketjun kustannusvaikutus, mikä olisi vahvasti jaettava taloudellisen arvonluontia maksavan asiakkaan ja sosiaalista arvonluontia hoidettavan asiakkaan kanssa. Kaikkia vastuullisen arvonluonnin osa-alueita koskevana asiana nousi esiin tulevaisuuden yksittäiseen tuotteeseen liittyvät tiedon ja datan tuottamisvaatimukset.

Ekologisen arvonluonnin osalta todettiin, että nykytilasta täytyy tuottaa ensin enemmän tietoa, jotta tavoitteet ja tekeminen pystytään kohdentamaan oikein. Ekologiseen arvonluontiin liittyen nostettiin esiin myös materiaalitehokkuus, kiertotalous ja paluulogistiikka. Sosiaalisen arvonluonnin osalta koettiin hankalaksi miettiä pitkällä aikavälillä relevantteja muuttujia, mutta kuitenkin työpajassa nousi esiin työllistämiseen liittyviä asioita. Ekologisen ja sosiaalisen arvonluonnin osalta nostettiin yhtenä uutena ajatuksena esiin tarvikkeiden korvaaminen hoivapalvelulla.

Tulevaisuuden osalta osallistujien ajatukset vahvistuivat monenlaisten tulevaisuuksien kirjosta, ja eri tulevaisuuksiin vaikuttavista monenlaisista tekijöistä ja siitä, että muutoksiin pitää pystyä vastaamaan, ovat ne sitten millaisia tahansa. Lisäksi mainittiin, ettei nykyisten liiketoimintamallien voida ajatella pysyvän aina samana, vaan että niiden skaalautuvuus, muutoskyvykyys ja taloudellinen kannattavuus on huomioitava. Yhtenä mahdollisuutena nousi esiin myös jonkun valikoimaliiketoimintaan liittyvän toiminnan eriyttäminen uudeksi palveluksi.

Yleisesti ottaen haastateltavat kokivat työpajatyöskentelyn positiivisena ja ajatuksia avartavana, etenkin sen suhteen miten monta ulottuvuutta yhteen liikatoimintamalliin liittyy ja miten erilaisia tulevaisuuksia siihen liittyen voi olla. Työpajatyöskentelyn koettiin edistävän henkistä valmiutta hyväksyä tulevia muutoksia, ovat ne mitä tahansa, mutta myös kirkastavan muutosten toteuttajan roolia. Useampi osallistuja oli myös sitä mieltä, että kaikkien liiketoimintojen ja palvelujen osalta olisi hyvä toisinaan pysähtyä pohtimaan pidemmän aikajänteen, vähintään muutaman vuoden päähän, tulevaisuutta.

Työpajatulosten tarkastelu Tuomi Logistiikka Oy

Ilmiöiden eri tulevaisuuden vaihtoehtojen tuottaminen tulevaisuustaulukkoon oli sujuvaa, vaikka osa, etenkin ekologisen ja sosiaalisen arvonluonnin näkökulmat, olivatkin hankalampia. Oleellisena tulevaisuustyöpajan antina oli yhteisen ajatuksen avartuminen, ymmärryksen kasvaminen liiketoimintamallin monista muuttujista ja niiden useista erilaista tulevaisuuden vaihtoehdoista. Oli myös tärkeää, että osallistujat totesivat ääneen, että muutoksia varmasti tulee ja että on oleellista valmistautua niihin henkisesti, mutta myös toimia aktiivisesti halutun muutoksen aikaansaamiseksi.

Visiointiin liittyen työpajassa tuotettiin uusi strateginen näkökulma valikoimaliiketoiminnan ohjaamisesta potilaan koko hoitoketjun näkökulmasta, mikä vahvistaisi välillisen taloudellisen ja sosiaalisen arvon tuottamista. Lisäksi työpajassa syntyi muitakin uusia strategisen tason vaihtoehtoisia tulevaisuuksia.

Arvonluonnin näkemyksen laajentaminen yrityksen ekologisen ja sosiaalisen arvonluonnin osalta vaatii lisää tietoa nykytilanteesta sekä yleisesti näihin aihealueisiin liittyvistä mahdollisista tulevaisuuksista. Vaikka työpajaan osallistujat kokivat ekologisen ja sosiaalisen arvonluonnin pohdinnan hankalana, pystyi ryhmä kuitenkin tuottamaan melko helposti myös näistä näkökulmista erilaisia vaihtoehtoisia tulevaisuuksia, ja jo havaintoa lisätiedon tarvitsemisesta voidaan pitää ajatusten kehittymisenä.

Yhteenvedona voidaan todeta, että tulevaisuustaulukkoa hyödyntäen osallistujat tuottivat valikoimalliset liiketoiminnan liiketoimintamallin visiointiin vastuullisuuden eri osa-alueilta uusia strategisen tason ehdotuksia. Arvonluonnin laajentamisen näkökulmasta puolestaan tarvitaan lisää tietoa, jotta laajan sidosryhmäjoukon ekologisen ja sosiaalisen vastuullisen arvonluonnin pohdinta koettaisiin yhtä varmaksi kuin talouteen liittyvän arvonluonnin pohdinta.

Fokusryhmähaastattelun tulokset Tampereen Infra Oy

Tampereen Infra Oy:n fokusryhmähaastattelussa toiset kokivat tulevaisuustaulukon ilmiöiden eri vaihtoehtojen pohdinnan positiivisena vapauden vuoksi, sillä ajatuksia ja ehdotuksia ei tarvinnut rajoittaa nykytilanteen mukaan vaan sai vapaasti ideoida, kun taas toiset haastateltavat olisivat kaivanneet pohdintaan lisää konkretiaa ja nimenomaan asioiden kehittämisen pohtimista verrattuna nykytilanteeseen.

Haastateltavat kokivat, että tulevaisuustaulukotyöskentelyssä oli haasteellista päästä syvällisesti arvonluontiin ja että osittain ajattelua saattoi rajoittaa liikaa nykyhetken huomiointi. Arvonluontiin liittyen yksi haastateltava mainitsi, että taloudesta keskustelu olisi helpompaa kuin melko abstraktien arvonluonnin ja sen vaikuttavuuden ajattelu, kun taas toisen mielestä kiertotaloudesta keskustelu on helppoa, mutta liiketoiminnan näkökulmasta pohdinta on haastavampaa. Lisäksi haastateltavat nostivat esiin, että etenkin asiakas pitäisi saada mukaan keskusteluun ja kaikkien liiketoimintaan liittyvien hyöty pitäisi saada näkyviin.

Uusina pohdinnassa syntyneinä ajatuksina osallistujat nostivat esiin, että maamassojen kiertotalouden kokonaisuus hahmottui paremmin ja uutta oli myös ajatus siitä, miten kokonaisuutta voidaan jakaa eri toimijoille ja millaista yhteistä etua voitaisiin tavoitella. Erityisesti yrityksen rooli linkkinä niin muiden julkisten organisaatioiden ja urakoitsijoiden kuin suunnittelun ja käytännön tekijöiden välillä oli uutta. Myöskään kiertotalouteen liittyvien asiantuntijapalveluiden tarjoamista ei ollut aikaisemmin pohdittu. Lisäksi vahvistui ajatus yhteistyön tiivistämisestä kaupunkisuunnitteluorganisaation kanssa positiivisen suhtautumisen vahvistamiseksi ja yhteisen edun tunnistamiseksi. Myös ajatus siitä, että kiertotalous on

itsestäänselvyys yrityksen asiakaslupauksessa ja läpileikkaavana koko toiminnassa, koettiin hyvänä.

Ekologisen arvontuoton osalta ei noussut varsinaisesti uusia ajatuksia, mutta enemmänkin uutta oli pohtia miten ekologiseen arvontuottoon, liitetään taloudellinen arvontuotto. Sosiaalisen arvontuoton pohtiminen koettiin vaikeaksi, jo käsitteen vuoksi, ja työpajassa pohdinta keskittyi kiertotalouden osaamisen kasvattamiseen ja jakamiseen. Taloudellisen arvontuoton osalta pohdittiin sitä, että kiertotalous ei välttämättä näy suoraan liikavaihdossa euromääräisenä vaan se tukee muuta yrityksen toimintaa ja näkyy esimerkiksi vahvistaen vastuullista työntajakuva, mutta taas toisaalta työpajassa ”hihasta ravisteltu” konkreettinen euromääräinen liikevaihtotavoite koettiin osallistujien kesken hyvinkin innostavana ja motivoivana.

Tulevaisuuden osalta hahmottui haastateltaville uutena ajatuksena mahdollisuus Tampereen Infra Oy:n roolista olla maamassojen kiertotaloudessa maailman huippu. Tähän liittyen haastateltavia jäi pohdituttamaan etenkin yhteistyön käynnistäminen ja verkoston rakentaminen sekä organisaation sisäisen asenteen muuttaminen siihen, että Tampereen Infra Oy haluaa ko. roolin ottaa ja lunastaa itselleen.

Yleisesti haastateltavat kokivat positiivisena asiana sen, että pohdintaa tehtiin ryhmässä, jolloin jonkun ehdotuksesta tuli toisille mieleen uusia jatkoehdotuksia. Positiivisena mainittiin myös osallistujien erilaisuus, kun toiset pystyivät ajattelemaan ilman rajoituksia ja toiset enemmän konkreettisesti. Yksi haastateltava nostikin esiin, että tällaista vapaata pidemmän aikajänteen pohdintaa tulisi tehdä Tampereen Infra Oy:ssä enemmänkin. Työkalun osalta tuli maininta, että asioiden sijoittaminen oikeisiin ruutuihin koettiin vaikeana ja että asioiden jäsentämistä pitäisi vielä jatkaa.

Työpajatulosten tarkastelu Tampereen Infra Oy

Yleisesti ottaen liiketoiminnan pohdinta arvontuoton näkökulmasta koettiin hankalana niin arvontuoton abstraktisuuden ja hankalien käsitteiden vuoksi kuin siksi, ettei kiertotaloudesta

ole puhuttu Tampereen Infra Oy:ssä vielä selkeästi liikevaihtoa tuottavana liiketoimintana. Näistä kokemuksista huolimatta liiketoimintaan liittyvän laajan arvonluonnin näkökulma vahvistui etenkin arvonverkoston pohdinnan kautta, jossa korostui eri toimijoiden kanssa yhteisten etujen etsiminen ja Tampereen Infra Oy:n mahdollinen uusi rooli kiertotalouden asiantuntijapalvelun tuottajana ja eri toimijoiden yhdistäjänä.

