



Vaikuttavuudesta innovaatioita liiketoimintaan

Katja Kivistö

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Yrittäjämäinen liiketoiminnan johtaminen

Opinnäytetyö

2023

Tiivistelmä

Tekijä(t) Katja Kivistö
Tutkinto Tradenomi YAMK
Raportin/Opinnäytetyön nimi Vaikuttavuudesta innovaatioita liiketoimintaan
Sivu- ja liitesivumäärä 64 + 2
<p>Keskustelu yritysten vastuullisuudesta on lisääntynyt 2000-luvulla ja isot globaalit ilmiöt ovat edelleen vauhdittaneet keskustelua. Maailman nopea muuttuminen ja yhä viheliäisemmät maapallon ongelmat tuoppaavat yrityksiä suuntaan, jossa niiden tulee tavoitella vastuullisella liiketoiminnallaan taloudellisen tuoton maksimoinnin ohella pidemmän aikajänteen positiivista vaikutusta ympäröivään maailmaan.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, kuinka yrityksissä tällä hetkellä hahmotetaan, jäsennetään ja tunnistetaan vaikuttavuuden mahdollisuuksia omassa liiketoiminnassa, miten vaikuttavuuden osa-alueet on huomioitu käytännössä ja miten yrityksissä innovoidaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia vaikuttavuudesta. Tutkimusta ohjaavana olettamuksena oli se, etteivät yritykset huomioi vielä riittävästi vaikuttavuutta liiketoimintamalleissaan tai -strategioissaan.</p> <p>Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on rakentunut vastuullisuuteen ja vaikuttavuuteen liittyvien käsitteiden ympärille. Työssä tarkastellaan myös regulaatioiden merkitystä yritysten vastuullisuutta ja vaikuttavuutta edistäville toimille sekä niistä raportoimiselle. Lisäksi tutkimuksessa pu-reudutaan luovuuteen ja innovointiin, joiden avulla yritys voi rakentaa erottuvuutta, tulokselli-suutta ja vaikuttavuutta sekä uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja liiketoiminnan kasvua.</p> <p>Tutkimuksen lähestymistapana oli perinteinen laadullinen tutkimus ja toteutustapana puolistruk-turoitu teemahaastattelu, joka toteutettiin viidelle (5) kasvuyrityksen johtajalle yksilöhaastatte-luina kesällä 2022. Haastattelut analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysimenetelmän avulla.</p> <p>Tutkimuksen keskeisinä päätelminä todettiin, että vaikuttavuuden käsite (impact) tunnistettiin ja sitä jäsennettiin verrattain hyvin, mutta se myös sekoittui vastuullisuuteen (responsibility), kestä-vyyteen (sustainability) ja vaikutukseen (effect). Myös yritysten vaikuttavuuden maturiteetin taso vaihteli. Edelläkävijäyrityksissä vaikuttavuus huomioitiin läpileikkaavana koko liiketoiminnassa ja kumppanuusyhteistyössä. Edelläkävijäyritysten pyrkimyksenä oli tuottaa sekä kestäviä tuoterat-kaisuja asiakkaille että laajemmin jopa käyttäytymisen, elämänlaadun, käsitysten tai ympäristön muutosta. Omat vaikuttavuuteen liittyvät mahdollisuudet tunnistettiin ja tekemisen päämäärä oli suunnattu valikoituihin osa-alueisiin, joita myös systemaattisesti mitattiin. Dataa hyödynnettiin aktiivisesti vaikuttavuustoimien tukena. Muillakin yrityksillä vaikuttavuuteen liittyvät asiat olivat aktiivisesti esillä ja niiden tärkeys tunnistettiin. Vaikuttavuustoimia suunniteltiin ja toteutettiin, mutta ne näyttäytyivät paikoin irrallisina tai tiettyihin tekijöihin painottuvina enemmän kuin yrityk-sen ytimeen systemaattisesti sisällytettynä. Vaikuttavuuteen liittyvien liiketoimintamahdollisuuk-sien tunnistamista ja innovointityötä edistävinä tekijöinä nähtiin koulutus, osaaminen, rahoitus ja verkostot. Hidastaviksi tekijöiksi puolestaan koettiin tutkimustiedon puuttuminen sekä käytettä-vissä olevan ajan vähyyys tai sen suuntautuminen valtaosin operatiivisiin tehtäviin. Kaikkiaan tut-kimuksen perusteella yrityksistä välittyi aito halu saada lisää tietoa sekä ymmärtää yhä parem-min, miten oman yrityksen kädenjälkeä voisi tulevaisuudessa vahvistaa.</p>
Asiasanat Vaikuttavuus, vastuullisuus, kädenjälki, jalanjälki, liiketoiminnan uudistaminen, innovaatiot

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus	3
1.2	Tutkimusstrategia ja -menetelmä.....	4
1.3	Työn rakenne	4
1.4	Un/Known Oy	5
2	Vaikuttavuus.....	6
2.1	Vaikuttavuuden, kestävän kehityksen ja vastuullisuuden leikkauspisteitä.....	8
2.2	Käden- ja jalanjälki	9
2.3	CSR	12
2.4	ESG	13
2.5	Jaettu arvonluonti.....	14
3	Vaikuttavuuteen ja vastuullisuuteen liittyvistä sääntelyistä ja raportoinnista.....	16
3.1	CSRD-direktiivi.....	16
3.2	B Corp.....	17
3.3	Upright Project Oy ja nettovaikutusten mittaamisen suomalainen innovaatio	18
3.4	Valikoivaa raportointia: Viherpesu eli greenwashing.....	19
4	Luovuus ja innovatiivisuus yrityksissä.....	21
4.1	Luovuus ja innovaatiot: eroavaisuuksia	21
4.2	Organisaatiokulttuurin ja johtamisen merkitys luovuudelle ja innovaatioille.....	22
4.3	Heikot signaalit ja megatrendit	24
5	Haastattelujen toteutus ja analyysi	28
5.1	Laadullinen tutkimus.....	28
5.2	Teemahaastattelu	29
5.3	Vaikuttavuuden käsitteen määrittely.....	30
5.4	Vastuullisuus: pitkäjänteisyyttä, pieniä tekoja ja sydämen kuuntelua.....	34
5.5	Vaikuttavuuden huomioiminen konkreettisella tasolla yritysten arjessa	37
5.6	Vaikuttavuuteen liittyvät yritysten omat hankkeet tai investoinnit	41
5.7	Innovointityö yrityksissä uusien liiketoimintamahdollisuuksien löytämiseksi.....	44
5.8	Vastuullisuuden ja vaikuttavuuden seuranta sekä raportointi yrityksissä	47
5.9	Vastuullisuuden ja vaikuttavuuden osalta kehittämistä vaativat asiat yrityksissä	49
6	Pohdinta.....	51
6.1	Opinnäytetyön suhde aikaisempiin tutkimuksiin.....	51
6.2	Vaikuttavuuteen liittyvien mahdollisuuksien hahmottaminen, jäsentäminen ja tunnistaminen yrityksissä.....	52
6.3	Vaikuttavuuden eri osa-alueiden huomioiminen	53

