



Yritysvastuu liiketoiminnan kirittäjänä - UseLess Company

Cristina Herrera

Muotoilun tutkinto-ohjelma

Muotoilija (YAMK)

Opinnäytetyö, marraskuu 2020

METROPOLIA AMMATTIKORKEAKOULU

Yritysvastuu liiketoiminnan kirittäjänä - UseLess Company

Cristina Herrera, 2020
Metropolia ammattikorkeakoulu
Muotoilun tutkinto-ohjelma
Muotoilija (YAMK)
65 sivua
Ohjaaja: Sauli Laitinen

Kestävä kehitys ja yritysten tästä kantama vastuu ovat paljon puhuttavia aiheita. Megatrendeinä erityisesti ekologinen kestävyyskriisi ja sosiaalinen eriarvoistuminen ovat Suomen kannalta keskeisiä vaikuttajia, jotka tulevaisuudessa tulevat yhä vahvemmin ohjaamaan yritysten toimia niin asiakasodotusten, säädösten kuin kasvaneen kilpailunkin kautta. Kehitystä vauhdittaa myös kasvanut tietoisuus todennetuista liiketaloudellisista hyödyistä, joita vastuullinen yritystoiminta parhaimmillaan mahdollistaa.

Opinnäytetyö tehtiin UseLess Company:lle (myöhemmin tekstissä "UseLess"), joka on suomalainen elinkaariarvioinnin asiantuntijayritys. Työn tarkoituksena oli kasvattaa yrityksen asiakasymmärrystä vastuullisen liiketoiminnan viitekehyksessä sekä kehittää heidän omaa yritystoimintaansa. Kehittämisprosessin aikana selvitettiin yrityspäätäjien vastuullisuuteen liittyviä kipukohtia ja ideoitiin palveluita, joilla juuri UseLess voisi näihin haasteisiin vastata.

Opinnäytetyö koostuu teoreettisesta ja toiminnallisesta osuudesta. Työn teoreettisessa osuudessa syvennyttiin vastuullisen liiketoiminnan eri osa-alueisiin sekä raportoinnin viitekehyksiin, jotka yhdessä muodostivat työtä tukevan tietoperustan. Toiminnallinen osuus koostui puolestaan palvelumuotoilun periaatteita seuraavasta kehittämisprosessista, jonka avulla kartoitettiin suomalaisten yritysten vastuullisuustoimien nykytilaa ja kehitettiin UseLess:lle uusia liiketoimintamahdollisuuksia.

Asiakasymmärrystä kartoitettiin erilaisten työpajojen, kyselytutkimuksen, havainnoinnin ja haastattelujen kautta. Tiedon avulla kehitettiin ja validoitiin UseLess:n luotsaama yhteisökonsepti, jonka tarkoituksena on yhdistää erityisesti ympäristövastuuasioista kiinnostuneet yritykset, yhteisöt ja yksilöt. Yhteisön kautta osallistujat voivat saada apua oman liiketoiminnan kestävyden arvioimiseen, vertailukelpoista tietoa muiden toimista ja vertaistukea omille pohdinnoille. UseLess:lle yhteisö tarjoaa orgaanisen kanavan johtaa vastuullisuuskeskustelua, tavoittaa laajempaa kohderyhmää ja kasvattaa omaa toimintaansa. Prosessin lopussa hahmotellaan suuntaviivat myös yhteisön jatkokehittämiselle.

Työssä toteutetun tutkimuksen myötä todetaan, että yritysvastuun kenttä on yhä hyvin pirstaleinen. Vastuullisen liiketoiminnan saralla on otettu paljon kehitysaskelia, mutta kehitykseltä puuttuu edelleen yhtenäinen suunta. Yhteisön kautta kasvatettu verkosto voisi tarjota avoimen kanavan aihealueen yhteiskehittämiselle.

Asiasanat: kestävä kehitys, yritysvastuu, ympäristövastuu, asiakaslähtöisyys, palvelumuotoilu

Corporate responsibility as a business driver - UseLess Company

Cristina Herrera, 2020
Metropolia University of Applied Sciences
Master's Degree Program in Design
Master's Thesis
65 pages
Instructor: Sauli Laitinen

Sustainable development and the role that companies play in this are two highly topical issues, which are discussed around the world. In Finland, powerful megatrends related to ecological sustainability and social inequality affect the business environment through growing customer expectations, new regulations and intensified competition. This move towards a more sustainable way of doing business is further accelerated by a growing awareness of the varied benefits powered by corporate responsibility (CR).

This thesis was prepared for UseLess Company (later referred to as "UseLess"): a Finnish consultancy, who specializes in lifecycle assessment. The purpose of the thesis was to grow the company's customer understanding within the framework of CR, as well as provide development ideas to their core business. During the development process, the study aimed at identifying the main pain points that company decision makers face with CR, while also ideating different solutions that UseLess could offer to alleviate some of the pains.

The thesis is comprised of two parts: the theoretical and participatory sections. The theoretical part of the thesis offers a knowledge base for the rest of the study, formed by examining the different components behind CR and sustainability reporting. The participatory section then follows the development principles of service design, assessing the current state of the Finnish CR environment and developing new business solutions for UseLess.

Customer understanding was gathered through different workshops, a survey, observations and interviews. The gained insights were then used to develop and validate a concept for a new community, that would bring together the different individuals, organizations and companies interested in environmental sustainability. Through the community, the participants could receive help in assessing their own CR maturity, gain comparable information on tested initiatives as well as peer support from others. The community would be operated by UseLess, providing them an organic way of leading the conversation, reaching new target groups and growing their own operations. The development process ends with a draft for needed next steps to further develop the community.

The insights gathered from the study indicate, that the Finnish field of CR remains rather fragmented. Although many steps have already been taken to mend this, there's still no clear direction for the development. Perhaps a community, such as ideated here, could provide an open channel to network and co-create a more lasting solution.

Keywords: sustainable development, corporate responsibility, environmental development, customer centricity, service design

01	JOHDANTO	
	1.1 Työn taustat	5
	1.2 Toimeksiantaja: UseLess Company	6
	1.3 Työn tavoitteet ja merkitys	7
	1.4 Vastuullisuuden määritelmiä	7
02	TIETOPERUSTA	
	2.1 Aihealueen aiemmat tutkimukset	9
	2.2 Yritysvastuun kolme ulottuvuutta	11
	2.2.1 Taloudellinen vastuu	11
	2.2.2 Sosiaalinen vastuu	12
	2.2.3 Ympäristövastuu	12
	2.3 Vastuullisuus liiketoiminnassa	13
	2.3.1 Yritysvastuun eri vaiheita	14
	2.3.2 Yritysvastuun ajurit	15
	2.3.3 Yritysvastuun kritiikkiä	17
	2.4 Vastuullisuusraportointi	19
	2.5 Tietoperustan yhteenveto	22
03	KEHITTÄMISPROSESSI	
	3.1 Menetelmät ja prosessi	24
	3.2 Osa 1: Haasteen määrittely	26
	3.3 Osa 2: Tutki ja rajaa	27
	3.3.1 Esitutkimus	27
	3.3.2 Asiakastutkimus	29
	3.3.3 Tutkimuksen löydökset	31
	3.3.4 Ongelman määrittely	42
	3.4 Osa 3: Kehitä ja tuota	43
	3.4.1 Ideointi	44
	3.4.2 Validointi	46
	3.4.3 Tulokset	50
04	RATKAISU JA ANALYYSI	
	4.1 Suunnittelutyö	52
	4.2 Kehittämisen opetukset	54
05	JOHTOPÄÄTÖKSET	
	5.1 Yhteenveto	56
	5.2 Pohdinta	57
	Kuvat ja taulukot	59
	Lähdeluettelo	60

1.0 Johdanto

"*Tulevaisuus vähän jännittää.*" Näin lausuu merikilpikonna Sitran Megatrendit 2020 -selvityksen kannessa (Dufva 2020). Sekä sosiaaliseen että ekologiseen ympäristöömme liittyvät vastuukysymykset koskettavat koko maailmaa, ja muodostavat myös pohjan tälle opinnäytetyölle. Seuraavassa esitellään tarkemmin työn taustoja, tavoitteita ja tärkeimpiä käsitteitä.

1.1 Työn taustat

Sitran Megatrendit 2020 -selvityksen (Dufva 2020) päivitystä kolmen vuoden takaisesta perustellaan erityisesti ilmastonmuutoksen, ekologisen kestävyyskriisin, talousjärjestelmien murroksen sekä väestörakenteen muutoksen korostuneella asemalla. Selvityksessä todetaan, että Suomen kannalta keskeisin vaikuttaja tulevaisuudessa liittyy nimenomaan ekologiseen kestävyyskriisiin: seuraavan 10 vuoden aikana tulisi ratkaista yhteiskunnan kestävyysongelma, sekä sopeutua ilmastonmuutoksen mukanaan tuomiin siirtymiin.

Euroopan tasolla toinen korostunut trendi liittyy sosiaalisiin haasteisiin: taloudellinen eriarvoistuminen haastavat alueen kehitystä monella saralla, oli se todennettua tai poliittisesti koettua (Dufva 2020). Lisäksi työelämän muuttuvat vaatimukset, globaalien toimitusketjujen heikko läpinäkyvyys ja eri ihmisryhmien epätasa-arvoinen kohtelu on aiheuttanut runsaasti kansainvälistä liikehdintää ja pakottaa päättäjät ottamaan kantaa myös sosiaaliseen jälleenrakennukseen. Esimerkkeinä näistä voidaan pitää muun muassa Degrowth- ja #metoo-liikkeitä.

Nämä ilmiöt eivät liity vähempään, kuin ihan kaikkeen, mitä teemme: tekemme yksilöinä tai jonkin yhteisön jäsenenä vaikuttavat vääjäämättä ilmiöihin, vähintäänkin epäsuorasti. Erityisen merkittävässä asemassa ovat yritykset, jotka voivat toimillaan saada aikaan huomattavaa muutosta sekä omassa että laajennetussa toimintaympäristössään. Etenkin sosiaalisen vastuun tutkimuskenttää laajentanut Hannele Mäkelä alleviivaa väitöskirjassaan (2012) yritysten vaikutusta sekä yhteiskunnan sosiaalisten että ympäristön rakenteiden heikentymisessä. Tämä korostus kuitenkin pitää sisällään tärkeän oivalluksen: vastaavasti vaikutus voi olla merkittävää myös toiseen, positiiviseen suuntaan.

Yhä useampi yksilö, ja sen myötä myös yritys, on havahtunut ajatukseen, että heidän teoillaan on merkitystä. Kehitystä on vauhdittanut ajatus siitä, että vastuullisessa yritystoiminnassa voi parhaimmillaan piillä useita liiketaloudellisia hyötyjä sekä potentiaalia täysin uudenlaiseen, kannattavaan liiketoimintaan. Vastuullista liiketoimintaa harjoittava yritys toimiikin mahdollisimman kestäväällä tavalla, huomioiden taloudellisen kannattavuuden lisäksi myös toimintansa sosiaaliset ja ympäristölliset vaikutukset. Samanaikaisesti vallitseva poliittinen epävarmuus, taloudelliset paineet ja vastuullisuuskäsitteen moninaisuus saavat monet yritykset suhtautumaan aiheeseen varauksella. Vaikka trendi on ollut kasvamaan päin, on suomalaisessa yrityskentässä yhä paljon tehtävää vastuullisen liiketoiminnan kiihdyttämisessä.

1.2 Toimeksiantaja: UseLess Company

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii suomalainen hiilijalanjälkilaskentaan erikoistunut elinkaariarvioinnin asiantuntijayritys UseLess Company (myöhemmin tekstissä UseLess). Yritys on perustettu vuonna 2018 elinkaarilaskentaan perehtyneen tutkijaryhmän toimesta, alkuperäisenä tarkoituksenaan kehittää kuluttajille suunnattu, piensäästöjä vastuullisiin kohteisiin sijoittava sovellus. Yrityksen noin 10 hengen tiimi koostuu operatiivisen johdon lisäksi osa-aikaisista tutkijoista, kehittäjistä ja asiantuntijoista. UseLess toimii Helsingistä käsin, mutta palvelee laajasti asiakkaita ympäri Suomen.

Kehittämistyön tarve sai alkunsa yrityksen vuoden 2019 lopulla tekemästä toimintamallin muutoksesta. Tällöin yritys päätti siirtyä pois kuluttajille suunnatun, ympäristövastuullisen sijoitussovelluksen kehityksestä kohti yrityksille tarjottavaa konsultatiivista hiilijalanjälkilaskentaa. Ensimmäiset laskentaprojektit aloitettiin heti syksyllä 2019. Palveluihin kuuluvat tällä hetkellä hiilijalanjälkilaskennat tuotteille, palveluille sekä koko yritykselle tai organisaatiolle. UseLess noudattaa laskennassaan tiedepohjaisesti alan standardeja ja hyödyntää laajasti jo olemassa-olevaa tutkimustietoa, auttaen asiakkaitaan myös kehittämään omaa toimintaansa saatujen tulosten valossa.

Tammikuussa 2020 aloitettiin opinnäytetyön puitteissa kehitystyö, jonka tavoitteena on kasvattaa yrityksen asiakasymmärrystä, sekä löytää uusia liiketoimintamahdollisuuksia vastuullisen liiketoiminnan yrityspalveluiden osalta. Pitkällä tähtäimellä kehitystyöllä pyritään tehostamaan omaa toimintaa, mahdollistamaan uusia tulovirtoja yritykselle sekä kasvattamaan yleisesti markkinan vastuullisuustietoisuutta ja -tekoja.

1.3 Työn tavoitteet ja merkitys

Tämän opinnäytetyön keskiössä on vastuullisuus ja sen rooli liiketoiminnassa. Työn tarkoituksena on kasvattaa UseLess:n asiakasymmärrystä vastuullisen liiketoiminnan viitekehyksessä sekä kehittää heidän omaa yritystoimintaansa. Kehittämisen tavoitteena on vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Mitkä ovat yrityspäätäjien vastuullisuuteen liittyvät suurimmat kipukohdat, ja millä vastuullisuuden osa-alueilla ne sijaitsevat?
2. Minkälaisia palveluita UseLess voisi näiden haasteiden ratkaisemiseen tarjota?

Vastaamalla tutkimuskysymyksiin on pyrkimyksenä löytää syvempää asiakasymmärrystä ja markkinatietoa hyödyntämällä kehittämisohjeita UseLess:n liiketoiminnan kasvattamiseksi, sekä testata vähintään yhden lähestymisen markkinakelpoisuutta.

Työn merkityksellisyyttä voidaan arvioida vähintään kolmelta kannalta: käytännön, akateemisen ja yleisen merkittävyyden osalta. Käytännön merkitys on suurinta juuri opinnäytetyön tilaajalle sekä itse työn tekijälle, joista ensimmäinen saa konkreettisia konsepteja liiketoiminnan todenmukaiseen kehitykseen ja toinen arvokasta kokemusta kehitystyön eri vaiheiden suunnitteluun ja toteuttamiseen. Akateemisesti opinnäytetyön merkittävyys näkyy suhteellisen vähän tutkitun aihealueen käsittelyssä, sekä harvemmin käytössä olleiden muotoilumetodien valinnassa ja arvioinnissa. Yleisesti puolestaan työn voidaan katsoa tuovan merkitystä erityisesti vastuullisuusasioista kiinnostuneille yrityksille, jotka pyrkivät laajentamaan ymmärrystään vastuullisen liiketoiminnan kentästä, sen luomista liiketoimintamahdollisuuksista sekä vastuullisuustoimien nykytilasta Suomessa.

Opinnäytetyö koostuu tietoperustasta ja toiminnallisesta osiosta. Työn tietoperustassa syvennytään vastuullisen liiketoiminnan eri osa-alueisiin sekä raportoinnin viitekehysiin. Toiminnallinen osio koostuu puolestaan kehittämisprosessista, jossa on kehitystyön pohjaksi pyritty avaamaan suomalaisten yritysten vastuullisuustoimien nykytilaa ja tunnistamaan yhteisesti koettuja, suurimpia haasteita aiheeseen liittyen. Kehittämisprosessia seuraa ratkaisujen esittely ja ehdotukset jatkokehittämiselle.

1.4 Vastuullisuuden määritelmiä

Työn keskiössä tarkastellaan suomalaisten yritysten vastuullisuustoimia. Vastuulliselle liiketoiminnalle ja siihen liittyville teoille esitetään kirjallisuudessa kuitenkin useita toisistaan jokseenkin poikkeavia määritelmiä. Lisäksi käsitteitä, kuten yritys vastuuta ja yhteiskuntavastuuta, saatetaan käyttää eri lähteissä saman asian synonyymeinä. Seuraavassa kuvataan tarkemmin, miten käsitteistöä tämän työn osalta hyödynnetään.

Jotta yrityksen toiminta voi olla vastuullista, tulee sen tähdätä kestävään kehitykseen. Tämä voidaan määritellä sekä paikallisesti, alueellisesti että kansainvälisesti tapahtuvaan toimintaan, jossa pyritään turvaamaan hyvinvointi myös seuraaville sukupolville. Vuonna 1987 käyttöön otetulle käsitteelle määriteltiin kolme keskeistä vastuun ulottuvuutta: taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristöön liittyvä vastuu. Ulottuvuudet ovat keskenään

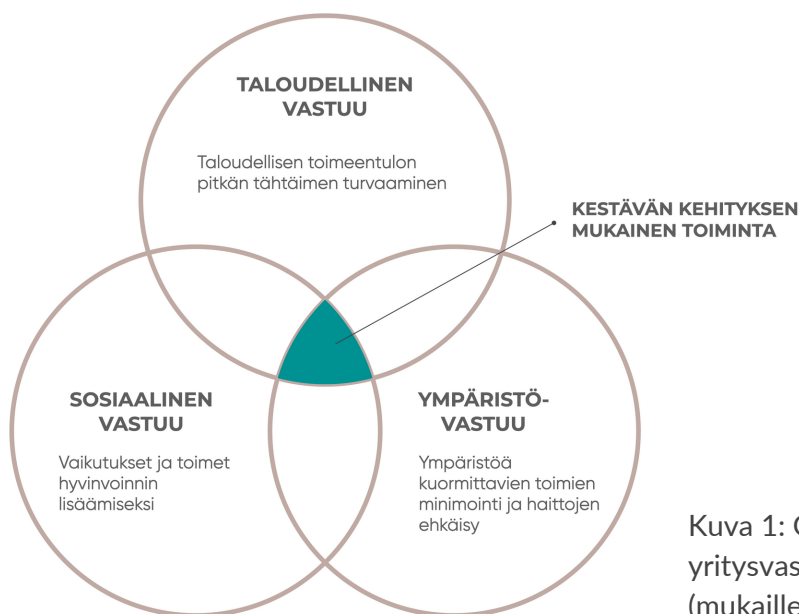
tiivissä linkissä, jonka myötä kehittäminen tulisi toteutua tasapainoisesti kaikessa päätöksenteossa. (Joutsenvirta, Halme, Jalas & Mäkinen 2011, 13; Harmaala & Jallinoja 2012.) Yksittäisten ulottuvuuksien tarkempi määrittely toteutetaan työn tietoperustassa.

Kestävän kehityksen mukaiseen toimintaan pyritään yritys kentällä vastuullisen liiketoiminnan kautta. Käsitteen peruseriaatteena voidaan pitää ajatusta siitä, että yrityksen tulee voiton tavoittelun lisäksi toteuttaa muitakin yhteiskunnallisia tehtäviä ja velvoitteita. Käytännössä tämä tarkoittaa ajattelumallia, jossa huomioidaan kestävän kehityksen kaikki ulottuvuudet, päämääränään yleisen hyvinvoinnin edistäminen. Vastuullinen liiketoiminta sisältää vahvat arvot ja yrityskulttuurin, joita edistetään niin yrityksen kuin jokaisen henkilöstönkin toimesta. (Ketola 2005, 14.) Itse vastuullisen liiketoiminnan eteen tehtyjä tekoja voidaan tarkastella erilaisista näkökulmista.

Tämän työn osalta olennaisia ovat yritys vastuun ja yhteiskuntavastuun tarkastelukulmat. Niiden yritysten ja organisaatioiden, jotka vapaaehtoisesti rakentavat oman yrityksensä toimet vastaamaan kestävän kehityksen haasteisiin, voidaan ajatella kantavan yritys vastuuta. Käsite yhteiskuntavastuusta voidaan puolestaan määrittellä puolestaan edellistä laajemmaksi, sisältäen olennaisena osana myös yrityksen roolin yhteiskunnallisena vaikuttajana julkisen vallan työparina. (Euroopan Unioni 2011; Harmaala & Jallinoja 2012.) Kuluttajaliiton tietopankin mukaan (s.a.) tarkastelu ulottuu tällöin myös esimerkiksi alihankinta- ja kumppanisuhteisiin.

Tässä opinnäytetyössä tarkastelukulmaksi valitaan yrityksen omat toimet, rajaten työn teoreettisen viitekehyksen nimenomaan kestävän kehityksen ulottuvuuksiin yritys vastuun kontekstissa.

Työtä ohjaava teoreettinen viitekehys on kuvattu alla kuvassa 1.



Kuva 1: Opinnäytetyöhön rajatut yritys vastuun ulottuvuudet (mukaillen Harmaala & Jallinoja 2012)

2.0 Tietoperusta

Tietoperusta kuvaa vastuullisen liiketoiminnan kehitysvaiheita, ulottuvuuksia sekä käytännön toteutusta. Koonnin lähteinä on käytetty kirjallisuutta, tieteellisiä artikkeleita ja tutkimuksia aiheesta. Tässä luvussa on pyrkimyksenä tiivistää tutkimuksen kannalta olennaisimmat taustatiedot.

2.1 Aihealueen aiemmat tutkimukset

Vastuullinen liiketoiminta ja sen luomat mahdollisuudet ovat kiinnostaneet tutkijoita jo pidempään. Tutustumalla näihin aiempiin aihealueen tutkimuksiin voidaan nähdä erilaisia tapoja ja näkökulmia, joilla aihetta on jo lähestytty. Tämä auttaa hahmottamaan oman tutkimuksen paikkaa suhteessa laajempaan tutkimuskenttään. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 108-109.) Tätä opinnäytetyötä varten tutustuttiin muihin opiskelijoiden opinnäytetöihin, akateemisiin tutkimuksiin ja aiheen kannalta tärkeisiin, markkinalle tietoa tuottaviin organisaatioihin.

Aiheeseen liittyviä opinnäytetöitä etsittiin neljästä eri tietokannasta: ammattikorkeakoulujen Theseus-tietokannasta, sekä Aalto yliopiston Aaltodoc-, Turun yliopiston UTUPub- ja Tampereen yliopiston Trepo-julkaisuarkistoista. Hakusanoilla ja niiden erilaisilla yhdistelmillä löytyi seuraavat osumat:

	Theseus osumat (kpl)	Aaltodoc osumat (kpl)	UTUPub osumat (kpl)	Trepo osumat (kpl)
Vastuullinen liiketoiminta	2475	925	152	327
Yritysvastuu	874	62	74	108
Vastuullisuusraportointi	94	8	14	24
Vastuullisuustyö	30	1	4	7

Taulukko 1: Aiheeseen liittyviä aiempia opinnäytetöitä

Vastuullinen liiketoiminta aihealueena on kerännyt laajempaa huomiota erityisesti 2010-luvulla, jonka aikana esimerkiksi Theseuksen opinnäytetyöt 13-kertaistuivat verrattuna aikaväliin 2000-2009. Yritysvastuun termillä tehdyille haulle vastaava kerroin on jopa 37. Tutkimustöitä löytyy siis laajasti, ja itse työt keskittyivät pääosin avaamaan yritysvastuun käsitettä sekä sen näkymistä yrityksissä toimeksiantajalle tehdyn tapaustutkimuksen avulla. Valitut lähestymiskulmat koskivat toistuvasti sijoittamista, viestintää ja brändiä, ja toimeksiantajina toimivat usein matkailu- tai kaupan alan yritykset.

Vastuullisen liiketoiminnan aktiivista kehittämistä käsitteleviä tutkimuksia löytyi huomattavasti yllä olevaa vähemmän. Yhdistämällä hakusanat vastuullinen liiketoiminta, sekä avainsanaksi kehittäminen, saatiin Theseuksessa osumiksi 23 työtä. Vaihtamalla avainsanaksi palvelumuotoilu saatiin yhteensä 21 osumaa. Molempien joukkojen opinnäytetöissä keskityttiin usein ympäristöön liittyvien vastuullisuuskysymysten kehittämiseen työn tilanneelle yritykselle tai organisaatiolle, tuottaen työkaluja sisäiseen vastuullisuuden kehitystyöhön. Työtä, jossa vastuullista liiketoimintaa ja sen nykytilaa oltaisiin tarkasteltu markkinalla laajemmin jonkin kehitystyön pohjaksi, en löytänyt. Työ keskittyi usein joko täysin nykytilan tarkasteluun tai puhtaasti teorian pohjalta tuotteistamiseen.

Osana kirjallisuuskatsausta tutkittiin tarkemmin myös kahta tämän työn kannalta mielenkiintoisesti rajattua opinnäytetyötä. Näistä ensimmäinen on Ulla Lindborg ja Mikko Mattilan vuonna 2015 tehty amk-opinnäytetyö nimeltä Yritysvastuu pk-yrityksissä, jossa he puhtaasti tarkastelevat teemahaastatteluiden ja havainnoinnin avulla pääkaupunkiseudulla toimivien pienten ja keskisuurten yritysten suhtautumista yritysvastuuseen ja sen raportointiin (Lindborg & Mattila, 2015). Tästä työstä löytyy useita todennettuja kulmia juuri pienempien yritysten kokemiin haasteisiin yritysvastuun saralla, joita voidaan huomioida myös tämän opinnäytetyön puitteissa. Toinen tarkemmin tarkasteltu työ on Kaj Asteljoen vuoden 2010 yamk-opinnäytetyö Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen: Yhteistyössä vastuullisuutta edistämässä. Tässä Asteljoki keskittyy kehittämään ja testaamaan konsultoinnin palvelukonsepteja, joilla taklataan teoriasta poimittuja asiakkaan kipukohtia (Asteljoki, 2010). Työssä on mielenkiintoisia ajatuksia juuri palveluliiketoiminnan konseptoinnin ja testauksen saralta.

Opinnäytetöiden ohella pyrittiin lisäksi tutustumaan laajempiin, akateemisessa tutkimuksessa esiintyviin ilmiöihin, sillä myös nimekkäät tutkijat ja asiantuntijat ovat laajentaneet tutkimuksiaan yritysvastuun saralla. Merkittäviä panostuksia yritysvastuun eri osa-alueiden käsittelyyn on Suomessa antanut mm. akatemiattutkija Matias Laine, jonka kansainvälisesti julkaistut pohdinnat erityisesti yritysten vastuullisuusraportoinnin käytäntöjen taustatekijöistä ja laajemmista yhteiskunnallisista vaikuttimista valottavat tutkimuskenttää. Myös esimerkiksi ympäristöasiantuntija Kati Berningerin ja sosiaalisen vastuun tutkimuskenttää laajentaneen Hannele Mäkelän tutkimuksia ja ratkaisuehdotuksia hyödynnetään laajasti useissa eri yhteyksissä. Asiantuntijoiden aiemmat tutkimukset ja näkökulmat sekä fokusoivat että tarjoavat arvokasta taustatietoa opinnäytetyöhön.