Liiketoimintamallin visioinnin osalta nousi esiin useampia asioita kuten keskustelu maamassojen kiertotalouden vaikutuksesta yrityksen liikevaihtoon, eli tavoitellaanko sillä tulevaisuudessa suoraa taloudellista hyötyä ja miten suurta liikevaihtoa. Toisena merkittävänä uutena asiana nousi esiin rooli maamassojen kiertotalouden arvonverkostossa eli tavoitteleeko Tampereen Infra Oy avainroolia ja edelläkävijän statusta niin asiantuntijaroolissa kuin toteuttajanakin.

Käytännön näkökulmasta osa työpajaan osallistuneista koki tulevaisuustaulukon eri vaihtoehtojen pohdinnan haasteelliseksi, syynä tälle voi olla esimerkiksi työpajan lyhyt kesto ja/tai vähäisempi kokemus tulevaisuuspohdinnasta. Toisaalta jokainen osallistuja nimesi jonkun työpajassa esiin nousseen uuden ajatuksen, jolloin voitaisiin ajatella, että jokaisen osallistujan ajatukset liiketoimintamallista avartuivat. Ryhmässä pohtiminen koettiin hyväksi tavaksi edistää pitkän tähtäimen suunnittelua, vaikka tulevaisuustaulukon hyödyntäminen koettiin haasteelliseksi.

Yhteenvedon voidaan todeta, että vaikka työskentely tuntui osallistujista osittain haasteelliselta, syntyi yhteisessä eri näkökulmien pohdinnassa uusia strategisen tason visioehdotuksia maamassojen kiertotalouden liiketoimintamalliin liittyen. Laajan arvonluonnin näkökulmasta pohdinta kuitenkin keskittyi pääsääntöisesti asiakas- ja toimittajarajapintoihin, mutta toisaalta laajeni etenkin osaamisen jakamisen kautta välillisesti luotavan ekologisen ja sosiaalisen arvon osalta.

4.4 Analyysin peilaus tutkimuskysymyksiin

Tässä luvussa aineiston analyysin tuloksia peilataan tutkimuskysymyksiin ja vastataan niihin. Käsiteltävät tutkimuskysymykset ovat: millä tasolla yrityksen liiketoimintamallin vastuullisuus on, mitkä ovat merkittävimmät esteet ja edistäjät liiketoimintamallin kehittymiselle vahvasti vastuulliseksi sekä mitä tulevaisuustyöpajatyöskentely voi antaa vastuullisen liiketoimintamallin kehittämiseksi?

Liiketoimintamallien vastuullisuuden tasot

Tuomi Logistiikka Oy:ssä, Tampereen Infra Oy:ssä ja Pirkanmaan Voimia Oy:ssä on kaikissa realistinen kuva liiketoimintamallien vastuullisuudesta. Tuomi Logistiikka Oy:ssä ja Tampereen Infra Oy:ssä vastuullisuus asettuu Dyllickin ja Muffin (2016) liiketoiminnan vastuullisuuden ryhmittelyssä ensimmäiselle vastuullisuustasolle eli Jalostunut omistaja-arvon johtaminen -tasolle, kun Pirkanmaan Voimia Oy:n vastuullisuus on Kolmen pilarin mallin mukaisen johtamisen tasolla.

Tuomi Logistiikka Oy:n toiminnasta on tunnistettavissa ensimmäisen vastuullisuustason piirteitä, kuten se, että yhtiön tavoitteena on ensisijaisesti tuottaa asiakasomistajille arvoa, mikä korostuu sidosyksikköaseman vuoksi. Lisäksi taloudellinen vastuullisuus toimii vahvana ajurina ja vaikka ekologiset ja sosiaaliset näkökulmat huomioidaan päätöksenteossa, niiden huomioinnissa painottuu yhdenmukaisuus taloudellisuuden ja lainmukaisuuden kanssa.

Tampereen Infra Oy:ssä vastuullisuudesta ei ole puhuttu kaikki osa-alueet kattavana kokonaisuutena, joten haastatteluissa ei välttämättä tullut esiin kaikki merkittävät asiat liiketoimintamallien vastuullisuuteen liittyen. Joka tapauksessa ensimmäisen vastuullisuustason piirteinä näkyvät muun muassa se, että yhtiön merkittävänä tavoitteena on vastata asiakasomistajien tarpeisiin ja tuottaa asiakasomistajille etenkin taloudellista arvoa. Lisäksi yhtiössä huomioidaan vastuullisuuden eri osa-alueet, mutta painottaen riskinäkökulmaa ja yrityskuvaa.

Pirkanmaan Voimia Oy:ssä on tunnistettavissa toisen vastuullisuustason piirteitä. Yrityksen vastuullisuuden tavoitteellista kehittämistä ja yhteensovittamista johdetaan osista muodostuvana kokonaisuutena osana liiketoiminnan johtamista ja kehittymisen arviointiin käytetään ulkopuolista asiantuntijuutta. Vastuullisen arvonluonnin näkökulma on yrityksessä myös laaja. Ainoastaan ekologisen, sosiaalisen ja taloudellisen vastuullisuuden hyötyjen tasapainottaminen ei aina toteudu optimaalisesti, johtuen pääsääntöisesti asiakasomistajien ristiriitaisista tahtotiloista.

Merkittävimmät edistäjät ja esteet

Kehittämisen edistäjistä merkittävimminä Tuomi Logistiikka Oy:ssä esiin nousee useita johtamiseen liittyviä asioita kuten pitkäjänteisyys, toimiva johtamisjärjestelmä, oikein asetettujen tavoitteiden ja mittareiden ohjaavuus, tiimien joustava johtamistyyli, yksilöiden kehittämiskyky sekä ammattitaito. Merkittävimpana esteenä nousee esiin se, ettei vastuullisuus, huomioiden tasapainoisesti niin ekologisen, sosiaalisen kuin taloudellisen vastuullisuuden, ole vielä osa kaikkea tekemistä. Tämä näkyy muun muassa siinä, että konkreettiset vastuullisuustavoitteet, pois lukien taloudelliset, ovat vielä irrallisia ja että kehittämiseen ei ole resursseja. Lisäksi asia korostuu pohdittaessa vastuullisen arvonluonnin suuntia, mikä rajautuu asiakasomistajien ja toimittajien suuntaan. Merkittävänä asiana on sidosyksikköaseman vuoksi asiakasomistajien vaikutusvalta, joka voi olla vastuullisen liiketoimintamallin kehittämisen edistäjä tai estäjä. Vaikka johtamisjärjestelmä nousi yhdeksi edistäjäksi, niin sen hyödyntämisen haasteena on se, että johtajien tulee ensin sisäistää vastuullisuus osaksi johtamista ja ymmärtää vastuullisiin liiketoimintamalleihin liittyvä potentiaali. Lisäksi perustaan kuuluvana asiana pitää olla yhteinen ymmärrys siitä, mitä vastuullinen liiketoimintamalli tarkoittaa ja miten sitä kehitetään.

Tampereen Infra Oy:ssä puolestaan merkittävinä edistäjinä kehittymiselle ovat proaktiivinen strategiatyö, jossa painotetaan mahdollisuuksia, ja uskallus sitoutua kunnianhimoisiin tavoitteisiin. Kehitystyön osalta merkittävää on myös avainhenkilöiden positiivinen asenne kehittämistä kohtaan, panostus osaamisen kehittämiseen ja yksilön arvostus hänen tuottamansa arvon perusteella. Merkittävänä esteenä puolestaan on se, ettei vastuullisuudesta ole

kokonaisuutena puhuttu, joten sen johtaminen ja tavoitteellinen edistäminen on hajaantunut. Tämä hankaloittaa myös vastuullisuuden osa-alueiden tasapainottamista päätösten teon yhteydessä. Joidenkin tiimien ja yksilöiden asenne, joka pohjautuu vanhaan organisaatiokulttuuriin, voi vielä estää kehittämistä. Yhtenä esteenä on arvoverkoston kuuluvien ulkoisten sidosryhmien kanssa toteutettavan järjestelmällisen ja tavoitteellisen yhteistyön puute. Liiketoimintamallien vastuullisen arvon tuoton monipuolista tarkastelua estää myös merkittävien sidosryhmien kanssa rakennetun kollektiivisen päätöksentekorakenteen puute. Tytäryhtiö- ja sidosyksikköaseman vuoksi kumppanuus pääasiakasomistajan kanssa voi toimia niin kehittämisen edistäjänä kuin estäjänäkin. Positiivisena asiana on myös se, että yhtiössä kehitetään jo olemassa olevia liiketoimintamalleja, kuten maamassojen kiertotaloutta, joten niiden kehittäminen ei ole täysin uutta.

Pirkanmaan Voimia Oy:ssä merkittävänä edistäjänä kehittämiselle on se, että vastuullisuus on yrityksessä tapa ajatella ja se on jo osa normaalia tekemistä ja liiketoiminnan johtamista. Hyvää perustaa kehittämiselle luovat myös rohkea tavoiteasetanta ja potentiaaleihin keskittyvä proaktiivinen strategiatyö. Merkittävänä esteenä kehittämiselle puolestaan ovat rajalliset talous- ja henkilöresurssit, joihin vaikuttavat muun muassa asiakasomistajien linjaukset palvelujen hinnoittelusta ja yrityksen laajentumismahdollisuuksien rajallisuus. Yksilöiden johtamisen osalta panostaminen kehittämishalun herättämiseen sekä arvostuksen ja palkitsemisen kohdentaminen yksilön tuottamaan arvoon edistäisi yksilöiden toimimista kehittämisen edistäjinä. Esteenä kehittämiselle on kollektiivisen päätöksentekorakenteen rajautuminen vain asiakasomistajiin, sillä sen laajentaminen kattamaan useampi merkittävä sidosryhmä, voisi laajentaa myös asiakasomistajan arvonluonnin näkökulmaa ja siten toimia vastuullisen liiketoimintamallin kehittämisen vahvana edistäjänä.