6.4	Innovointityö yrityksissä.....	54
6.5	Vaikuttavuuden näkyminen yritysten liiketoimintastrategioissa	55
6.6	Lopuksi.....	56
	Lähteet.....	58
	Liitteet.....	65

1 Johdanto

Yritysten vastuullisuudesta on alettu puhua enenevässä määrin 2000-luvulla. Isot globaalit ilmiöt kuten ilmastonmuutos, koronapandemia ja Ukrainan sota ovat edelleen kiihdyttäneet vastuullisuuskeskustelua ja -toimia viime vuosina. Vastuullisuuteen liittyvät läheisesti esimerkiksi sellaiset käsitteet kuin vaikuttavuus, kestävä kehitys, jalanjälki ja kädenjälki. Vastuullisuuden alakategorioita taas ovat esimerkiksi ympäristövastuu, yhteiskuntavastuu, sosiaalinen vastuu ja taloudellinen vastuu. Käsitteet sekoittuvat helposti toisiinsa ja niitä käytetään osin päällekkäin. Vastuullisuuden käsite – on se sitten kestävyyttä tai vaikuttavuutta tarkoittavaa – muuttuu jatkuvasti yhteiskunnan muutoksen mukana (Hellström & Parkkonen 2022).

Yritysten yhteiskuntavastuusta tai lyhyemmin yritys vastuusta käytetään englanninkielistä lyhennettä CSR (Corporate Social Responsibility), joka tarkoittaa, että yritykset ovat vastuussa omista ympäristö-, talous- ja sosiaalisista vaikutuksistaan ja kytkevät vastuullisuuden osaksi liiketoimintaansa (Hellström & Parkkonen 2022, 14–15). Lyhenteellä ESG (Environmental, Social and Governance) kuvataan puolestaan yritysten ympäristö- ja sosiaalista vastuuta sekä hyvää hallintotapaa. Perezin ja kumppaneiden mukaan ESG-termin verkkohakujen määrä on vuodesta 2019 alkaen viisinkertaistunut. Samalla CSR-termin haut ovat vähentyneet. Lisäksi on havaittu, että organisaatiot ovat kohdentaneet enemmän resursseja ESG:n parantamiseen toimialasta, maantieteellisestä sijainnista ja koosta riippumatta (Perez ym. 2022). Edellä mainittuihin käsitteisiin liittyy läheisesti myös jaettu arvonluonti, CSV (Created Shared Value), joka on Porterin & Kramerin vuosina 2006–2011 kehittämä teoria. Sen keskeisenä ajatuksena on, että yritysten tulisi taloudellisen arvontuoton ohella etsiä menestystä vastaamalla yhteiskunnan merkittävimpiin haasteisiin yhdessä kumppaneiden ja sidosryhmien kanssa. (Porter & Kramer 2011).

Vaikuttavuudesta (impact) ei ole olemassa vain yhtä määritelmää, mutta yleensä sillä viitataan tavoitteellisen toiminnan avulla saavutettavaan pitkän aikavälin tulokseen tai muutokseen. Esimerkiksi yhteiskunnallisella vaikuttavuudella (societal impact) tavoitellaan yhteiskunnan rakenteiden tai vaikkapa tietyn kohderyhmän käyttäytymisen muutosta. (Hellström & Parkkonen 2022, 25). Yksi tunnetuimmista vaikuttavuusmalleista on vaikutus- tai logiikkaketju, joka tunnetaan kansainvälisesti *iooi*-menetelmänä. Se muodostuu sanoista input (panos), output (tuotos), outcome (vaikutus) ja impact (vaikuttavuus). (Aistrich 2014; Heliskoski ym. 2017, 5; Männistö 2016, 7; Hellström & Parkkonen 2022, 29). Ketju auttaa asettamaan toiminnalle päämäärän ja tavoitteen, joskin kompleksisessa maailmassa tavoite voi uudelleenmuotoutua toiminnan edetessä. Niinpä yksittäisten (irrallisten) panosten, tuotosten ja tulosten lisäksi toimenpiteitä tulee arvioida laajemmalla perspektiivillä suhteessa oman toiminta-alueen muihin toimijoihin ja toiminnan kontekstiin, joka muuttuu ja elää (Vataja & Hyytinen 2020). Vaikutuksesta (effect) poiketen vaikuttavuus (impact) ilmenee vasta

viiveellä ja sen syyt voivat olla monitahoisia ja systeemisiä. Vaikuttavuuden eristäminen tutkimuksen kohteeksi ei tämän vuoksi ole aivan yksinkertaista. (Aistrich 2014).

Esimerkkejä yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta ovat vaikkapa tietyn ikäryhmän työttömyyden keston puolittaminen määritellyn tavoiteaikaan mennessä tai terveyden kohentuminen ja määrätyn terveysriskin pieneneminen kohderyhmässä. Vaikuttavuustavoite voi olla myös rakenteellisesti hyvin laaja (esim. ylisukupolvisen syrjäytymisen ehkäiseminen). Tällöin vaikuttavuutta edistäväksi välitavoitteeksi voidaan asettaa esimerkiksi opintojen keskeyttämisen vähentäminen. (Heliskoski ym. 2018, 11–12; 29). Vastaavasti vaikuttavuustavoitteet voivat liittyä ympäristöön, kuten ilmastonmuutokseen tai ekologiseen kestävyYTEEN ja niissä tavoiteltaviin pitkän aikavälin muutoksiin (esim. ilmaston keskilämpötilan laskeminen).