Tieteellisen tutkimusten lisäksi Suomessa toimii myös useita tietoa tuottavia organisaatioita, joiden tutkimukset ja raportit tarjosivat arvokkaita näkökulmia työn suunnitteluun. Tämän

opinnäytetyön kannalta olennainen toimija on etenkin FIBS (Finnish Business & Society). FIBS on vuonna 2000 perustettu vastuullisen liiketoiminnan verkosto, joka on vuodesta 2013 vuosittain toteuttanut tutkimuksen suomalaisten yritys vastuun tilasta. Tutkimuksessa käsitellään mm. yritys vastuun strategiaa, käytännön toteutusta ja niihin liittyviä näkökulmia, kohderyhmänään 1000 Suomen suurinta yritystä. Tutkimuksen avoimesti saatavilla olevat tiivistelmät auttavat konkreettisesti ymmärtämään markkinan yritys vastuun nykytilaa, erityisesti suurempien yritysten joukossa.

2.2 Yritys vastuun kolme ulottuvuutta

Yrityksen liiketoiminnan ensisijainen tarkoitus on tuottaa voittoa ja omistajilleen arvoa. Yrityksen ottaessa onnistuneesti huomioon myös muita yhteiskunnallisia velvoitteita, voidaan liiketoiminnan katsoa olevan myös vastuullista. Yksi vakiintuneimmista tarkastelukulmista on kestäväan kehitykseen pohjautuva, työn määrittelyosiossa kuvattu jaottelu yrityksen taloudellisesta, sosiaalisesta ja ympäristöön liittyvästä vastuusta. Käytännössä osa-alueet ovat kuitenkin pitkälti toisistaan riippuvaisia, jolloin niihin perustuvia yhteistoimia voidaan tarkastella yritys vastuun kautta. (Harmaala & Jallinoja, 2012; Euroopan Unioni, 2011.) Jokaisella osa-alueella on kuitenkin oma, tärkeä merkityksensä yritys vastuun saralla, ja painotukset näiden välillä vaihtelevat eri yrityksissä suuresti. Seuraavissa luvuissa tarkastelemme yritys vastuun ulottuvuuksia yksittäin.

2.2.1 Taloudellinen vastuu

Kaikista yritys vastuun ulottuvuuksista taloudellinen ulottuvuus lienee yrityksille selkein: mikäli yrityksen toiminta on tappiollista, ei muista vastuualueista pysty myöskään huolehtimaan. Ketola (2005, 32-33) toteaa yritysten pyrkivän tuottamaan voittoa, jotta ne voisivat toteuttaa kuutta alatavoitettaan:

1. Voitto-osuuksien jakaminen omistajilleen, usein osinkoina
2. Oman pääoman arvon kasvattaminen, usein osakekurssi
3. Korkeiden ja lyhennyksien maksaminen rahoittajille
4. Palkkakulujen maksaminen välittömille työntekijöille
5. Ihmisten työllistäminen välillisesti
6. Verojen maksaminen yhteiskunnalle

Yritysten taloudellinen vastuu pohjautuu usein lainsäädäntöön, ja sen vähimmäistason toteuttaminen onnistuukin yksinkertaisesti lakia noudattamalla. Taloudellisessa tehtävässään onnistumista ennakoivina mittareina voidaan käyttää perinteisiä taloudellista suorituskykyä mittaavia laskelmia esimerkiksi kassavirrasta, tehokkuudesta ja kannattavuudesta. Vaikka tarkasteltava ajanjakso on usein kvartaali tai pidempi aika kuluvalta vuodelta, sisältyy yritys vastuuseen ajatus yrityksen pidemmän aikavälin toimintakyvyydestä. (Harmaala & Jallinoja, 2012.)

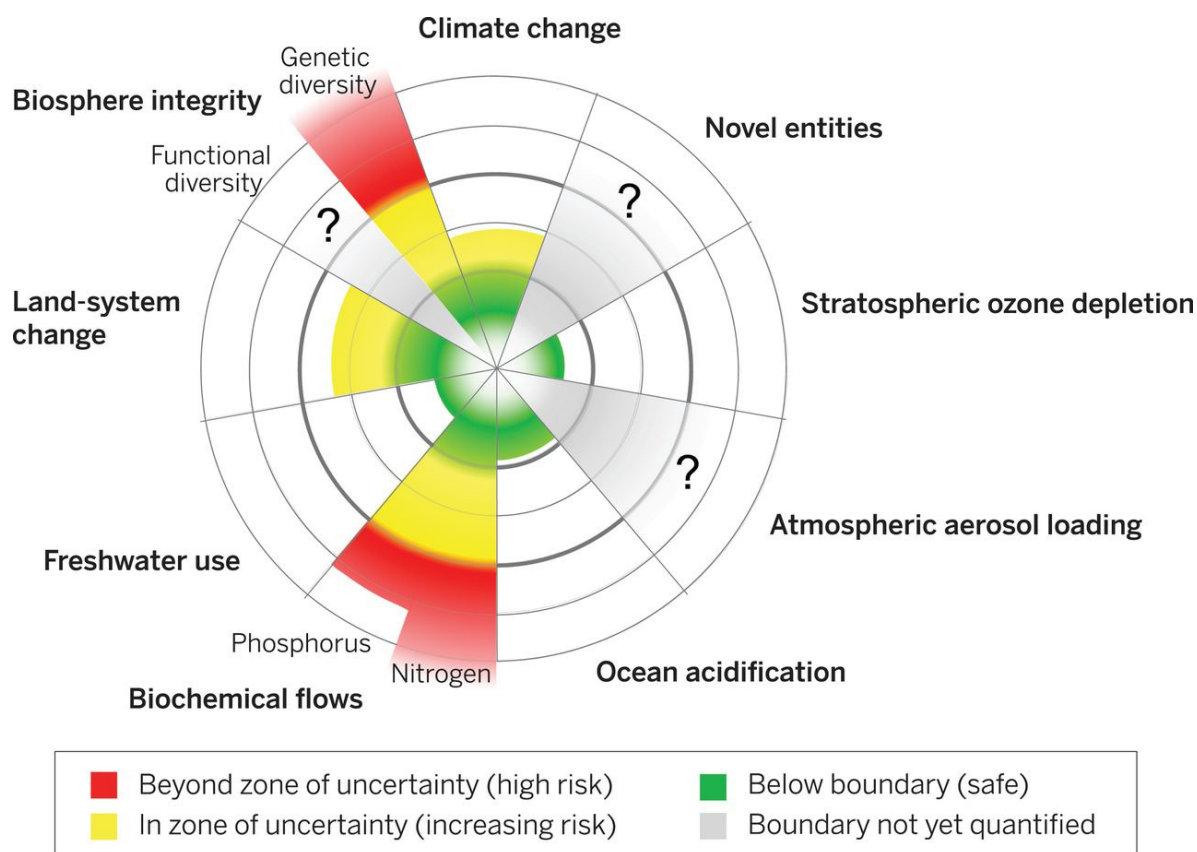
2.2.2 Sosiaalinen vastuu

Ihmisten hyvinvointi ja oikeudet ovat sosiaalisen vastuun keskiössä. Toisin kuin taloudellista vastuuta, sosiaalista ulottuvuutta on huomattavasti haasteellisempaa määritellä, selvittää ja mitata. Vuonna 1919 perustettu ILO, YK:n Kansainvälinen työjärjestö, on määritellyt työelämän peruseriaatteen ja -oikeudet (1998), joita yrityksen tulisi kansainvälisesti noudattaa. Näihin minimivaatimuksiin kuuluu mm. lapsityövoiman ehkäisy ja tasa-arvoiset työllistämistoimet. Oman yrityksen näkökulmasta katsottuna sosiaalinen vastuu sisältää erityisesti länsimaissa vastuun muun muassa oman henkilökunnan hyvinvoinnista ja työturvallisuudesta, tavarantoimittajista, yhteistyökumppaneista ja asiakkaista (Ketola 2005, 40). Laajemmin yhteiskunnallisella tasolla vastuuseen voidaan katsoa sisältyvän myös yleisen työllistämisen edistäminen (esim. syrjäytyneiden ja nuorten joukossa) sekä erityisesti kansainvälisesti kehittyvissä maissa alueellisen hyvinvoinnin kehitys (Harmaala & Jallinoja, 2012).

Yritykset toteuttavat sosiaalista vastuutaan monin tavoin, jolloin myös valinnaiset onnistumisen mittarit vaihtelevat suuresti esimerkiksi maittain, toimialoittain ja yrityskoon mukaan. Sosiaalista vastuun toteutumista voidaan mitata esimerkiksi yrityksen sukupuolijakauman, hyväntekeväisyystoimien, kehitysaloitteiden tai vaadittujen yhteistyökumppanien luovuttamien tarkastusraporttien määrällä. Tavoitteet ovat usein prosentuaalisia, ohjaten vaikkapa 1% tuotoista hyväntekeväisyyteen, seuraten mittareiden kehittymistä ennalta määrätyn ajanjakson sisällä. (Ketola 2005, 41-44; Halme & Lovio 2004, 281-289.)

2.2.3 Ympäristövastuu

Mikäli yritys kantaa vastuuta ympäristöstään, tarkoittaa tämä sitä että se pyrkii toimimaan mahdollisimman ympäristöystävällisellä tavalla. Ympäristöystävällisyyttä voi tarkastella esimerkiksi kestävyyskriisin kautta: planeetallamme on tietyt rajat (planetary boundaries), joiden ylittyessä maapallon kantokyky romahtaa. Uhkakuvan ollessa mahdollinen, on raja-ajattelun perimmäinen tarkoitus kuitenkin toimia toimintaa ohjaavana mallina juuri kyseisten uhkakuvien välttämiseksi. Vastuullisille yrityksille tämä tarkoittaa toimimista maapallon kantokyvyn rajoissa, tai jopa roimasti sen alla. Kansainvälisen tutkimusryhmän mukaan olemme ylittäneet kantokyvyn ainakin neljässä yhdeksästä nimetystä alueesta: ilmastonmuutoksessa, luonnon monimuotoisuudessa, maaperän muutoksissa ja biogeokemiallisissa virroissa. Tutkimusryhmän löydökset on esitelty seuraavalla sivulla kuvassa 2. (Steffen et al. 2015.) Yrityksien onkin entistä tärkeämpää löytää uusia tapoja kantaa ympäristöstään vastuuta.



Kuva 2: Steffen et al. (2015) kuvaus planeettamme kantokykyä mittaavien seitsemän raja-arvon tilanteesta

Harmaala & Jallinojan (2012) mukaan yritys on ympäristövastuullinen, kun se tuntee ja noudattaa lainsäädäntöä, on selvittänyt ympäristövaikutuksensa, tunnistaa kun on aika muutoksille ja kehittää niiden myötä toimintaansa. Konkreettisesti tämä voi tarkoittaa esimerkiksi uusiutuvien luonnonvarojen suosimista, tai jätteiden, vedenkulutuksen tai kasvihuonepäästöjen vähentämistä (Lovio & Kuisma 2004, 22-23; Ketola 2005, 46-52). Myös elinkaariarviointi (LCA, life cycle assessment) ja yleisemmin elinkaariajattelu ovat yleistyneet yritysten keinovalikoimassa. Tällöin keskiöön otetaan koko tuotteen tai palvelun elinkaaren aikaiset ympäristövaikutukset, kuten energiankulutus ja päästöt. Erilaisten laskelmien ja havainnointien kautta pystytään löytämään useita tuotannon vaiheita, joihin suoraan vaikuttamalla voidaan tuotetta ja palvelua itsessään kehittää eteenpäin, sekä niiden ympäristövaikutuksia laskea roimasti. (Heiskanen 2004, 135.)

2.3 Vastuullisuus liiketoiminnassa

Yritysten vastuunotto on kehittynyt paljon vuosien saatossa. Yritysvastuun juuret voidaan Suomessa sijoittaa länsimaiden teollistumisen aikaan, jonka jälkeinen kehitys seurasi tarkoin muita maailmaa ohjaavia tapahtumia. Sodat, kansainvälinen kauppa ja kasvanut yhteistyö ovat kaikki kirittäneet meidät aikaan, jossa yritysvastuu nähdään kokonaisvaltaisena toimintana, yksittäisten tekojen sijaan. Julkinen paine yritys vastuun kantamiseen on lisääntynyt, ja tämän ohella yritykset ovat myös löytäneet useita liiketoiminnallisia ajureita vastuullisuutensa lisäämiseksi. Seuraavassa kerrataan yritys vastuun kehityskulkua Suomessa, sekä esitellään sitä ajavia ja hidastavia tekijöitä.

2.3.1 Yritysvastuun eri vaiheita

Yritysten vastuunoton kehityskaarta on tutkittu paljon. Suomen osalta kehitys voidaan karkeasti jakaa kolmeen vaiheeseen: teollistumiseen, hyvinvointivaltion luomiseen ja globalisaatioon.

Länsimaat alkoivat toden teolla teollistumaan noin 1870-luvulta lähtien, kehityskaaren jatkuessa toisen maailmansodan päättymiseen asti. Suomessa ja kansainvälisesti perustettiin runsaasti omistajien johtamia yrityksiä, joiden pääasiallinen tarkoitus oli tuottaa maksimaalisesti voittoa. Tarjolla oleva tehdastyö houkutteli kaupunkeihin runsaita määriä ihmisiä, joille tarjottiin työn puolesta esimerkiksi asunnot, perusterveydenhuolto ja lapsille koulu. Sosiaalisilla toimillaan työnantaja pyrki näin sitouttamaan työntekijät ja varmistamaan tehtäidensä toimintakyvyn: yhteisön turvallisuus ja terveet työntekijät mahdollistivat tehokkaan tehtaan toiminnan. (Ketola 2005, 14-15; Harmaala & Jallinoja 2012.) Voidaankin ajatella, että vaikka liiketoiminnan tuotot ohjasivat vahvasti työnantajien toimintaa, tehdastyön raskaus ja tehokkuusvaatimukset ajoivat heidät kantamaan paikoin laajastikin yhteiskunnalle tänä päivänä kuuluvia sosiaalisia vastuita. Yhtälön häviäjäksi koitui kuitenkin ympäristö: luonnonvaroja käytettiin rajattomasti, vesistöjä saastutettiin ja laajoja maa-alueita muutettiin kaatopaikoiksi. Tekojen kauaskantoisuutta ei juurikaan ymmärretty tai edes kyseenalaistettu, sillä mahdollisuus vaurastumiseen merkitsi sekä yksilö- että valtiotasolla enemmän. (Hay & Gray 1974, 135-136; Harmaala & Jallinoja 2012.)

Toisen maailmansodan päätyttyä vuonna 1945 aloitettiin toden teolla hyvinvointiyhteiskunnan rakentaminen. Suomessa tämä tarkoitti yrityksille uusien lakisääteisten henkilöstövelvoitteiden sekä kansainvälisten sopimusten noudattamista, kuten YK:n ihmisoikeuksien yleismaallista julistusta vuodelta 1948. Yhteiskunta ja julkiset palvelut kehittyivät ja kasvoivat, jolloin yritykset ikään kuin luovuttivat sosiaalisen vastuun yhteiskunnalle siirtyen itse puhtaasti liiketoimintansa kaupalliseen edistämiseen. Osakeyhtiöt yleistyvät, jolloin johtaja ei välttämättä ollutkaan enää samalla yrityksen omistaja, muuttaen yritysten tärkeimmäksi tavoitteeksi omistajiensa taloudellisen edun maksimoinnin. (Ketola 2005.) Sosiaalisten vastuiden vähentyessä vaatimukset yritysten ympäristövastuusta alkoivat kuitenkin kasvaa: nopean teollistumisen aiheuttamat ympäristöongelmat oli vihdoin kohdattava. Vesistön saastuminen, metsien kuolemat ja esimerkiksi torjunta-aineiden tuhoisat vaikutukset linnuille herättivät yhteiskunnan vaatimaan tasapainoisempaa talouskehitystä, johtaen osaltaan ympäristölainsäädännön kehittämiseen. (Harmaala & Jallinoja 2012; Juutinen 2016.) 1980-luvun ympäristöonnettomuudet, kuten Kärkölässä havaittu, vuosia pohjavesiin ja Valkjärveen levinnyt myrkyllinen kloorifenoli, syvensivät vaatimuksia entisestään (Säilynoja 2014).

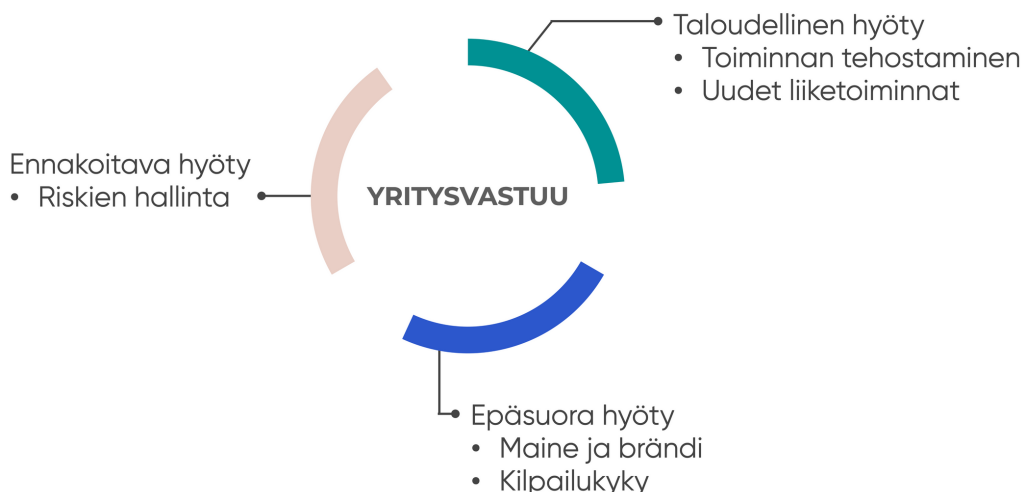
Kansainvälinen kauppa kiihtyi Suomessa erityisesti 1990-luvulla mm. Euroopan avatessa yhteismarkkinat vuonna 1993 (Harmaala & Jallinoja 2012), ja 2000-luvun vaihteeseen mennessä teknologinen kehitys oli vauhdittanut globalisaatiota entisestään. Globalisaation kasvu, eli yli valtiorajojen ulottuva ihmisten, tuotteiden, tiedon ja rahan liikkuvuuden lisääntyminen, ulotti myös yritysten toimintaympäristöt ennennäkemättömän laajalle. (Panwar et al. 2006.) Ympäristövastuun vaatimukset kasvoivat entisestään ja valtiollinen yhteistyö lujittui YK:n johtamien ympäristökokousten myötä, joissa solmittiin muun muassa

ilmastopuitesopimusta täydentävä Kioton pöytäkirja vuonna 2005 ja Pariisin ilmastopöytäkirja vuonna 2015 (Ympäristöministeriö s.a.). Kansainvälistymisen myötä sosiaalisen vastuun kysymykset palautuivat myös vahvasti keskusteluihin, ja sen mukana kasvoi myös julkinen paine yrityksille huomioida oman maan henkilöstön hyvinvoinnin lisäksi myös kehittyvien maiden oloja (Harmaala & Jallinoja 2012). Käytännössä tämä tarkoitti yrityksille kasvavaa vaatimusta määritellä vastuulliseen yritystoimintaan liittyvät periaatteet ja järjestelmät (Niskala, Pajunen & Tarna-Mani 2013, 60). Yritysvastuun ajattelu kolmen ulottuvuuden kautta alkoi vakiintua yrityksissä ja organisaatioissa, ensin osittain muusta toiminnasta irrallisena funktiona ja sitten edeten ajan myötä strategisempaan rooliin. 2010-luvun loppupuolella yritysvastuu kasvatti tärkeyttään liiketoiminnan jatkuvuuden varmistajana, integroituen vähitellen johtamisjärjestelmiin ja liiketoiminnallisiin tavoitteisiin. (Juutinen 2016.)

Tällä hetkellä elämme aikaa, jolloin yritysvastuu puhututtaa enemmän kuin koskaan aiemmin. Suomessa FIBS:n tuoreimman, vuosittaisen yritysvastuututkimuksen (2019a) mukaan jopa 93% vastaajista uskoo vastuullisuuden merkityksen kasvavan ja jo 85% yrityksiä strategiset tavoitteet sisältävät myös kestävään kehitykseen liittyviä tavoitteita. Ympäristön osalta ollaan havahduttu erityisesti ilmastonmuutoksen vastaiseen taisteluun, kun taas sosiaalisella puolella agendalla ovat esimerkiksi yksityisyyden suoja ja yhdenvertaisuuden tukeminen. Erityisesti suuret yritykset vaikuttavat myös ymmärtävän vastuullisen liiketoiminnan mukanaan tuomat edut, joihin pureudutaan syvemmin seuraavassa luvussa. (FIBS 2019a.)

2.3.2 Yritysvastuun ajurit

Koska yrityksen pääasiallinen tehtävä on perinteisesti mielletty voiton tavoitteluksi, vaaditaan yritysvastuun toteuttamiseen myös usein liiketoiminnallisia ajureita. Parhaimmillaan yritysvastuutoimien tuomat hyödyt pystytään mittaamaan euromääräisesti, joko kustannuksien säästämisenä tai lisääntyneenä tulona. FIBS:n (2019) tutkimuksen mukaan 78% yrityksistä pitääkin vastuullisuuden mukanaan tuomia liiketoimintahyötyjä suurempina kuin sen toteuttamiseen käytettyjä resursseja, painottuen erityisesti suurempiin yrityksiin. Tällöin yrityksillä on myös taloudellinen intressi toteuttaa yritysvastuuta. Yritysvastuun harjoittamisella tavoitellaan hyötyjä viidellä eri osa-alueella: toiminnan tehostamisessa, maineen ja brändin kehittämisessä, kilpailijoista erottautumisessa, riskien hallinnassa ja uuden liiketoiminnan muodostamisessa. Osa-alueiden tuomat hyödyt on koottu kuvaan 3.



Kuva 3: Yritysvastuulla tavoitellut hyödyt ja niiden osa-alueet

Tehostamalla omaa toimintaansa yritys pystyy sekä laskemaan toiminnan kuluja että kiihdyttämään yrityksen kasvua. Lyhyellä aikavälillä yritys voi vähentää esimerkiksi energiankulutustaan tähtäämällä pienempiin ilmastopäästöihin, tai vaikkapa jätehuollon kustannuksia uudistamalla kierrätysprosessiaan. (Tynkkynen & Berninger 2017, 32). Vapautuneet resurssit voidaan ohjata tällöin lisättyyn tuotantoon, erityisesti silloin jos lakisääteisten vaatimusten vuoksi on toimilla pystytty laskemaan merkittävästi ympäristövaikutuksia suhteessa tuotantoon. Välillisesti toimet voivat nostaa myös työntekijöiden tyytyväisyyttä, parantaen työhyvinvointia ja näin myös tekijöiden ja koko yrityksen tehokkuutta. (Lovio & Kuisma 2004, 27-34.) Myös sijoittajat kannustavat yrityksiä vastuullisempaan liiketoimintaan kasvattaakseen omia sijoitustuottojaan (Ramm-Schmidt). Toimintojen optimointi tuottaa alkuinvestointien jälkeen mitattavia säästöjä ja kustannushyötyjä erityisesti operatiivisella puolella.

Yksi vastuullisuuden kiinnostavimmista ajureista liittyy olennaisesti siitä odotettuun **maine- ja brändietuun**. Tämän edun tavoittelu yhdistääkin eniten vastuullisuudesta kiinnostuneita yrityksiä (FIBS 2019a). Ulkoisesti, yritykset haluavat toimillaan sitouttaa asiakkaitaan, ajaen asiakasuskollisuutta ja täten myös saatua asiakasarvoa ylös (Tynkkynen & Berninger 2017, 33). Hyvämaineinen yritys houkuttelee myös osaavaa henkilöstöä, joka kehittää yritystä sisäisesti. Yritysvastuun kantaminen voikin olla isolle osaa henkilöstöä merkittävä ylpeyden aihe ja työn motivaattori, josta kertominen kartuttaa yrityksen mainetta entisestään. (Juutinen 2016.) Vastuullinen johtaminen sitouttaa siis sekä asiakkaita että työntekijöitä, asettaen samalla yrityksen heille tilivelvolliseksi.

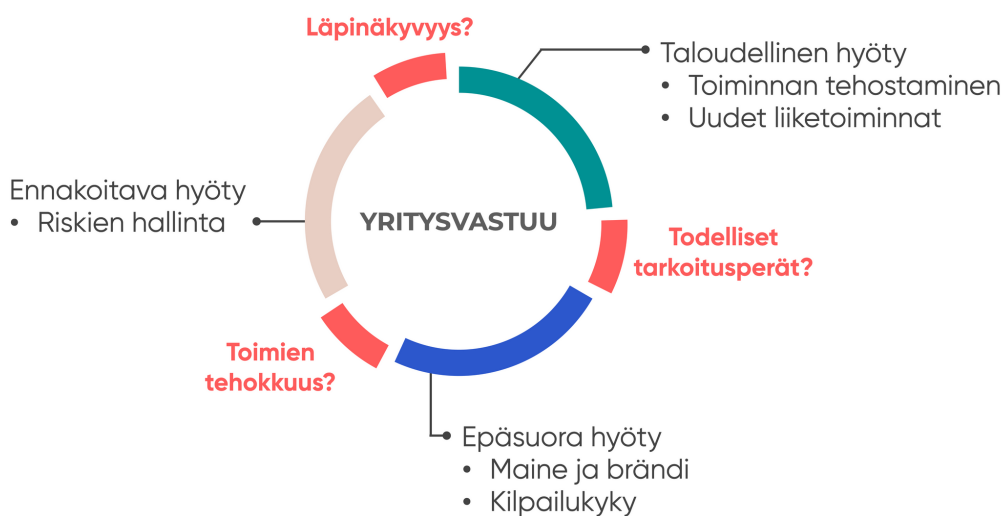
Yritys voi vastuullisin toimin ensisijaisesti pyrkiä myös **erottautumaan kilpailijoistaan**. Kuluttajat ja yhtä lailla yritysasiakkaat valitsevat kasvavissa määrin tarjolla olevista toimijoista sen vastuullisemman, mikäli tuotteen laatu vastaa haluttua ja he saavat tarpeeksi tietoa päätöksensä tueksi. Tämän lisäksi esimerkiksi ympäristövastuulliset yritykset nähdään usein muita innovatiivisempina, sillä ne pyrkivät jatkuvasti uudistamaan toimintamallejaan. (Bärlund & Perko 2013, 34-35; Lovio & Kuisma 2004, 40-41.) Vastuullinen toiminta onkin nykymaailman ristipaineessa monelle yritykselle tärkeä, muista erottava kilpailutekijä.

Neljäs tavoiteltavien liiketoimintahyötyjen osa-alue liittyy vahvasti **riskien hallintaan**. Vastuullisesti toimiessaan yritys voi minimoida olemassa olevia riskejä, kuten toiminnastaan aiheutuvia, mahdollisia ympäristönnettomuuksia. Vastuullisesti saavutettu taloudellinen tehokkuus antaa myös selkänojaa mahdollisten hintojen heilahtelujen edessä. (Lovio & Kuisma 2004, 27.) Yhä tärkeämpään rooliin on noussut myös riskien ennakointi, mikä näkyy erityisesti pyrkimyksenä varmistaa tulevaisuuden toimintaedellytykset. Ennakoinnin kautta yritykset voivat varautua uusiin, mahdollisiin vaatimukseen sekä tehdä tahoillaan parempia investointipäätöksiä. Alati kiristyvät määräykset sekä kansallisella että kansainvälisellä tasolla voivat aiheuttaa liikaa takamatkalta lähtevälle yritykselle suuria, muuta liiketoimintaa merkittävästi hidastavia rakennemuutoksia. (FIBS 2019a; Lovio & Kuisma 2004, 27; Panwar 2006.)