Tulevaisuustyöpajan anti liiketoimintamallin vastuullisuuden kehittämiselle

Tuomi Logistiikka Oy:n ja Tampereen Infra Oy:n tulevaisuustyöpajat, joissa hyödynnettiin tulevaisuustaulukkoa, tuottivat molemmat valitun liiketoiminnan osalta uusia visiotyöskentelyssä hyödynnettäviä ehdotuksia. Tuomi Logistiikka Oy:n työpajassa ehdotuksia syntyi jokaisen vastuullisuuden osa-alueen arvonluonnin näkökulmasta. Tampereen Infra Oy:n

työpajan visioehdotukset liittyvät yrityksen rooliin arvoverkostossa, mahdollisuuteen kehittää uusi asiantuntijapalvelu ja liiketoimintamallin taloudellisen tuoton tavoitteeseen.

Ekologisen ja sosiaalisen arvonluonnin osalta Tuomi Logistiikka Oy:n osalta korostui tarve saada lisää tietoa, jotta näiden näkökulmien huomioimiseen saadaan varmuutta, kun taas Tampereen Infra Oy:n työpajassa ekologisen ja sosiaalisen arvonluonnin osalta ajatukset laajenivat etenkin kiertotalousosaamisen jakamisesta, joka välillisesti edistää vastuullisen arvon luontia.

Tuomi Logistiikka Oy:n osalta työpajatyöskentelyllä edistettiin valikoimaliiketoimintamallin vastuullisuuden visiointia, koska pohdintaa laajennettiin koskemaan myös ekologista ja sosiaalista arvonluontia, puolestaan Tampereen Infra Oy:n tulevaisuustyöpajatyöskentely pohjusti hyvin yrityksen maamassojen kiertotalousliiketoimintamallin visiointia, mutta vastuullisen arvonluonnin laajentamisen näkökulmasta edistettiin vain vähän. Yhteenvetona voidaan todeta, että tulevaisuustyöpajatyöskentely avasi osallistujien ajatuksia mahdollisten tulevaisuuksien osalta, joten tulevaisuustyöskentely onnistui siltä osin.

5 Ehdotukset liiketoimintamallien vastuullisuuden jatkokehittämiseen

Tässä luvussa tuloksia tarkastellaan ensin case-yritysten osalta kokonaisuutena vaiheittaisena etenevänä kehityspolkuna sekä kuvataan case-yritysten liiketoimintamallien vastuullisuuden jatkokehittämiseen kehitysehdotukset. Luvun lopussa käsitellään tämän tapaustutkimuksen tulosten yleistettävyyttä.

5.1 Case-yritysten tulosten pohdinta

Case-yritysten tuloksissa oli paljon samankaltaisuuksia, joista useat selittyvät yritysten omistus pohjalla ja asemoitumisella sidosyksikköorganisaatioiksi, kuten pitkän tähtäimen ajattelu ja vahva kumppanuus asiakasomistajien kanssa. Liiketoimintamallien vastuullisuuden osalta merkittävää on se, että julkiset organisaatiot tuottavat pääsääntöisesti lakisääteisiä palveluja, jolloin voidaan ajatella, että liiketoimintamallin ytimenä olevalla palvelulla pyritään vastaamaan yhteiskunnan kriittiseen vastuullisuushaasteeseen eli lakisääteinen palvelu on itsessään vahvasti sosiaalisesti vastuullista. Tämä näkökulma tuli esiin jokaisessa case-yrityksessä. Toisena merkittävänä huomiona on taloudellinen vastuullisuus, jota myös yritysten omistus ja asemoituminen ohjaavat, sillä yritysten taloudelliselle tulokselle on asetettu ala- ja ylärajat ja palvelujen hinnoittelu neuvotellaan yhdessä asiakasomistajien kanssa. Ekologisen vastuullisuuden osalta tytäryhtiöasema puolestaan velvoittaa sitoutumaan koko konsernia koskeviin tavoitteisiin, kuten Tampereen kaupungin hiilineutraalisuustavoitteeseen. Samankaltaisena asiana kaikissa organisaatioissa ovat myös asiakasomistajien asettamat riskitietoiset vastuullisuustavoitteet, jotka voivat ilmetä muun muassa saman organisaation eri henkilöiden tai eri asiayhteyksissä käytävien keskustelujen välillä. Käytännössä vahva asiakasomistajaohjaus ja siihen liittyvä kumppanuus ovat siten yrityksissä liiketoimintamallin vastuullisuuden kehittämisen mahdollistaja tai este.

Yritysten liiketoimintamallien vastuullisuuden kehittäminen voidaan kuvata polkumaisena etenemisenä. Kehittyminen ei välttämättä etene kronologisesti kuvan 11 mukaisesti, mutta se antaa kuvaa millaisia asioita yrityksissä on jo saavutettu ja millaisia asioita tulevaisuudessa on odotettavissa. Kuvaan on yhdistetty liiketoimintamallin vastuullisuuden kehittämisen osalta merkittävimmät haastatteluissa esiin nousseet ja teoriasta poimitut asiat, pois lukien aikaisemmin tässä luvussa kerrotut case-organisaatioiden omistuksen ja aseman kautta toteutuvat tekijät.



Kuva 11. Liiketoimintamallin vastuullisuuden kehityspolku case-yrityksissä

Vastuullisuuden johtamisen näkökulmasta organisaatioiden yhtiöittäminen on antanut vapauksia, mutta myös luonut velvollisuuksia kehittää yrityksen toimintaa. Ennen yhtiöittämistä organisaatioiden toiminta on ollut jo lainmukaista, mutta kuvassa 11 lainmukaisuudella viitataan nimenomaan yhtiön omalle vastuulle siirtyneiden velvoitteiden hoitamiseen, kuten Tampereen Infra Oy:ssä henkilöstöhallinnon suunnitelmien laatiminen tai Tuomi Logistiikka Oy:ssä työläinsäädännön noudattaminen.

Yhtiönä toimimisen ensimmäisinä vuosina liiketoiminnan johtaminen on kuvan 12 mukaisesti Tavanomaista liiketoiminnan johtamista, jossa kehitetään yrityksen johtamisjärjestelmää, sisältäen riskienhallinnan ja strategiatyön, ja jonka tavoitteena on hallittu ja päämäärätietoinen kehittäminen ja toiminta. Alkuvaiheessa sosiaalisen vastuullisuuden osalta panostetaan henkilöstöön niin työhyvinvoinnin näkökulmasta kuin parantamalla yrityksen työntantajamielikuvaa potentiaalisten työntekijöiden houkuttelemiseksi. Ekologisen vastuullisuuden kehittäminen puolestaan aloitetaan usein niistä kohteista, joissa taloudellinen ja ekologinen hyöty yhdistyvät. Tärkeimpinä sidosryhminä ovat arvoketjun molempiin suuntiin rajapinnassa olevat tahot eli asiakkaat ja toimittajat.

Kun yrityksessä lisääntyy ymmärrys taloudellisen vastuullisuuden lisäksi sosiaalisesta ja ekologisesta vastuullisuudesta, kehitetään liiketoimintamallia säätämällä eli muuttamalla tarvittaessa sen elementtejä. Muutoksen ajureina toimivat riskien hallitseminen ja tunnistetut liiketoimintamahdollisuudet. Tässä vaiheessa yritys siirtyy kuvassa 11 kuvattuun liiketoimintamallin johtamiseen riskinäkökulmasta. Tämän työn case-yrityksistä Tuomi Logistiikka Oy ja Tampereen Infra Oy molemmat ovat siirtyneet tältä tasolta kohti seuraavaa liiketoimintamallien vastuullisuuden tasoa.

Siirryttäessä liiketoimintamallin vastuullisuuden kokonaisuuden tietoiseen kehittämiseen, on tärkeää ensin luoda organisaatiossa yhteinen ymmärrys vastuullisuudesta ja arvonluonnista koko arvoverkostossa eri arvoelementtien ja eri vastuullisuuden osa-alueiden kautta. Tämän jälkeen vastuullisuustavoitteiden asettamiselle on laaja näkemys ja tavoitteiden asettaminen kohdistuu vastuullisuuden osalta merkittäviin asioihin ja oikeisiin

arvoelementteihin. Asetettujen tavoitteiden saavuttamisen eteen on luonnollisesti panostettava ja työajan panostamisen lisäksi voi olla tarpeen hankkia yritykseen uutta osaamista sekä organisoitava oma tekeminen ja kumppaniverkosto uudelleen. Kehittämistä ja siihen sitoutumista edistää omalta osaltaan myös avoin viestintä. Jotta yrityksen liiketoimintamallien vastuullisuuden kehittäminen on oikein suunnattua ja järkevää, on hyvä käyttää apuna ulkopuolista arvioijaa. Tässä vaiheessa, kun vastuullisuutta kehitetään päämäärätietoisesti, on merkittävänä tavoitteena juurruttaa vastuullisuus tekemisen perustaksi ja saada se leviämään normaaliksi tavaksi ajatella, toimia ja johtaa.

Liiketoimintamallien vastuullisuuden seuraavalle tasolle siirtymisen näkökulmasta tässä vaiheessa on siis oleellista arvonluonnin laajentaminen koskemaan laajempaa sidosryhmäjoukkoa ja kattamaan ekologinen, sosiaalinen ja taloudellinen vastuullisuus. Siirtyminen kuvan 11 Ekologisen, sosiaalisen ja taloudellisen arvon huomioimisen tasolle vaatii yritykseltä jo merkittävämpää liiketoimintamallin uudistamista ja tässä vaiheessa yrityksen on panostettava liiketoimintamallin vastuullisuuden innovointiin. Vastuullisuuden näkökulmasta tässä vaiheessa päähuomiona on edelleen negatiivisten vaikutusten vähentämisessä. Case-yrityksistä Pirkanmaan Voimia Oy on saavuttanut tämän tason ruokapalveluissa siirtymällä keskittyneen kylmäaterioiden tuotantoon ja puhtauspalveluissa Joutsenmerkin kautta.