Yrityksen *nettovaikuttavuus* on sen negatiivisen ja positiivisen vaikuttavuuden nettosumma, joka yrityksellä on ympäröivään maailmaan. Nettovaikuttavuus keskittyy tieteellisesti tutkittuihin suurimpiin vaikutuksiin, joita yrityksen ydinliiketoiminnalla on ympäristöönsä - paikalliseen tai globaaliin. Nettovaikuttavuus kertoo, mitä yritys saavuttaa käyttämillään resursseilla ja miten se muuntaa resurssit tavoitteensa mukaisiksi tuloksiksi. (Nieminen 2021). Kestävää yrityksen toiminta on Tynkkynen ja Berningerin (2017) mukaan silloin, kun sen nettovaikuttavuus on nolla. Tällöin haitat ja hyödyt ovat tasapainossa. *Nettopositiivisuudessa* puolestaan mennään askel edemmäs. Nettopositiivinen yritys tekee ja tuottaa kokonaisuutena enemmän hyvää kuin negatiivista. Tavoitteena on vähentää uusia haittoja, korjata jo tapahtuneita tai auttaa muita toimijoita haittojen vähentämisessä niin, että nollanettovaikuttavuuden sijaan jääetään plussan puolelle. Yritys pyrkii riskienhallinnan lisäksi luomaan positiivista muutosta maailmaan paikallisyhteisön, yhteiskunnan tai globaalilla tasolla. Ideaalitalanteessa yritys tavoittelee nettopositiivisuutta kaikilla vastuullisuuden osa-alueilla (esim. ilmasto, luonnon monimuotoisuus, kansantalous ja työolot) sekä koko arvoketjussaan aina asiakkaista kumppaneihin ja alihankkijoihin. Nettopositiivisuus huomioi sekä käden- että jalanjäljen: haittojen minimoimisen ja hyvän lisäämisen. (Tynkkynen & Berninger 2017, 31–41; 461–462).

Vaikuttavuusinvestoinnilla (impact investing) tarkoitetaan panostamista ja sijoittamista toimintaan, jonka tavoitteena on lisätä tarkoituksellisesti yhteiskunnallista hyvää (Tonteri & Humala 2016). Siinä yhdistyvät vastuullisuuden, kestävyYDEN ja vaikuttavuuden tematiikat (Hellström & Parkkonen 2022). Global Impact Investing Network (GIIN) määrittelee vaikuttavuusinvestoinnin toiminnaksi, jossa investoinnin tarkoituksena on tuottaa positiivisia, mitattavissa olevia sosiaalisia ja ympäristövaikutuksia taloudellisen tuoton ohella. Tähän kytkeytyy myös käänTöpuoli eli viherpesuinvestoinnit, joissa yritys pyrkii kilpailuetua saadakseen antamaan vaikutelman vastuullisuudesta ilman, että konkreettisia toimia sen edistämiseksi kuitenkaan aidosti tehdään (Barber ym. 2021, 163).

Yrityksen mahdollistamat vaikutukset ja vaikutusten edelleen synnyttämä yhteiskunnallinen hyöty (vaikuttavuus) rakentuvat parhaimmillaan osaksi yritystarinaa ja koko liiketoimintamallia (Heliskoski ym. 2017, 4;17). Menestyvien yritysten ei tulevaisuudessa tarvitse valita tuloksen ja hyvän tekemisen välillä vaan ne voivat – ja niiden kannattaa – tavoitella kumpaakin (Tynkkynen & Berninger 2017). Kun yritykset kiinnostuvat omasta vastuullisuudestaan ja vaikuttavuudestaan, heijastuu se myönteisesti sekä sosiaaliseen ja ekologiseen ympäristöön että asiakkaiden, kumppaneiden ja sijoittajien päätöksiin. Sijoittajat ovat tutkitusti valmiita maksamaan sijoitusten aineettomista ominaisuuksista (Barber ym. 2021) ja osto-, rahoitus- ja allianssipäätöksiä tehdään entistä enemmän kiinnostuneina siitä, mihin yhteiseen, yhteiskunnalliseen ja globaaliin hyvään oma sijoitus välillisesti vaikuttaa (ks. esim. Gillan ym. 2021; Ebrahim & Rangan 2014; de Freitas Netto ym. 2020). Yhteiskuntavastuu ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus ovat myös yrityksille keino erottautua myönteisesti ja rakentaa kilpailuetua.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää perinteisen laadullisen tutkimuksen keinoin:

- kuinka yrityksissä hahmotetaan, jäsennetään ja tunnistetaan vaikuttavuuden mahdollisuuksia omassa liiketoiminnassa
- miten vaikuttavuuden eri osa-alueita huomioidaan
- miten innovointityötä yrityksissä tehdään uusien vaikuttavuuslähtöisten liiketoimintamallien tunnistamiseksi
- miksi vaikuttavuus on tai ei ole yritysten liiketoimintastrategiassa ja arjessa näkyvänä

Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa tietoa, jonka pohjalta yritykset voivat reflektoida omaa tämänhetkistä toimintaansa ja tunnistaa millä tavoin vaikuttavuus on huomioitu heidän liiketoiminnassaan. Opinnäytetyön tuottama tieto palvelee myös liiketoiminnan uudistamisen konsultointityön tarpeita. Kun ymmärretään, miten vaikuttavuuteen liittyviä liiketoiminta- ja innovaatiomahdollisuuksia yrityksissä hahmotetaan, voidaan paremmin ennustaa yritysten tulevaa käyttäytymistä ja rakentaa konsultointipalveluja vastaamaan näihin tarpeisiin. Yritykset puolestaan voivat opinnäytetyön tuottaman tiedon pohjalta suunnitella entistä rohkeammin vaikuttavuuslähtöisiä liiketoimintastrategioita ja tunnistaa, missä asioissa ne tarvitsevat esimerkiksi konsultointitukea. Opinnäytetyön yhtenä tarkoituksena on herätellä ja rohkaista yrityksiä katsomaan tulevaisuuteen, investoimaan vaikuttavuuteen ja löytämään oman liiketoimintansa ytimeistä asioita, jotka tuottavat positiivisen vaikuttavuuden kasvua. Edelläkävijät ovat etukenossa: heillä on mahdollisuus päästä vaikuttamaan asioihin jopa lainsäädäntöä myöten.

Tässä tutkimuksessa kiinnostus ja pääpaino on pitkän aikavälin vaikuttavuudessa ja siitä liiketoimintainnovaatioiden löytämisessä, vaikkakin vastuullisuus esiintyy toistuvasti ja vahvasti

rinnakkaisena käsitteenä ja vaikuttavuuteen sekoittuvana läpi työn – erityisesti tutkimushaastattelujen analyysiosiossa.