Vaikka yritysvastuun hyötyjä on lueteltu jo usealta eri osa-alueelta, piilee siitä saatava, kenties suurin taloudellinen potentiaali täysin **uusien liiketoimintamahdollisuuksien** puolella. Tämä voi näkyä joko täysin uusina tuotteina, palveluina tai toimintamallina: esimerkiksi eri raaka-aineiden käyttäminen uuden, kierrätetyn tuotteen valmistuksessa voi auttaa yritystä tavoittamaan uusia kohderyhmiä, samalla vähentäen ympäristön kuormitusta sekä mahdollistaen myös materiaalin kierrättäjille uuden tulonlähteen. (Tynkkynen & Berninger 2017, 34.) Investoidessaan uusiin, kestäviin liiketoiminnan ratkaisuihin yritys pystyy vastaamaan paremmin asiakkaiden ja sidosryhmiensä arvomaailmaan ja näin menestymään varmemmin kilpailuilla markkinoilla (Bärlund & Perko 2013, 34).

2.3.3 Yritysvastuun kritiikkiä

Yritysten kokema julkinen paine vähentää omia negatiivisia sosiaalisia ja ympäristöä kuormittavia vaikutuksiaan on huomattava. Eri sidosryhmät toivovat, odottavat ja vaativat toimijoilta enenevässä määrin vastuullista ja eettistä toimintaa, tehden siitä yhä useammalle jopa elinehdon. (FIBS 2019b; Ratsula 2016, 1; Shütz 2012, 8.) Toimien kasvaessa myös kritiikin kohteet monipuolistuvat. Yritysvastuuta kritisoidaan erityisesti tarkoituserien, toimien tehokkuuden ja tekojen läpinäkyvyyden näkökulmista (kuva 4).



Kuva 4: Yritysvastuun kritiikin näkökulmia tavoiteltujen hyötyjen lomassa

Todelliset tarkoitusperät	<p>Vastuullisen liiketoiminnan maine- ja kilpailuhyödyt houkuttelevat monia yrityksiä. Yksi suurimmista yritysten vastuullisuutta kritisoivista näkökulmista liittyykin ajatukseen siitä, että yritysvastuu nähdään yrityksissä todellisuudessa puhtaasti liiketoimintahyödyn tuojana, eikä aidosti yhteiskunnallisten epäkohtien korjaajana (Harmaala & Jallinoja 2012). Tällöin erityisesti ympäristövastuun viestinnässä sorrutaan helposti myös niin kutsuttuun viherpesuun: viestintään, jossa yritys johtaa asiakkaitaan harhaan omien toimiensa, tuotteen tai palvelun ympäristövaikutuksista (Parguel, Benoit-Moreau & Larceneux 2011). Mikäli yrityksen todelliset arvot eivät tue vastuullisuutta, on vastuu helppo myös sisäisesti vierittää henkilökuntaan kuuluvien yksilöiden harteille. Pääosin vastuuttomasti toimivalle yritykselle saatetaan esimerkiksi laatia laajat eettiset standardit, jotka jokaisen työntekijän on allekirjoitettava ja näin vakuutettava ettei ole omilla teoillaan standardeja tietoisesti rikkonut. Mikäli itse yritys jäisi tulevaisuudessa jostakin vastuuttomasta teosta kiinni, pääsee se näin yhtiönä irtautumaan vastuusta. (Ketola 2005, 84-86.)</p>
Toimien tehokkuus	<p>Kasvava määrä yrityksiä ja organisaatioita kuitenkin näkee vastuullisuuden arvon ja pyrkii aidosti teoillaan vaikuttamaan positiivisesti ympäröivään maailmaan. Tällöin ongelmalliseksi usein muodostuu puolestaan toimien tehostuminen. Kun yritykset lähtevät innokkaasti tukemaan tai rakentamaan erilaisia vastuullisuuden projekteja, ei tarvittavalle selvitys- ja taustatyölle ole useinkaan resursseja tai edes vaadittua osaamista. Täten projektit jäävät usein hyvää tarkoittaviksi hankkeiksi, joilla on vain vähän mitään todellista vaikutusta. (Bärlund & Perko 2013, 97-98.) Globaalisti toimivien yritysten kohdalla kritiikki on erityisen voimakasta: resurssi- ja osaamispulaa ei voida tässä kohdin enää nähdä selittävänä tekijänä, jolloin epäonnistumiset yhteiskunnallisten tavoitteiden saavuttamisessa jättävät isoja kysymyksiä yritysvastuun tilasta (Harmaala & Jallinoja 2012).</p>
Läpinäkyvyys	<p>Vastuullisiksikin miellettyjä yrityksiä kritisoidaan toisinaan toimien läpinäkyvyydestä. Yleiseksi ongelmaksi koetaan yleisluonteiset ohjeistukset ja lausunnot, jotka eivät itsessään anna ihmisille konkreettista käsitystä yritysten vastuutyön sisällöstä. Ulkopuolisen on esimerkiksi vaikea tietää, mitä yrityksen vahva viestintä ihmisoikeuksien kunnioittamisesta käytännössä tarkoittaa: onko kyseessä esimerkiksi kotimaa vai ulkomaat, palkkataso vai muut työoikeudet, tai kenties vaikutus yksilöön vai yhteiskunnalliseen politiikkaan. (Halme & Joutsenvirta 2011, 257.) Yrityksen omaa rajausta vastuustaan kritisoidaan usein suppeaksi, ja mikäli rajausta kritisoidaan saatetaan vastuita toisinaan myös tietoisesti pelata toisiaan vastaan. Miljoonaluokan voittoja tahkova yhtiö saattaa esimerkiksi perustella uusiutumattoman energian käyttöönsä sillä, että voidakseen ostaa hintavampaa, uusiutuvaa energiaa, tulisi heidän irtisanoa työntekijöitään. (Harmaala & Jallinoja 2012; Ketola 2005, 54.) Kaikessa vastuuviestinnässä tulisikin pyrkiä eroon epäselvistä käsitteistä ja vastuiden turhasta vastakkainasettelusta.</p>

Kritiikin yhteenvedona voidaankin ajatella, että yhteiskunnallisen paineen lisääntyminen yhtäältä kirittää vastuullisuustekoja, ja toisaalta saattaa myös hidastaa niitä. Ulkoisen kritiikin uhka vaikuttaa yritysten vastuullisuustekojen suunnitteluun: onnistuminen yhdellä osa-alueella, kuten ympäristövastuun puolella, saattaa jäädä sosiaalisen vastuun epäkohtien varjoon (Joutsenvirta & Kourula 2011, 219). Kun vastuullisiksi profiloidutkin yritykset toisinaan joutuvat vahvan kritiikin kohteeksi, voi se osaltaan nostaa muiden yritysten kynnystä aloittaa, tai viestiä erilaisista yritysvastuun teoistaan (Juutinen 2016, 241). Lisäksi yritykset pohtivat vastuullisen liiketoiminnan kustannuksia: hyvän tavoitteluun vaadittu työmäärä koetaan usein vaativaksi, ja hyöty-haitta suhdetta on todellisuudessa hyvin vaikea mitata (Elonen 2017; FIBS 2019a). Tasapainoilu yhtäältä yritysvastuun taloudellisen kannattavuuden, ja toisaalta sosiaalisen ja ympäristöllisen ulottuvuuksien välillä onkin yksi haastavimpia, ja tärkeimpiä ratkaistavia asioita yritysten vastuullisuuden tiellä.

2.4 Vastuullisuusraportointi

Sekä yksityisen että julkisen toiminnan vastuullisuutta voidaan tehdä näkyväksi vastuullisuusraportoinnin kautta. Raportoinnin juuret yltävät 1980-lukuun, jolloin otettiin ensimmäisiä askeleita ympäristöraportoinnin puolella. Noin 20 vuotta myöhemmin, 2000-luvulla alettiin raportoinnissa arvioida myös sosiaalisten ja taloudellisten toimien vaikutusta vastuun kehitykseen. (Kuisma & Temmes 2011, 267.) Vuodesta 2017 Suomessa on myös velvoitettu suuret yritykset tuottamaan vuosittainen vastuullisuusraportti uuden kirjanpitolain muutoksen nojalla (TEM s.a.). Itse raportti pyrkii kuvaamaan yrityksen toimintaa kattavasti ja avoimesti, sekä esittämään suunnitelmat mahdollisten haastekohtien korjaamiseksi. (Kanerva & Purtonen 2019.) Raportin sisältö usein vaihtelee, joskin kattava ja yhtenäinen kokonaisuus voidaan nähdä muodostuvan pääosin ainakin neljästä osa-alueesta (Harmaala & Jallinoja 2012; Takki 2018):

1. Yrityksen liiketoiminta ja hallinto
2. Taloudelliset tiedot
3. Sosiaaliset ja henkilöstöasiat
4. Ympäristöasiat

Vastuullisuusraportoinnilla voidaan sisäisesti selkeyttää ja tehostaa organisaation tavoitteiden saavuttamista. Prosessien kuvaus tarjoaa selkeän näkemyksen vastuullisuuden osa-alueiden suhteesta toisiinsa, sekä yrityksen päätoimiseen liiketoimintaan. (Harmaala & Jallinoja 2012.) Lisäksi raportoinnilla pyritään aktiiviseen viestintään toiminnan sidosryhmille, luottamuksen ja paremman julkisuus kuvan kasvattamiseksi (Lovio 2004, 129). Organisaatio voi tilata raportilleen myös auditoinnin, eli tarkastuksen, jolloin ulkopuolinen taho vertaa raportin sisältöä ja laajuutta valittuun, relevanttiin standardiin, antaen tästä oman luottamuslausunnon. Lausunto toimii todisteena hyvästä hallintotavasta, mikä puolestaan mahdollistaa raportin käytön neuvottelujen apuvälineinä niin uusille liiketoimille kuin sijoittajienkin suuntaan. (Harmaala & Jallinoja 2012; Silvola 2019.)

Vaikka yksi, yhtenäinen näkemys vastuullisuusraportissa käytettävästä viitekehiksestä yhä uupuu, voidaan erityisesti kahden globaalin aloitteen nähdä vaikuttaneen suuresti myös raportoinnin yleiseen kehitykseen: vuonna 2015 hyväksytyt YK:n kestävän kehityksen

tavoitteet, ja sen pohjalta vuonna 2017 julkaistut Global Reporting Initiative (GRI) -ohjeistot.

YK:n kestävän kehityksen tavoitteet, eli Sustainable Development Goals (SDG) ovat kokoelma köyhyyteen, ympäristöön, talouteen, kansainväliseen yhteistyöhön ja ihmisoikeuksiin liittyviä päämääriä, joilla pyritään takaamaan yhteiskuntien vauraus ja hyvinvointi. Päämääriä on yhteensä 17 ja alatavoitteita 169, ja näiden toteutumista kansainvälisellä tasolla seurataan YK:n johdolla kootun mittariston kautta. (Kestävän kehityksen tavoitteet s.a.). SDG:n päätavoitteet on esitelty alla olevassa kuvassa 5.



Kuva 5: YK:n kestävän kehityksen 17 tavoitetta (Kestävän kehityksen tavoitteet s.a.)

Yrityksille SDG:n tavoittelu edellyttää vastuullista liiketoimintaa, eli toimivaa tasapainoa edellä käsiteltyjen taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun välillä. Vuonna 2017 kehitetty GRI-ohjeisto pyrkiikin kiinnittämään SDG:t tiiviisti yritysten vastuullisuusraportointiin, tarjoten malleja ja mittareita sen toteuttamiseen (GRI Mission and History s.a.; Takki 2018). GRI:n avulla yritykset ja organisaatiot saavat selkeän ohjeistuksen siitä, miten viedä kansainväliset tavoitteet käytäntöön ja kuinka mitata tuloksia tehokkaasti (Integrating SDGs into sustainability reporting s.a.). Monet suomalaiset yritykset pohjaavatkin raportointinsa juuri GRI-ohjeistoon (Takki 2018), ja käytännön hyvänä esimerkkinä toteutuksesta voidaan esittää Stora Enson palkittua vastuullisuusraporttia vuodelta 2018. Raportin sisällysluettelon kuva löytyy seuraavalta sivulta (kuva 6).



Contents

**We are creating
a renewable future
in the bioeconomy.**

Governance	4
Strategy, governance, and stakeholders	5
Our targets	9
Adopting the SDGs.....	10
Human rights	12



Social agenda	16
Employees and wider workforce.....	17
Community	22
Business ethics	27



Environmental agenda	31
Materials, water, and energy	32
Carbon dioxide	42
Forests, plantations, and land use	49



Economic agenda	55
Customers	56
Suppliers	60
Investors	64
External recognition	66



Data and assurance	67
Reporting scope	68
Data by production unit	69
Auditor's assurance report	72

The report contents have been assured by an independent third-party assurance provider with a level of Limited Assurance. A level of Reasonable Assurance has been provided for our direct and indirect fossil CO₂e emissions.

The GRI Index is available at
> storaenso.com/gri2018

Kuva 6: Stora Enson vuoden 2018 vastuullisuusraportin sisällyluettelo (Stora Enso 2018a)

Suomen parhaat vastuullisuusraportit palkitseva tuomaristo koostui vuonna 2018 muun muassa Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulusta, Ympäristöministeriöstä ja FIBS:stä. Heistä Stora Enson voittoon vieneessä "Sustainability 2018"-raportissa korostui erityisesti vahva ulkopuolinen varmennustaso, eteenpäin katsova strategia sekä vähähiiliseen maailmaan tähtäävä toiminta (Aalto-yliopisto 2019). Raportti itsessään on koostettu hyödyntäen GRI ohjeiston standardeja, ja Stora Enso linkittää erillisessä 10-sivuisessa dokumentissaan raportin sisältösiot GRI:n ohjeistusta vastaaviin osioihin (Stora Enso 2018b).

GRI-ohjeistuksen lisäksi on kehitetty useita muita raportointiin soveltuvia viitekehyksiä: joidenkin laskelmien mukaan maailmalta löytyy jopa 182 erilaista ohjeistusta ja yli 21000 yksittäistä standardia (Liappis 2018; Vault IQ 2019). Esimerkiksi kansainvälisen standardisointijärjestö ISO:n erilaiset oppaat ovat monelle tuttuja, ja myös heiltä löytyy oma ISO 26000 -standardi yhteiskuntavastuun raportoinnin pohjaksi (Vastuullisuusraportti.fi 2016). Näiden lisäksi standardien joukosta löytyy myös vaihtoehtoja niille yrityksille, jotka haluavat kohdentaa raportointiaan enemmän jonkin tietyn vastuullisuuden osa-alueen, kuten ympäristön suuntaan. Esimerkkeinä ympäristöstandardeista voidaan mainita ekologista suoritusta mittaavat, keskenään hyvin samankaltaiset ISO 14001 ja Euroopan Unionin oma Eco-Management and Audit Scheme (EMAS). (Ketola 2005, 155; Lovio 2004; 123.) Jokaisella standardilla on oma kustannuksensa, joka voi vaihdella Standardien verkkokaupan (s.a.) yksittäisten oppaiden 100-200 eurosta aina tapauskohtaisesti määritettäviin, laajempien kokonaisuuksien projektikustannuksiin.

Viitekehysten kirjo tai hinta ei kuitenkaan ole vastuullisuusraportoinnin ainoita haasteita. Tutkimukset ovat osoittaneet, että standardit ovat usein kuluttajille tuntemattomia ja toimintaa ajaville järjestöille liian pintapuolisia, tehden näistä todellisuudessa melko kehoja maineen kohottajia. Lisäksi raportointia on syytetty yleisesti liian suljetuksi ja konsulttivetoiseksi toiminnaksi, joka todellisuudessa integroidaan huonosti muuhun tekemiseen. Itse raportointi ei myöskään varsinaisesti estä vahinkojen syntymistä tai uusien epäkohtien tuleamista päivänvaloon: se, että jokin yritys on esimerkiksi ympäristösertifioitu, ei luonnollisesti estä ympäristöonnettomuuden syntymistä. (Lovio 2004, 128-129.) Mikäli raportointi halutaankin ottaa tehokkaaksi osaksi yrityksen mittarointia, on esityölle varattava riittävästi aikaa, jotta haasteisiin saadaan omalle organisaatiolle sopivin ratkaisu.

2.5 Tietoperustan yhteenveto

Kuten työn johdannossa esitellään, ovat kestävyysongelmat ja sen myötä yritysvastuun roolin korostuminen tämän päivän megatrendejä. Aiheet puhuttavat laajasti kuluttajien, yritysten ja organisaatioiden keskuudessa, jokaisen pohtiessa omaa rooliaan ja vastuunkannon kykyään. Taloudellisten etujen rinnalle on pyritty ajan saatossa nostamaan sekä sosiaalisesti kannattelevia että ympäristövastuullisia toimia. Suomessa yritysten vastuunotto on kehittynyt positiivisesti muun muassa globalisaation myötä: FIBS:n yritysvastuututkimuksen (2019a) mukaan jopa 85% yrityksistä strategiset tavoitteet sisältävät vastuulliseen liiketoimintaan liittyviä tavoitteita. Yritykset kokevatkin huomattavaa painetta vähentää omia negatiivisia vaikutuksiaan yhteiskunnassa, jossa sidosryhmät sekä odottavat että vaativat heiltä enenevässä määrin vastuullisia toimia.

Kasvava mielenkiinto yritysvastuuta kohtaan on osittain myös liiketoimintaperusteista: erityisesti suuremmat yritykset ovat havainneet vastuullisten toimien mahdollistavan myös taloudellisia hyötyjä, joita on esitelty luvussa 2.3.2. Samalla kuitenkin juuri taloudellinen intressi nousee myös monen yhteiskunnallisen kritiikin keskiöön: mikäli yritysvastuu nähdään yrityksessä pääasiallisesti hyödyn tuottajana, ovatko toimetkin silloin vain pintapuolisesti vastuullisia? Tai jopa todellisuudessa yhteiskuntaa vahingoittavia? Myös yritysten toimien todellista tehokkuutta ja läpinäkyvyyttä on arvosteltu kriittisin sanakääntein. Julkisten vaatimusten ja toisaalta kritiikin ristipaineessa monet yritykset miettivätkin tarkkaan, miten ja millä laajudella lähtevät yritysvastuutoimiaan edistämään.

Moniulotteisen vastuullisuuden kehittämistä on pyritty edistämään kansainvälisellä yhteistyöllä. Laajat aloitteet, kuten YK:n kestävä kehityksen tavoitteet ovat auttaneet toimijoita hahmottamaan yritysvastuun vaikutusalueita, kun taas erilaiset raportoinnin ohjeistot pyrkivät edistämään käytännön yritysvastuullista toimintaa. Luvun 2.4 yhteenvetona voidaan todeta, että ohjeistojen ja standardien runsas valikoima takaa jokaiselle yritykselle omaa toimintaa tukevan ohjeiston olemassa olon. Samalla valikoiman mittavuus myös nostaa aloittamisen kynnyksiä: raportoinnin pirstaleinen kenttä voi tuntua monimutkaiselta viidakolta, jota ei ilman ulkopuolista osaamista pystytä ratkomaan. Kun tämä yhdistetään ohjeistojen alhaiseen tunnettuuteen kuluttajien keskuudessa, toteuttaa moni yritys vapaaehtoisista raportointiaan sisäisin mallein, laajentaen käytännön raportointikenttää entisestään.

Aiheen ajankohtaisuus ja toisaalta, raportoinnin vaillinaisuus tukevat UseLess:n liiketoimintaidea. Keskittyminen ympäristövastuun ja erityisesti hiilijalanjälkilaskennan puolelle on omalta osaltaan kirittänyt aiheen keskusteluja ja tarjonnut yrityksille välineitä vastuullisuustekojen vaikutusten todentamiselle. Ymmärtääksemme markkinan todellista nykytilaa ja kehittymismahdollisuuksia, saattaa näin tarkka linssi tietoperustan katsauksen perusteella osoittautua kuitenkin liian rajaavaksi. Kuten aiemmasta voidaan todeta, ovat yritys vastuun ulottuvuudet hyvin vahvassa linkissä toisiinsa. Näin keskittyminen vain yhteen vastuullisuuden osa-alueeseen saattaisi johtaa puutteellisiin havaintoihin ja näin tulkinnan vääristymiin. Toimeksiantajalle ehdotettiin toiminnallisen osion laajennusta niin, että puhtaan ympäristövastuun sijaan käsittelemme yritys vastuun kenttää yleisesti. Näin mahdollistamme aidot havainnot koetuista haasteista ja hyödyistä, ajamatta keskustelua tietoisesti toivomaamme suuntaan.

Tietoperustasta käy myös ilmi aiheeseen liittyvän kritiikin runsaus. Yleisellä tasolla kriitikkoina toimivat pääosin erilaiset yksilöt ja julkiset tahot, mutta keskustelu yritysten kokemista haasteista yritys vastuun osalta tuntuu jäävän usein pinnalliselle tasolle. Suomen tasolla FIBS (2019a) on selvittänyt vastuullisuuden johtamisen koettuja haasteita sekä toivottuja ratkaisuja, joissa korostuu lainsäädännön merkitys vapaaehtoisuuden kustannuksella. Tämän tutkimuksen puitteissa onkin mielenkiintoista selvittää syitä koettujen haasteiden ja toiveiden taustalla, hyödyntäen niin ajankohtaisia tutkimuksia kuin kirjallisuuden esiin nostamia haasteita. Esiinnousevat, validoidut syyt ja haasteet kasvattavat aiheen asiakasymmärrystä ja toimivat pohjana UseLess:n palveluiden muotoilutyölle.

3.0 Kehittämispöessi

Tämän luvun tarkoituksena on esitellä opinnäytetyön empiriaosio sekä siitä johdetut tulokset. Työssä on sovellettu palvelumuotoilussa usein käytettyä, British Design Council:n (s.a.) kehittämää Double Diamond -prosessimallia, jonka vaiheistus toimii myös lukua eteenpäin ohjaavana runkona.

3.1 Menetelmät ja prosessi

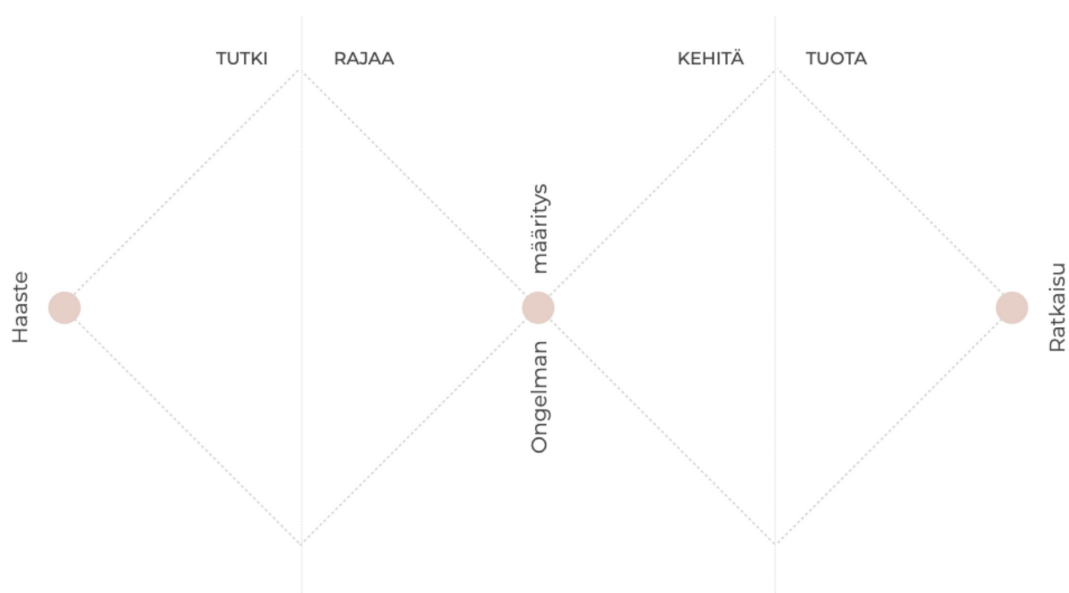
Uusia tuotteita, palveluita tai liiketoimintaa voidaan kehittää monella eri tavalla. Kasvava joukko ammattilaisia päätyy tänä päivänä hyödyntämään palvelumuotoilua kehittämisen työvälineenä, joka itsessään on yhä melko uusi käsite. Stickdorn, Hormess, Lawrence & Schneider (2018, 19-20) esittävät palvelumuotoilun käsikirjassaan yhdeksi määritelmäksi tavan auttaa organisaatioita näkemään palvelu asiakkaidensa silmin. Menetelmän keskiössä on tällöin asiakas- ja liiketoiminnan tarpeiden yhteensovittaminen, tavoitteenaan luoda saumaton ja laadukas palvelukokemus. Tuulaniemi (2011) puolestaan kuvaa palvelumuotoilun olevan osaamisala, jossa muotoilusta tutut toimintatavat yhdistetään perinteisempiin palvelun kehityksen menetelmiin. Muotoilun kautta organisaatiot saavat apua myös palveluiden strategisten mahdollisuuksien tunnistamiseen, uusien palveluiden innovointiin ja olemassa olevien palveluiden parantamiseen.