Pyrittäessä ylimmälle, vahvasti vastuullisen liiketoimintamallin tasolle edellyttää se näkökulman vaihtamista ja siten myös liiketoimintamallin radikaalia uudelleen muotoilua. Tätä varten yrityksen on ymmärrettävä paikkansa osana arvoverkosta ja rakennettava arvoverkoston kanssa yhteinen tavoite. Viimeistään tässä vaiheessa yritykseltä vaaditaan liiketoimintamallien vastuullisuuden jatkuvaa kehittämistä ja innovointia ja siksi yrityksen on panostettava yksilö-, tiimi- ja yritystasolla innovoinnin mahdollistamiseen. Mahdollistaminen pitää sisällään muun muassa innovointiin rohkaisevan joustavan johtamisen ja palkitsemisen sekä ajankäytön priorisoinnin. Osana mahdollistamista on myös uusien innovointitapojen luonti, kuten tulevaisuustyöpajojen hyödyntäminen, sillä niiden avulla voidaan avartaa avainhenkilöiden ajatuksia ja tuottaa uusia ehdotuksia liiketoimintamallien visioista. Seuraavalle tasolle siirtymisen edellytyksenä on luoda merkittävien sidosryhmien kanssa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi uusi liiketoimintamalli, jonka keskiössä on vastaaminen

kriittiseen vastuullisuushaasteeseen. Tässä vaiheessa keskiössä on positiivinen vastuullisuusarvonluonti, kuitenkin unohtamatta negatiivisten vaikutusten vähentämistä.

Kun yrityksen liiketoimintamallilla saavutetaan vahvasti vastuullisen liiketoimintamallin taso, pitäisi yrityksen päätöksenteon viimeistään perustua vastuullisuushierarkiaan eli pitkällä aikajänteellä planetaaristen rajojen sisäpuolella pysymiseen, yhteiskunnan näkökulmasta positiivisiin vaikutuksiin ja taloudelliseen kannattavuuteen. Vahvasti vastuullisen liiketoimintamallin tasolla pysyminen vaatii liiketoimintamallin jatkuvaa vastuullisuuden kehittämistä tiiviinä osana arvoverkostoa. Toiminnassa on myös tärkeää pyrkiä muuttamaan koko toimialaa jatkuvasti vastuullisemmaksi.

Tuomi Logistiikka Oy:n ja Tampereen Infra Oy:n kehittämissuositukset

Tampereen Infra Oy:ssä oleellista on ensin luoda yrityksen sisällä yhteinen ymmärrys vastuullisuudesta kokonaisuutena. Tämän jälkeen Tampereen Infra Oy:ssä voidaan lähteä samalle kehityspolulle Tuomi Logistiikka Oy:n kanssa eli lähteä edistämään liiketoimintamallien vastuullisuuden kehittämistä laajentamalla ensin ymmärrystä arvoverkostosta. Ymmärryksen lisääntyttyä tulee pohtia liiketoimintamallin arvolupausta sekä arvon tuottamisen ja talteenoton toimintatapaa huomioiden kaikki kolme vastuullisuuden osa-alueita. Käytännössä yritysten tulee huomioida siis laajempi sidosryhmäjoukko, jolle vastuullista arvoa tuotetaan tavoitteellisesti. Lisäksi kehittymistä tulee seurata sisäisesti ja arvioida ulkopuolisen tahon toimesta. Oleellista on myös hyödyntää kehittämisen edistäjiä ja poistaa kehittämisen edessä olevia esteitä. Sidosityksikköaseman vuoksi yrityksillä tulisi olla asiakasomistajien kanssa yhteiset, kaikki kolme vastuullisuuden osa-alueita kattavat pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteet, jotta asiakasomistajista ei muodostu esteitä kehittämiselle. Kehittämisen ollessa murrosvaiheessa on erityistä huomiota kiinnitettävä siihen, että liiketoimintamallien vastuullisuuden kehittämisen johtaminen ei muodostu irralliseksi muusta johtamisesta, vaan se sisäistetään osaksi niin liiketoimintajohtajien kuin muidenkin avainhenkilöiden työtä. Positiivista on se, että molemmissa yrityksissä on viime vuosina rakennettu uusi liiketoimintamalli asiakkaan vaatimuksesta, joten kykyä uusien liiketoimintamallien rakentamiseen on.

Pirkanmaan Voimia Oy:n kehittämisehdotukset

Liiketoimintamallin näkökulman vaihtaminen on yrityksessä valtava muutos, joka vaatii isoja muutoksia niin yritykseltä kuin arvoverkostoltakin, mutta toisaalta siihen liittyy potentiaali edistää vastuullisuutta merkittävästi ja luoda yritykselle pitkällä aikajänteellä kilpailuetua. Jos Pirkanmaan Voimia Oy päättää jatkaa matkaansa kohti vahvasti vastuullista liiketoimintaa, on sen oleellista saada pääasiakasomistajat sitoutumaan tavoitteelliseen liiketoimintamallin vastuullisuuden kehittämiseen. Pääasiakasomistajien sitouttaminen on edellytys, jotta liiketoimintamallin arvoverkostolle voidaan lähteä pohtimaan ja asettamaan yhteisiä tavoitteita. Sitouttamisen keinona voisi olla yhteinen pitkän aikajänteen liiketoimintamallin eri arvoelementtien vision tuottaminen, jossa luomisen lähtökohtana on vastuullisuushierarkia. Liiketoimintamallin vastuullisuuden jatkuva kehittäminen ja innovointi sekä liiketoimintamallin muutosten käytäntöön vienti vaativat työaikaa ja osaamista, joihin yrityksessä tulee myös jatkossa panostaa.

Tulevaisuustyöpajan toimivuus liiketoimintamallin vastuullisuuden edistämisessä

Tulevaisuustyöpajat pidettiin kohdennetusti Tuomi Logistiikka Oy:n ja Tampereen Infra Oy:n edustajille, koska työkaluna käytettiin tulevaisuustaulukkoa painottaen työpajaan valitun liiketoiminnan ekologisen, sosiaalisen ja taloudellisen arvonluonnin vaihtoehtoisia tulevaisuuksia. Vaikka kyseessä oli vain tunnin kestävä työpaja, niin molempien organisaatioiden osalta pohdinnan tuloksena syntyi eri vastuullisuuden osa-alueilta uusia asioita huomioitavaksi liiketoimintamallin visioinnissa ja molempien organisaatioiden osallistujat saivat uusia ajatuksia. Yhteisenä huomiona oli myös se, että ekologisen ja sosiaalisen arvonluonnin pohdinta koettiin hankalaksi. Tuomi Logistiikka Oy:n osalta tulevaisuustyöpajan tärkeimmät tuotokset olivat havainto tarpeesta saada lisää tietoa ekologisesta ja sosiaalisesta vastuullisuudesta sekä liiketoimintamallin tulevaisuuskuvienv avartuminen, kun taas Tampereen Infra Oy:ssä merkittäväntä oli pohdinta, mitä kyseisessä liiketoiminnassa pitkällä tähtäimellä tavoitellaan osana arvoverkkoa.

Voidaan todeta, että jo nopeassa yhtä skenaarioiden tuottamisen työkalua hyödyntävässä työpajassa saatiin osallistujien ajatuksia avarrettua vastuullisen liiketoimintamallin visiosta. Kuitenkin on selvää, että vastuullisen liiketoimintamallin innovointiin tarvitaan

huomattavasti enemmän panostusta, puhumattakaan radikaalimmasta muutoksesta kuten liiketoimintamallin uudelleen muotoilusta ja laajan arvonluonnin juurruttamisesta osaksi organisaation arkea. Nopea tulevaisuustyöpajatyöskentely toimii siten hyvänä liiketoimintamallin vastuullisuuden ja arvonluonnin eri näkökulmien pohdinnan herättelijänä.

5.2 Tapaustutkimuksen arviointi

Tämän työn tuloksia voitaisiin soveltaa muihin julkisomisteisiin yrityksiin, jotka toimivat sidosyksikköasemassa. Tuloksia ei ole perusteltua ainakaan sellaisenaan soveltaa yksityisellä markkinoilla toimiviin ja/tai yksityisomisteisiin yrityksiin, sillä omistuspohja ja yritysten asema vaikuttavat merkittävästi liiketoimintamallien kehittämiseen. Lisäksi yksityisellä markkinoilla toimiviin yrityksiin nähden merkittävänä erona on se, että case-yritykset on perustettu yhtiöiksi, kun liiketoimintaa on ollut liikevaihdon näkökulmasta jo miljoonia, jolloin kehittyminen liiketoimintaa harjoittavana yhtiönä on erilainen kuin nollostä perustettavilla uusilla yrityksillä. Vaikka kaikki tapaustutkimuksen yritykset olivat keskisuuria, ei tulosten soveltamisessa eri suuruisiin yrityksiin nähdä esteitä.

Tuloksia voitaisiin hyödyntää helpottamaan sidosyksikköasemassa toimivan yrityksen liiketoiminnan vastuullisuustason arviointia ja sen kehityksen merkittävimpien esteiden ja edistäjien tunnistamista. Tarkastelun tukena voi käyttää työssä kuvattua liiketoimintamallin vastuullisuuden kehityspolkua. Lisäksi työn tulokset kannustavat kokeilemaan skenaariotyöskentelyä ryhmässä osana yrityksen liiketoimintamallien vastuullisuuden kehittämistyötä.

Tapaustutkimuksen tutkimusprosessi onnistui kokonaisuudessaan hyvin. Ensimmäisen vaiheen haastattelukysymysten rakentaminen hyvin teorialähtöisesti helpotti analyysin tekoa ja toisaalta antoi yrityksen avainhenkilöinä toimiville haastateltaville kuvaa, millaisia näkökulmia ja tekijöitä liiketoimintamallin vastuullisuuden kehittämiseen liittyy. Kahteen vaiheeseen jaettu aineistonkeruu, jossa ensimmäisen vaiheen analyysin tulokset ohjaavat toiseen vaiheen valmistelua, pitkittävät tutkimusprossia, mutta toisaalta mahdollistavat case-yritysten saaman hyödyn kasvattamista. Oleellista tutkimusprosessin onnistumisen kannalta oli se,

että kolmannen tutkimuskysymyksen muotoilu tehtiin vasta ensimmäisen vaiheen analyysin jälkeen, jolloin tulevaisuuteen liittyvä tutkimuskysymys voitiin tarkentaa nykytilan mukaiseksi vastaamaan yritysten tämänhetkiseen tarpeeseen. Toisaalta koska ensimmäisen vaiheen empiirisen tutkimuksen mukaan case-yritykset eivät ole samalla liiketoimintamallien vastuullisuuden tasolla, rajattiin toisesta vaiheesta yksi case-yritys pois.

5.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Menetelmävalinnat, joita työssä tehtiin, on esitelty kattavasti. Empiirisen tutkimuksen prosessien eteneminen on kuvattu tarkasti. Lisäksi tutkimuksessa käytetyt materiaalit ja kysymykset ovat työn liitteenä. Voidaan siis todeta, että periaatteessa aineiston keruu ja analysointi voitaisiin toistaa, mikä Parjasen (2021) mukaan on edellytys, että työn luotettavuutta voidaan arvioida.