1.2 Tutkimusstrategia ja -menetelmä

Opinnäytetyön tutkimusstrategiana on perinteinen laadullinen tutkimus. Laadullinen tutkimus soveltuu aiheeseen hyvin, sillä se keskittyy ihmisen (tässä: ihmisistä koostuvan yrityksen) toimintaan, on kontrolloimaton ja naturalistinen. Laadullisen tutkimuksen validiteettina on aineiston rikkaus, aitous ja syvällisyys. (Koppaz 2022). Laadullinen tutkimus muodostuu aiemmista teorioista ja tutkimuksista, empiirisestä tiedonkeruusta ja tutkimuksen tekijän ajattelun, tulkintojen ja päättelyjen kombinaatiosta. Tutkimuksen tekemisen vaiheessa voidaan liikkua teorian ja aineiston välillä molempiin suuntiin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Tutkimuksen toteutustapana oli puolistrukturoitu teemahaastattelu, jonka aineisto kerättiin yritysjohtajien yksilöhaastatteluilla. Tutkimuksen kohteena olevaa aihetta on tutkittu verrattain vähän sekä Suomessa että kansainvälisesti. Teemahaastattelu sopii hyvin menetelmäksi silloin, kun aihe on vielä kartoittamaton (Hirsjärvi & Hurme 2000). Analyysivaiheessa haastatteluaineisto luokiteltiin teemoittain, jonka jälkeen aineiston analysointi toteutettiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin.

1.3 Työn rakenne

Aluksi perehdytään tarkemmin vaikuttavuuden eli impaktin käsitteeseen ja avataan sen eroavaisuuksia muihin samankaltaisiin tai sille läheisiin käsitteisiin. Kappaleessa esitellään Sitran Eeva Hellströmin ja Pinja Parkkosen (2022) kolmen käsitteen jako, jossa tarkastelun kohteena on se, miten vastuullisuus, kestävä kehitys ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus kohtaavat ja kuinka ne on mahdollista yhdistää ymmärrettävällä, toisiaan tukevalla tavalla. Alaluvuissa kuvataan lyhyesti käden ja jalanjälki sekä ESG:n, CSR:n ja jaetun arvonluonnin käsitteet.

Seuraavassa kappaleessa kerrotaan vastuullisuuteen ja vaikuttavuuteen liittyvästä raportoinnista ja sääntelyistä sekä suomalaisesta nettovaikutusten mittaamisen pioneeriyrityksestä Upright Project Oy:sta. Lopuksi avataan viherpesun käsitettä. Tämän jälkeen pureudutaan luovuuteen ja innovaatioihin yrityksissä ja tarkastellaan sitä, miten yrityksen organisaatiokulttuuri, johtaminen sekä ympäröivän maailman heikot signaalit ja megatrendit vuoropuhelevat luovuuden ja innovatiivisuuden kanssa. Teema on tutkittavan aiheen kannalta olennainen, sillä Mattilan (2023) mukaan luovien toimintatapojen kautta yritys voi rakentaa erottuvuutta, tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta jatkuvasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Luovuus tukee yrityksen pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamista sekä kykyä ennakoida tulevaisuutta reaktiivisen toiminnan sijaan. (Mattila 2023; Mattila 2023). Lopuksi kerrotaan tarkemmin tutkimuksen toteutustavasta, tutkimusmenetelmästä ja

teemahaastatteluista. Osiota seuraa haastattelujen teema-analyysi, jossa esitellään työn keskeisimmät löydökset. Pohdintaosiossa kootaan yhteen opinnäytetyön johtopäätökset ja reflektoidaan niitä tutkimuskysymyksiä vasten.

1.4 Un/Known Oy

Opinnäytetyön toimeksiantajana on liiketoiminnan uudistamiseen keskittyvä konsultointiyritys Un/known Oy, joka on keskittynyt yritystason strategioiden konkretisoimiseen eli siihen, mitä yrityksen liiketoiminnan, tuotteiden, palveluiden ja oman toiminnan kehittämisessä tulisi priorisoida.

Un/known Oy auttaa yrityksiä mm.

- edistämään tuote-, palvelu- ja liiketoimintainnovaatioita
- implementoimaan strategisia visioita käytännön toimintaan
- löytämään ja validoimaan asiakas- ja markkinatietoja, jotka edistävät vaikuttavuutta ja innovaatioita
- kalibroimaan uusien teknologioiden käyttöä organisaation arvoihin ja strategiaan tavoitteisiin

Asiakaskeskeisten palveluvisioiden, strategioiden, liiketoiminnan konseptien ja strategioihin pohjautuvien toimintasuunnitelmien rakentaminen on yrityksen erityisosaamisen keskiössä.

Un/known Oy toteutti ensimmäistä kertaa vuonna 2021 kvantitatiivisen tutkimuksen, jonka avulla haluttiin ymmärtää, mikä merkitys vaikuttavuuden ja vastuullisuuden huomioon ottamisella on yritysten liiketoiminnan kehittämisessä ja kuinka moni yrityksistä näkee vaikuttavuudessa liiketoimintamahdollisuuksia niin, että tekee jo konkreettisia toimia niiden saralla. Tutkimuksessa selvisi tuolloin, että vaikuttavuus oli korkea prioriteetti lähes kaikilla (yli 90 %) kyselyyn osallistuneilla yrityksillä. Samaan aikaan huomattiin, että tämä ei kuitenkaan vielä kaikilla näy käytännön toiminnassa, sillä osa yrityksistä ei tiedä kuinka he toteuttaisivat tätä prioriteettia. (Holma & Mustakallio 2022).

Yksi tutkimuksen keskeisimpiä löydöksiä oli se, että Suomessa on nopeita ja ketteriä yrityksiä, joilla on korkea vaikuttavuuden maturiteetti. Näissä yrityksissä lähes kaikissa liiketoiminnan kehityshankkeissa ja yli puolessa investoinneista huomioidaan vaikuttavuuskulma. Tutkimus osoitti, että ne yritykset, joissa investointeja vaikuttavuuteen ei vielä ole yhtä paljon, eivät ole onnistuneet tunnistamaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia vaikuttavuudesta samalla tavoin kuin edelläkävijät. Vaikuttavuuden osaksi liiketoimintaansa valjastaneet kärkitoimijat vastaavat useammin kysymyksen *mitä teemme ja tarjoamme*, kun taas vähemmän vaikuttavuuteen investoivat yritykset ovat vielä edeltävällä portaalla: *miltä näytämme ulospäin*. (Holma & Mustakallio 2022).

2 Vaikuttavuus

Vaikuttavuus on keskipitkän tai pitkän aikavälin yhteiskunnallista hyötyä, joka rakentuu yksittäisten tekojen yhteisvaikutuksena (Heliskoski 2020, 53–54). Se on arvoketjun loppupään tavoite: muutos, lisäarvo tai hyöty, joka on todennettavissa, arvioitavissa ja mitattavissa (Vataja & Hyytinen 2020). Vaikuttavuus on tavoitteen ja tuloksen välinen yhteys: tavoiteltu lopputulema, joka syntyy tietyn palvelun tai intervention tuloksellisen toteutuksen kautta (Kettunen 2018, 176–177).