Kiinnostus palvelumuotoiluun on tällä hetkellä suurta, niin Suomessa kuin ulkomaillakin (Tuulaniemi 2011; Palokangas 2020). Palvelumuotoilusta alettiin puhua enemmän 2000-luvun alussa erilaisten palveluiden kysynnän ja tärkeyden kasvaessa täysin uusiin mittasuhteisiin. Moritz (2005, 23-27) identifioi palveluiden vallankumoukselle neljä ajuria:

1. Palvelualojen vuosikymmeniä jatkunut vahva kasvu, erityisesti länsimaissa
2. Tuotemarkkinoiden saturaatio: massa- ja sarjatuotannon myötä tuotteet muistuttavat yhä enemmän toisiaan
3. Teknologian nopea kehitys: internet, viestintävälineet, tietokoneet ja langattomat yhteydet toimivat usean palvelun pohjana
4. Ihmisten yksilölliset tarpeet: kuluttajilla on yhä monimuotoisempia tarpeita ja haluja, joita yksittäinen palvelu ei enää riitä täyttämään

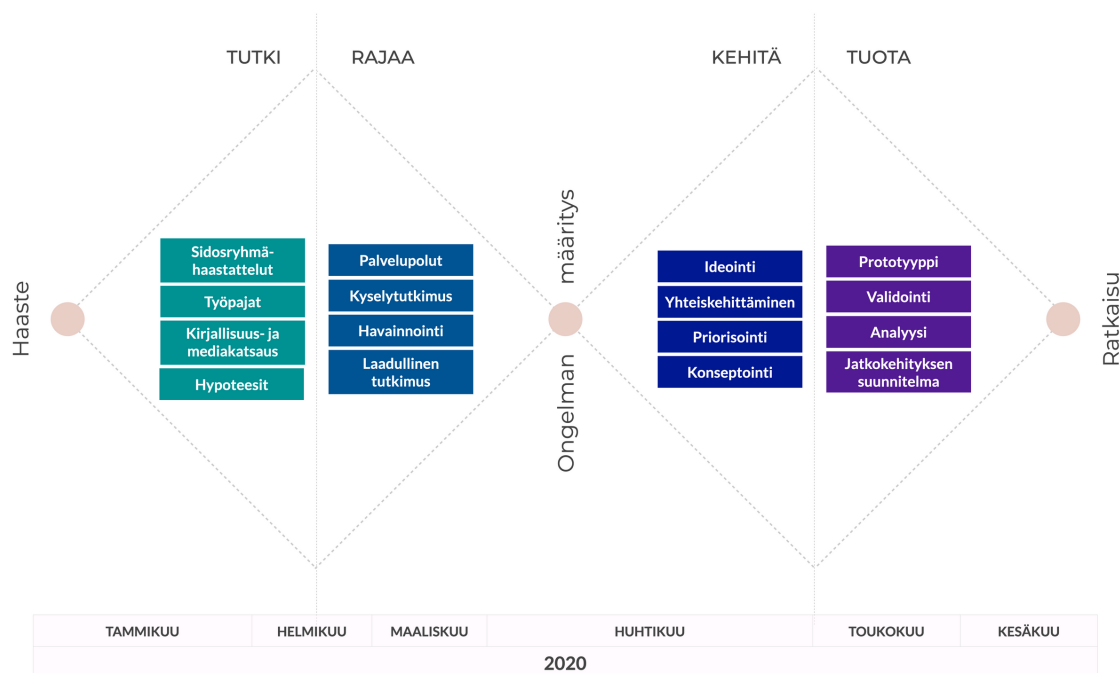
Palvelumuotoilussa asiakas asetetaan keskiöön, minkä johdosta palvelumuotoilu tarjoaa erinomaiset edellytykset asiakaslähtöisten tuotteiden ja palveluiden kehittämiseksi (Hiltunen 2017, 4). Olemme siirtymässä aikakauteen, jossa organisaatiokulttuurien painopiste siirtyy organisaatiokeskeisestä enemmän asiakaskeskeiseen suuntaan (Palokangas 2020).

Palvelumuotoilua voidaan käytännössä tarkastella sen periaatteiden, prosessin ja työkalujen kautta. Vaikka jokaisen palvelun kehittäminen on luonteeltaan aina uutta ja ainutlaatuista, toistuu perinteisissä malleissa usein asiakasymmärryksen kerryttäminen, palvelumallin ideointi, konseptointi, prototypointi ja pilotointi (Tuulaniemi 2011). Yksi alan käytetyimmistä prosessimalleista on British Design Council:n kehittämä Double Diamond -malli (kuva 7). Mallissa palvelumuotoilun prosessi on jaettu neljään vaiheeseen, jotka ovat vapaasti suomennettuina tutki, rajaa, kehitä ja tuota. Timantin muoto juontaa juurensa ajatukseen, jossa tarkastelukulmaa joko laajennetaan tai supistetaan prosessin tarpeiden mukaan. (British Design Council s.a.)



Kuva 7: Mukailtu versio Double Diamond -mallista (British Design Council)

Erilaisia palvelumuotoilun työkaluja ja menetelmiä löytyy paljon. Tässä työssä hyödynnettiin erityisesti nykytilan analyysia, työpajoja, haastatteluja, kyselytutkimusta, havainnointia, palvelupolkujen hahmottamista, yhteiskehittämistä, prototypointia ja validointia. Menetelmien vaiheistukset sijoittuvat palvelumuotoilun prosessiin ja toteutettuun aikatauluun kuvan 8 mukaisesti.



Kuva 8: Työssä käytetty prosessi ja menetelmät

3.2 Osa 1: Haasteen määrittely

Tämän työn tarkoituksena on tukea UseLess:n kehitystyötä. Vain muutama kuukausi ennen työn aloittamista, yritys päätti siirtyä pois kuluttajille suunnatun, ympäristövastuullisen sijoitussovelluksen kehityksestä kohti yrityksille tarjottavaa konsultatiivista hiilijalanjälkilaskentaa. Muutos oli suuri ja vaatii paljon uudistuksia yrityksen toimintamalleissa, minkä tueksi myös opinnäytetyön kehitysprojekti aloitettiin.

Työ alkoi tammikuussa 2020 määrittelemällä tarkemmin haasteet, joita UseLess nykytilassaan kohtaa. Alkutapaamisissa yrityksen avainhenkilöiden kanssa keskiöön nousivat seuraavat teemat:

- UseLess:n tulevaisuuden liiketoimintamalli: olemmeko konsultti-, IT- vai hybriditalo?
- Millä perusteella asiakkuudet tulisi keskittää: ala, koko, maturiteetti, oma kokemus?
- Minkälaisia ovat ne oston ajurit ja esteet, jotka vaikuttavat UseLessin potentiaaliseen asiakaskuntaan?
- Mistä muodostuu loppupeleissä yritykselle skaalautuva tulonlähde?

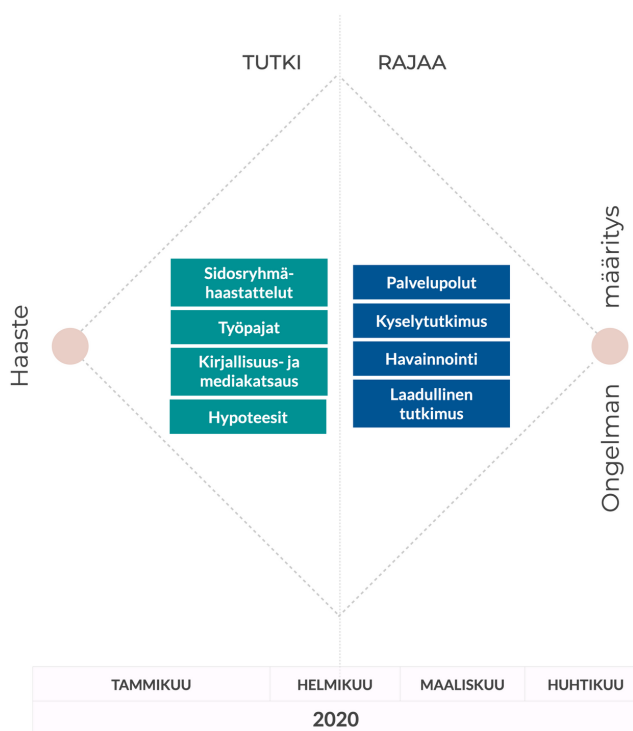
Ympäristövastuullisuus haluttiin säilyttää vahvasti tekemisen keskiössä, johon myös tiimin osaaminen vahvasti nivoutui. Tämän ei kuitenkaan haluttu rajoittavan itse projektin alkuvaiheen tutkimustyötä, jolloin varmistettiin mahdollisuus aitoihin havaintoihin markkinan vastuullisuuteen liittyvistä tarpeista ja odotuksista. Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiksi määriteltiin tällöin seuraavat:

1. Mitkä ovat yrityspäätäjien vastuullisuuteen liittyvät suurimmat kipukohtat, ja millä vastuullisuuden osa-alueilla ne sijaitsevat?
2. Minkälaisia palveluita UseLess voisi näiden haasteiden ratkaisemiseen tarjota?

Seuraavissa luvuissa esitellään keinot, joilla kysymyksiin pyrittiin vastaamaan.

3.3 Osa 2: Tutki ja rajaa

Toimeksiantajan haasteen määrittelyvaiheen jälkeen palvelumuotoilun prosessi eteni ensimmäisen timantin tutki- ja rajaa-vaiheisiin (kuva 9). Tässä kohdin prosessia pyritään peilaamaan yrityksen tavoitteita ja rajoitteita loppuasiakkaan perimmäiseen ongelmaan, johon lähdetään myöhemmässä vaiheessa todenmukaisesti kehittämään ratkaisua. Oikean ongelman määrittely onkin projektin onnistumisen kannalta keskeisessä roolissa. (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 37-38.)



Kuva 9: Ensimmäinen timantti

3.3.1 Esitutkimus

Tutki-vaiheessa pyrittiin keräämään mahdollisimman avoimesti mitä tahansa tietoa, joka auttaisi hahmottamaan projektin lähtökohtia, vaihtoehtoja etenemiselle ja mahdollisia rajoitteita. Taustatietoa kerättiin esitutkimuksen muodossa, hyödyntäen kolmea pääasiallista keinoa: yrityksen sidosryhmähaastattelut, tiimin kanssa järjestetyt sisäiset työpajat ja valmisteleva tutkimustyö.

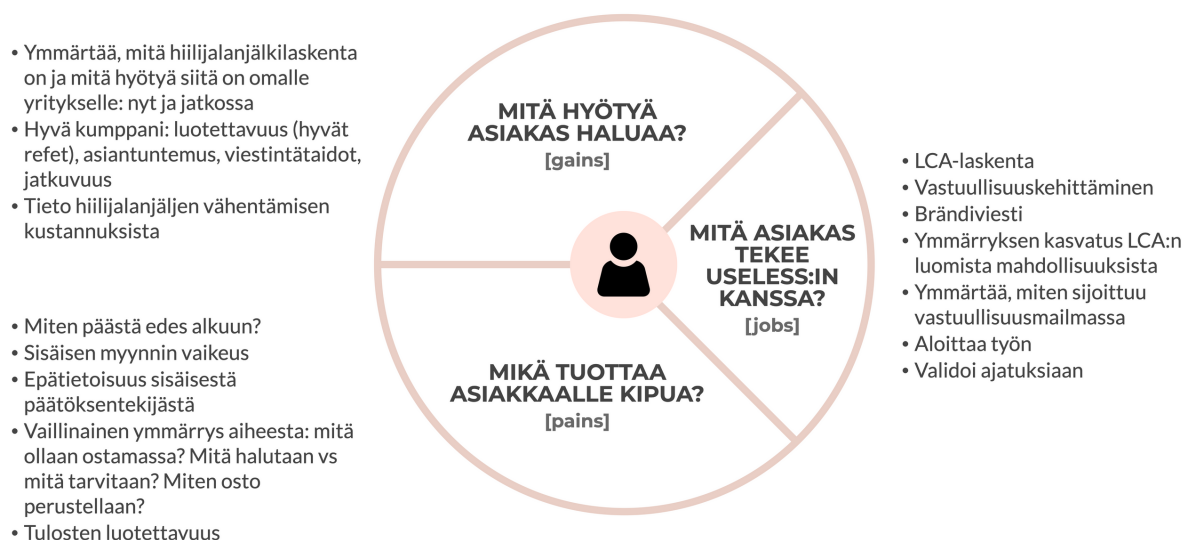
Osana tiedonkeruuta haastateltiin henkilökohtaisesti kolmea yrityksen avainhenkilöä, jotka muodostivat samalla projektin päätiimin: toimitusjohtajaa, operatiivista johtajaa ja yhtä neuvonantajaa. Haastattelujen tarkoituksena oli mahdollistaa kullekin osallistujalle tapa antaa oma näkemys projektiin, sekä tarjota lisätietoa tutkimustyön pohjaksi esimerkiksi yrityksen nykytilasta, markkinatilanteesta ja asiakkaista. Haastatteluiden avulla myös sitoutettiin avainhenkilöitä projektiin sekä tuotettiin synteesi siitä, mitä yrityshaasteen osia todellisuudessa lähdetään ensisijaisesti ratkomaan. Kukin haastattelu kesti keskimäärin tunnin ja jokainen nauhoitettiin jälkianalyysin mahdollistamiseksi.

Prosessin alkuvaiheessa toteutettiin myös kaksi työpajaa. Näistä ensimmäinen koski uuteen

liiketoimintafokukseen liittyvää strategiaprosessia, joka toteutettiin tammikuun lopulla yrityksen enkelisijoittajan fasilitoimana. Osallistuminen työpajaan asiantuntijan roolissa mahdollisti yrityksen koko tiimin dynamiikan havainnoinnin, selkeyttäen myös mahdollisia tavoitteita ja rajoitteita itse projektille. Toinen työpaja järjestettiin pian tämän jälkeen helmikuussa projektin päättimille, osana opinnäytetyön projektia. Työpajassa hahmotettiin opinnäytetyön tekijän fasilitoimana UseLess:n hypoteeseja, joiden avulla määriteltiin tutkittavien asiakkaiden profiilia ja priorisoitiin heidän kanssaan validoitavia aihioita.

Valmisteleavassa tutkimustyössä tutustuttiin puolestaan sekä kirjallisuuteen että aiheen käsittelyyn mediassa. Työllä pyrittiin lisäämään ymmärrystä vastuullisen liiketoiminnan kentästä yleisesti, sekä hahmottamaan kansallisia ja kansainvälisiä tulkintoja sen merkityksestä yritys kentällä. Samalla selvitettiin myös UseLess:n kilpailutilannetta Suomessa sekä mahdollisia vastaavia toimijoita kansainvälisesti.

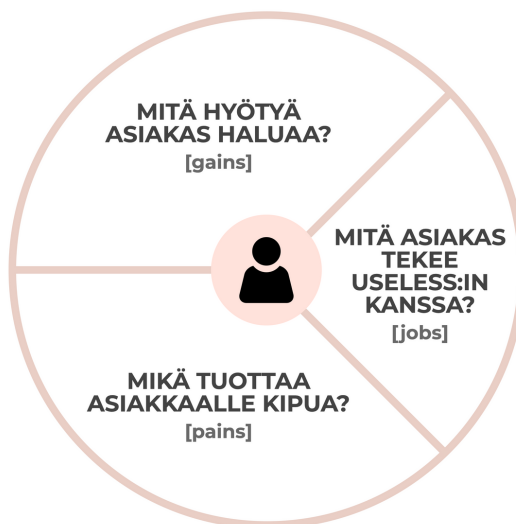
Ensimmäisen esitutkimus-vaiheen avulla saatiin muodostettua selkeämpi kuva yrityksen toimintaympäristöstä sekä siitä, millainen asiakastutkimus parhaiten palvelisi UseLess:n liiketoiminnan tavoitteita. Potentiaaliset asiakasryhmät päätettiin jakaa pääpiirteittäin kahteen kategoriaan sen mukaan, oliko yritys vasta selvittämässä yritys vastuun mahdollisuuksia (alhainen maturiteettitaso), vai kenties jo lähtenyt toteuttamaan jotakin sen osa-alueita omassa toiminnassaan (korkea maturiteettitaso). Näiden asiakasprofiilien hahmottamiseksi suhteessa UseLessin tarjoamaan erilaisia hypoteeseja koottiin Strategyzer:in luomaan Value Proposition -kanvaksen asiakaspohjaan, jossa tarkasteltiin erityisesti asiakkaan tavoitteita, kipukohtia ja toiveita. Tarkastelun tulokset on koottu kuviin 10 ja 11.



Kuva 10: Matalan maturiteettitason asiakasprofiili

- Markkinoiden paras laatu omaan tarpeeseen nähden (jos työtä on jo tehty, nyt varmaan ymmärretään että laatu vaihtelee paljonkin)
- Helposti päivitettävä laskenta ja uusien tuotteiden tuominen mukaan helppoa ja malli selkeä
- Tieto hiilijalanjäljen vähentämisen kustannuksista

- Mistä aikaa ja resursseja?
- Vaikea hahmottaa, mihin työ voisi johtaa (next steps)
- Tuloksia on hankala ymmärtää
- Tulosten vertailtavuus ja toistettavuus epäilyttää
- Datan keräys sisäisesti hankalaa



- Sidosryhmiltä tulevaan paineeseen vastaaminen (erityisesti asiakkaat)
- Sisäinen paine: työnantajamielikuvan kasvattaminen
- Erottautuminen markkinalla
- Prosessin kehitys: operatiivisen tehokkuuden kasvattaminen
- Viestintä- ja brändiarvon kasvattaminen
- Kehityksen seuranta
- Pakko jatkaa, jos kerran aloitettu

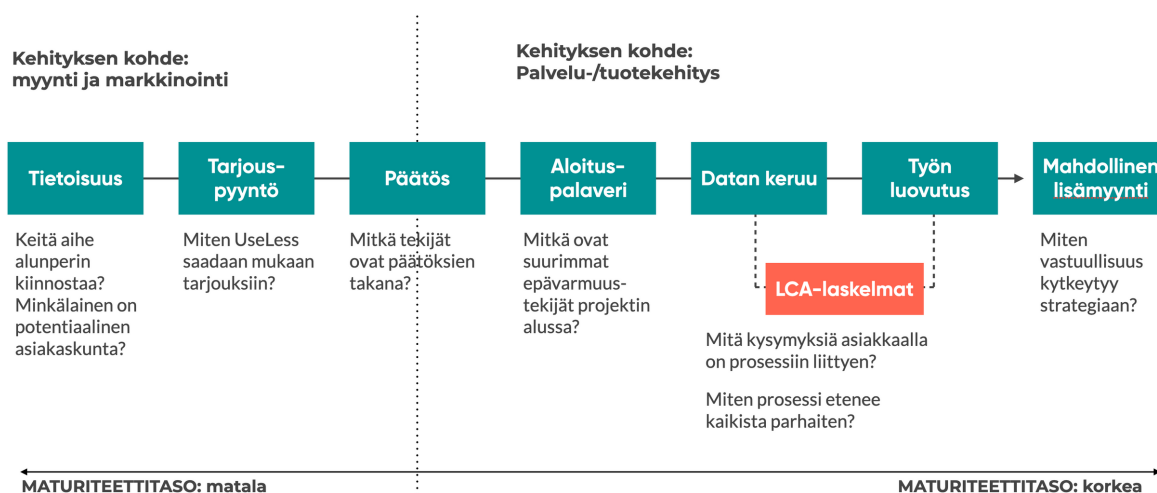
Kuva 11: Korkean maturiteettitason asiakasprofiili

Yhdistämällä sekä kirjallisuudesta nousevat havainnot että muodostettujen asiakasprofiilien hypoteesit koostettiin näkemystä tulevan asiakastutkimuksen pohjaksi, jota tarkastellaan seuraavaksi.

3.3.2 Asiakastutkimus

Rajaa-vaiheessa pyrkimyksenä oli hahmottaa projektin kannalta olennaisimmat havainnot, ja rajata sieltä tärkeimmät löydökset ratkaistavan ongelman määrittämiseksi. Käytännössä tämä tarkoitti tutki-vaiheen havaintojen validointia monimetodisella asiakastutkimuksella, jolla selvitettiin suomalaisen yrityskentän vastuullisen liiketoiminnan tilaa.

Ennen asiakastutkimukseen siirtymistä, esitutkimuksen havainnot teemoiteltiin asiakastutkimuksen pohjaksi. Tällöin kävi kuitenkin nopeasti ilmi, että asiakastutkimuksen pääasiallinen kohderyhmä ja tarkastelukulma on opinnäytetyön puitteissa toteutettavaksi liian laaja. Havainnon jälkeen toteutettiin tarkempi rajaus yhdessä toimeksiantajan kanssa. Apuna tässä käytettiin UseLess:in asiakaspolkua, jossa nykyasiakkaiden maturiteettitasot näyttäytyvät seuraavasti:



Kuva 12: UseLess:n yksinkertaistettu asiakaspolku

Osana määrittelytyötä päätettiin keskittyä ensisijaisesti korkeamman maturiteettitason asiakasryhmiin, jotka ovat vähintään aloittaneet jonkin yritysvastuun osa-alueen edistämisen toiminnassaan. Heiltä voidaan saada yritystä hyödyttävää tietoa parhaiten toimivista käytännöistä. Näin ollen myös tarkastelukulmaksi valikoitui palvelu- ja tuotekehitys. Asiakastutkimus koostui kyselystä, tapahtumahavainnoinnista ja laadullisista haastatteluista.

Anonyymi kysely suoritettiin 28.2.-14.3.2020 välisenä aikana Typeform-alustalla. Osallistujia rekrytoitiin UseLess:in työntekijöiden ja yrityksen omista kanavista, sekä muutamista Facebookin julkisista aiheeseen liittyvistä ryhmistä. Markkinalta identifioitiin myös 70 mielenkiintoista yritystä, joiden vastuullisuusasioista vastaaville henkilöille lähetettiin henkilökohtainen kutsuviesti kyselyyn. Kyselyn pääasiallinen tarkoitus oli selvittää vastuullisuusasioiden parissa työskentelevien ajatuksia, motivaattoreita ja koettuja haasteita, peilaten esitutkimuksessa löydettyjä havaintoja. Lisäksi kyselyn avulla pyrittiin tavoittamaan relevantteja haastateltavia tutkimuksen seuraavaan vaiheeseen, sekä tuottamaan mahdollisesti UseLess:lle kiinnostuneita liidejä. Kyselyyn vastasi yhteensä 36 ihmistä, joista 14 (39%) oli kiinnostunut osallistumaan jälkihaastatteluihin ja 10 ihmistä (28%) toivoi yhteydenottoa UseLess:n puolelta. Kyselystä koostettiin toimeksiantajalle erillinen raportti, josta ilmenee kyselyn numeeriset tulokset sekä päähavainnot. Kyselyn havainnot on tiivistetty alle.

- | | |
|---|--|
| <p>(I) Vastuullisuus koetaan yleisesti raskaana aloittaa - jopa heidän keskuudessaan, kenen vastuulla asia on. Suurin toteutunut haaste liittyy sisäisen työn tarpeeseen ja sen yllättävään vaativuuteen.</p> | <p>(IV) Yrityksien maturiteettitaso vastuullisuuden olennaisuuden arvioinnissa jakaa vastaajat kahtia: n. puolet kertoo olevansa työn alkuvaiheissa, ja puolet toteuttavat työtä tietyllä systemaattisuudella. Käytännössä kuitenkin vain noin neljäsosa vastaajista hyödyntää mittaristoja todentaakseen työnsä tuloksia.</p> |
| <p>(II) Lähes puolet vastaajista näkee vastuullisuustyön kokonaisuutena, yhdistäen taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristöllisen näkökulman. Trendi on korostunut erityisesti heidän keskuudessaan, ketkä jollain tavalla myös mittaavat vastuullisuustoimiaan (korkea maturiteettitaso): heistä 70% valitsee kokonaisuuden ennen yksittäistä osa-aluetta.</p> | <p>(V) Ulkoisten asiantuntijoiden merkitys koetaan vähäiseksi vastuullisuustyön mittaamisessa, tai sitä ei osata arvottaa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suurin osa mittaavista yrityksistä toteuttaa raportoinnit itsenäisesti kustannus- ja joustavuus-syistä, sekä säilyttääkseen taidon talon sisällä • Kolmasosa vastaajista ei koe ulkoiselle asiantuntijalle tarvetta, ja n. 40% ei osaa vastata kysymykseen ulkoisen asiantuntijan tarpeellisuudesta |
| <p>(III) Vastuullisuustyöllä lähdetään ensisijaisesti tavoittelemaan ulkoisia etuja, kuten kilpailuetua ja asiakastyytyväisyyttä. Käytännössä todennetut hyödyt ovat kuitenkin pitkälti myös sisäisiä, kuten työntekijöiden innostaminen ja riskien hallinta.</p> | <p>(VI) Vastuullisuustyö koetaan tärkeäksi, merkitykselliseksi ja yritysten kannalta olennaiseksi kehityksen osa-alueeksi. Oman yrityksen tekojen määrä, oma tietämys aiheesta sekä tekemisen vaikuttavuuden arviointi kuitenkin hidastavat laajempaa kehitystä.</p> |

Kyselyn ollessa vielä käynnissä Kesko järjesti ”Vastuullisuus yrityksen johtamisessa”-iltatapahtuman 11.3., joka toimi hyvänä paikkana havainnoida vastuullisuuden ympärillä käytävää yleistä keskustelua. Tilaisuus järjestettiin yrityksen uudella K-Kampuksella, ja keskustelun aiheina olivat vastuullisen liiketoiminnan liiketoimintahyödyt, tiedostavat kuluttajat ja vastuullisuusviestintä. Noin 100 hengen tilaisuudessa avattiin jokaisen puheenvuoron jälkeen yleinen keskustelu, joista keskeisimmät ajatuksia herättäneet aiheet kirjattiin ylös mahdollista jatkovalidointia ajatellen.

Osana asiakastutkimusta toteutettiin myös seitsemän laadullista, puolistrukturoitua haastattelua. Näiden avulla selvitettiin tarkemmin erityisesti vastuullisuustyössään jo pidemmällä olevien yritysten toimia. Lisäksi haastatteluissa kysyttiin yritysvastuun toteuttamisen onnistumisista, haasteista, tavoitteista, mittaamisesta ja tulevaisuuden suunnitelmista. Kaikki haastattelut toteutettiin maaliskuussa puhjenneen korona-epidemian vuoksi etänä Google Hangouts -työkalua hyödyntäen. Haastattelut kestivät keskimäärin tunnin ja osallistujan luvan myötä myös nämä nauhoitettiin jälkianalyysin mahdollistamiseksi. Taulukkoon 2 on listattu haastatteluun osallistuneiden taustatietoja.

	Henkilö A	Henkilö B	Henkilö C	Henkilö D	Henkilö E	Henkilö F	Henkilö E
Toimiala	Teollisuus (sähkö ja elektroniikka)	Vaateala (Tekstiiliteollisuus)	Informaatioteknologia	Tukku- ja vähittäiskauppa	Huonekaluala (Tukku- ja vähittäiskauppa)	Tukku- ja vähittäiskauppa	Tekstiiliteollisuus
Yrityksen koko	Yli 500 henkilöä	10-49 henkilöä	200-499 henkilöä	Alle 10 henkilöä	10-49 henkilöä	10-49 henkilöä	Alle 10 henkilöä
Titteli	Ympäristöpäällikkö	COO	Project & CSR Manager	COO	CEO	Communications and Insights Specialist	CEO
Kuuluuko johtoryhmään?	Ei	Kyllä	Ei	Ei	Kyllä	Ei	Kyllä

Taulukko 2: Asiakashaastatteluun osallistuneiden taustatietoja

3.3.3 Tutkimuksen löydökset

Tutki- ja rajaa-vaiheiden lopputuotokset määrittävät ongelman, jota lähdetään prosessin toisessa timantissa ratkaisemaan. Tässä opinnäytetyössä keskeiset haasteet määriteltiin tulkitseamalla ja analysoimalla kaikki asiakastutkimuksessa kertynyt materiaali. Tietoa jäseneltiin ensin taulukoiden, jonka jälkeen analysoinnissa hyödynnettiin samankaltaisuuskaaviomenetelmää (affinity diagram). Menetelmän avulla erilaiset havainnot onnistuttiin ryhmittelemään sopiviin teemoihin, joista muodostui ongelman määrittelyn kannalta viisi olennaista löydöstä. Myös tästä analyysistä toimitettiin toimeksiantajalle erillinen raportti.

Asiakastutkimuksen löydökset on koottu seuraaville sivuille.

Ilmiö 1: Yritysvastuusta keskustellaan enemmän, mutta se koetaan yhä yleisesti vaikeana aloittaa

Vastuullisuustyöstä kiinnostuneet yritykset joutuvat itse selvittämään ja luomaan omat toimintamallinsa, sillä markkinalla ei koeta olevan tarjolla alakohtaisia tai juuri heidän tilanteeseen sopivia suosituksia. Oma tietotaso koetaan aihealueella heikoksi, mikä tekee aloittamisesta ja toimien mittaroinnista haastavaa, sekä yritysten keskinäisestä vertailusta mahdotonta.