Haastattelututkimuksen teossa laatua tulee tarkkailla tutkimuksen eri vaiheissa, niin aineistonkeruussa kuin käsittelyssäkin (Hirsjärvi & Hurme 2008, s. 184.) Aineistonkeruun laadukkuutta pyrittiin edistämään koko tutkimuksen ajan. Tutkimuksen molempien vaiheiden haastattelukysymykset valmisteltiin etukäteen ja työn uskottavuutta lisää se, että haastattelukysymysten muotoilu ja niiden esittämisjärjestys haastattelutilanteessa noudatteli vahvasti teoreettista viitekehystä. Vaikka kysymyksiä muokattiin haastattelutilanteessa vastausten perusteella, lisää se osaltaan työn laadukkuutta, sillä muokkauksella voitiin varmistaa, että haastateltavat ymmärsivät kysymyksen. Haastattelijan riittävän tietopohjan varmistamiseksi, tämän työn tekijä suoritti haastattelut teoreettisen viitekehysten laatimisen jälkeen. Aineiston tarkkuutta lisäsi se, että haastatteluaineisto kerättiin nauhoittamalla haastattelut, mitkä haastattelija jälkikäteen litteroi lähes sanasta sanaan. Litteroinnissa lisättiin tarvittaessa sanoja, kuten tarkentamaan mihin haastateltava viittasi käyttäessään sanaa ”se”, helpottamaan aineiston analysointivaihetta.

Tämän työn aineistonkeruussa ei pyritty saavuttamaan saturaatiota, jolla Tuomen ja Sarajärven (2018, luku 3.4.1) mukaan tarkoitetaan tilannetta, jossa haastateltavat eivät enää tuota tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Tässä työssä on oleellista muodostaa liiketoiminnan vastuullisuuden kehittämisestä yrityskohtainen kuvaus vastuussa olevien henkilöiden

näkökulmasta. Siksi voidaan todeta, että aineiston koko, joka kattaa aiheen näkökulmasta yritysten avainhenkilöt, on riittävä tutkimuksen laadun näkökulmasta.

Haastattelututkimuksessa on pyrittävä siihen, että se paljastaa mahdollisimman hyvin haastateltavien käsityksiä ja heidän maailmaansa. Tutkijan on oltava tietoinen, että tutkija vaikuttaa saatavaan tietoon jo keruuvaiheessa ja että tutkimuksessa on kyse tutkijan tulkinnoista hänen valitsemansa käsitteistön näkökulmasta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, s. 189.) Työn luotettavuutta pyrittiin lisäämään sillä, että aineiston esittely tehtiin kattavasti ja aineiston analysoinnin logiikka kuvattiin tarkasti. Tässä työssä etenkin ensimmäisen vaiheen luotettavuutta lisää se, että aineiston analyysi tehtiin pääsääntöisesti teorialähtöisesti, jolloin aineiston luokittelua ohjasi vahvasti teoreettinen viitekehys. Toisen vaiheen analyysissä hyödynnettiin teoriaohjaavaa analyysiä, mutta siinäkin aineiston analysoinnin lähtökohdaksi valittiin teorianäkökulmaan pohjautuvat teemat. Analyysin luotettavuutta puolestaan heikentää se, että tämän työn tekijä työskentelee Tuomi Logistiikka Oy:ssä ja on tehnyt yhteistyötä niin Tampereen Infra Oy:n kuin Pirkanmaan Voimia Oy:n edustajien kanssa, joten hänen aikaisemmat tietonsa ja kokemuksensa voivat vaikuttaa tuloksiin. Uskottavuuden lisäämiseksi ja mahdollisten vääristymien minimoimiseksi tutkimustulokset kokonaisuudessaan luetutettiin case-yritysten yhteyshenkilöillä ja heiltä pyydettiin kommentteja virheellisistä tulkinnoista.

Tutkimuksen tulosten tulkintojen luotettavuutta lisää se, että tuloksissa oli löydettävissä yhteneväisyyksiä aikaisempiin tutkimustuloksiin ja että tulosten perusteella pystyttiin laatimaan case-yritysten liiketoimintamallien vastuullisuuden kehityspolku, jossa yhdistyi luontevasti teoreettinen viitekehys ja case-yritysten aineistoanalyysin tulokset.

Tutkimuksen eettiset kysymykset huomioitiin työn eri vaiheissa. Haastateltaville kerrottiin jo haastattelukutsuissa, mistä työssä on kyse ja että haastattelut tullaan nauhoittamaan litterointia varten, lisäksi asiat vielä toistettiin jokaisen haastattelun alussa. Haastattelun alussa myös todettiin, että haastateltavien ei tarvitse vastata kysymykseen, jos he eivät halua. Lisäksi osallistujilta kysyttiin lupa mainita heidän tittelinsä ja selitettiin, että tittelin myötä heidän osallistumisensa työhön on helposti kenen tahansa selvitettävissä. Case-yrityksille

tarjottiin mahdollisuutta osallistua ilman, että yrityksen nimi näkyy työssä ja siksi työn lähes valmis teksti luetutettiin jokaisen organisaation yhteyshenkilöllä ja varmistettiin, että työn julkaisu sellaisenaan sopii organisaatiolle. Aineiston esittely pyrittiin tekemään siten, ettei kommentteista pysty yksilöimään vastaajaa. Ainoastaan case-organisaatio, josta oli kaksi haastateltavaa, vastausten tunnistamattomuuden varmistaminen on käytännössä mahdotonta heidän välillään. Työtä helpotti kuitenkin se, että haastateltavat eivät olleet asioista eri mieltä vaan vastausten erot johtuivat asioiden tarkastelun erilaisesta näkökulmasta.

6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Yrityksen on kannettava vastuunsa ja varmistettava tulevaisuutensa muuttamalla aidosti vastuulliseksi toimijaksi. Ensin yrityksen on tehtävä strateginen päätös siirtymisestä liiketoimintaan, jonka ytimenä on vahvasti vastuullinen liiketoimintamalli, minkä jälkeen yrityksen on aloitettava päämäärätietoinen vastuullisen liiketoimintamallin innovointi ja rakentaminen. Ne yritykset, jotka eivät mieti uudelleen ja muuta liiketoimintamallejaan vastuullisuuden näkökulmasta, menettävät potentiaalisen kilpailuedun.

6.1 Yhteenveto

Liiketoimintamallissa kuvataan, millaista arvoa yritys tarjoaa ja kenelle sekä miten arvoa luodaan, toimitetaan ja otetaan talteen. Vastuullinen liiketoimintamalli vaatii systemisen näkökulman, sisältäen ekologisen, sosiaalisen ja taloudellisen arvonluonnin laajalle sidosryhmäjoukolle. Lähtökohtana on vastuullisuuden osa-alueiden hierarkia, jolloin liiketoimintamallin on perustuttava ensisijaisesti ekologiselle vastuullisuudelle, toissijaisesti sosiaaliselle vastuullisuudelle ja kolmantena taloudelliselle vastuullisuudelle. Näillä ehdoilla liiketoimintamallista on rakennettava taloudellisesti kannattavaa. Kuitenkin edelleen yritysten päätöksentekoa ja toimintaa ohjaa ensisijaisesti lyhyen aikajänteen taloudellinen vastuullisuus ja omistajille tuotettu taloudellinen hyöty, minkä puitteissa ekologinen ja sosiaalinen vastuullisuus huomioidaan.

Liiketoimintamallin muuttaminen on haastavaa. Muutoksen edistäjiä ja esteitä on tunnistettu useassa tutkimuksessa. Tekijät liittyvät muun muassa siihen, että vastuullisuuden on oltava osa yrityksen kaikkea tekemistä, se on strateginen valinta, se nähdään mahdollisuutena, sen kehittämiseen panostetaan ja kehittäminen on päämäärätietoista. Oleellisena on myös aktiivinen yhteistyö ulkoisten sidosryhmien kanssa osana arvoverkostoa, jotta vastuullista arvoa pystytään tuottamaan kollektiivisesti. Tarvittava muutos on niin suuri, että siihen tarvitaan myös innovointia ja täysin uusien ajatusmallien ja tapojen omaksumista, unohtamatta vanhoista tavoista luopumista niin johtamisen kuin perustekemisenkin osalta.

Kun yritys tekee strategisen päätöksen lähteä muuttamaan liiketoimintamalliaan radikaalisti kohti vastuullisuutta, voi se edetä liiketoimintamallin innovoinnilla eli muuttamalla radikaalisti arvolupaustaan tai muotoilemalla liiketoimintamallinsa täysin uusiksi rakentamalla kaikki liiketoimintamallinsa elementit vastuullisuuden näkökulmasta. Oleellista muutoksessa on, että vastuullisuus tuodaan yrityksen ydinliiketoiminnaksi eli se voi muuttaa koko yrityksen tarkoituksen ja perusarvot. Liiketoimintamallin radikaalissa muutoksessa innovoidaan arvoehdotus, arvonluonti ja toimitus sekä arvon talteenotto.

Radikaalit innovaatiot ovat uusia, joten nykyisyyden sijaan tulisi hahmotella mahdollisia tulevaisuuksia. Tulevaisuuksien pohdinnassa voi hyödyntää skenaariomenetelmää, jossa pelkäästään todennäköisen tulevaisuuden ennakoinnin sijaan pohditaan useita vaihtoehtoisia tulevaisuuksia. Useiden tulevaisuuksien pohdinta haastaa ajattelua, se edistää yrityksen varautumista, lisää innovointiin tarvittavaa luovuutta ja sitä voi hyödyntää uusien mahdollisuuksien paljastamiseen. Oleellista on, että skenaarioilla voidaan kehittää näkemystä toivottavasta tulevaisuudesta ja ne luovat pohjaa tulevaisuutta koskevalle päätöksenteolle, kuten visioinnille ja strategisille valinnoille.

6.2 Johtopäätökset

Yhtenä merkittävänä huomiona työssä nousi esiin vastuullisuuteen liittyvien käsitteiden sekavuus. Erityisesti asia nousi esiin lainsäädännön näkökulmasta, sillä lainsäädäntö ja erilaiset säädökset ohjaavat vahvasti yritysten vastuullisuuden kehittymistä, ja osittain ajatellaankin, että liiketoiminta on vastuullista, kun toiminnassa noudattaa lakeja. Voisi olla kuitenkin selkeämpää erottaa selvästi, etenkin käytännön tasolla puhuttaessa, lainmukainen ja laitton liiketoiminta sekä vastuullinen ja vastuuton liiketoiminta.