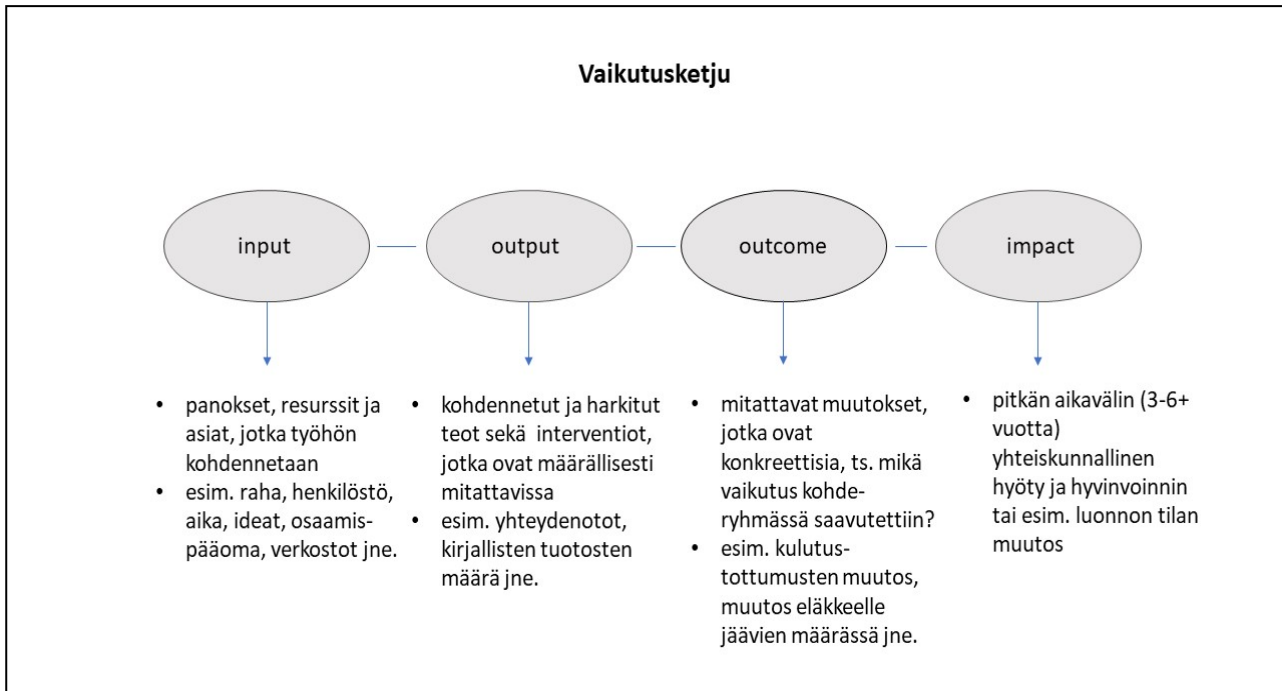
Vaikuttavuutta voidaan käsitteellisesti tulkita monella tapaa. Tulkintaan vaikuttavat konteksti ja asiayhteys riippuen siitä, onko kyseessä esimerkiksi politiikka, tutkimuksen tekeminen tai yritystoiminta. Merkitystä on lisäksi sillä, millaista vaikuttavuutta toiminnalla tavoitellaan. (Hellström & Parkkonen 2022). Tässä työssä vaikuttavuudesta puhuttaessa viitataan yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen.

Tynkkynen ja Berninger (2017) kertovat esimerkin Ikeasta, joka vuonna 2017 tavoitteli vuoteen 2020 mennessä samankokoista uusiutuvan energian tuottoa kuin heidän oma energiankulutuksensa oli. Jatkotavoitteena oli tuottaa uusiutuvaa energiaa sen kulutusta enemmän (nettopositiivisuus). Edelleen laajempaan, pitkän aikavälin vaikuttavuustavoitteena oli tukea tuoteratkaisujen avulla ihmisiä ja kotitalouksia kestävään kotielämään. Käytännössä se tarkoitti esimerkiksi energiankulutusta vähentävien sähkölaitteiden myyntiä. (Tynkkynen ja Berninger 2017, 153–155).

Myös esimerkiksi Opetushallitus (OPH) on asettanut toiminnalleen erilaisia vaikuttavuustavoitteita vuosille 2020–2029. Ne on kytketty laajemmin yhteiskunnan myönteisen kehityksen tavoitteisiin ja johdettu OPH:n visiosta. Tavoitteisiin sisältyvät eriarvoistumisen pysäyttäminen, jatkuvan oppimisen tukeminen osaamistason nostamiseksi, oppijoiden hyvinvoinnin lisääminen, kansainvälisyyden vahvistaminen ja tasa-arvon sekä yhdenvertaisuuden edistäminen. (Opetushallitus 2023).

Vaikuttavuuden mallintamiseen ja mittaamiseen ei ole yhtä tiettyä tieto- tai tutkimusmenetelmäsidoitaisuutta, joten yritykset voivat toteuttaa sen itselleen sopivalla tavalla (Tonteri & Humala 2016). Yhteiskunnallinen vaikuttavuus voidaan kuitenkin katsoa strategiseksi vasta silloin, kun taustalla on muutosteoria tai vaikuttavuusmalli (Hellström ja Parkkonen 2022, 27–28). Malleista yksi tunnetuimpia on *iooi-ketju*, joka muodostuu sanoista input, output, outcome ja impact (panos, tuotos, vaikutus ja vaikuttavuus). Ketjun fokuksena on toiminta ja siitä syntyvä seuraus. (Aistrich 2014; Heliskoski ym. 2017, 5; Männistö 2016, 7; Hellström & Parkkonen 2022, 29).

Haasteena vaikuttavuuden mittaamisessa on hyvästäkin mallista huolimatta systeemisyytensä: Miltä osin saavutettu tavoite on suunnitelluin toimin (tietoisesti) saavutettu ja mikä osuus on alati muuttuvan ympäristön tai ekosysteemin muilla sidostekijöillä, tapahtumilla ja toimijoilla? (Kettunen 2018, 178; Hellström & Parkkonen 2022, 30).



Kuva 1. Ilo-keju (Aistrich 2014; Heliskoski ym. 2017, 5; Männistö 2016, 7; Hellström & Parkkonen 2022, 29)

Perinteisesti vaikuttavuus on yrityksissä ymmärretty osakkeenomistajille suunnattuna taloudellisenä arvontuottona, jonka *rinnalla* tehdään yritys vastuullisia toimia. Pikkuhiljaa ollaan kuitenkin siirtymässä vastuullisuuden reunaehdosta sen elinehtoisuuteen, jolloin puhutaan koko liiketoiminnan ja kilpailuedun rakentamisesta pidemmän tähtäimen yhteiskunnalliselle vaikuttavuudelle (Hellström & Parkkonen 2022).