Alisteiset ilmiöt:

- Suurimmiksi esteiksi työn aloittamiselle nähdään ajan ja resurssien puute, vaillinainen ymmärrys aiheesta sekä uupuva sisäinen omistajuus.
- Työn aloittamista pidetään tärkeämpänä kuin yhdenmukaisia toimia tai mittareita.

Vastuullinen liiketoiminta ja sen vaatimukset omaan organisaatioon nousevat yhä useammin yrityspäätäjien keskusteluihin. Ajurina tässä on toiminut etenkin kasvanut näkyvyys mediassa, mutta viimeisen viiden vuoden aikana 50% haastatelluista kertoo myös liiketaloudellisten syiden nousseen keskiöön: vastuullisuudesta keskustellaan enenevässä määrin ajatellen myös mahdollisia kustannussäästöjä, markkinointietuja ja brändin kasvattamista.

Kyselyyn vastanneista 70% on täysin samaa mieltä siitä, että vastuullisuus on erittäin olennaista yrityksen toiminnan kannalta. Lisäksi yli 80% vastanneista kokee vastuullisen liiketoiminnan hyötyjen olevan suuremmat, kuin sen kustannukset, ja noin 78% vastaajista kokee pystyvänsä vaikuttamaan yrityksensä vastuullisuustekoihin. Samaan aikaan noin 50% vastanneista on kuitenkin epävarma, tai tyytymätön oman yrityksensä vastuullisuustoimien tilaan, ja vain 28% kaikista vastanneista toteuttaa jonkinlaisia vastuullisen toiminnan mittarointia.

Suurimmiksi esteiksi työn aloittamiselle nähdään ajan ja resurssien puute, vaillinainen ymmärrys aiheesta sekä uupuva sisäinen omistajuus. Väite kalliista ja aikaa vievästä mittaroinnista jakaa haastateltavien mielipiteet, joskin 6/7 kuitenkin kokee että jokaisella yrityksellä on vapaus, ja samanaikainen vastuu, valita itselle sopivin tapa tehdä vastuullisuustyötä.

Mitä tämä tarkoittaa UseLess:lle?

LCA-laskennan tarjoaminen suorana ratkaisuna voi tuntua liian isolta hyppäykseltämonelle yritykselle, joka usein vasta pohtii itselleen parasta lähestymistapaa vastuullisen liiketoiminnan toteuttamiseen. Sen sijaan yleisemmälle konsultointiavulle tuntuu markkinalla olevan kysyntää, erityisesti auttamalla yrityksiä ymmärtämään, mitä vastuullisuus voisi juuri heille tarkoittaa.

Lainauksia tutkimuksesta:

“Edelleen suurin este on se, etten tiedä ovatko toimenpiteemme todellisuudessa vastuullisia, vaikka itse uskomme niiden olevan.”

Kyselyyn vastannut toimitusjohtaja alle 50 henkilöä työllistävän IT-yrityksensä vastuullisuustyön aloittamisen esteistä.

“Mistä tietää että tekee oikeita juttuja? Mistä tietää, että tekee sellasia juttuja, mitkä tavallaan muut hyväksyy ja mitkä ohjaa sitä toimintaa oikeeseen suuntaan?”

Haastateltu keskiuuren IT-yrityksen vastuullisuuspäällikkö yleisimmistä vastuullisuustyötä aloittelevien yritysten epävarmuuksista.

“Ei oo sellasta standardia, että kukaanhan... jos miettii, et viranomaisilta ei oo tullu mitään sellaista että ‘näin tää lasketaan’, tai ‘näin tätä raportoidaan’ - - Olis hyvä, et olis yks tapa, ja kaikilla ois sama tapa. Koska nytten esimerkiksi, miten minä kuluttajana voisin luottaa myös siihen että esimerkiksi [X-yrityksen] tekemä lasku on se oikee, tai sen ilmoittama luku, tai muiden yritysten?”

Haastateltu alle 50 henkilöä työllistävän vähittäiskaupan toimitusjohtaja yleisimmistä vastuullisuustyötä aloittelevien yritysten epävarmuuksista.

“Monet tarjolla olevat mittarit on sidottu sertifikaatteihin ja ne taas ovat hinnaltaan liian kalliita pienelle firmalle tässä taloudellisessa tilanteessa.”

Kyselyyn vastannut toimitusjohtaja alle 50 henkilöä työllistävän IT-yrityksensä vastuullisuusmittarien käyttöönoton esteistä.

Ilmiö 2: Ympäristöön liittyvät toimet koetaan selkeimmäksi tavaksi aloittaa vastuullisuustyö

Ympäristövastuu huomioidaan kaikissa haastatelluissa yrityksissä, ja 5 haastateltavaa 7:stä aloitti vastuullisuustoimet pohtien ensin ympäristöön liittyviä vastuukysymyksiä. Lähestyminen koettiin luontevaksi omassa toimintaympäristössä, missä esimerkiksi energiankulutusta, materiaalivalintoja ja logistiikkaa pystytään tietyille asteelle saakka seuraamaan, mukauttamaan ja mittaroimaan. Mittareiden asetantaa ei kuitenkaan pidetä vastuullisuustyön kannalta välttämättömänä, vaan tärkeämpänä pidetään itse työn aloittamista. Raportoivat yritykset toteuttavat seurantaa yleisimmin 1 vuoden välein.

Alisteiset ilmiöt:

- Kompensaatiotoimet nähdään viimeisenä keinona sen jälkeen, kun kaikki voitava on jo vähennetty.
- Maturiteettitason kasvaessa kustannustehokkaiden parannustoimien löytämisestä tulee hankalampaa.

Vastuullisen liiketoiminnan osa-alueet jaetaan tyypillisesti taloudelliseen, sosiaaliseen ja ympäristön vastuuseen. Kyselyyn vastanneista lähes puolet näkee kokonaisuuden ennen yksittäistä osa-aluetta omalle yritykselleen olennaisena. Kuitenkin 41% vastaajista valitsi jonkin kolmesta, ja heistä 61% valitsi ympäristövastuun yritykselleen olennaisimmaksi vastuullisuuden osa-alueeksi.

Ympäristövastuu huomioidaan jokaisessa haastatelluista yrityksistä. Hiilidioksidipäästöt ovat mukana 70% kirjatuista vastuullisuustavoitteista, joista useimmin mainittiin erilaiset kompensointimuodot (4/7) sekä täydellisen hiilineutraaliuden tavoittelu (3/7). Ympäristövastuun saralta löytyy haastateltavien mukaan hallittavia asioita, joita seurataan mahdollisuuksien mukaan. Maturiteettitason kasvaessa tavoitteiden asetannassa täytyy käyttää luovuutta, kun kustannustehokkaiden parannustoimien löytämisestä tulee hankalampaa.

Vaikka suuri osa haastatelluista yrityksistä kompensoi esimerkiksi henkilökuntansa lentoja ja tuotteiden kuljetuksia, suhtaudutaan päästökompensatioon itsessään varauksella. Kompensaatiotoimet nähdään yleisesti hyvänä, mutta viimeisenä keinona sen jälkeen, kun kaikki voitava on jo vähennetty. Vain yksi haastateltava näkee kompensoinnin itsessään tavoiteltavana asiana, ja vastaavasti vain yksi haastateltava vertaa kompensointia negatiivisesti laastariratkaisuun.

Mitä tämä tarkoittaa UseLess:lle?

UseLess:lla on kaikki tarvittava tietotaito vastata ympäristövastuun eri elementtien kysyntään. Kilpailevia asiantuntijoita on vähän ja ympäristö on useimmille yritykselle se kiinnostavin vastuullisuuden osa-alue. Tässä tulee kuitenkin pohtia myös eri tasoja sisältävää tarjoomaa, sekä palveluiden että mahdollisten järjestelmätuotteiden osalta. Otettavaa saattaisi löytyä myös kompensointiä tarjoavien yritysten kumppanina.

Lainauksia tutkimuksesta:

“Meillä [vastuullisuus] näkyy nyt sitten pääsääntöisesti tällä hetkellä materiaalivalinnoissa, ja sitten myös jossain määrin kuljetuksissa ja pakkauksissa. Eli siinä on ehkä nyt ne suurimmat topic:t tällä hetkellä, eli me ollaan tällä hetkellä keskitytty nyt niin sanotusti tähän ympäristövastuun osa-alueeseen. - - me ollaan nähty että lyhyellä tähtämellä me saadaan suurin positiivinen ympäristövaikutus sillä, että me pyritään muuttamaan näitä materiaaleja omalta osin mahdollisimman paljon sinne ympäristöystävällisempään suuntaan.”

Haastateltu alle 50 henkilöä työllistävän vähittäiskaupan COO siitä, miten vastuullisuus näkyy heidän yrityksessään.

“Mä veikkaan että suurin osa työstä tulee alkuun olemaan nykytilan kartoittamista tuolla ympäristövastuun puolella. Ja sit sitä kautta toimenpiteiden ja tavoitteiden luomista. Sitten toi sosiaalinen vastuu, niin... sitä pitäis aika paljon määrittää meidän päässä, että mihin sillä viitataan.”

Haastateltu alle 50 henkilöä työllistävän vähittäiskaupan uusi vastuullisuuspäällikkö vastuullisuuden eri osa-alueiden toteutusjärjestyksestä.

“Tulin [alunperin] selvittämään [X-yrityksen] ympäristövastuun tilaa, ja kaikkia semmosia juttuja mitä siinä voitais tehdä. Ja sit se oikeestaan, duuni on siinä vähän jatkunut sitä kautta, ja siihen on tullut myös nykyään, mikä oikeestaan on vastuullisuustyössä enemmän mun juttua, niin ois sosiaalisen vastuun puoli. Toki ympäristövastuun jutut on yhä edelleen siinä mukana, mutta ei ehkä ihan niin isolla painolla kun silloin alkuun.”

“Jos sä kaivat ojaa, niin ihan hel*:n paljon tärkeämpää on kaivaa sitä ojaa, kun olla ihan helvetin hyvät suunnitelmat. Ja sit sä et koskaan tartu siihen lapioon.”

Haastateltu keskisuuren IT-yrityksen vastuullisuuspäällikkö ensin oman roolin toimenkuvan kehityksestä yrityksessä, sitten mittaroinnin toissijaisuudesta verrattuna jatkuvan parantamisen asenteeseen.

Ilmiö 3: Keskimääräinen tyytyväisyys oman yrityksen yritysvastuutoimien tilaan jää heikoksi

Haastateltavat perustelevat arvosanojaan eri tavoin. Korkeissa arvosanoissa korostuu ajatus organisaation laajuisesta tuesta ja päätöksenteon kulttuurista, kun matalan arvosanan antaneet kritisoiivat tieto- ja resurssipulaa, sekä keskittymistä vain yhteen osa-alueeseen. Kyselyyn vastanneiden kesken erityisesti pienet yritykset, jotka kokevat oman tuotteensa tai palvelunsa olevan itsessään vastuullinen, antavat itselleen korkeat arvostukset. Sen sijaan aloina IT ja koulutus painottuvat hieman enemmän tyytymättömään skaalaan.

Alisteiset ilmiöt:

- Sisäinen vastuullisuuden kulttuuri nähdään vahvasti sekä onnistumisen että epäonnistumisen lähteenä vastuullisuustyölle.
- Niin kutsuttu "vastuullinen DNA": mikäli luottaa sokeasti omaan tuotteen vastuullisuuteen, on sen varjolla helpompi toimia vastuuttomasti muilla osa-alueilla.

Mielipiteet oman organisaation vastuullisuustoimista jakavat tutkimukseen osallistuneet melko tasaisesti: kaikkineen tutkimukseen osallistuneiden tyytyväisyys (n=39) on keskimäärin 3.46/5, joissa 1= täysin tyytymätön, 3=ei tyytyväinen tai tyytymätön, ja 5=täysin tyytyväinen.

Jo vastuullisuustyötä tekevien haastateltavien mukaan heillä parannettavaa löytyy mm. paremmassa resursoinnissa, omissa tietotaidossa sekä raportointikäytännöissä. Onnistumisien piiriin nostetaan vastuullisuus päätöksenteossa, tuotteen tai palvelun vastuullisuus itsessään sekä ympäristöasioiden onnistunut huomiointi.

Sisäinen vastuullisuuden kulttuuri nousee keskusteluissa vahvasti esiin sekä onnistumisena että suurena esteenä vastuullisuustyölle. Johdon ja organisaation tuki toimille nähdään yleisesti kriittisen tärkeänä onnistumisen kannalta, ja jos itse tuote tai liikeidea on alun alkaenkin perustettu jonkin vastuullisuusaspektin ympärille, koetaan tämä helpommaksi saavuttaa. Niin kutsuttu "vastuullinen DNA" nähdään kuitenkin myös kaksiteräisenä miekkana: mikäli luottaa sokeasti omaan tuotteen vastuullisuuteen (todennettuna tai todentamatta), on sen varjolla helpompi toimia vastuuttomasti muilla osa-alueilla.

Sen sijaan yritykset, jotka tiedostavat päätuotteensa tai toimialansa asettuvan perinteisen vastuullisuuden ulkopuolelle, pyrkivät löytämään luovasti osa-alueita millä vaikuttaa, kokien kuitenkin riittämättömyyttä ja viestinnällistä painetta.

Mitä tämä tarkoittaa UseLess:lle?

Työn sarkaa löytyy paljon sekä aloittelevien että maturiteettitasoltaan korkeampien yritysten joukosta. Niin sanottuja "low hanging fruits" näyttäisi löytyvän erityisesti niistä yrityksistä, joiden päätuote ohjaa käyttäjiään kohti kestävämpää huomista. Heillä on strategisen tason paine todistaa arvolupauksiaan, sekä paradoksaalisesti usein myös joukko ohitettuja vastuullisuuden osa-alueita.

Lainauksia tutkimuksesta:

“Meidän tulisi uudelleenarvioida aivan kaikki vastuullisuuden (people, planet, profit) näkökulmasta! Turhauttaa, kun tämä näkemys on marginaalinen.”

Kyselyyn vastannut, oman organisaation toimiiin tyytymätön viestintäpäällikkö suuresta koulutusyksiköstä.

“Sitten kun meidän ydinliiketoiminta itsessään jollakin tavalla vie kohti kestävämpää huomista, jos puhutaan nyt vaikka ympäristövastuullisuudesta tässä kohtaa, niin se on vähän otettu meillä... - - otettu silleen et, koska meidän ydinliiketoiminta on jo vastuullista ja kestävä, niin meidän nyt ei tässä vaiheessa tartte huomioida näitä muita juttuja niinkään.”

Haastateltu alle 50 henkilöä työllistävän vähittäiskaupan uusi vastuullisuuspäällikkö vastuullisuuden merkityksestä yrityksessään.

“No ehkä me ollaan tässä niinku, täs ympäristön osa-alueella melko hyvin onnistuttu. Toki ei olla lähelläkään valmista, eikä tässä ikinä valmiiks tullakaan. Mutta ehkä täs sitten sosiaalisen vastuun puolella olis varmaan sit ne seuraavat vaiheet mihin pitäis tarttua ja mihin pitäis saada lisää resursseja. Ehkä se mun tyytymättömyys tavallaan meidän osalta on enemmän lähtee, johtuu siitä että ei oo ollu aikaa tähän työhön.”

Haastateltu alle 50 henkilöä työllistävän vähittäiskaupan COO, joka ei ole tyytymätön eikä tyytyväinen yrityksensä vastuullisuustoimien tilaan.

“Meillä näitä asioita pidetään arvossaan. - - Ja sitten henkilöstö on sitoutunut ja haluaa selkeästi kehittää näitä asioita, että kyllä on, niinku sellaista... imua löytyy organisaatiosta.”

Haastateltu suuren teollisuusalan yrityksen ympäristöpäällikkö tyytyväisyydestään oman yrityksensä vastuullisuustoimien tilaan.

Ilmiö 4: Korkeamman maturiteetin yrityksissä haasteet liittyvät viestintään, puutteelliseen tietoon ja sisäisen työn määrään

Lähes jokainen vastuullisuustyötä jo tekevä ja tuloksia mittaava, haastatteluun osallistunut yritys kokee olevansa altis aiheettomalle kritiikille. Tämän johdosta viestintä on tarkkaan harkittua, ja välillä suuremmatkin teot jäävät sisäiseksi tiedoksi ulkoisen paineen pelossa. Alaa kirittävät toimijat voivat jäädä pimentoon, eikä ristikkäistä oppimista tapahdu. Oma tietotaso koetaan myös edelleen heikoksi: ulkoisia kumppaneita on hankala vertailla ja täten palveluiden ostoa voidaan kokea vaikeaksi.

Alisteiset ilmiöt:

- 70% kyselyyn vastanneista, vastuullisuustyötään mittaavista yrityksistä toteuttaa vastuullisuusraportoinnit itsenäisesti esimerkiksi kustannussyistä.
- Ulkoisten kumppaneiden lisäarvon koetaan olevan suurinta vastuullisuuden määrittelytyössä sekä siitä viestinnässä.

Oli organisaatio vastuullisuustyötään vasta aloitteleva tai jo pidemmällä toimiva, yritys vastuutaan säännöllisesti raportoiva yksikkö, yksi yhteinen haaste kaikuu läpi kehityskaaren: aiheen oma vaillinainen ymmärrys. Vastuullisuus nähdään pitkälti erityistä asiantuntijuutta vaativana aiheena, jota voidaan yrityksissä toteuttaa vain tiettyyn pisteeseen asti ilman ulkoista kumppania tai sisäisesti palkattua asiantuntijaa.

70% kyselyyn vastanneista, vastuullisuustyötään mittaavista yrityksistä toteuttaa vastuullisuusraportoinnit itsenäisesti mm. kustannussyistä. Ulkoisia palveluntarjoajia hyödyntävät yritykset taas arvostavat erityisesti kumppaniensa asiantuntijuuden mukanaan tuomaa luotettavuutta, joskin kumppanin valinta pohjattiin usein muuhun kuin itse tarjouksen sisältöön, oman tiedon tuntuessa riittämättömältä sen arviointiin.

Yli puolet haastateltavista kokee ulkoisten kumppaneiden lisäarvon olevan suurinta vastuullisuuden määrittelytyössä sekä siitä viestinnässä. Määrittelyssä kaivataan apua mm. nykytilan analyysissa, laki- ja sertifikaattimahdollisuuksissa sekä mittariston luonnissa, kun taas vastuullisuusviestinnässä kaivataan apua sekä ulkoisten että sisäisten viestien terävöittämisessä.

Kumppaneita kaivataan myös silloin, jos aiheena on toteuttaa laajamittaisempaa päästö- tai kädenjälkilaskentaa (3/7 mainintaa), löytää järjestelmä tiedon keräämiseen ja hallintaan (2/7 mainintaa), tai tuoda itselle uusi, sosiaalisen vastuun alue osaksi oman yrityksen vastuullisuustoimintaa (2/7 mainintaa).

Mitä tämä tarkoittaa UseLess:lle?

Suoraan syvempi, tieteellinen laskenta tai erilaiset järjestelmät ovat usein monelle kokeneellekin yritykselle hankalia ostaa, oman ymmärryksen ollessa aiheesta vajaavainen. Väliaskelena kumppaneille löytyy kuitenkin kysyntää nykytilan analyysissa sekä mittariston luonnissa, jotka voivat luonnollisemmin johtaa ensin mainittuihin yhteistyön muotoihin.

Lainauksia tutkimuksesta:

"Suomessa etenkin jotenkin tuntuu että saatetaan tehdäkin ihan hyviä juttuja mutta niistä ei kukaan uskalla kertoa mihinkään, koska asettaa itsensä alttiiksi lisäkriitikille, sun muuta. Eli se että kun tehdään hyviä juttuja ja oikeesti vaikuttavia toimenpiteitä, niin niistä myös viestittäisiin ja haastettais sitä kautta myös toimialoja tai muita mukanaan seuraavaan. - - Suomalaiset on hirveen ujoja. Toki tämä [toimija X] veti vielä pidemmän korren, et ne niinkun [Y summan rahaa] viime vuonna lahjoitti hyväntekeväisyyteen mutta ei me oikeen haluta siitä viestiä, kun sitten joku saattais meitä vähän kritisoida. Niin se oli erikoista."

Haastatellun alle 50 henkilöä työllistävän vähittäiskaupan vastuullisuuspäällikön vinkki vastuullisuustyötä aloitteleville yrityksille.

"Koska täähän on myös semmonen et, kyllähän oikeesti tää vastuu on aika pitkälti sillä toimijalla, koska tää on niin asiantuntijatyötä. Mun on vaikee, että jos toimittaja sanoo että tää on tehty standardien mukaan niin munhan on oikeesti, realistisesti vaikea valvoakaan sitä kun enhän mä tunne sitä standardia."

Haastateltu alle 50 henkilöä työllistävän vähittäiskaupan COO vastuullisuustyön haasteista.

"No siinä vaiheessa kun, totta kai, jos me siirrytään nyt laajempaan raportointiin, siinä me tarvitaan sit jeesiä et jonkun pitää totta kai taittaa se, tehdä, tuottaa. Se ei oo ihan yhden henkilön duuni silloin. Ja... kyl mä sit sanon että mitä pidemmälle me halutaan mennä vaikka hiilijalanjälkilaskennassa, siihen tarvitaan jotain jeesii. - - Mut me ollaan ihan tolkuttoman paljon säästetty rahaa sillä, että tekee helppoja juttuja ja semmosia, mitä pystyy, niin tekee talon sisällä."

Haastateltu keskiuuren IT-yrityksen vastuullisuuspäällikkö mahdollisten kumppaneiden tuomasta lisäarvosta.

Ilmiö 5: Vastuullisuuden linkittämistä yritysstrategiaan pidetään haasteellisena, jos työ toteutetaan siitä irrallisena

6 haastateltavaa 7:stä linkittää vastuullisuustoimien onnistumisen suoraan organisaation strategiaan: mikäli yrityksen arvot, missio ja tavoitteet tukevat vastuullisen liiketoiminnan edellytyksiä, koetaan toimien vieminen käytäntöön suhteellisen selkeäksi. Mikäli asia ei näin ole, vaatii työ ensin uudelleenorganisointia ja erityisesti johdolta saatavaa, uutta mandaattia. Vaadittu taustatyö on sisäinen ja lähtee usein johdosta.

Alisteinen ilmiö:

- Osalle vastuullinen liiketoiminta on osa liiketoiminnan perustaa, kun taas toisille se edustaa ensisijaisesti sisäistä lisäarvoa tai myyntiä ajavaa ulkoista erottautumistekijää.

Vastuullisuustoimien laajuus saattaa vaihdella suuresti eri organisaatioiden välillä, mutta itse vastuullisuutta huomioivien yritysten määrä kasvaa jatkuvasti. Jopa lähes 90% kaikista kyselyyn vastanneista pitää vastuullisuutta olennaisena yrityksen toiminnan kannalta, ja noin yhtä suuri osuus näkee sen tuovan tulevaisuudessa yrityksille myös strategista etua.

Strateginen tärkeys vaihtelee kuitenkin yritysten välillä: osalle vastuullinen liiketoiminta on osa liiketoiminnan perustaa, kun taas toisille se edustaa ensisijaisesti sisäistä lisäarvoa tai myyntiä ajavaa ulkoista erottautumistekijää. Tämä näkyy myös vastuullisuuden käytännön merkityksen arvioinnissa suhteessa yrityksen ydintehtävään, jossa enää vain 36% kyselyyn vastanneista kertoo vastuullisuuden, sen mittaamisen ja siihen liittyvän viestinnän olevan yritysstrategiansa keskiössä.

Oli vastuullisuuden strateginen rooli matala tai korkea, olennaista sen merkittävyyden kannalta on haastateltavien mielestä kuitenkin pääsy juuri strategiaan keskusteluihin. Tämän jälkeen itse toimien suunnittelu ja vienti käytäntöön ei tuota yrityksille juurikaan vaikeuksia, ja ovat sisäisesti ratkaistavissa olevia päätöksiä.

Mitä tämä tarkoittaa UseLess:lle?

Hypoteesi siitä, että potentiaalisilla asiakkailla on vaikeuksia hahmottaa mihin mittarointityö voisi johtaa, on pääosin virheellinen. Mikäli näin on, kyseessä on sisäinen haaste, johon UseLess ei voi ensisijaisesti tarjota ratkaisuja. Myynnin kärkenä tämä ei siis ole toimiva, vaan sen sijaan tulisi keskittyä arvopohjaltaan valmiimpiin yrityksiin.

Lainauksia tutkimuksesta:

“Ehkä tietyllä tavalla se, että vastuullisuuden huomiointi ainakin lyhyellä aikavälillä tuo enemmän ongelmia kuin ratkaisuja pöydälle. - - Siihen oikopolku varmasti on se, että vastuullisuus-, onko se sitten CSR-päällikkö, niin istuis johtoryhmässä tai muussa, eikä olisi ainoastaan se pakollinen paha... - - tavallaan se ruma serkku, jota kukaan ei oikeesti haluis kutsuu sukujuhliin.”

Haastateltu alle 50 henkilöä työllistävän vähittäiskaupan vastuullisuuspäällikkö siitä, miksi on haastavaa linkittää vastuullisuus osaksi strategiaa.

“No siis meidän firmassa mun mielestä nykysellään, niin on [helppo viedä vastuullisuus käytäntöön]. Meillä just itse asiassa aika iso osa strategiatyötä tehtiin, jossa uudistettiin meidän arvoja. - - antaa mullekin myös mandaattia tehdä tavallaan, omaa työtä ja kehittää sitä eteenpäin. Meidän osalta sillä on ollu tosi iso vaikutus. Mut se riippuu ihan firmasta, et onks esimerkiksi sitä strategiatyötä tehty silleen, tai onks sitä sidottu siihen vastuullisuuteen, niin se on sit toinen kysymys.”

Haastateltu keskisuuren IT-yrityksen vastuullisuuspäällikkö strategian merkityksestä vastuullisuustyössä.

“No jos se [vastuullisuustyö] ei oo siellä yrityksen missiossa niin tavallaan kyllähän se sillon jää [irralliseksi]. - - Sen pitää sen liiketoiminnan perustua siihen, että sitä kestävää kehitystä viedään eteenpäin. Koska jos se on vaan tavallaan niinku, just joku lisäarvo, niin en mä usko että se kauheen pitkään... sit kun tulee ensimmäinen kriisi, niin sehän menee siinä.”

Haastateltu vähittäiskaupan alalla toimivan mikroyrityksen toimitusjohtaja vastuullisuuden ja yritysstrategian liitoksesta.

3.3.4 Ongelman määrittely

Ennen siirtymistä ideointi- ja kehitysvaiheeseen, tulee tunnistetuista yritysvastuun haasteista rajata kehitysprojektin kannalta olennaisimmat ilmiöt. Ilmiöitä priorisoitiin harkiten niiden olennaisuutta suhteessa UseLess:n olemassa oleviin kilpailuetuihin ja toivottuihin kehityssuuntiin. Ensinnäkin, toimeksiantajan tiimin osaaminen nivoutuu vahvasti ympäristövastuun teeman ympärille (priorisointitekijä 1). Toiseksi, tämän hetken tarjoomaa on kevyintä myydä korkeamman maturiteettitason omaaville yrityksille, jotka osaavat ostaa nimenomaan tieteellistä laskentaa suoraan yrityksen käyttöön (priorisointitekijä 2). Ja kolmanneksi, UseLess pyrkii olemaan osa myös laskennan tuloksien viemistä yritysten strategian keskiöön ja jatkotoimiin (priorisointitekijä 3). Priorisoinnin apuna käytetty koontimatriisi on esitelty taulukossa 3.