Toisena merkittävänä huomiona nousi esiin arvonluonnin tarkastelun suppeus. Kun yrityksissä pohditaan liiketoimintamallien arvonluontia, painottuu tarkastelu asiakas- ja toimittajarajapintaan. Näiden lisäksi saatetaan huomioida myös yrityksen työntekijät ja omistajat. Arvonluonnin ymmärryksen ja tarkastelun laajentaminen on liiketoimintamallin vastuullisuuden kehittämisen perusedellytys ja se vaatii tietoista panostamista, etenkin ensimmäisellä vastuullisuustasolla olevissa case-yrityksissä.

Liiketoimintamallien vastuullisuuden kehittämiseen liittyen tunnistettiin myös asioita, jotka eroavat julkisesti omistetun yhtiön ja yksityisesti omistetun yhtiön välillä. Vahvasti vastuullisessa liiketoimintamallissa vastataan kriittiseen vastuullisuushaasteeseen luomalla positiivisia vastuullisuusvaikutuksia ja minimoimalla negatiivisia vaikutuksia. Julkisesti omistetuilla yrityksillä liiketoiminnan ydin on usein lakisääteisten palvelujen tuottamista tai niiden tuottamisedellytysten luomista, joten julkisten organisaatioiden tilanne on hieman erilainen kuin yksityisomisteisten yhtiöiden. Julkisomisteisissa yrityksissä tulisi kaivautua lakisääteisen palvelun tarkoituksen ytimeen ja pohtia sitä kautta liiketoimintamallin vastuullisuuden kehittämistä. Yksityisomisteinen yhtiö voi puolestaan vapaammin innovoida liiketoimintamallinsa vastuullisuutta. Toisena näkökulmana vahvasti vastuulliseen liiketoimintamalliin kuuluu myös tavoite muuttaa koko toimialaa vastuullisemmaksi, joka voi olla helpompaa avoimemmin yhteistyötä tekevien julkisomisteisten organisaatioiden välillä kuin kilpailevien yksityisomisteisten yritysten välillä. Kolmantena erona on sidosyksikköaseman myötä syntynyt kumppanuus. Kaikki case-yritykset nostivat kumppanuuden asiakasomistajien kanssa yhdeksi merkittäväksi tekijäksi liiketoimintamallin vastuullisuuden kehittämisessä ja yhdeksi haasteeksi asiakasomistajien ristiriitaiset vastuullisuustavoitteet. Tulisiko yritysten kuitenkin pyrkiä kääntämään kumppanuussuhde positiiviseksi liiketoimintamallin vastuullisuuden kehittämisen kannalta, koska kumppanuus mahdollistaa arvolupauksen yhteisen avoimen pohdinnan, pitkän aikajänteen yhteisten tavoitteiden asettamisen ja siihen liittyen erilaisten arvonluonnin ratkaisujen innovoimisen ja kokeilemisen?

Työn tavoitteena oli tutkia yritysten liiketoimintamallien vastuullisuuden vahvuutta ja tunnistaa kehittymisen edistäjiä ja esteitä sekä edistää tulevaisuustyöpajan avulla yritysten pohdintaa vahvasti vastuullisen liiketoimintamallin visiosta. Tavoitteessa onnistuttiin ja case-yrityksille pystyttiin tuottamaan yritysکوhtaisesti kuvaukset liiketoimintamallien vastuullisuuden vahvuudesta ja kehitysvaiheesta. Vahvasti vastuullisen liiketoimintamallin vision pohdinnassa otettiin mukana olleiden case-yritysten kanssa ensiaskeleita.

Aikaisempiin tutkimuksiin liittyen voidaan todeta, että Dyllickin ja Muffin (2016) liiketoiminnan vastuullisuuden tasot soveltuivat hyvin myös julkisomisteisten yhtiöiden tarkasteluun ja useammat aikaisemmissa tutkimuksissa tunnistetut vastuullisen liiketoimintamallin kehittämistä edistävät ja estävät tekijät olivat merkittäviä myös case-yritysten näkökulmasta. Lähtökohtaisesti voidaan myös todeta, että tulevaisuuskuvien pohtimisella voidaan edistää

matkaa kohti vahvasti vastuullista liiketoimintamallia ja skenaariotyöskentelyä voidaan hyödyntää myös liiketoimintamallien vastuullisuuden kehittämisessä.

Case-yritysten tulosten perusteella kehittämisen merkittävimmistä tekijöistä, liiketoiminnan vastuullisuuden tasoista ja liiketoimintamallin vastuullisuuden kehittämisen tyypeistä koottiin kehityspolku. Polkukuvauksesta voidaan päätellä, että siirtyminen tavanomaisesta liiketoiminnasta liiketoimintamallin johtamiseen riskinäkökulmasta on luontevaa talousohjattua yritystoiminnan kehittämistä, jossa ekologinen ja sosiaalinen vastuullisuus ymmärretään ja huomioidaan riskinäkökulmasta. Seuraavalle vastuullisuuden tasolle, jossa arvonluonnin näkökulmasta huomioidaan ekologinen, sosiaalinen ja taloudellinen arvo, siirtyminen vaatii yritykseltä ymmärrystä ja vahvaa tahtoa, tavoitteiden asettamista vastuullisuuden kannalta merkittäviin asioihin sekä niiden saavuttamiseen ja seurantaan panostamista. Muutoksena siirtymä vaatii arvonluonnin laajentamista ja siihen liittyvää liiketoimintamallin innovointia. Jos yritys tavoittelee ylintä tasoa eli vahvasti vastuullista liiketoimintamallia, jossa keskiössä on kriittiseen vastuullisuushaasteeseen vastaaminen positiivisella arvonluonnilla, täytyy yrityksen vaihtaa näkökulmaa ja asettaa arvoverkoston kanssa yhteinen tavoite sekä muotoilla merkittävien sidosryhmien kanssa liiketoimintamalli uudelleen. Muutoksen aikaansaaminen edellyttää liiketoimintamallin radikaalia uudistamista, johon tarvitaan yksilö-, tiimi- ja yritystasolla halua ja kykyä innovoida. Ylimmän liiketoimintamallin vastuullisuustason saavuttaminen sisältää myös koko toimialan muuttamisen vastuullisemmaksi ja jatkuvaa kehittämistä, jotta liiketoimintamallin vastuullisuus kehittyy edelleen.

Käytännössä case-organisaatioiden ymmärrys kokonaisuudessaan liiketoimintamallin vastuullisuudesta lisääntyi. Haastateltaville avainhenkilöille syntyi näkemys, millainen on vahvasti vastuullinen liiketoimintamalli, ja he saivat työstä varmistuksen oman liiketoimintamallinsa vastuullisuuden vahvuuden tasosta. Lisäksi yritykset saivat kuvaa oman organisaationsa vastuullisen liiketoimintamallin kehittämisen edistäjistä ja esteistä sekä syötteitä seuraavaksi tehtävistä asioista, jos he haluavat jatkaa muutosta kohti vahvasti vastuullista liiketoimintamallia. Työpajoihin osallistuneiden organisaatioiden osallistujat saivat kuvaa erilaisten tulevaisuuskuvien yhteisen pohdinnan hyödyistä sekä konkreettisia uusia visiötyöskentelyssä huomioitavia ehdotuksia liittyen tarkasteltuun liiketoimintamalliin. Arvonluonnin näkökulman laajentamisen osalta työpajat toimivat enemmänkin ajatusten herättelijänä

kuin suoraan innovatiivisten vaihtoehtojen tuottajana ja siksi olisikin tärkeää jatkaa yrityksissä keskustelua arvonluonnin näkökulman laajentamisesta.

Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että jokaisessa case-yrityksessä liiketoimintamallien kehittäminen vahvasti vastuulliseksi on mahdollista, sillä jokaisessa yrityksessä vastuullisuus on jo osa yrityksen strategiaa ja jokaisessa on jo kokemusta liiketoimintamallien kehittamisestä. Seuraavaksi yrityksissä olisi tärkeää tehdä strateginen päätös, että liiketoimintamallien radikaali muutos aloitetaan ja tavoitteena on rakentaa liiketoimintamallit, jotka toimivat tulovirralla ja säästävät luontopääoman, sosiaalisen pääoman ja taloudellisen pääoman pääomaperustaa. Tämän jälkeen yrityksissä olisi liiketoimintamallien innovoinnille ja kehittämiselle selkeä suunta, jota kohti pyrkiä.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tässä työssä liiketoimintamallin vastuullisuuden kehittämistä lähestyttiin painottaen johtamisen näkökulmaa ja tarkastelu oli melko laaja. Jatkotutkimuksena voisi olla syvällisempi tarkastelu painottaen vastuullisuushierarkian toteutumista liiketoimintamallin eri elementeissä. Toisena kiinnostavana jatkotutkimuksen aiheena voisi olla tutkia syvällisemmin Dyllickin ja Muffin (2016) eri liiketoiminnan vastuullisuustasoihin liittyviä kehittämisen esteitä ja edistäjiä. Tässä työssä yhdistäminen tehtiin case-yritysten tulosten perusteella. Kolmantena jatkotutkimuskohteena voisi olla laajempi tutkimus tulevaisuudentutkimuksen skenaariomenetelmän hyödyntämisestä vahvasti vastuullisen liiketoimintamallin visioinnissa. Jo lyhyen tulevaisuustaulukkoa hyödyntäneen työpajan tulokset olivat rohkaisevia, joten aiheetta voisi tutkia enemmän. Jatkotutkimuksena voisi esimerkiksi tutkia yhdessä tuotettujen vastuullisuusskenaarioiden vaikutuksia yrityksen avainhenkilöiden liiketoimintamalliin liittyviin vastuullisuuskäsitteisiin.