Vuonna 2016 Clarkin ja Cangioni kirjoittivat vaikuttavuusinvestointeja käsittelevässä kirjallisuuskatsauksessaan, että "*taloudellisista investoinneista ja hyväntekeväisyydestä on tulossa kumppaneita sosiaalisten yritysten kehittämisessä.*" He toivat esiin, että vaikuttavuussijoittaminen (impact investing) on innovatiivinen keino suunnata rahoitusmarkkinoita vaikeasti ratkottaviin globaaleihin ongelmiin. (Clark & Cangioni 2016).

Helsingiläisen startup-yritys Upright Oy:n toimitusjohtaja Annu Nieminen on yhtynyt blogikirjoituksessaan vuonna 2021 samoihin ajatuksiin. Tekstissään hän toteaa, että kohtaamme todellisia maailmanlaajuisia haasteita, joihin on vastattava yhdessä, sillä ympäristö-, talous- ja inhimilliset voimavaramme niiden ratkaisemiseksi ovat rajalliset. Yrityksissä piilee kaivattuja voimavaroja, ja Nieminen painottaa, että meidän tulee ymmärtää ja arvioida kriittisesti sitä, *miten* yritykset toimintaansa tekevät sekä *mitä* ne tekevät. On merkityksellistä, mihin niukkoja resursseja suunnataan ja mitä niillä saavutetaan. (Nieminen 2021). Tämä tieto palvelee lisääntyessään ja yhä läpinäkyväksi käydessään myös sijoittajia ja ohjaa heidän rahoituspäätöksiään.

Yhdysvaltalaisutkija Barber ja kumppanit selvittivät tutkimuksessaan (2021) sitä, missä määrin sijoittajat ovat valmiita pienempään rahalliseen arvontuottoon, jos mittatilikussa vastinparina on yrityksen toiminnalla saatu vaikuttavuus. Tutkimusryhmän mukaan tulokset antoivat vakuuttavaa näyttöä siitä, että sijoittajat ovat valmiita maksamaan myös sijoitusten muista kuin suoraan taloudellista arvoa tuottavista ominaisuuksista. Samaan aikaan he havaitsivat, että maksuhalukkuus vaihteli sijoittajien ominaisuuksien mukaan. Esimerkiksi sijoittajilla, joihin kohdistui poliittista tai sääntelyyn liittyvää painetta, saattoi olla korkeampi halukkuus tehdä vaikuttavuusinvestointeja (Barber ym. 2021). Männistö (2016) kuitenkin tähdentää, että vaikka vaikuttavuusinvestoinnissa yhdistyvät vaikuttavuuden, vastuullisuuden ja kestävyysprioriteetit, odottaa vaikuttavuussijoittajakin tuottoa sijoitukselleen. Sen lisäksi tavoitteena on positiivinen yhteiskunnallinen (tai jopa globaalisti vaikuttava) muutos, joka on mitattavissa ja todennettavissa ja tuottaa pitkällä aikavälillä kestävästä hyvää. (Männistö 2016).

Tällaisesta liiketoiminnasta esimerkkinä voisi olla yritys, jonka liiketoimintastrategia keskittyy maailman vesivarojen suojeluun kuivilla alueilla. Yhtenä toimenpiteenä voivat tällöin olla tuotantoketjussa tapahtuvat veden säästämisen toimet, kuten vuotojen korjaukset tai prosessien kehittäminen vettä säästäviksi. Tuoteratkaisuissa vaikuttavuustavoite voi näkyä esimerkiksi vähän vettä kuluttavien wc-istuinten tai suihkujen suunnitteluna. (Tynkkynen & Berninger 2017, 162–163).

Käsite *nettopositiivisuus* on sekä käsitteellisesti että ajatuksena hyvin lähellä (positiivista) vaikuttavuutta, minkä lisäksi sillä on rajapintoja yritysten yhteiskuntavastuun (CSR) kanssa, josta lisää tuonnempana. Nettopositiivisuudessa kyse on siitä, että yritys tuottaa kokonaisvaikutuksena maailmaan enemmän hyvää kuin negatiivista. Aluksi yritys voi lähteä liikkeelle haittojen eli oman jälkensä vähentämisestä. Sen jälkeen se voi pyrkiä kasvattamaan kädenjälkeä eli hyötyjä suuremmaksi. Nettopositiivisuus muistuttaa kustannusten laskentaa suhteessa saavutettaviin hyötyihin, mutta on kompleksisempi määritettävä, sillä vaikuttavuuden ennustaminen on haastavaa. Hyvin aseteltu tavoite auttaa rakentamaan toiminnalle suunnan ja välitavoitteet ja liikkeelle voi lähteä rajatumasta tavoitteesta. Ensin voidaan vaikkapa keskittyä muuttamaan yhden yksikön tai osayrityksen toimintoja, ja sen jälkeen laajennetaan tavoitetta (Tynkkynen & Berninger 2017, 30–37; Norris 2015).

2.1 Vaikuttavuuden, kestävä kehityksen ja vastuullisuuden leikkauspisteitä

Kun tarkastellaan erilaisia vastuullisuuteen kytkeytyviä käsitteitä (joihin vaikuttavuuskin kuuluu), on huomioitava, että ne ovat syntyneet eri aikoina ja maailmantilanteissa, jolloin tulkinnat ovat sidonnaisia kunkin aikakauden ymmärrykseen. Esimerkiksi CSR:llä eli yritysvastuulla on jo vuosikymmenten historia yritysten toiminnan käsitteistössä. Nykyään käsitteisiin liittyvä debaatti koskee enimmäkseen sitä, nähdäänkö erilaiset vastuulliset toimet taloudellista arvontuottoa täydentävinä,

siihen rinnasteisina vai sisäänrakennettuina. Samaan aikaan tulkinnat ovat eläviä: ne ovat jatkuvassa muutoksessa (Hellström & Parkkonen 2022; Sheehy & Farneti 2021).