	PÄÄILMIÖ	ALISTEINEN ILMIÖ	Priorisointitekijät		
			1	2	3
Ilmiö 1	Yritysvastuusta keskustellaan enemmän, mutta se koetaan yhä yleisesti vaikeana aloittaa	<ul style="list-style-type: none"> Suurimmiksi esteiksi työn aloittamiselle nähdään ajan ja resurssien puute, vaillinen ymmärrys aiheesta sekä uupuva sisäinen omistajuus. Työn aloittamista pidetään tärkeämpänä kuin yhdenmukaisia toimia tai mittareita. 	x		
Ilmiö 2	Ympäristöön liittyvät toimet koetaan selkeimmäksi tavaksi aloittaa vastuullisuustyö	<ul style="list-style-type: none"> Kompensaatiotoimet nähdään viimeisenä keinona sen jälkeen, kun kaikki voitava on jo vähennetty. Maturiteettitason kasvaessa kustannustehokkaiden parannustoimien löytämisestä tulee hankalampaa. 	x	x	
Ilmiö 3	Keskimääräinen tyytyväisyys oman yrityksen yritysvastuutoimien tilaan jää heikoksi	<ul style="list-style-type: none"> Sisäinen vastuullisuuden kulttuuri nähdään vahvasti sekä onnistumisen että epäonnistumisen lähteenä vastuullisuustyölle. Niin kutsuttu "vastuullinen DNA": mikäli luottaa sokeasti omaan tuotteen vastuullisuuteen, on sen varjolla helpompi toimia vastuuttomasti muilla osa-alueilla. 		x	
Ilmiö 4	Korkeamman maturiteetin yrityksissä haasteet liittyvät viestintään, puutteelliseen tietoon ja sisäisen työn määrään	<ul style="list-style-type: none"> 70% kyselyyn vastanneista, vastuullisuustyötään mittaavista yrityksistä toteuttaa vastuullisuusraportoinnit itsenäisesti mm. kustannussyistä. Ulkoisten kumppaneiden lisäarvon koetaan olevan suurinta vastuullisuuden määrittelytyössä sekä siitä viestinnässä. 		x	
Ilmiö 5	Vastuullisuuden linkittämistä yritysstrategiaan pidetään haasteellisena, jos työ toteutetaan siitä irrallisena	<ul style="list-style-type: none"> Osalle vastuullinen liiketoiminta on osa liiketoiminnan perustaa, kun taas toisille se edustaa ensisijaisesti sisäistä lisäarvoa tai myyntiä ajavaa ulkoista erottautumistekijää. 			x

Taulukko 3: Haasteiden koontimatriisi

Tutkimustuloksien mukaan yleinen maturiteettitaso yritysvastuun saralla on yhä melko matalalla. Mikäli toimia on kuitenkin tehty tai suunniteltu, liittyvät ne ilmiön 2 mukaisesti useimmiten ympäristöön, mikä tukee vahvasti UseLess:n valmista positiota. Kysyntää johdonmukaiselle tuote- ja palvelutarjoomalle näyttäisi löytyvän kuitenkin enemmän vielä operatiiviselta kuin strategiselta puolelta, mikä puolestaan hankaloittaa ajatusta strategisten kumppanuuksien muodostamisesta. Palveluiden ostaminen on ylipäätään hankalaa, mikä on vaikeuttanut vahvan erikoisosaamisen markkinoille tuontia.

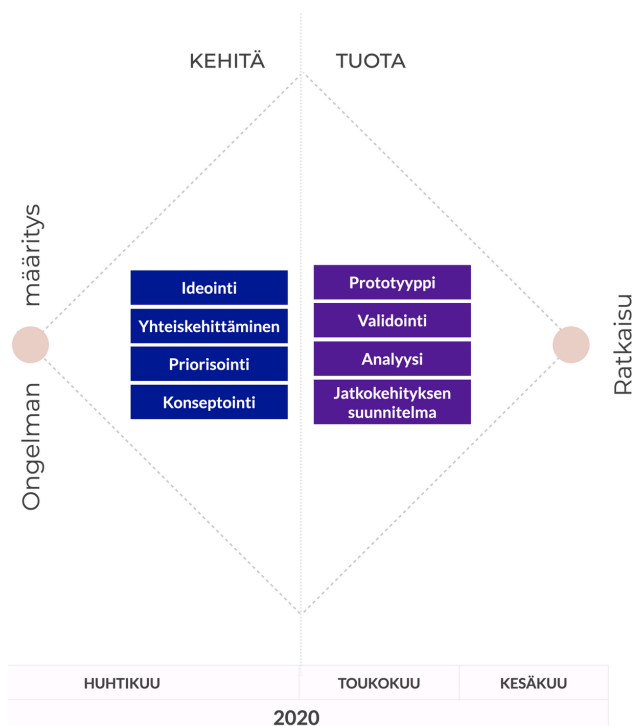
Yhdessä toimeksiantajan kanssa päädyimme lopputulokseen, että suurin liiketoimintapotentiaali saattaisi löytyä sittenkin yleisemmästä konsultoinnista, pitäen kuitenkin ympäristöteemat erityisessä fokuksessa. Täten määrittelimme ratkaistavaksi ongelmaksi seuraavan:

Miten voimme vähentää markkinan kokemaa turhautumista yritysvastuun monimuotoisuuden edessä niin, että he käynnistäisivät tai lisäisivät ympäristövastuun toimiaan?

Tähän ongelmaan pyrittiin kehittämään ratkaisuehdotuksia prosessin toisessa timantissa, jota tarkastellaan seuraavissa kappaleissa.

3.4 Osa 3: Kehitä ja tuota

Ongelman määrittelyn jälkeen palvelumuotoilun prosessi siirtyi toisen timantin kehittä- ja tuota-vaiheisiin (kuva 13). Tässä kohdin olennaista on pyrkimys ratkaisuun, jota ensin ideoidaan mahdollisimman avoimesti, mahdollisimman monesta näkökulmasta. Toimivimmista ideoista muodostetaan prototyypit, joiden kiinnostavuus testataan alustavasti esimerkiksi asiakkailla, henkilökunnalla tai muilla sidosryhmillä. Lisäksi arvioidaan idean toteutettavuutta ja taloudellista kannattavuutta. Palvelumuotoilun prosessin lopputuloksena tulisi tähdätä määriteltyyn konseptiin, jonka pohjalta toimeksiantaja pystyy päättämään sen jatkokehityksestä. (Koivisto et al. 2019, 46; Bland & Osterwalder 2020, 32-35; British Design Council. s.a.)



Kuva 13: Toinen timantti

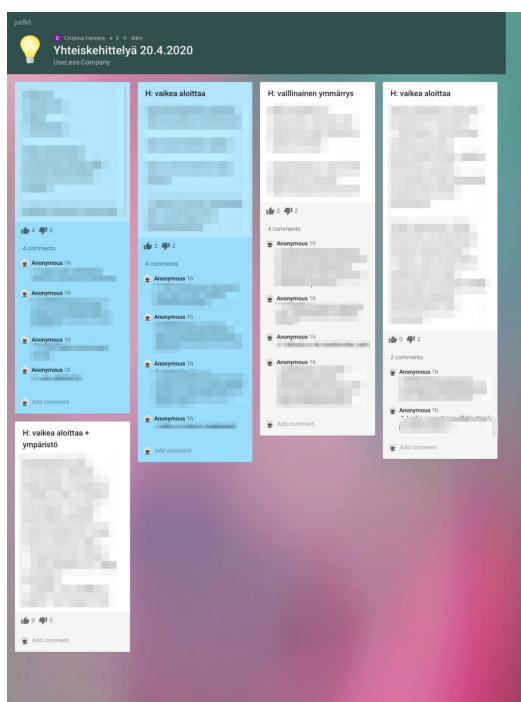
3.4.1 Ideointi

Kehitä-vaiheessa keskityttiin ratkaisun ideointiin ja alustaviin konsepteihin. Jotta ideointi olisi mahdollisimman luovaa, toteutettiin kehitysvaihe tiiviissä yhteydessä toimeksiantajan päätiimin kanssa. Tässä kohdin projektia oli myös selvää, että korona-epidemian kiihtymisen johdosta opinnäytetyön palvelumuotoiluprosessi tulisi saattaa loppuun täysin virtuaalisesti.

Ratkaisuvaihtoehtoja kehitettiin ensin yhteiskehittämisen työpajassa, joka järjestettiin projektin päätiimille virtuaalisesti 20.4.2020. Työpajan pääasiallinen tarkoitus oli muodostaa alustavia ideoita ja työstää yhdessä niistä luonnoksia ongelman ratkaisuun. Koska vastaavat työpajat järjestettiin tätä ennen aina fyysisesti, koen että aiempaa yksityiskohtaisempi tarkastelu juuri tämän työpajan toteutuksesta saattaisi olla kiinnostavaa ja hyödyllistä tämän opinnäytetyön lukijalle. Alla esitellään tarkemmin tässä poikkeustilanteessa työpajalle valikoituneet metodit ja työkalut:

Aika	Aihe	Sisältö	Työkalut
15:30 - 16:10	Asiakastutkimuksen löydökset	Tutkimushavainnot ja keskustelua ongelman määrittelystä	• Google Hangouts
16:10 - 16:50	Ideointi	Yksilöideointi, ideoiden ryhmittely, ryhmäkeskustelu ja anonyymi äänestys	• Google Hangouts • Padlet
16:50 - 17:00	Tauko		
17:00 - 17:30	Esikonseptointi	Kahden suosituimman idean fasilitoitu jatkokehitys pienryhmissä	• Google Hangouts • Google Docs
17:30 - 18:00	Konseptiesittelyt ja työpajan yhteenveto	Esikonseptit esitellään ja ryhmät voivat täydentää toistensa ehdotuksia	• Google Hangouts • Google Docs

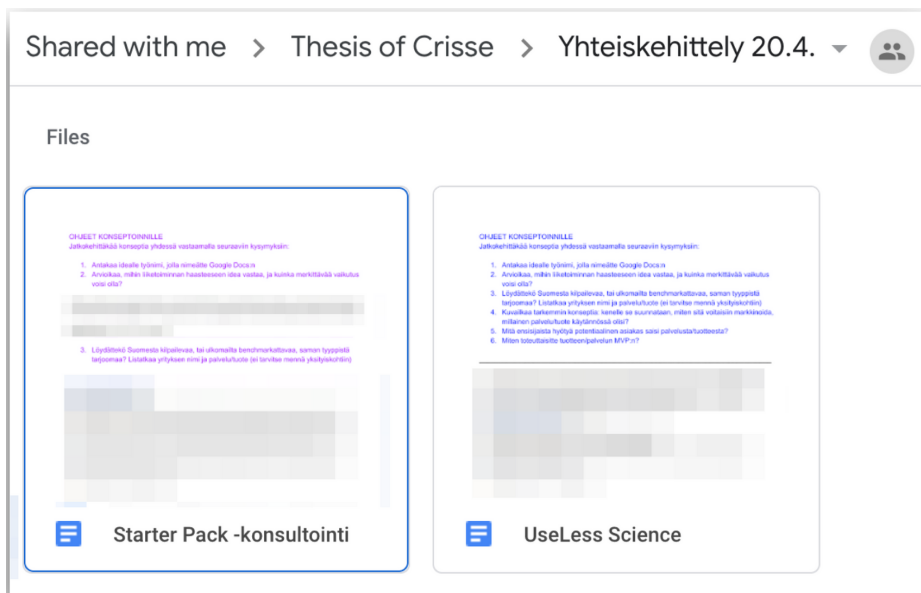
Taulukko 4: Virtuaalisen ideointityöpajan agenda



Ideoita syntyi työpajassa osallistujien kesken useita, ja nämä ryhmiteltiin yhteisesti viiteen pääkategoriaan hyödyntäen Padlet-työkalua (kuva 14). Keskustelun jälkeen toteutettiin anonyymi äänestys, jossa jokaiselle osallistujalle annettiin kaksi positiivista ja kaksi negatiivista ääntä. Jokainen ääni oli käytettävä ja lyhyet perustelut kirjattava kunkin äänestetyin kategorian alle. Äänestys ja perustelut annettiin anonyymisti.

Kuva 14: Virtualityöpajan teemoittelunäkymä Padlet-työkalussa

Äänestystä seuranneen keskustelun tuloksena osallistajat valitsivat kaksi suosituinta ideaa, joita kehitettiin pareittain edelleen työpajan toisella puoliskolla. Parit siirtyivät omiin, erillisiin keskusteluihin, ja dokumentoivat työnsä Google Docs:iin, josta löytyi esivalmisteltu tehtävänanto ja ohjeistus (kuva 15). Lopuksi tiimi palasi yhteen ja molemmat ryhmät esittelivät tuotoksensa, täydentäen toistensa ajatuksia.



Kuva 15: Virtuaalityöpajan tuotoksia Google Docs:ssa

Padlet oli alustana helppokäyttöinen ja toimi hyvin, eikä se ei vaatinut osallistujilta erillistä rekisteröitymistä palveluun. Google Docs oli puolestaan kaikille osallistujille jo valmiiksi hyvin tuttu, joten sen käyttö sujui ilman erityistä opastusta. Keskustelu oli vilkasta ja hedelmällistä, ja työpajan lopputuotoksena syntyi kaksi alustavaa konseptin aihetta: yleisempi konsultoinnin "Starter Pack"-palvelu ja "UseLess Science"-nimellä kulkeva yhteisö.

Molemmat konseptit otettiin työpajan jälkeen jatkotyöstöön, ja konkreettisemmat pohdinnat toimitettiin toimeksiantajalle kahden erillisen konseptijulisteen muodossa. Samalla esiteltiin myös molemmille vaihtoehdolle suunnitellut prototyypin muodot ja digitaaliset testaussuunnitelmat konseptien kiinnostavuuden, toteutettavuuden ja kannattavuuden validoimiseksi. Yhteisen keskustelun jälkeen testaukseen päädyttiin ottamaan konsepti, jolla lähdetään rakentamaan yhteisöä ympäristövastuusta kiinnostuneille tahoille. Yhteisön idea on esitelty seuraavalla sivulla, kuvan 16 konseptijulisteesä.

<p>MIKÄ</p> <p>Digitaalinen yhteisö ympäristövastuuasioihin liittyen. Tavoitteena lisätä ymmärrystä oman yrityksen vastuutyön tilasta suhteessa omaan toimialaan ja vastaavankokoisiin yrityksiin. Yhteisöllä on sekä maksuttomia että maksullisia palveluita, kuten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tapahtumat ja webinaarit aiheeseen liittyen • Tietopankki ymmärryksen kasvattamiseen ja Suomen yritysten ympäristövastuuden tilasta • Kollektiivista apua ja inspiraatiota yritys vastuutyön kehittämiseen • Yhteishankkeiden tarjoaminen: esim. saman toimialan yrityksille CO2-laskenta edullisemmin • Yhteistutkimukset: joko kiinnostuneille yhteisön yrityksille, tai yhteisön ulkopuolisille yrityksille hyödyntäen jäsenistön tuottamaa dataa 	<p>KENELLE</p> <p>Sopii jokaiselle vastuullisesta liiketoiminnasta kiinnostuneelle yritykselle, yhteisölle ja yksilölle, olivat he vasta aloittamassa vastuullisuustyötään tai jo pidemmällä toimisissaan.</p> 	<p>MITEN</p> <p>Vaativuudet Yhteisön rakentamiselle tulee varata runsaasti aikaa ja resursseja. Jotta se tuottaa toivotua lisäarvoa, tarvitaan kasvattamiselle selkeä kehityspolku ja jäseniksi monta erilaista yksilöä ja yritystä.</p> <p>Haasteet Yhteisön kasvattaminen ja sitouttaminen vie paljon aikaa. Kustannuksia syntyy erityisesti alustan kehitytyöstä sekä alun markkinoinnista, joka pitää toteuttaa hyvin kohdennetusti.</p> <p>Ansaintalogiikka Yhteisön jäsenille tarjottavat yhteiset hankkeet, jolloin skaalaetuna yksittäinen hinta laskee. Lisäksi voidaan tarjota yhteistutkimuksia ja perinteisiä konsultointipalveluita ohella.</p>
<p>MIKSI</p> <p>Apua oman liiketoiminnan (ympäristöllisen) kestävyuden nykytilan arviointiin: mikä on oma tila suhteessa muihin nyt, ja mitä se voisi olla tulevaisuudessa.</p> <p>Mihin mahdollista päästä ja miten? Miten siellä pysytään? Miten sopeutua kuluttajakäyttäytymisen muutoksiin?</p>	<p>VASTAAVAT TOIMIJAT</p> <p>inklusiiv.org</p> <p>Laskentapalvelut + tutkimukset: Upright</p>	<p>PROTO JA VALIDOINTI</p> <p>Sähköpostikampanjal+ ennakorekisteröityminen Rakennetaan yhteisön luonnille portaattainen toteuttamissuunnitelma, jonka ensimmäinen vaihe toteutetaan projektin puitteissa.</p> <p>Tämä voitaisiin toteuttaa esim. sähköpostikampanjalla: esitellään yhteisöä sähköpostitse, ja halutessaan voi liittyä sähköpostilistalle, jossa uutinen yhteisön etenemisestä ensimmäisenä kerrotaan.</p>

Kuva 16: Yhteisön konseptijuliste

Pohdinnan ja palautteen keräämisen jälkeen siirryttiin muotoiluprosessiin viimeiseen vaiheeseen.

3.4.2 Validointi

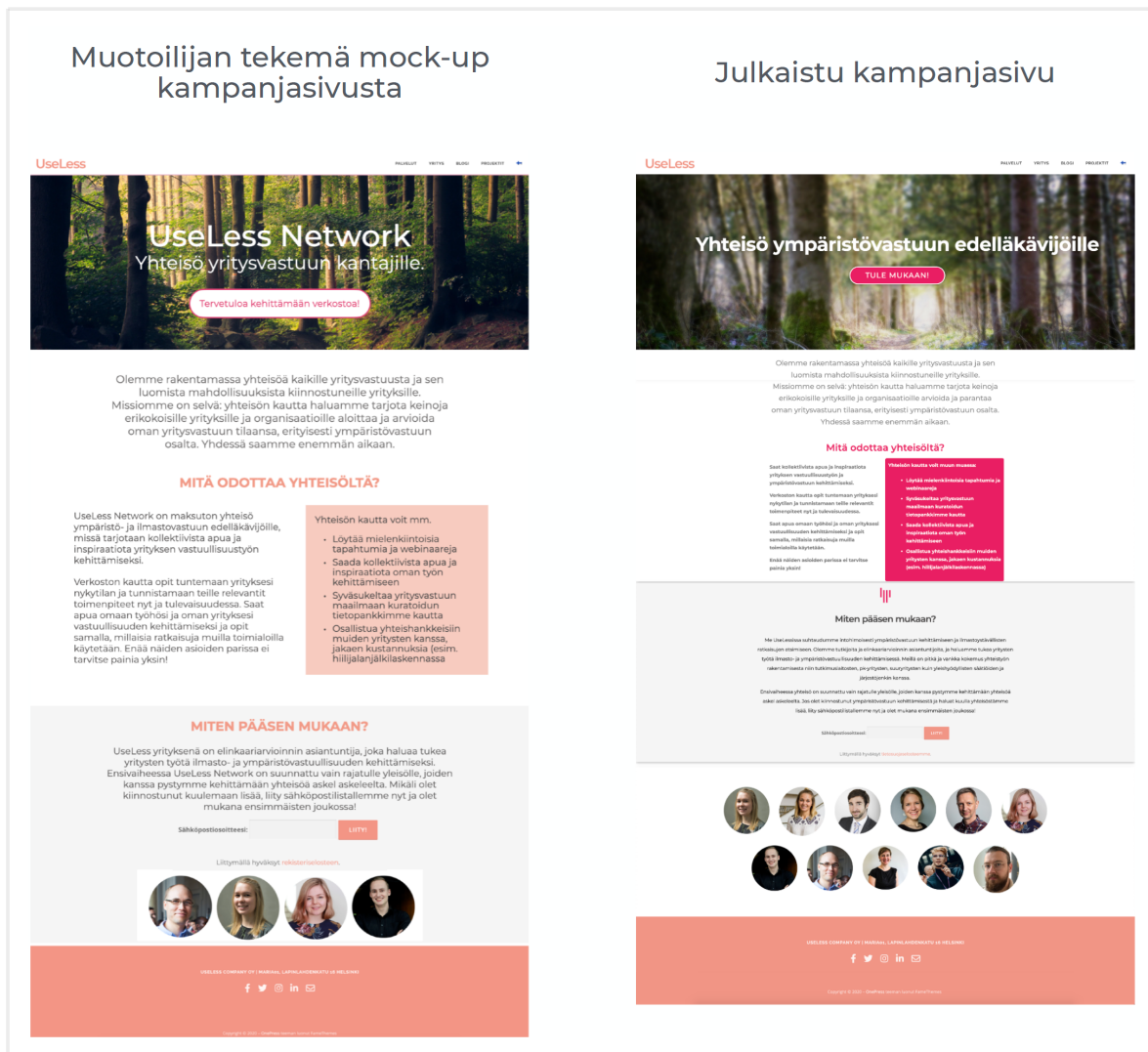
Tuota-vaiheessa pyrittiin validoimaan ratkaisuideaa sekä löytämään tarpeeksi informaatiota jatkon päätöksien tueksi. Kuten edellisessä luvussa mainittiin, toteutettiin tämä ensisijaisesti konseptin kiinnostavuuden, toteutettavuuden ja kannattavuuden validoimiseksi. Validointia varten tuli konseptille ensin luoda prototyyppi, ja koska yhteisöä ei vielä ole olemassa, valittiin ensimmäisen asteen prototyyppiä yhteisölle luotava digitaalinen kampanjasivu. Sivun tarkoitus oli kolmijakoinen: ensinnäkin, kampanjasivun avulla haluttiin kommunikoida tulevan yhteisön taustoista ja sisällöstä. Toiseksi, sivustolla pyrittiin ohjaamaan kiinnostuneet ennakorekisteröitymään yhteisöön eli liittymään sähköpostilistalle, jolle lähetetään jatkossa aiheeseen liittyvää viestintää. Kolmanneksi, uuden sivuston kautta haettiin lisää yleistä tunnettuutta UseLess:in päätarjoomalle.

Kampanjasivun sisältö muodostui seuraavista osioista:

1. Hero-kuva ja toiminnallinen kehotus (call-to-action, CTA)
2. Esittely yhteisön taustasta ja tarkoituksesta
3. Mitä odottaa yhteisöltä?
4. Mitä yhteisö odottaa osallistujalta? (tässä vaiheessa)
5. Korostettu sähköpostilistalle liittyminen
6. Ihmisten kuvallinen esittely toiminnan takana

Kampanjasivusta tehtiin ensin toimeksiantajalle luonnos sekä visuaalisen- että tekstisisältönsä puolesta, jonka jälkeen UseLess toteutti sivuston teknisesti nettisivuilleen. Samalla sanoitettiin yhteisön ensimmäiset hypoteettiset arvolupaukset. Sekä muotoilijan

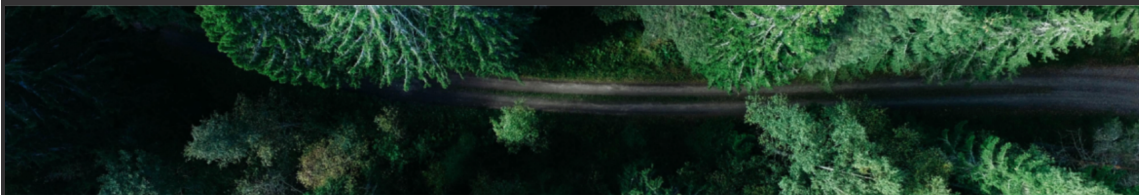
tekemä luonnos että julkaistu kampanjasivu on esitelty kuvassa 17.



Kuva 17: Kampanjasivun luonnoksen vastaavuus julkaistuun sivuun


Sivun ollessa julkinen voitiin siirtyä konseptin virtuaaliseen validointiin markkinalla. Tämä toteutettiin testaamalla kampanjasivua kolmen työkalun kautta: uutiskirjeen, mainostestin ja itse sivun performanssin kautta.

Uutiskirje on oiva keino testata alustavien ideoiden kiinnostusta ja niihin liittyviä arvolupauksia suoraan kohderyhmän kanssa. Se voidaan toteuttaa usein ilman ylimääräisiä kustannuksia, joskin uutiskirjeen rakentaminen ja sopivan kohderyhmän valitseminen vaatii työaika. (Bland & Osterwalder 2020, 162-163.) UseLess:illa oli olemassaoleva, kuluttajista koostuva noin 1 000 hengen tuore uutiskirjerekisteri, jota he eivät olleet vielä päässeet hyödyntämään. Työkalu päätettiin valjastaa konseptin testaamiseen, ja rekisterille luonnosteltiin ja lähetettiin opinnäytetyön tekijän toimesta kutsu tutustua uuteen yhteisöön (kuva 18). Tarkastelemalla uutiskirjeen avausprosenttia, klikkausprosenttia, sekä saajalistan puhtautta ja sieltä poistuneita suhteessa yleisiin alan lukuihin saatiin arvokasta tietoa konseptin alustavasta kiinnostuksesta. Uutiskirjealustana toimi MailChimp.



Yhteisö ympäristövastuun kantajille


Olemme rakentamassa avointa yhteisöä kaikille yritys vastuusta ja sen luomista mahdollisuuksista kiinnostuneille. Haluamme tarjota keinoja kaikenkokoisille organisaatioille aloittaa, arvioida ja vahvistaa omaa vastuullisuustyötä, erityisesti ilmaston ja ympäristön suojelemiseksi.



Me UseLessissa suhtaudumme intohimoisesti ilmastoystävällisten ratkaisujen etsimiseen. Haluamme luoda Suomeen uuden ilmastoasioista kiinnostuneiden yritysammattilaisten yhteisön, koska ilmastomuutokseen vastaaminen vaatii meiltä kaikilta yhteistyötä.

Kartoitamme muiden yritysten kiinnostusta yhteisöä kohtaan kutsumalla ensimmäisessä vaiheessa verkostoon mukaan rajatusti yleisöä. Tutustu yhteisöön alta, ja liittymällä uutiskirjelistalle pysyt ajan tasalla yhteisön kehityksestä. Tervetuloa mukaan!

[Lue lisää täältä](#)



UseLess Company

Yrityksen ja uuden yhteisön takana on joukko ilmastotutkijoita sekä elinkaariasiantuntijain ja yritys vastuun asiantuntijain. Työksemme autamme organisaatioita toteuttamaan kansainvälisten standardien mukaiset hiilijalanjälkeksenmittaukset sekä tuotteen, palvelun tai koko organisaation.