Lähteet

- Amit, R. & Zott, C. 2010. Business Model Innovation: Creating value in times of change. Working Paper WP-870. Barcelona: IESE.
- Baumgartner, R., & Rauter, R. 2017. Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization. *Journal of Cleaner Production*. Vol. 140, s. 81–92.
- Carayannis, E. G., Sindakis, S., & Walter, C. 2015. Business model innovation as lever of organizational sustainability. *Journal of Technology Transfer*. Vol. 40, nro.1, s. 85–104.
- Dyllick, T. & Muff, K. 2016. Clarifying the Meaning of Sustainable Business: Introducing a Typology from Business-as-Usual to True Business Sustainability. *Organizational & Environment*. Vol. 29, nro. 2, s. 156–174.
- Ehrenfeld, J. 2012. Beyond the brave new world: Business for sustainability. *The Oxford Handbook of Business and The Natural Environment*. s. 611–619. Luettu 4.11.2021. Saatavissa [https://www.researchgate.net/publication/290311476_Beyond_the_Brave_New_World_Business_for_Sustainability].
- Engert, S., Rauter, R. & Baumgartner, R. 2016. Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: a literature review. *Journal of Cleaner Production*. Vol. 112, s. 2833–2850.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 10. painos. Tampere, Vastapaino.
- Evans, S., Vladimirova, D., Holgado, M., Van Fossen, K., Yang, M., Silva, E. & Barlow, C. 2017. Business Model Innovation for Sustainability: Towards a Unified Perspective for Creation of Sustainable Business Models. *Business strategy and the environment*. Vol. 26, nro. 5, s. 597–608.
- Fellnhöfer, K. 2017. Drivers of innovation success in sustainable businesses. *Journal of Cleaner Production*. Vol. 167, s. 1534–1545.

- Gauthier, C. & Gilomen, B. 2016. Business Models for Sustainability: Energy Efficiency in Urban Districts. *Organization & Environment*. Vol. 27, nro. 1, s. 124–144.
- Geissdoerfer, M., Vladimirova, D. & Evans. S. 2018. Sustainable business model innovation: A review. *Journal of Cleaner Production*. Vol. 198, s. 401–416.
- Giddings, B., Hopwood, B. & O'Brien, G. 2002. Environment, economy and society: Fitting them together into sustainable development. *Sustainable Development*. Vol. 10, s. 187–196.
- Glick, M., Chermack, T., Luckel, H. & Gauck. B. 2012. Effects of scenario planning on participant mental models. *European Journal of Training and Development*. Vol. 36, nro. 5, s. 488–507.
- Haas, P. & Ivanovskis, N. 2022. Prospects for implementing the SDGs. *Current Opinion in Environmental Sustainability*. Vol. 56, 101176.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Oy.
- Hizarci-Payne, A. & Kirkulak-Uludag, B. 2018. Sustainable Business Practices of Turkish Companies Listed on the Borsa Istanbul Sustainability Index. Teoksessa: Moratis, L., Melissen, F. & Idowu, S. *Sustainable Business Models Principles, Promise, and Practice*. Springer International Publishing AG, part of Springer Nature 2018. s. 329–344.
- Hope, A. 2018. Sustainable Business Model Design: A Review of Tools for Developing Responsible Business Models. Teoksessa: Moratis, L., Melissen, F. & Idowu, S. *Sustainable Business Models Principles, Promise, and Practice*. Springer International Publishing AG, part of Springer Nature 2018. s. 377–394.
- Jyväskylän yliopisto 2014. Aineistonhankintamenetelmät. Menetelmäpolkuja humanisteille. Luettu 7.10.2022. Saatavissa [<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankintamenetelmat>].
- Jyväskylän yliopisto 2015a. Empiirinen tutkimus. Menetelmäpolkuja humanisteille. Luettu 7.10.2022. Saatavissa [<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/empiirinen-tutkimus>].

Jyväskylän yliopisto 2015b. Tapaustutkimus. Menetelmäpolkuja humanisteille. Luettu 7.10.2022. Saatavissa [<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/tapaustutkimus>].

Koistinen, K., Laukkanen, M., Mikkilä, M., Huiskonen, J. & Linnanen, L. 2018. Sustainable System Value Creation: Development of Preliminary Frameworks for a Business Model Change Within a Systemic Transition Process. Teoksessa: Moratis, L., Melissen, F. & Idowu, S. Sustainable Business Models Principles, Promise, and Practice. Springer International Publishing AG, part of Springer Nature 2018. s. 105–127.

Laasch, O. 2018. Beyond the Purely Commercial Business Model: Organizational Value Logics and the Heterogeneity of Sustainability Business Models. Long range planning. Vol. 51, nro. 1, s. 158–183.

Lewandowski, M. 2018. Public Sector and Circular Business Models: From Public Support Towards Implementation Through Design. Teoksessa: Moratis, L., Melissen, F. & Idowu, S. Sustainable Business Models Principles, Promise, and Practice. Springer International Publishing AG, part of Springer Nature 2018, s. 85–101.

Long, T., Looijen, A. & Blok, V. 2018. Critical success factors for the transition to business models for sustainability in the food and beverage industry in the Netherlands. Journal of Cleaner Production. Vol. 175, s. 82–95.

Lüdeke-Freud, F. & Dembek, K. 2017. Sustainable business model research and practice: Emerging field or passing fancy? Journal of Cleaner Production. Vol. 168, s. 1668–1678.

Lätti, R., Malho, M., Rowley, C. & Frilander, O. 2022. Skenaarioiden rakentaminen tulevaisuustaulukkomenetelmällä. Teoksessa Aalto, H-K., Heikkilä, K., Keski-Pukkila, P., Mäki, M. & Pöllänen, M. (2022) Tulevaisuudentutkimus tutuksi – Perusteita ja menetelmiä. Tulevaisuudentutkimuksen Verkostoakatemia julkaisu 1/2022. Tulevaisuuden tutkimuskeskus. Turun yliopisto. s. 313–336. Saatavissa [<https://tututopi.files.wordpress.com/2022/03/tva-1-2022-siivonen.pdf>].

Mannermaa, M. 1999. Tulevaisuuden hallinta – skenaariot strategiatyöskentelyssä. Ekonomia-sarja. Porvoo, WSOY.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Chichester: John Wiley & Sons, Incorporated.

- Parjanen, S. 2021. Laadullinen tutkimus, Johtamisen tutkimus – aiheet, menetelmät ja analyysit. Luentomateriaali KATI 15, 10.9.2021. LUT.
- Pirkanmaan Voimia Oy 2019. Toimintakertomus 2019. Luettu 22.11.2022. Saatavissa [<https://voimia.fi/pirkanmaan-voimia/toimintakertomus/>].
- Pirkanmaan Voimia Oy 2020. Toimintakertomus 2020. Luettu 22.11.2022. Saatavissa [<https://voimia.fi/pirkanmaan-voimia/toimintakertomus-2020/>].
- Pirkanmaan Voimia Oy 2021. Toimintakertomus 2021. Luettu 15.9.2022. Saatavissa [<https://voimia.fi/pirkanmaan-voimia/toimintakertomus-2021/%5d.>].
- Purvis, B., Mao, Y. & Robinson, D. 2019. Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins. *Sustainability Science*. Vol. 14, s. 681–695.
- Ritala, P., Huotari, P, Bocken, N., Albareda, L. & Puumalainen, K. 2017. Sustainable business model adaption among S&P 500 firms: A longitudinal content analysis study. *Journal of Cleaner Production*. Vol. 170, s. 216–226.
- Rosa De Giacomo, M. & Bleischwitz, R. 2020. Business models for environmental sustainability: Contemporary shortcomings and some perspectives. *Business Strategy and the Environment*. Vol. 29, nro. 8, s. 3352–3369.
- Rubin, A. 2004. Tulevaisuudentutkimus tiedonalana. TOPI – Tulevaisuudentutkimuksen opimateriaalit. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto. Luettu 10.10.2022. Saatavissa [<https://tulevaisuus.fi/menetelmat/skenaarioajattelu-tulevaisuudentutkimuksessa>].
- Shakeel, J., Mardani, A., Chofreh, A., Goni, F. & Klemes, J. 2020. Anatomy of sustainable business model innovation. *Journal of Cleaner Production*. Vol. 261, 121201.
- Tampereen Infra Oy 2021. Vuosikertomus, Kotikulmat kuntoon rotvallin molemmin puolin vuonna 2021. Luettu 15.9.2022. Saatavissa [https://tampereeninfra.fi/wp-content/uploads/2022/05/Tampereen-Infran-vuosikertomus-2021_net.pdf].
- Tampereen kaupunki 2015. Vuosikertomus 2015. Luettu 22.11.2022. Saatavissa [https://www.e-julkaisu.fi/tampereen_kaupunki/vuosikertomus_2015/].
- Tampereen kaupunki 2020. Tampereen kaupungin tilinpäätös 2020. Tampereen kaupunki, konsernihallinto. Saatavissa [https://www.tampere.fi/sites/default/files/2022-05/tilinpaa-tos_2020_allekirjoitettu.pdf].

Tampereen kaupunki 2018. Kestävä Tampere 2030 – kohti hiilineutraalia kaupunkia -linjaukset. Tampereen kaupunki. Luettu 22.11.2022. Saatavissa [https://www.tampere.fi/sites/default/files/2022-05/kestava_tampere_2030_linjaukset.pdf].

Tiberius, V., Schwarzer, H. & Roig-Dobón, S. 2021. Radical innovations: Between established knowledge and future research opportunities. *Journal of Innovation & Knowledge*. Vol. 6, s. 145–153.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki, Tammi. e-kirja.

Tuomi Logistiikka Oy 2021. Tilinpäätös ja toimintakertomus 1.1.–31.12.2021. Luettu 15.9.2022. Saatavissa [<https://tuomilogistiikka.fi/wp-content/uploads/2022/04/Tilinpaaotos-ja-toimintakertomus-2021-Tuomi-Logistiikka-Oy-1.pdf>].

Valtioneuvosto 2022. IPCC:n raportti: Nykyiset toimet eivät riitä ilmaston lämpenemisen rajaamiseen 1,5 asteeseen – tehokkaat päästövähennykset välttämättömiä jo seuraavan vuosikymmen aikana. Ympäristöministeriö. Tiedote 4.4.2022. Luettu 21.11.2022. Saatavissa [<https://valtioneuvosto.fi/-/1410903/ipcc-n-raportti-nykyiset-toimet-eivat-riita-ilmaston-lampenemisen-rajaamiseen-1-5-asteeseen-tehokkaat-paastovahennykset-valttamattomia-jo-seuraavan-vuosikymmenen-aikana>].

Visser, W. 2018. Creating Integrated Value Through Sustainable Innovation: A Conceptual Framework. Teoksessa: Moratis, L., Melissen, F. & Idowu, S. *Sustainable Business Models Principles, Promise, and Practice*. Springer International Publishing AG, part of Springer Nature 2018. s.129–150.