Hellström ja Parkkonen esittelevät Sitran julkaisussaan neljä (4) erilaista tapaa, joilla vaikuttavuus, vastuullisuus ja kestävä kehitys voivat käsitteinä asemoitua toisiinsa. Vastuullisuus nähdään heidän mukaansa useimmiten 1) yläkäsitteenä, jonka alle vaikuttavuus ja kestävyys asettuvat. Ydinajatuksena on se, että vastuullinen toiminta (ollakseen vastuullista) sisältää aina myös kestävän ja pitkällä tähtäimellä vaikuttavan toiminnan. Käsitteet voidaan lisäksi nähdä: 2) toisistaan erillisinä (koska niiden syntypohja on eri paradigmoissa), 3) kietoutuvina, lomittaisina ja päällekkäin limittyvinä tai 4) hierarkkisesti pyramidiin asettuvina. Hellströmin ja Parkkonen mukaan käsitteiden erillisuus on tyypillistä tutkimuksen parissa. Organisaatioiden arjessa käsitteet sen sijaan pyrkivät herkästi sekoittumaan, kun toiminta keskittyy enemmän käytännön tasoon. (Hellström & Parkkonen 2022, 33–35). Sheehy ja Farneti (2021) nostavat esiin, että käsitteiden kohdalla tärkeintä on se, miltä osin niiden määrittelyllä on merkitystä esimerkiksi tavoitteiden asettamiseen, päätöksentekoon ja sidosryhmien osallistamiseen. (Sheehy & Farneti 2021, 1). Parhaimmillaan käsite-erojen tunnistaminen toimii yritysten navigaattorina tulevaisuuden muuttuvissa toimintaympäristöissä (Hellström & Parkkonen 2022, 33).

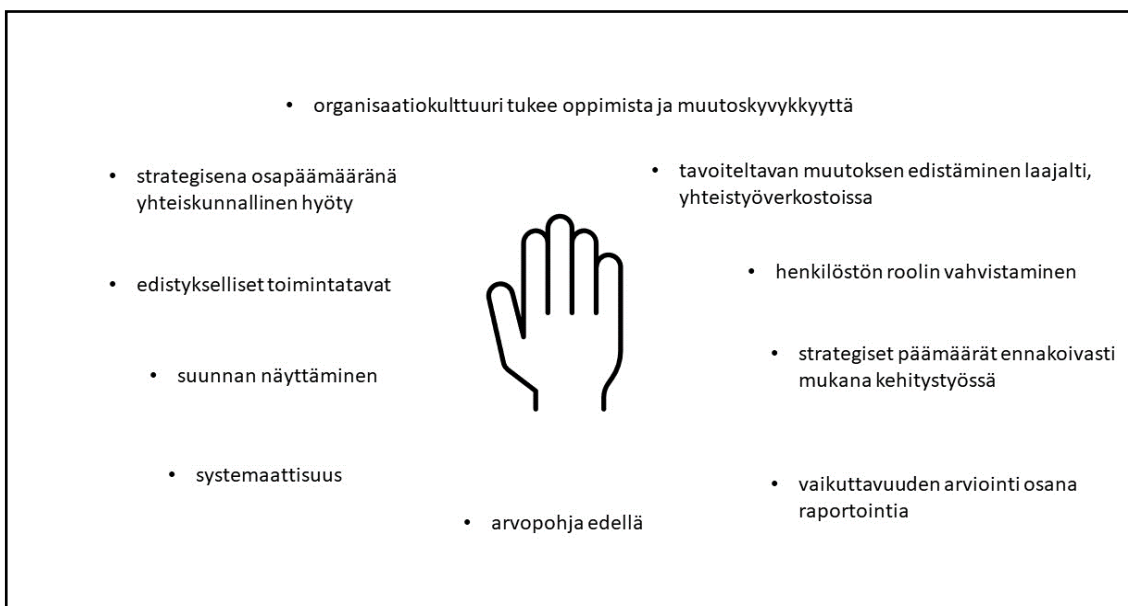
Jos vaikuttavuus, vastuullisuus ja kestävä kehitys nähdään toisiinsa lomittuvina ja kietoutuvina, voidaan niiden katsoa vaikuttavan toisiinsa, mutta hierarkiaa niiden välillä ei voida erottaa. Tällöin epäselväksi jää käsitteiden välinen vaikutussuhde. Lomittaisina tai systeemisenä tulkitut käsitteet puolestaan voivat luoda hämmäsyttä esimerkiksi strategian johtamiseen, kehittämistoimiin tai raportointiin liittyen. (Hellström & Parkkonen 2022, 35).

2.2 Käden- ja jalanjälki

Hellström ja Parkkonen (2022) havainnollistavat taulukossaan sitä, kuinka yrityksen vastuullisuuden lähestymistavoissa voidaan erottaa kaksi painopistettä: painottuminen oman toiminnan *jalanjälkeen* sekä painottuminen vahvistamaan ulospäin suuntautuvaa *kädenjälkeä*. Olen pelkistänyt taulukon sisällöt seuraavaan kuvaan. (Hellström & Parkkonen 2022, 36)



Kuva 2. Yrityksen toiminnan painottuminen sisäisen oman toiminnan jalanjälkeen (Hellström & Parkkonen 2022).



Kuva 3. Yrityksen toiminnan painottuminen vahvistamaan ulospäin suuntautuvaa kädenjälkeä (Hellström & Parkkonen 2022).

Ihmisten kaikesta toiminnasta syntyy eri asteisia negatiivisia ympäristövaikutuksia ja päästöasoja (kulutus, päästöt, jätteet), joita arvioidaan yleensä mittaamalla ja mallintamalla eri tuotteiden, palveluiden ja organisaatioiden ympäristölle aiheuttamia kielteisiä vaikutuksia eli *jalanjälkeä*. Ekologinen jalanjälki -termi syntyi jo 1900-luvulla kuvaamaan päästöjen määrää ja sitä, kuinka uusiutuvia

luonnonvaroja kulutetaan. Nykyään niin yritysten kuin yksittäisten henkilöidenkin jalanjäljen laske-
miseksi on olemassa erilaisia mittareita ja laskureita, joista puhutaan jalanjälkimittareina. Riippuen
siitä, mitä negatiivista vaikutusta halutaan mitata, voidaan puhua vesijalanjäljestä, hiilijalanjäljestä,
kemikaalijalanjäljestä jne. Yritysten vastuullisuustyö on perinteisesti perustunut pitkälti juuri jalanjäl-
kien pienentämiseen. (Norris 2015; Tynkkynen & Berner 2017, 298–300; Pajula ym. 2021).

Jalanjäljestä on totutummin puhuttu nimenomaan ympäristöön liittyvänä asiana, mutta Luoma-
Ahon (2021) mukaan yritysten on osana vastuullisuustavoitteitaan tärkeää huomioida myös *sosiaa-
linen* jalanjälki. Tällä tarkoitetaan kaikkia niitä toimia, jotka vaikuttavat yksilön työ- ja vapaa-ajan
hyvinvointiin, jaksamiseen ja kestävään mielenterveyteen sekä laajemmin tuotteen tai palvelun
suunnittelijoiden, valmistajien ja käyttäjien sosiaaliseen hyvinvointiin. (Luoma-Aho 2021). Sosiaali-
seen jalanjälkeen kytkeytyvät usein myös tunteet. Esimerkiksi sosiaalisessa mediassa on viime
vuosina nähty isojakin yrityksiin liittyviä kohuja, joiden pontimeksi on riittänyt yksittäisen henkilön
kokemus väärinkohdeksi tulemisesta tai muusta pettymyksestä. Pahimmillaan tällainen Luoma-
Ahonkin (2021) esiin nostama julkinen raivo voi olla todellinen mainehaitta tai jopa kriisi yritykselle.
Toisaalta sama toiminee toisinkin päin myönteisten tunnekokemusten kohdalla.