[Tutustu palveluihimme](#)

[f](#) [t](#) [@](#) [in](#)

Sinulle lähetettiin tämä sähköposti, sillä olet aiemmin osoittanut kiinnostusta UseLess Company:n uutiskirjeitä kohtaan. Voit milloin tahansa peruuttaa viestin tilauksen täältä. [Ei palveluita asetussias.](#)

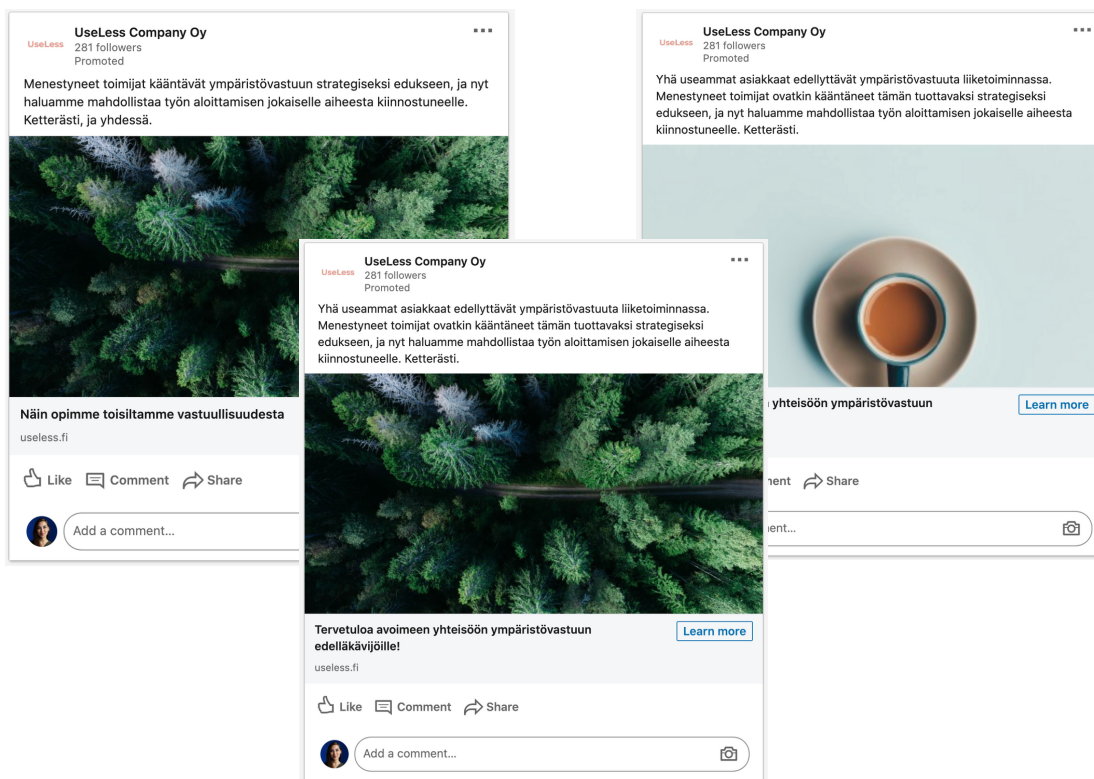
© 2020 UseLess Company

Oikeudet muutoksiin pidetään. Uutiskirjeen lähetykseen sovelletaan UseLess Company:n tietosuojakäytäntöä.

Kuva 18: Lähetetty uutiskirje (desktop-versio)

Uutiskirjeen lisäksi yhteisön kiinnostavuutta testattiin LinkedIn-mainostestillä. Kevyillä mainoskampanjoilla voidaan kustannustehokkaasti testata yksittäisiä, toivottuja kehoituksia (call-to-action, CTA) eri asiakasryhmille (Bland & Osterwalder 2020, 146). LinkedIn puolestaan valikoitui kanavaksi sen johdosta, että vaikka yhteisö on kaikille avoin toivotaan sinne mahdollisimman paljon yritys vastuusta kiinnostuneita yrityksiä ja organisaatioita

mukaan. Samalla saimme nostettua UseLess:n yleistä profiilia ja tarjoamaa kohdistamalla viestit nimenomaan vastuullisuuden aiheista kiinnostuneille. Tässä kiinnostavuutta arvioitiin muun muassa impressioiden, klikkihintojen, sivustolle siirtymisten ja jätettyjen kommenttien kautta. Mainoksien desktop-versiot löytyvät kuvasta 19.



Kuva 19: Julkaistut LinkedIn mainokset (desktop-versiot)

Mainoksien avulla testasimme kahta erilaista kuvamaailmaa ja kahta eri arvolupausta. Kaikki mainokset osoitettiin samalle, räätälöidylle kohderyhmälle, mahdollistaen näin keskinäisen vertailun. Mainoksista parhaimman näkyvyyden ja eniten klikkauksia sai versio, jossa oli luontoaiheinen kuva ja hieman pidempi teksti. Validoinnin varsinaiset tulokset esitellään työn seuraavassa luvussa.

Uutiskirjeen ja LinkedIn-mainoksien tarkoitus oli ohjata kampanjasivulle kävijöitä, eli trafiikkia. Prototyypin performanssin arvioimiseksi hyödynnettiin Google Analytics -analytiikkatyökalusta saatavaa dataa muun muassa sivukävijöiden määrästä, sivustolla vietetystä ajasta ja sivustolta poistuneiden määrästä. Syvemmän tiedon saamiseksi kampanjasivulle asennettiin myös analytiikkatyökalu Hotjar, jonka avulla pyrittiin ymmärtämään myös kävijöiden käyttäytymistä itse sivun sisällä. Tällöin tarkasteltiin esimerkiksi mitä elementtejä klikattiin eniten, miten sivulla liikuttiin ja miten sivukäyttäytyminen eroaa eri laitteilla. Kenties vahvin, yksittäinen mittari yhteisön kiinnostavuudesta löytyy kuitenkin sähköpostinsa jättäneiden keskuudesta: eli mikä on osuus kaikista kävijöistä, jotka ennakkorekisteröityivät uuden, vielä kehityksen alla olevan yhteisön uutiskirjeen saajaksi. Tämä luku vastaa kampanjasivun konversioastetta.

3.4.3 Tulokset

Validointi toteutettiin noin kahden viikon ajanjaksolla, jonka jälkeen saadut tulokset analysoitiin toimeksiantajan käyttöön. Kuten edellisessä luvussa esiteltiin, aineistoa kerättiin kolmesta digitaalisesta lähteestä: uutiskirjeen, mainostestin ja kampanjasivun performanssin kautta.

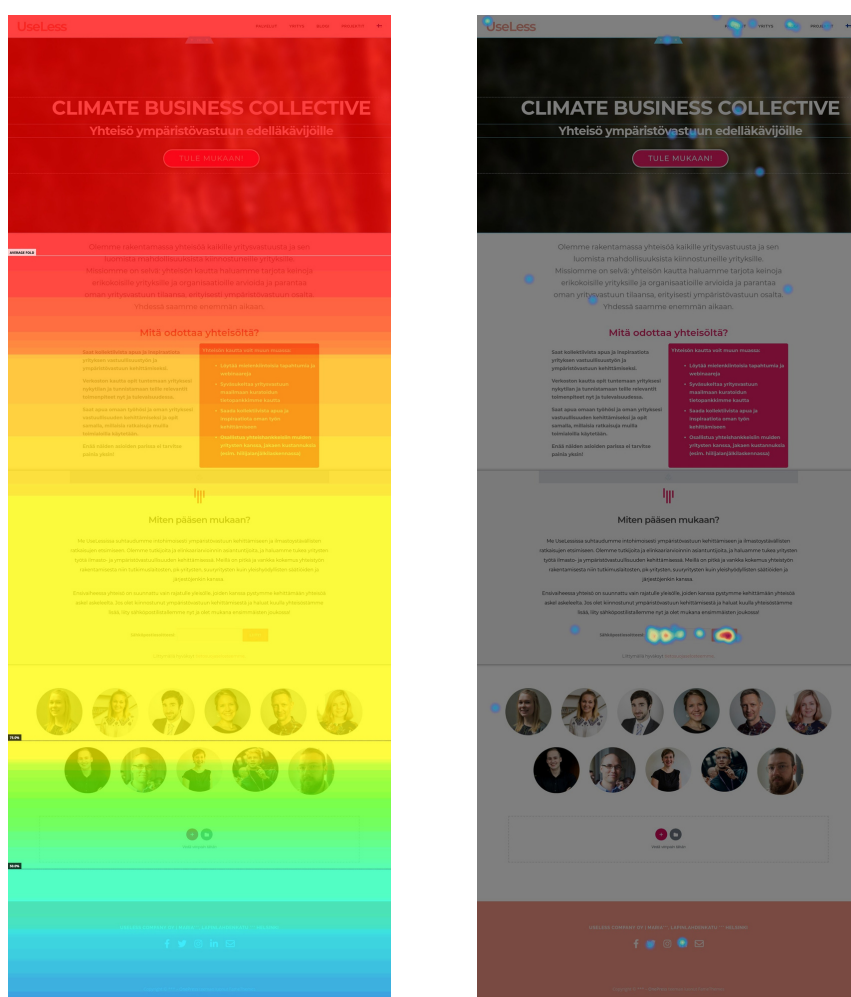
Uutiskirje herätti kohderyhmässä paljon kiinnostusta. Yleisesti, kevyen validaation onnistumisen nyrkkisääntönä voidaan uutiskirjeen pitää korkeaa, noin 10-15% väliin mahtuvaa klikkausprosenttia (Bland & Osterwalder 2020, 262). UseLess:n uutiskirjeen klikkausprosentin ollessa yli 11%, toteutuu tämä ehto varsin hyvin. Verrattuna myös MailChimp:n uutiskirjeen yhteydessä tarjoamiin konsultoinnin yleisiin arvoihin, yhteisön uutiskirje ylitti reippaasti alan keskiarvon esimerkiksi avaus- (yli 50% korkeampi) ja klikkiprosenttinsa suhteen (yli kaksinkertainen). Alustavaa kiinnostusta yhteisöä ja UseLess:ia kohtaan voidaan siis nähdä olevan, joskin tässä tulee huomioida myös UseLess:in valmis tunnettuus oman uutiskirjelistan sisällä.

Tunnettuuden merkitys voidaan todentaa vertaamalla uutiskirjeen tuloksia mainostestiin, sillä näiden kahden näkyvyydet vastasivat pääosin toisiaan (noin 1 000 näyttökertaa ja noin 1 000 ihmisen sähköpostilista). Mainoksien kohderyhmä oli kuitenkin UseLess:lle täysin tuntematonta, mikä näkyy heti esimerkiksi huomattavasti pienemmissä klikkausprosentteissa. Budjetin ja näkyvyyden ollessa kuitenkin pieniä, ei suoria linjanvetoja voida tämän perusteella vetää puoleen tai toiseen: mainostestiä tulee ajatella enimmillään vertailukohtana tulevaisuuden mainonnalle. Mainonnan potentiaali piileekin kohderyhmä- ja viestitarkennuksissa, joiden avulla klikkausprosentin tulisi nousta ja testin melko suuren klikkihinnan laskea.

Tarkasteltaessa kampanjasivun analytiikkaa, keskiöön nousee sivuston konversioaste. Tässä pätee sama nyrkkisääntö, kuin uutiskirjeiden kohdalla: uusia konsepteja testattaessa tavoitteen tulisi olla reilusti yli vastaavien toimijoiden keskiarvon, sillä vain näin voidaan aidosti perustella jonkin uuden konseptin luomistarve. (Bland & Osterwalder 2020, 262.) Tilanteessa, jossa vastaavia yhteisötoimijoita ei markkinoilla ole, valittiin vertailukohteeksi verkkokaupan keskimääräinen konversioaste. Vaikkakin verkkokaupan toiminnot ovat monimutkaisempia kuin kampanjasivun, muistuttavat näiden tavoitteet ja lähtöasetelmat paljolti toisiaan: verkkokauppaan tultaessa kävijä on usein valmiiksi kiinnostunut tarjonnasta ja kaikki sivuston elementit pyrkivät maksimoimaan konversioasteen. Keskimääräisen verkkokaupan konversioprosentit jäävät tänä päivänä 1.3%-3% väliin, hieman alasta ja alueesta riippuen (Adobe Analytics 2020; Littledata 2020). Esimerkiksi Ruotsissa yleinen, keskimääräinen konversioaste jäi vuonna 2019 skaalan alalaitaan, lukuun 1,3% (Wolfgang Digital 2019).

UseLess:n kampanjasivuston yli 8.3% konversioaste ylittää reippaasti kaikki verkkokaupan keskiarvot. Konversioasteen tarkkaa määrittelyä haittasi kuitenkin validoinnin aikana havaittu tekninen virhe, jonka johdosta uutiskirje-kutsun kautta sivustolle saapuneet eivät voineet ennakorekisteröityä yhteisön uutiskirjelistalle samalla sähköpostilla, kuin mihin olivat alkuperäisen kutsun vastaanottaneet. Tarkasteltaessa Hotjarin kautta saatavaa dataa,

näemme rekisteröitymisyrityksiä olevan yli 60% enemmän, kuin mitä saimme virallisesti ennakkorekisteröitymisen määräksi. Täten mikäli kaikki yritykset olivat aitoja ja uniikkeja rekisteröitymisiä, nousisi kampanjasivuston konversioaste todellisuudessaan jopa 24.2%. Todellinen konversioaste jäänee siis 8,3% ja 24,2% välimaastoon. Oleellista validoinnin kannalta kuitenkin on, että käyttämällä kaikista alintakin lukua ylitämme tarkastellun keskiarvon reippaasti, tukien hypoteesia yhteisön kiinnostavuudesta. Mitä tulee sivuston sisällön toimivuuteen, toteutui tässäkin metriikat: 75% kävijöistä selasi koko sisällön läpi ja klikkaukset keskittyivät selvästi toivottuun osioon, eli uutiskirjeen ennakkorekisteröitymiseen. Hotjarista saatava näkymä sekä selaus- että klikkausintensiteetistä on esitelty kuvassa 20.



Kuva 20: Selaus- ja klikkausintensiteetti Hotjar-analytiikkatyökalun desktop-näkymissä

Validoinnin yhteenvedon voidaan todeta, että erityisesti uutiskirjeen ja kampanjasivun testauksen tulokset toimivat todisteena yhteisön kiinnostavuudesta. Mainostestin alustavat tulokset tukevat tätä tulkintaa parhaiten suoriutuneen mainosformaatin puolesta, joskin budjetin pienuus rajoittaa suurelta osin laajemman analyysin tekemistä. Yhteisön perusidea vaikuttaisi siis olevan toteutettavissa, ja alustavasti listatuille palveluille saatiin yleisöltä kannatusta ennakkorekisteröintien muodossa. Testauksessa saatuja tietoja ja palautetta hyödynnettiin lopullisen ratkaisun muodostamisessa, jonka avulla muotoiluprosessi tuotiin päätökseen.

4.0 Ratkaisu ja analyysi

Osana kehittämisprosessia havaittiin useita yritys vastuun haasteita, joihin työn tuotoksena luotu yhteisökonsepti voisi osaltaan tarjota ratkaisuja. Työ on kuitenkin vasta aluillaan, ja seuraavassa hahmotellaankin tulevaisuuden jatkokehityksessä oleellisia, ratkaistavia asioita, mikäli yhteisöstä halutaan kasvattaa muuta liiketoimintaa tukeva arvon ajuri. Kehitysprosessista saatuja oppeja on pohdittu luvun lopussa.

4.1 Suunnittelutyö

Projektin tavoitteena oli identifioida vastuulliseen liiketoimintaan liitettyjä haasteita, ideoida niille ratkaisuja ja perustella, josko toimeksiantajan kannattaa lähteä kehittämään ratkaisuehdotuksia eteenpäin. Lopputyön tulos esiteltiin toimeksiantajalle erillisessä raportissa, jossa tiivistettiin projektin kulku, tärkeimmät löydökset, sekä itse ratkaisu ja sen validoinnin tulokset.

Kehittämisprosessin tuloksena rakennettiin yhteisökonsepti, jonka tarkoitus on tuoda yhteen erityisesti ympäristövastuuasioista kiinnostuneet yritykset, yhteisöt ja yksilöt. Konsepti kehitettiin tarjoamaan ratkaisuja projektin tutkimuksessa esiin tulleisiin, suomalaisten toimijoiden kokemiin vastuullisen liiketoiminnan haasteisiin. Erityisesti työn aloittaminen koetaan yhä yleisesti vaikeana, eikä hyväksi todettuja, juuri omalle organisaatiolle sopivia käytäntöjä ole helposti löydettävissä. Yhteisön kautta osallistujat voivat saada apua oman liiketoiminnan kestävyuden arvioimiseen, vertailukelpoista tietoa muiden toimista ja vertaistukea omille pohdinnoille. Koska ympäristövastuu koetaan helpoimmaksi tavaksi aloittaa vastuullisuus työ, on tämä keskiössä myös yhteisössä, tarjoten UseLess:lle luonnollisen tavan johtaa keskustelua.

UseLess:lle yhteisö tarjoaa kanavan tavoittaa laajempaa kohderyhmää. Relevanttien sisältöjen ja kollektiivin lisäksi yritys voi tarjota yhteisön jäsenille yhteisiä hankkeita esimerkiksi oman ympäristövastuunsa arviointiin, jolloin yksittäisen projektin hinta laskee osallistujille huomattavasti sekä mahdollistaa UseLess:lle tärkeitä skaalautuvia muun muassa resursoinnin ja toteutuksen suhteen. Samalla avautuu väylä hiilijalanjäljen ja muiden ympäristövastuun metriikoiden laskennalle. Jäsenille voidaan tarjota myös

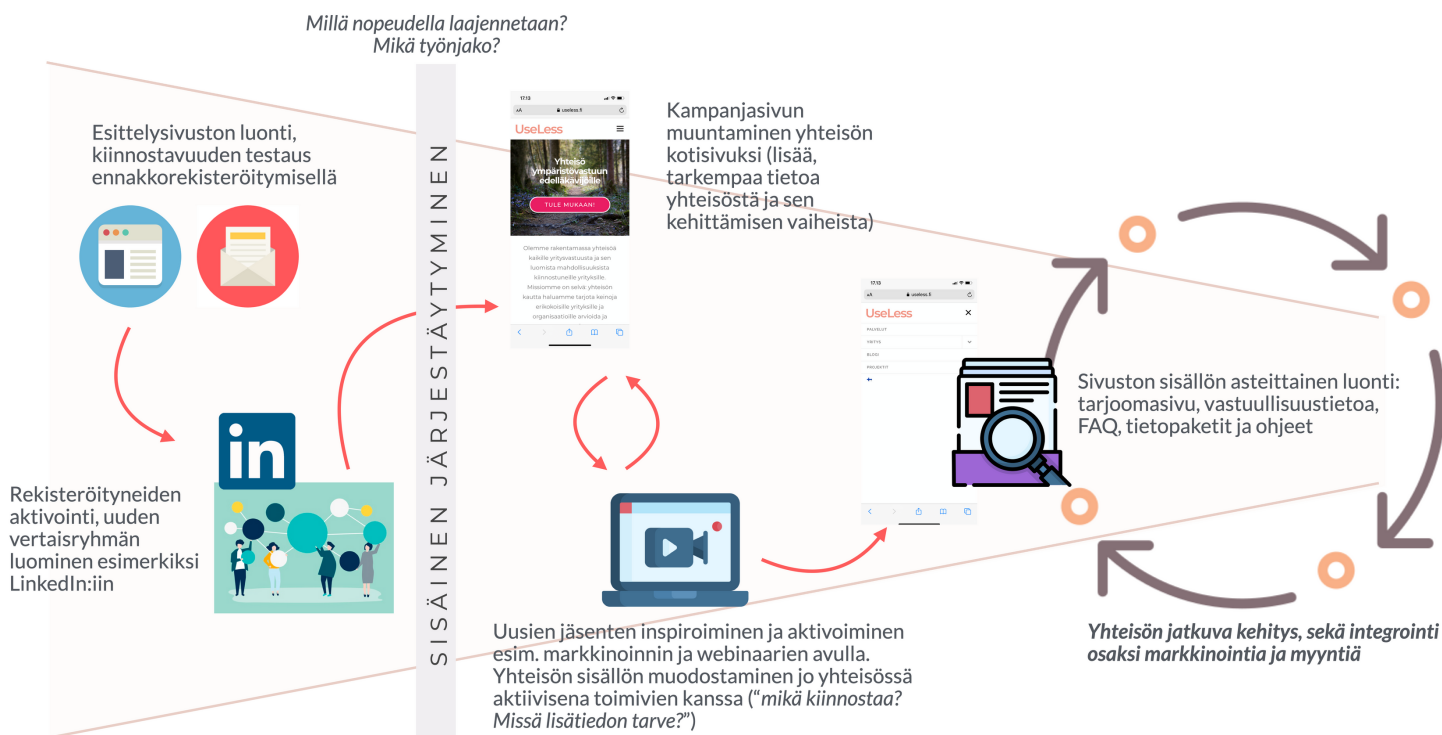
yhteistutkimuksia ja perinteisiä konsultointipalveluita, yhtenä myynnin strategisena lisäväylänä. Yhteisön kautta UseLess pystyy ottamaan itselleen myös ympäristövastuun auktoriteetin aseman, kohottaen toiminnan vaikuttavuutta entisestään.

Edellisessä luvussa esitelty validointityö osoittaa yhteisön kiinnostavan myös markkinaa, sekä olevan toteutettavissa kannattavan palvelutarjooman myötä. Tämä ei kuitenkaan yksin riitä todisteeksi yhteisön todellisesta arvosta liiketoiminnalle, vaan työtä tulee tietoisesti jatkaa ja eri kehitysasteita systemaattisesti validoida. Toimivan yhteisön rakentaminen vaatiikin runsaasti aikaa, resursseja ja suunnittelua. Yhteisön kasvattamiselle tarvitaan selkeä kehityspolku, jolla varmistetaan tarvittava määrä jäseniä uskottavuuden ja toivotun lisäarvon saavuttamiseksi. Yhteisön ensiaskel on otettu, ja UseLess:ille ehdotettiin ratkaisun jatkokehityksen poluksi seuraavia vaiheita:

1. Tutkimuksen metodien, tuloksien ja mietteiden yksityiskohtainen läpikäynti ja täydentäminen omilla havainnoilla
2. Jo rekisteröityneiden osallistujien aktivointi uudella vertaistukiryhmällä LinkedIn:iin, käyttäjäpohjan laajentaminen
3. Kriittinen tarkastelu ja suunnittelu koskien yhteisön tulevaisuutta:
 - millä laajudella yhteisöä halutaan toteuttaa, ja kuka vastaa kehityksestä?
 - mikä on kehityksen aikajana ja liiketoiminnalliset tavoitteet?
 - millä eri tavoin osallistujia aktivoidaan yhteisössä?
 - miten yhteisö näkyy UseLess:in sivustolla?
4. Tutkimustulosten hyödyntäminen viestinnän suunnittelussa: arvolupausten ja kohderyhmien tarkennus
5. Ensimmäisten tutkimus- ja laskentahankkeiden suunnittelu ja ehdotus yhteisölle

Ratkaistava asia:	
	Olemmeko samaa mieltä?
	Onko yhteisön aktiivisuus tarpeeksi korkealla tasolla?
	Edetäänkö yhteisön kanssa?
	Mikä on tavoitteemme jäsenien määrälle?
	Millaisille palveluille löytyy tarpeeksi kysyntää?

Jatkokehityspolun esimerkkitoimia on kuvattu seuraavalla sivulla, kuvassa 21.



Kuva 21: Ratkaisun jatkokehitys. Ikonit haettu Freepik:lta Flaticon-sivustolta.

4.2 Kehittämisen prosessin opetukset

Projektista saatuja oppeja löytyy runsaasti läpi kehittämissä eri vaiheiden. Kenties suurin oppi tutki-vaiheesta liittyy sidosryhmien haastattelujen tärkeyteen: ilman yhteistä näkemystä siitä, mitä ollaan tekemässä, ajaututaan projektissa varmasti tilanteeseen, jossa vain osan sidosryhmien odotukset täyttyvät. Nykyisen palvelupolun hahmottelu auttoi määrittelemään projektille selkeän ja yhteisen rajauksen, tärkeänä osana toimeksiantajan yhteisten odotusten hallintaa.

Rajaa-vaiheen suurimmat epävarmuudet liittyivät itsellä kysely- ja haastatteluosallistujien määrään. Selvä on, että suuremmalla osallistujajoukolla olisi voitu paremmin arvioida yritysvastuun nykytilaa. Osallistujia kyselyyn haettiin myös muun muassa sosiaalisesta mediasta, mikä saattaa osaltaan vinouttaa osaa vastauksista ja sen perusteella tehtyä analyysiä löydöksistä. Opinnäytetyön asiakastutkimuksen tärkein tavoite oli kuitenkin tunnistaa ilmiöitä, joita markkinalla on havaittavissa, ei tuottaa tilastollisen merkittävyyden kriteerit täyttävää tutkimustietoa. Ilmiöiden tunnistamiseen puolestaan riittää saturaatiopisteen saavuttaminen, eli kun esimerkiksi lisähaastattelut eivät enää tuota uutta, jo-toteutetuista haastatteluista saatua informaatiota. Kun pyrkimyksenä on tuottaa tietoa, joka perustuu ihmisten havaintoihin ja kokemuksiin, on suosituksena toteuttaa vähintään viisi, enintään 25 haastattelua. (Morse 1994; Creswell 1998.) Tällöin voidaan katsoa, että projektin puitteissa saadut tulokset ovat riittävät laadullisen analyysin tuottamiseen ilmiöiden noustessa selkeiksi jo varsin nopeasti, joskin lisävastaajilla olisi tulosten todenmukaisuutta pystytty luonnollisesti lisäämään.

Projekti ajoittui vuoden 2020 tammi-kesäkuulle, minkä puoliväliin myös maailmaa yhä ravisuttavan pandemian alku maassamme sijoittuu. Koronalla oli merkittävä vaikutus myös tämän opinnäytetyön valmistumiseen, koko projektin muuttuessa hetkessä erityisesti kehittä- ja tuota-vaiheiden osalta täysin virtuaaliseen muotoon, sekä oman henkilökohtaisen työtilanteen äkillisesti vaihtuessa. Muotoiluprojektin johdosta pääsin (ja jouduin) tutustumaan useisiin itselle täysin uusiin, erilaisiin etä-fasilitoinnin työvälineisiin, ja nopealla aikataululla valikoimaan niistä projektiin sopivimmat menetöt. Tästä muodostui paljon oppeja tulevaisuudelle, erityisesti huomattessani että monia asioita pystytään edistämään lähes yhtä hyvin virtuaalisesti kuin fyysisestikin, joskus jopa paremminkin. Tilanteen ja keinovalikoiman uutuus lienee kuitenkin vaikuttanut myös fasilitoinnin tasoon, ja täten mahdollisesti myös tuotoksien laatuun. Uskon kuitenkin, että projektin myötä saadut etäfasilitoinnin opit kantavat työmaailmassa vielä pitkälle.

Yleisesti tärkeä oppi oli myös se, että vaikka teoriassa tuplatimantin neljä päävaihetta esitellään lineaarisesti etenevänä prosessina, on kokonaisuus todennukaisemmin hyvin iteratiivinen. Vaiheiden välillä liikutaan ja toisinaan tiettyjä osioita tulee toistaa useamman kerran, varmistaaksemme toimivaan ratkaisuun päätyminen. Työn tilaajan mukaan projekti eteni mallikkaasti, ja erityisesti sen puitteissa toteutettu tutkimus on toiminut muunkin julkaisun sisällön pohjana. Erityistä kiitosta projektin ydintiimiltä sain liittyen projektin hallintaan, uusien metodien esittelemiseen sekä projektin tuomaan konkretiaan. Opinnäytetyön puitteissa läpikäytyjä metodeja ja lähestymistä tullaan hyödyntämään myös yrityksen jatkokehityksessä.