WCED 1987. Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. United Nations Documents. Luettu 15.3.2022. Saatavissa [<http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>].

Yang, M., Evans, S., Vladimirova, D. & Rana, P. 2017. Value uncaptured perspective for sustainable business model innovation. *Journal of Cleaner Production*. Vol. 140, s. 1794–1804.

Liite 1. Haastattelukysymykset vaihe 1

Taustakysymykset

Mikä on roolisi yrityksessä?

Miten kuvailisit yrityksenne tarkoitusta (purpose)?

Mitkä ovat yrityksenne tärkeimmät tavoitteet / päämäärät?

Onko yhtiöjärjestyksessänne määritelty jokin muu tavoite kuin osakeyhtiölaissa määritelty ”voiton tuottaminen osakkeenomistajille”?

Miten kuvailisit yrityksenne päätöksenteon aikajännettä/aikahorisonttia?

Vastuullisuuden johtaminen

Mitä vastuullisuus tarkoittaa yrityksessänne?

Miten vastuullisuutta johdetaan yrityksessänne?

Mihin yrityksenne asemoituu alallanne / markkinoilla vastuullisuuden osalta?

Miten vastuullisuuden johtaminen on yrityksessänne muuttunut viime vuosien aikana?

Onko yrityksellänne vastuullisuusvisio? Jos on, niin miten siitä viestitään?

Millaiset tavoitteet yrityksessänne on asetettu vastuullisuudelle? Kuinka ”kaukana” olette asetetuista tavoitteista?

Arvonluonti

Ketkä ovat yrityksenne merkittävimmät sidosryhmät?

Millaista arvoa tuotatte liiketoimintamallillanne tai -malleillanne ko. sidosryhmillenne?

Eroaako yrityksenne luoma arvo kilpailijoidenne arvonnluonnista?

Liittyykö arvonnluonti yrityksenne vastuullisuuteen? Miten? Onko se muuttunut viimeisen 5–10 vuoden aikana?

Liiketoimintamallin kehittäminen

Onko liiketoimintamallinne muuttunut/muuttuneet viime vuosina? Jos on niin miten?

Miten konkreettisesti uusien liiketoimintamallien suunnittelua tai olemassa olevien kehittämistä tehdään? Kuka vastaa sen kehittämisestä? Onko teillä käytössä joku työkalu uusien (vastuullisten) liiketoimintamallien suunnitteluun? Ketkä osallistuvat suunnitteluun? Osallistuuko suunnitteluun yrityksen ulkopuolisia tahoja?

Liiketoimintamallin vastuullisuuden vahvuus

Eroaako yrityksenne liiketoimintamalli (-t) kilpailijoidenne liiketoimintamalleista? Onko toimialalenne syntynyt start-up firmoja, joilla on erilainen ja vastuullisempi liiketoimintamalli?

Valitkaa seuraavista kuvauksista se vaihtoehto, joka on lähimpänä liiketoimintaanne ja selittäkää, miksi valitsitte ko. vaihtoehdon. Jos haastattelussa käsitellään useampaan liiketoimintamallia, valitkaa jokaiselle sopivin.

- A. Tavanomainen liiketoiminta; Keskittyminen taloudellisen arvon tuottamiseen omistajille. Suunnittelu ja tekeminen perustuvat yritykseen ja sen tavoitteisiin.
- B. Vastuullisuustaso 1 = Jalostunut omistaja-arvon johtaminen; Ensisijainen tavoite tuottaa omistajille arvoa, mutta ekologiset ja sosiaaliset näkökulmat huomioidaan etenkin riskien ja kustannusten minimoimiseksi sekä paremman yrityskuvan vuoksi.
- C. Vastuullisuustaso 2 = Kolmen pilarin mallin mukainen johtaminen; Päätöksenteossa sosiaaliset, ekologiset ja taloudelliset pitkän ajan vaikutukset tasa-arvoisina. Arvon tuottamisen näkökulma laaja sisältäen sidosryhmiä, joille vastuullista arvoa tuotetaan tavoitteellisesti. Vastuullisuuden kehittymistä mitataan ja arvioidaan myös ulkopuolisen tahon toimesta.
- D. Vastuullisuustaso 3 = Aidosti vastuullinen liiketoiminta; Keskiössä positiivisen vastuullisuusarvonluonti eli yritys luo merkittävää positiivista vaikuttavuutta yhteiskunnan ja planeetan kriittisillä osa-alueilla. Liiketoimintamalli rakennetaan ulkoisesta ympäristöstä tunnistetun kriittisen vastuullisuushaasteen ratkaisemisessa auttamiseen. Yritys pyrkii muuttamaan koko alaa vastuullisemmaksi.

Vastuullisen liiketoimintamallin kehittämisen edellytykset, esteet ja mahdollistajat

Arvioikaa seuraavia väittämiä asteikolla 1–5 (1=täysin eri mieltä ja 5= täysin samaa mieltä) ja perustelkaa valintanne.

Vastuullisuus yrityksen perustana

- Vastuullisuus on osa kaikkea yrityksemme tekemistä ja jokaista siellä toimivaa
- Sosiaalisten, ekologisten ja taloudellisten hyötyjen luominen ja tasapainottaminen on yrityksessämme haasteellista

Vastuullisen liiketoimintamallin kehitystyö

- Liiketoimintamallien vastuullisuuden kehittämiseksi yrityksessämme panostetaan jatkuvaa innovointiin
- Strategiamme määrittelyä ohjaavat mahdollisuudet, eivätkä nykyiset käytössä olevat resurssimme
- Strategiamme ovat proaktiivisia
- Vastuullisuustavoitteemme ovat kunnianhimoisia
- Innovatiivista kehittämistä tukee se, että tiimeillämme on käytettävissään omat resurssit ja kyky panostaa nopeasti sen sijaan, että tiimit toimivat lainaresursseilla (tiimin kehittämiskyky)
- Yksilön innovatiivisuutta tukee se, että yrityksessämme yksilöillä on kyky ja mahdollisuus luoda arvoa yhdistämällä luovasti resursseja ja mahdollisuuksia (yksilön kehittämiskyky)
- Nykyiset yrityksen säännöt, normit ja suorituskykymittarit hallitsevat ajattelua ja estävät uuden kehittämistä
- Resursointi liiketoimintamallien innovointiin ja uusien liiketoimintamallien toteuttamiseen on haaste
- Vastuullisten liiketoimintamallien rakentamiseen ei ole käytettävissä menetelmiä eikä työkaluja

Ulkoiset sidosryhmät

- Vastuullisten liiketoimintamallien kehittämiseksi yrityksemme tekee tiivistä ja järjestelmällistä yhteistyötä useaan suuntaan arvoketjussa
- Yrityksemme vastuullisten liiketoimintamallien kehittämisessä luonto ja yhteiskunta ovat ensisijaisia sidosryhmiä

- Yrityksellämme on kollektiivinen päätöksentekorakenne merkittävimpien sidosryhmien kanssa
- Arvoverkosto, jolla on uusi tarkoitus, muoto ja hallinto, toimisi vastuullisen liiketoimintamallin kehittämisen mahdollistajana
- Resurssointi vastuullisen liiketoimintamallin edellyttämään laajaan vuorovaikutukseen ulkoisten sidosryhmien kanssa on haaste
- Kehittämiseltä puuttuu laajemman järjestelmän tuki esim. valtio ei tue kehitystä tai jopa estää sen
- Muut ulkoiset toimijat, joilla on vaikutusvaltaa, estävät vastuullisuuden kehittämisen

Johtaminen

- Yrityksessämme on oleellista selviäminen pitkällä aikavälillä ja tasainen kasvu, nopean kasvun tavoittelun sijaan
- Yrityksessämme vallitsee tiimijohtajien keskuudessa joustava johtamistyyli eli johtamistyyli vaihtelee tilanteen mukaan ja jossa tärkeämpää on saada asiat tehdyksi kuin noudattaa muodollisia ohjeistuksia tai vanhoja tapoja
- Yritystämme johtaa visionäärinen toimitusjohtaja, joka vie vastuullisuuden joka puolelle organisaatiota ja kehittää sisäisiä rakenteita ja kulttuuria vastuullisuustavoitteiden saavuttamiseksi
- Yrityksessämme yksilöä arvostetaan ja palkitaan hänen tuottamansa arvon mukaan sen sijaan, että asema ja palkitseminen perustuvat yksilön vastuuseen ja noudattavat perinteisiä ylennys ja vuosikorotus -periaatteita

Muut

- Tuleeko vielä mieleen muita tekijöitä, jotka estävät yrityksessänne liiketoimintamallin vastuullisuuden kehittämisen?
- Entä tekijöitä, jotka toimivat mahdollistajina?

Liite 2. Tulevaisuustaulukko ja haastattelukysymykset vaihe 2

Työpajassa käytetty tulevaisuustaulukon pohja

Tulevaisuustaulukko Liiketoimintamallin vastuullisuus				
Perusvalinnat/olettamukset: valintana vahva vastuullisuus, yhtiömuotoinen toiminta, palvelutarvetta edelleen on				
Liiketoiminnan vahvasti vastuullinen liiketoimintamalli 2035				
	A	B	C	D
Kysynnän muutos				
Asiakaslupaus / vastuullinen arvoehdotus				
Palvelutuotannon muutos / arvon luonti ja toimitus				
Ekologinen arvon tuotto				
Sosiaalinen arvon tuotto				
Taloudellinen arvon tuotto				
Lainsäädännön muutos				

Työpajan ryhmähaastattelun kysymykset:

1. Miten koit eri vaihtoehtojen pohdinnan?
2. Mikä oli helppoa? Entä vaikeaa?
3. Syntyikö työpajassa uusia ajatuksia liiketoiminnasta? Mitä?
4. Millaisia ajatuksia ekologisen arvon tuoton pohtiminen herätti? Jotain uutta?
5. Millaisia ajatuksia sosiaalisen arvon tuoton pohtiminen herätti? Jotain uutta?
6. Millaisia ajatuksia taloudellisen arvon tuoton pohtiminen herätti? Jotain uutta?
7. Miten kiteyttäisit omien ajatustesi muuttumisen työpajan tuloksena?
8. Mitä mieltä olet työpajan lopputuloksesta, tulevaisuustaulukosta?