5.0 Johtopäätökset

Toimeksiantajalle tehty projekti kesti kokonaisuudessaan noin kuusi kuukautta. Tähän aikaan mahtui sekä onnistumisia että oppimisen paikkoja, joita tarkastellaan tässä opinnäytetyön viimeisessä luvussa.

5.1 Yhteenveto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia yritysvastuun nykytilaa sekä tunnistaa sen UseLess:lle mahdollistamia liiketoimintamahdollisuuksia. Työtä ohjasi kaksi tutkimuskysymystä:

1. Mitkä ovat yrityspäättäjien vastuullisuuteen liittyvät suurimmat kipukohdat, ja millä vastuullisuuden osa-alueilla ne sijaitsevat?
2. Minkälaisia palveluita UseLess voisi näiden haasteiden ratkaisemiseen tarjota?

Kehittämistyön avulla syvennettiin toimeksiantajan asiakas- ja markkinaymmärrystä. Osana opinnäytetyötä toteutettu tutkimus vahvistaa erityisesti ympäristöhuolien puhuttelevan yrityscenttää. Yritysvastuutoimia harkitseville työn aloittaminen tuntuu yhä vaikealta, kun taas maturiteettitasolla korkeammalla olevia yrityksiä yhdistävät haasteet toteutettujen toimien riittävydestä ja viestinnän muodosta. Yhteisesti läpi yrityscentän jaetaan myös huoli puutteellisesta tiedosta, mikä osaltaan näkyy epävarmuutena ulkopuolisten palveluiden suhteen. Vastuullisen liiketoiminnan aihe on kuitenkin hyvin ajankohtainen, ja tämän avulla voidaan selvästi kiihdyttää myös UseLess:n toimintaa.

Projektin myötä luotiin konsepti toimeksiantajan fasilitoimasta yhteisöstä, jonka avulla voidaan tukea erityisesti ympäristövastuuasioista kiinnostuneita yrityksiä, yhteisöjä ja yksilöitä. Yhteisön kautta on mahdollista saada omille ajatuksilleen vertaistukea ja apua muilta toimijoilta, sekä saavuttaa helposti alan asiantuntijat. Tulevaisuudessa yhteisön kautta voidaan ottaa osaa myös UseLess:n tarjoamiin yhteishankkeisiin, kuten oman ympäristövastuun arviointiin ja hiilijalanjäljen laskemiseen. Tällöin yksittäisen projektin kustannus laskee osallistujille huomattavasti. Näin yhteisö tarjoaa UseLess:lle kanavan tavoittaa kiinnostunut yleisö sekä oman asiantuntijuutensa vahvistamiseksi että omien palveluiden tarjoamiseen.

Yhteisökonseptin testaus markkinoilla osoittaa, että monella yrityksellä on aito halu löytää keinoja ympäristövastuun kantamiseksi. Vastaanotto, ja mahdollisesti tarvekin ehdotetulle ratkaisumallille oli positiivinen: apua ja omaan yritykseen sopivia, testattuja ja onnistuneita aloitteita etsitään aktiivisesti. Sähköpostien kautta havaittu positiivinen käyttäytyminen tulisi seuraavassa vaiheessa skaalata laajemmaksi: tutkimuksen tuloksien mukaan markkinalla on paljon vielä otettavaa. Oppeja tulee kerätä lisää ja systemaattisesti hyödyntää teknologian ja testauskulttuurin kanssa yhteisön kiihdyttämiseen. Oikein rakennettuna yhteisö toimii UseLess:lle parhaimmillaan alustana, jonka päälle voidaan rakentaa useita muita liiketoimintamalleja.

UseLess Company:lla on kaikki oikeat ainekset puhuttelevan trendin kääntämiseksi menestyväksi liiketoiminnaksi. Tämä vaatii johdonmukaista työtä sekä tarpeeksi työlle varattuja resursseja, niin budjettien kuin henkilöresurssienkin suhteen. Yhteisön rakentaminen ja liiketoimintaan valjastaminen on alkuun hidasta, mikä onnistuakseen vaatii kuitenkin tarkkaa suunnittelua. Yhteisöä edistäessä on tärkeää myös kriittisesti arvioida jokaisen vaiheen elinvoimaisuutta verrattuna muuhun päivittäiseen työhön, sekä tuoda liiketoimintamahdollisuudet osaksi yhteisöä mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Onnistuessaan yhteisön kautta saatava liiketoiminta on orgaanista, skaalattavaa ja brändin mainetta nostattavaa.

5.2 Pohdinta

Tämän tutkimuksen myötä voidaan todeta, että yritys vastuun saralla on yhä paljon kehitettävää. Vaikka aihe on ajankohtainen, näyttäytyy ala hyvin pirstaleisena: yhtä oikeaa tapaa tai lähestymistä ei ole tunnistettavissa, jättäen yritykset ja organisaatiot usein omien pohdintojensa varaan. Yritysten vastuulliseen liiketoimintaan liittyviä haasteita tutkitaan Suomessa jokseenkin säännöllisesti, mutta laajempi keskustelu haasteiden takana koetuista syistä tai jaetuista opeista on jäänyt vaillinaiseksi. Lisäksi aihealueen ollessa hyvin monimutkainen, jäävät eri alojen ja yrityskokojen erityispiirteet usein pienemmälle huomiolle. Jatkotutkimuksen kannalta voisi olla kiinnostavaa keskittyä nimenomaan jonkun tietyn alan yrityksiin. Tässä opinnäytetyössä ei myöskään keskitytty olemassa olevien, yritys vastuuta edesauttavien kansalaisjärjestöjen toimiin, joiden vaikuttavuuden yhteenveto ja toiminnan kehitystyö voisi tuoda runsaasti arvokasta lisänäkemyksiä yritys vastuun kirittämiseen.

Osana projektia pyrittiin itse ratkaisukehittämisen ohella kasvattamaan UseLess:n kokonaisvaltaista asiakas- ja markkinaymmärrystä. Käytössä ollut prosessi tarjosi toimeksiantajalle esimerkin uudesta lähestymisestä liiketoiminnan kehittämiseen, sekä tutustutti ydintiimin jäsenet muotoilutyön peruseriaatteisiin. Projektin aikana tuotettuja raportteja voidaan puolestaan hyödyntää hyvänä vertailukohtana tulevaisuuden jatkokehityksessä, tukien toimien systematiikkaa ja tuloksellisuutta. Palvelumuotoilun työkalujen joustavuus mahdollisti projektin läpiviennin myös kesken pandemian ensimmäistä aaltoa, tuoden jälleen uusia oppeja sekä toimeksiantajalle että opinnäytetyön tekijälle. Kokonaisuudessaan toimeksiantaja kokikin projektin sekä hyödyllisenä että opettavaisena, siirtäen osan esimerkiksi työpajojen opeista myös oman työnsä käytäntöön.

Oma, ammatillinen suuntautumiseni on ollut vahvasti strategisessa liiketoimintasuunnittelussa, minkä vuoksi puhtaasti palvelumuotoiluun keskittyvä projekti on auttanut rikastamaan osaamistani nimenomaan muotoilun prosessien ja menetelmien asiantuntijana. Projekti antoi myös mahdollisuuden tutkia täysin itselle vierasta, mutta jo pitkään kiinnostanutta yritys vastuun aihealuetta, mikä ei omien töiden kautta ole välttämättä aina mahdollista. Lisäksi startup-tyyppisen toimeksiantajan myötä vahvistui näkemys siitä, että muotoilun metodit ja työkalut ovat hyödyllisiä ihan jokaisen kokoiselle tiimille ja yritykselle, alasta riippumatta. Olikin erityisen mahtavaa nähdä, että tehty työ nähtiin hyödyllisenä ja opettavaisena myös toimeksiantajan puolelta.

Yritys vastuun haasteiden tutkimisen ja ratkaisuehdotuksen kehittämisen lisäksi yksi työn merkittävimmistä löydöksistä nivoutuu tutkittujen yritysten myönteiseen vastuullisuusajatteluun. Osa tutkimukseen osallistuneista yrityksistä kertoi hyödyntäneensä projektia omien ajatustensa parempaan muodostamiseen, ja usein haastattelut etenivät virallisen osion jälkeen myös hedelmälliseen keskusteluun yritys vastuun yleisestä tilasta ja tulevaisuuden eri muodoista. Projektin myötä kokemukseni onkin, että kiinnostusta vastuullisuustoimiin löytyy joka maturiteettitasolta. Kiinnostus puolestaan kääntyy teoiksi, kun tarjolla on hyvin muotoiltu ja asiakkaan tilanteen huomioiva ratkaisu. Toivon mukaan myös tämä opinnäytetyö on omalta osaltaan edesauttanut tässä.

Lopuksi

Haluan kiittää toimeksiantajan puolelta erityisesti ydintiimin muodostaneita Maija Leinoa, Paavo Tertsusta ja Johanna Kallia. Toimitte projektin aikana upeana muotoilutiiminä, joka vauhditti kehitystyötä ja antoi myös täyden luottamuksensa tekemiseeni projektin aikana. Lisäksi kiitoksen ansaitsee myös ohjaajani Sauli Laitinen, joka on väsymättä kommentoinut lukuisia projektin eri dokumentaatioita sekä tarjonnut arvokasta näkemystä läpi koko prosessin. Tästä on hyvä jatkaa.

Kuvat

Kuva 1:	Opinnäytetyöhön rajatut yritysvastuun ulottuvuudet (mukaiillen Harmaala & Jallinoja 2012)	8
Kuva 2:	Steffen et al. (2015) kuvaus planeettamme kantokykyä mittaavien seitsemän raja-arvon tilanteesta	13
Kuva 3:	Yritysvastuulla tavoitellut hyödyt ja niiden osa-alueet	16
Kuva 4:	Yritysvastuun kritiikin näkökulmia tavoiteltujen hyötyjen lomassa	17
Kuva 5:	YK:n kestävän kehityksen 17 tavoitetta (Kestävän kehityksen tavoitteet s.a.)	20
Kuva 6:	Stora Enson vuoden 2018 vastuullisuusraportin sisällyluettelo (Stora Enso 2018a)	21
Kuva 7:	Mukaiiltu versio Double Diamond -mallista (British Design Council)	25
Kuva 8:	Työssä käytetty prosessi ja menetelmät	26
Kuva 9:	Ensimmäinen timantti	27
Kuva 10:	Matalan maturiteettitason asiakasprofiili	28
Kuva 11:	Korkean maturiteettitason asiakasprofiili	29
Kuva 12:	UseLess:n yksinkertaistettu asiakaspolku	29
Kuva 13:	Toinen timantti	43
Kuva 14:	Virtuaalityöpajan teemoittelunäkymä Padlet-työkalussa	44
Kuva 15:	Virtuaalityöpajan tuotoksia Google Docs:ssa	45
Kuva 16:	Yhteisön konseptijuliste	46
Kuva 17:	Kampanjasivun luonnoksen vastaavuus julkaistuun sivuun	47
Kuva 18:	Lähetetty uutiskirje (desktop-versio)	48
Kuva 19:	Julkaistut LinkedIn mainokset (desktop-versiot)	49
Kuva 20:	Selaus- ja klikkausintensiteetti Hotjar-analytiikkatyökalun desktop-näkymissä	51
Kuva 21:	Ratkaisun jatkokehitys. Ikonit haettu Freepik:lta Flaticon-sivustolta.	54

Taulukot

Taulukko 1:	Aiheeseen liittyviä aiempia opinnäytetöitä	9
Taulukko 2:	Asiakashaastatteluun osallistuneiden taustatietoja	31
Taulukko 3:	Haasteiden koontimatriisi	42
Taulukko 4:	Virtuaalisen ideointityöpajan agenda	44

Kuvituskuvan tekijänoikeudet

Photo by Geran de Klerk on [Unsplash](#)

Kansikuva

Aalto-yliopisto. 2019. Suomen parhaissa vastuullisuusraporteissa vahva suunta kohti vähähiilistä taloutta [verkkosisältö]. [Viitattu 26.9.2020]. Saatavissa: <https://www.aalto.fi/fi/uutiset/suomen-parhaissa-vastuullisuusraporteissa-vahva-suunta-kohti-vahahiilista-taloutta>

Adobe Analytics. 2020. ADI Consumer Electronics Report 2020. Saatavissa: <https://www.slideshare.net/adobe/adi-consumer-electronics-report-2020>

Asteljoki, Kaj. 2010. Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen – Yhteistyössä vastuullisuutta edistämässä. Opinnäytetyö (YAMK). Turun Ammattikorkeakoulu, Ympäristötekniikka. Turku. 105 s. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/15861/Asteljoki_Kaj.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Bland, D. & Osterwalder, A. 2020. Testing Business Ideas: A Field Guide for Rapid Experimentation. USA: John Wiley & Sons, Inc.

British Design Council. s.a. Design methods for developing services: An introduction to service design and a selection of service design tools [verkkoaineisto]. [Viitattu 3.10.2020]. Saatavissa: <https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/Design%20methods%20for%20developing%20services.pdf>

Bärlund, A. & Perko, S. 2013. Kestävä johtajuus : Bisneksen uusi elinehto. Helsinki: Alma Talent Oy. ISBN 978-952-14-3098-5 (sähköinen). Saatavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/IAJBBXXTBBAED#/kohta:KEST\(\(c4\)V\(\(c4\)\(\(a0\)JOHTAJUUS\(\(20\)/piste:b0](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/IAJBBXXTBBAED#/kohta:KEST((c4)V((c4)((a0)JOHTAJUUS((20)/piste:b0)

Creswell, J. W. 1998. Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Dufva, Mikko. 2020. Megatrendit 2020. Helsinki: Sitra. 72s. Sitran selvityksiä 162. 978-952-347-146-7.

Elonen, P. 2017. Nyt tulee firmoihin taas uusi ilmiö – nettoposiitivisuus: Betonifirmalle se tarkoitti lammikoiden rakentamista viitasammakoille [verkkouutinen]. [Viitattu 20.9.2020]. Saatavissa: <https://www.hs.fi/paivanlehti/22032017/art-2000005136468.html>

Euroopan Unioni. 2011. Document 52011DC0681. Communication from The Commission to The European Parliament, The Council, The European Economic and Social Committee and The Committee of the Regions : A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility. Saatavissa: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX%3A52011DC0681>

FIBS. 2019a. Yritysvastuu 2019 tutkimusraportti: Yritysvastuun strategia, johtaminen ja käytännöt suomalaisyrityksissä. Finnish Business & Society.

FIBS. 2019b. "Vastuullisuus ei ole enää vaihtoehto" – Yritysvastuu nyt! kokosi yhteen yli 500 osallistujaa kuulemaan pk-yritysten vastuullisuudesta [verkkosivu]. [Viitattu 19.9.2020]. Saatavissa: <https://www.fibsry.fi/ajankohtaista/vastuullisuus-ei-ole-ena-vaihtoehto-yritysvastuu-nyt-kokosi-yhteen-yli-500-osallistujaa-kuulemaan-pk-yritysten-vastuullisuudesta/>

GRI Mission and History. s.a. Global Reporting [verkkoaineisto]. [Viitattu 26.9.2020]. Saatavissa: <https://www.globalreporting.org/about-gri/mission-history/>

Halme, M. & Lovio, R. 2004. Yrityksen sosiaalinen vastuu globalisoituvassa taloudessa. Teoksessa: Heiskanen, Eva (toim.) Ympäristö ja liiketoiminta. Arkiset käytännöt ja kriittiset kysymykset. Tampere: Gaudeamus Kirja / Oy Yliopistokustannus University Press Finland. S. 281-290.

Halme, M. & Joutsenvirta, M. 2011. Yritysten vastuuviestintä. Teoksessa: Joutsenvirta, M., Halme, M., Jalas, M. & Mäkinen, J. (toim.) Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press. S. 251-266.

Harmaala, M. & Jallinoja, N. 2012. Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta. Helsinki: Sanoma Pro. ISBN ISBN 978-952-63-1745-8 (sähköinen). Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/FABBIXGTFF#kohta:YRITYSVASTUU\(\(20\)JA\(\(20\)MENESTYV\(\(c4\)\)\(\(20\)LIIKETOIMINTA\(\(20\)/piste:b20](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/FABBIXGTFF#kohta:YRITYSVASTUU((20)JA((20)MENESTYV((c4))((20)LIIKETOIMINTA((20)/piste:b20)

Hay, R. & Gray, E. 1974. Social responsibilities of business managers. *Academy of Management Journal* (pre-1986). Vol. 17:1. S. 135-143.

Heiskanen, E. 2004. Elinkaariarvioinnit ja elinkaariajattelu. Teoksessa: Heiskanen, Eva (toim.) Ympäristö ja liiketoiminta. Arkiset käytännöt ja kriittiset kysymykset. Tampere: Gaudeamus Kirja / Oy Yliopistokustannus University Press Finland. S. 135-139.

Hiltunen, P. 2017. *Palvelusta tuotteeksi: käsikirja palvelutuotteiden muotoiluun*. Diakonia-ammattikorkeakoulu Oy. ISBN 978-952-493-300-1 (sähköinen). Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/133352/Muut_978-952-493-300-1.pdf

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara. 2003. Tutki ja kirjoita.

ILO, YK:n Kansainvälinen työjärjestö. 1998. ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work and its Follow-up. Saatavissa: <https://www.ilo.org/declaration/thedeclaration/textdeclaration/lang--en/index.htm>

Integrating SDGs into sustainability reporting. s.a. GRI [verkkoaineisto]. [Viitattu 26.9.2020]. Saatavissa: <https://www.globalreporting.org/public-policy-partnerships/sustainable-development/integrating-sdgs-into-sustainability-reporting/>

Joutsenvirta, M. & Kourula, A. 2011. Kansalaisaktivistit yritysten vastuun asialla. Teoksessa: Joutsenvirta, M., Halme, M., Jalas, M. & Mäkinen, J. (toim.) Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press. S. 210-230.

Joutsenvirta M., Halme M., Jalas M. & Mäkinen J. 2011. Johdanto. Teoksessa: Joutsenvirta, M., Halme, M., Jalas, M. & Mäkinen, J. (toim.) Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press. S. 9-28.

Juutinen, S. 2016. Strategisen yritysvastuun käsikirja. Helsinki: Talentum Pro. ISBN 978-952-14-2758-9 (sähköinen). Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAXBBAUGGFG#/kohta:STRATEGISEN\(\(20\)YRITYSVASTUUN\(\(20\)K\(\(c4\)SIKIRJA\(\(20\)/piste:b4](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAXBBAUGGFG#/kohta:STRATEGISEN((20)YRITYSVASTUUN((20)K((c4)SIKIRJA((20)/piste:b4)

Kanerva, K. & Purto, H. 2019. Vastuullisuusraportointi: Mitä, miksi, milloin? Valtiokonttori [verkkoaineisto]. [Viitattu 26.9.2020]. Saatavissa: <https://vk-wordpress-bucket-prod.s3-eu-west-1.amazonaws.com/uploads/sites/4/2019/12/Vastuullisuusraportointi-asiakasinfo-20191211-1.pdf>

Kestävän kehityksen tavoitteet. s.a. Suomen YK-liitto [verkkoaineisto]. [Viitattu 26.9.2020]. Saatavissa: <https://www.ykliitto.fi/yk-teemat/kestava-kehitys/kestavan-kehityksen-tavoitteet>

Ketola, T. 2005. Vastuullinen liiketoiminta. Sanoista teoiksi. Helsinki: Edita Prima Oy. 212 s.

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Helsinki: Alma Talent. ISBN 978-952-14-3579-9 (sähköinen). Saatavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/JAHBFXDTEB#kohta:\(\(20\)Palvelumuotoilun\(\(20\)bisneskirja/piste:tnZ](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/JAHBFXDTEB#kohta:((20)Palvelumuotoilun((20)bisneskirja/piste:tnZ)

Kuisma, M. & Temmes, A. 2011. Yritysten vastuuraportointi. Teoksessa: Joutsenvirta, M., Halme, M., Jalas, M. & Mäkinen, J. (toim.) Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press. S. 267-283.

Kuluttajaliiton tietopankki. (s.a.) Yhteiskuntavastuu. <https://www.kuluttajaliitto.fi/tietopankki/turvallisuus-ja-riskit/yhteiskuntavastuu/>

Liappis, H. 2018. Miksi vastuullisuusraportoinnin pitää hävitä maailmasta? Ympäristöjohtamisen yhdistys. Blogi. [Viitattu 26.9.2020]. Saatavissa: <https://www.yjy.fi/blogi/miksi-vastuullisuusraportoinnin-pitaa-havita-maailmasta/>

Lindborg, U. & Mattila, M. 2015. Yritysvastuu pk-yrityksissä. Opinnäytetyö. Laurea Ammattikorkeakoulu, Liiketalous. Espoo. 39 s. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/95197/Lindborg_Ulla_Mattila_Mikko.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Littledata. 2020. What is the average conversion rate? Viimeisin päivitys: 4.5.2020. [Viitattu 25.10.2020]. Saatavissa: [https://www.littledata.io/average/ecommerce-conversion-rate-\(all-devices\)](https://www.littledata.io/average/ecommerce-conversion-rate-(all-devices))

Lovio, R. 2004. Ympäristöasioiden hallintajärjestelmät ympäristöjohtamisen työkaluna. Teoksessa: Heiskanen, Eva (toim.) Ympäristö ja liiketoiminta. Arkiset käytännöt ja kriittiset kysymykset. Tampere: Gaudeamus Kirja / Oy Yliopistokustannus University Press Finland. S. 123-134.

Lovio, R. & Kuisma, M. 2004. Ympäristösuojelun ja yritystalouden yhteensovittamisen haaste. Teoksessa: Heiskanen, Eva (toim.) Ympäristö ja liiketoiminta. Arkiset käytännöt ja kriittiset kysymykset. Tampere: Gaudeamus Kirja / Oy Yliopistokustannus University Press Finland. S. 17-49.

Moritz, S. 2005. Service design: practical access to an evolving field. Köln: Köln International School of Design.

Morse, J. M. 1994. Designing funded qualitative research. In Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S., Handbook of qualitative research (2nd Ed). Thousand Oaks, CA: Sage.

Mäkelä, H. 2012. Interpretations of corporate talk about social responsibility. Tampere: Tampere University Press.

Osoitteesta: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/67926/978-951-44-9000-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Niskala, M., Pajunen, T. & Tarna-Mani, K. 2013. Yritysvastuu: Raportointi- ja laskentaperiaatteet. Helsinki: KHT-Media.

Palokangas, P. 2020. Professori Birgit Mager on tehnyt palvelumuotoilua 90-luvulta lähtien: "Nyky päivän johtajien on oltava enemmän muotoilijoita" [verkkouutinen]. [Viitattu 3.10.2020]. Saatavilla: <https://www.marmai.fi/uutiset/professori-birgit-mager-on-tehnyt-palvelumuotoilua-90-luvulta-lahtien-nykypaivan-johtajien-on-oltava-enemman-muotoilijoita/464c9601-d73a-4430-87a8-30044292ad09>

Panwar, R., Rinne, T., Hansen, E. & Juslin, H. 2006. Corporate Responsibility. Forest Products Journal. Vol. 56:2. S. 4-12.

Parguel, B., Benoit-Moreau, F., & Larceneux, F. 2011. How sustainability ratings might deter 'greenwashing': A closer look at ethical corporate communication. Journal of Business Ethics. Vol. 102:1. S. 15-28.

Ramm-schmidt, M. Kannattaako vai kangistaako vastuullisuus liiketoiminnassa? Laaja selvitys julkaistu! [verkkoinfo]. [Viitattu 19.9.2020]. Saatavissa: <https://www.whyco.fi/fi/kannattaako-vai-kangistaako-vastuullisuus-liiketoiminnassa-laaja-selvitys-julkaistu/>

Ratsula, N. 2016. Compliance - Eettinen ja vastuullinen liiketoiminta. Helsinki: Talentum Pro. ISBN: 978-952-14-2485-4 (sähköinen). Saatavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/FAIBEXCTEB#/kohta:COMPLIANCE\(\(20\)/piste:b110](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/FAIBEXCTEB#/kohta:COMPLIANCE((20)/piste:b110)

Schütz, M. 2012. Sustainable Corporate Responsibility - The Foundation of Successful Business in the New Millennium. Central European Business Review. Vol. 1:22. S. 7-15.

Stickdorn, M., Hormessm M., Lawrence, A., Schneider J. 2018. This is Service Design Doing. Canada: O'Reilly Media, Inc.

Standardien verkkokauppa. s.a. Suomen Standardisoimisliitto SFS ry [verkkokauppa]. [Viitattu 26.9.2020]. Saatavissa: <https://sales.sfs.fi/>

Steffen W., Richardson K., Rockström J., Cornell S., Fetzer I., Bennett E., Biggs R., Carpenter S., de Vries W., de Wit C., Folke C., Gerten D., Heinke J., Mace G., Persson L., Ramanathan V., Reyers B., Sörlin S. 2015. Planetary Boundaries: Guiding human development on a changing planet. Science Vol. 347:6223.

Stora Enso. 2018a. Sustainability 2018. Vastuullisuusraportti. https://annual-report.storaenso.com/-/media/documents/download-center/documents/annual-reports/2018/storaenso_sustainability_2018.pdf

Stora Enso. 2018b. GRI Content Index. Vastuullisuusraportin liite. https://www.storaenso.com/-/media/Documents/Download-center/Documents/Annual-reports/2018/STORAENSO_GRI_2018.ashx

Säilynoja, J. 2014. Kloorifenoli myrkytti kärkeä vuosikautia 1980-luvulla [verkkouutinen]. [Viitattu 1.11.2020]. Saatavissa: <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2014/01/20/kloorifenoli-myrkytti-karkolalaisia-vuosikautia-1980-luvulla>

Takki, K. 2018. Vastuullisuusraportointi – mistä kannattaa aloittaa. Quentic. Blogi. [Viitattu 26.9.2020]. Saatavissa: <https://www.quentic.fi/blogi/dv/2360-vastuullisuusraportointi-mista-kannattaa-aloittaa/>

TEM. s.a. Vastuullisuusraportointi. Työ- ja elinkeinoministeriön ohjeistus. <https://tem.fi/vastuullisuusraportointi>

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Talentum Media. ISBN: 978-952-14-1688-0 (sähköinen).

Tynkkynen, O & Berninger, K. 2017. Nettopositiivisuus: menestyvän ja vastuullisen liiketoiminnan uusi taso. Helsinki: Talentum Media.

Vault IQ. 2019. ISO Spotlight: What Do These 10 Standards Mean for Your Business? Blogi. [Viitattu 26.9.2020]. Saatavissa: <https://www.vaultintel.com/blog/iso-spotlight-what-do-these-10-standards-mean-for-your-business>

Vastuullisuusraportti.fi. 2016. Mikä on vastuullisuusraportti? Blogi. [Viitattu 26.9.2020].
Saatavissa: <https://www.yjy.fi/blogi/miksi-vastuullisuusraportoinnin-pitaa-havita-maailmasta/>

Wolfgang Digital. 2019. KPI Report 2019. [Viitattu 25.10.2020] Saatavissa:
<https://www.wolfgangdigital.com/kpi-2019/>

Ympäristöministeriö. s.a. Kioton Pöytäkirja. Ympäristöministeriön kansainvälisten
ilmastoneuvotteluiden esittely. <https://ym.fi/kioton-poytakirja>