Kädenjälki eroaa jalanjäljestä siten, että se viittaa niihin hyödyllisiin ja positiivisiin ympäristövaiku-
tuksiin, joita organisaatiot voivat saavuttaa. Kädenjälkeä voidaan yrityksissä rakentaa joko autta-
malla muita toimijoita pienentämään jalanjälkeä tai tarjoamalla suoraan sellaisia tuotteita ja palve-
luja, jotka itsessään edistävät positiivista vaikuttavuutta maailmaan. (Norris 2015; Tynkkynen &
Berner 2017, 303). Pajula (2022) huomauttaa, että kädenjälkeä ei tuota vielä se, että yritys pien-
entää omaa jalanjälkeään, vaan kädenjälkeen tarvitaan osoitettavissa oleva laskennallinen hyöty
muille. Toisin sanoen: kädenjälki syntyy sen (positiivisen) muutoksen suuruudesta, jonka yritys uu-
della tuote-, palvelu- tai toimintataparatkaisullaan tuottaa. (Keränen 2022). On tärkeää huomioida,
että kädenjälki suunnitellaan tavoitteellisesti sen pohjalta, minkälaiseen vaikuttavuuteen pyritään.
Yrityksen toiminnan sivutuotteena voi syntyä myös tahattomia ja satunnaisia positiivisia vaikutuksia
ikään kuin vahingossa. Kädenjälki-lähestymistavassa painotus on kuitenkin ennakkoon huolellisesti
suunnitellussa strategisessa ja tavoitekeskeisessä toiminnassa, jota myös arvioidaan ja seurataan
(Heliskoski ym. 2018; Norris 2015).

Yrityksen on mahdollista laajentaa kädenjälkeään pelkistä tuotteista ja palveluista niin, että se pyr-
kii vaikuttamaan esimerkiksi omaan toimialaansa tai laajemmin koko yhteiskuntaan. Yritys voi
myös tukea vastuullisuutta edistäviä elinkeinoelämän järjestöjä, viedä viestiä poliittisille päättäjille
tai olla aktiivinen lainsäädännön muuttamisessa sellaisissa maissa, jossa vastuullisuuteen liittyvät
lait laahaavat perässä. Tällöin voidaan puhua ns. yrityskansalaisuudesta. Yrityksellä on lisäksi
mahdollisuus kannustaa omia asiakkaitaan vastuullisuuteen. (Tynkkynen ja Berner 2017, 53–57).

2.3 CSR

Yritysten yhteiskuntavastuun (Corporate Social Responsibility eli CSR) käsitteen kehitykseen liittyy pitkä ja monipuolinen historia, jonka ensimmäiset alkujuuret polveutuvat vuosikymmenten, ellei jopa vuosisadan taakse 1920-luvulle (Agudelo ym. 2019; Ashrafi ym. 2020.) Käsitettä on kuitenkin käytetty varsinaisesti ja tunnetummin 1970-luvulta alkaen. Alkuaikoina painopiste oli yritysten sosiaalisessa vastuussa, mutta viime vuosikymmeninä ja mm. globaalin ilmastokriisin vauhdittamana yrityksissä on lähdetty suuntaamaan painopistettä pääasiassa ympäristövastuullisuuteen (Hellström & Parkkonen 2022, 14). CSR-käsitteen yksimielinen määrittely on Marensin (2004) mukaan ollut haastavaa, koska kyseessä ei ole pelkästään tekninen kuvaus siitä, mitä yritykset yhteiskunnassa tekevät. Kyse on myös normatiivisesta puolesta: *Mistä* yritysten tulisi olla vastuussa? (Boulouta 2013, 350).

Vuonna 1953 Howard R. Bowen kirjoitti tieteellisesti merkittävän teoksen *Liikemiehen sosiaaliset vastuut*. Siinä hän määritteli CSR-käsitteen ”*yrittäjien velvollisuudeksi harjoittaa yhteiskuntavastuullista politiikkaa, tehdä päätöksiä tai noudattaa toimintalinjoja, jotka ovat toivottavia yhteiskunnan tavoitteiden ja arvojen kannalta*”. Vuonna 1960 myös William C. Frederick tunnusti liike-elämän sosiaalisen vastuun ja kuvaili sen tehtäväksi ”*valvoa kansan odotusten mukaisen talousjärjestelmän toimintaa*.” (Ashrafi ym. 2020, 3).

Yksi kapeimmista CSR:n määritelmistä lienee Friedmanin kuvaus vuodelta 1970. Hänen näkemyksensä oli, että CSR tarkoittaa yritysten rehtiä, yhteiskunnan pelisääntöjen mukaista voiton tavoittelua, johon ei kuitenkaan sisälly perusteetonta rahojen käyttöä yleisen sosiaalisen edun vuoksi. Friedmanin näkemys oli, että osakkeenomistajien tai sidosryhmien rahoja ei tule kohdentaa johonkin sellaiseen, mihin nämä eivät ole sijoittaneet. Sittemmin vuosikymmenten aikana – ja etenkin 90-luvulta lähtien - CSR-termi on laajentunut koskemaan yritysten taloudellista, sosiaalista ja ympäristövastuuta. Tänä päivänä yritysten tulee sitoutua eettiseen toimintaan ja edistää paitsi talouskehitystä, myös työntekijöiden, paikallisyhteisötason ja koko yhteiskunnan sekä ympäristön hyvinvointia. (Boulouta 2013, 350–351; Agudelo ym. 2019). Yritysten yhteiskuntavastuun toteutumista säädellessään erilaisin regulaatioin - laajimmin YK:n sekä EU:n taholta (ks. esim. Lindroos 2016).

CSR erottuu sille läheisestä käsitteestä CS (Corporate Sustainability eli kestävä liiketoiminta) mm. siten, että CSR:ssä vastuullisuus kuvautuu taloudellisen tuoton täydentäjänä, ei lähtökohtaisesti ja strategisesti siihen sisään rakennettuna kuten CS:ssä. Lisäksi CSR:ään liitetään sidosryhmäkeskeisyys: yrityksen vastuu kohdentuu enemmän sen ensisijaisiin sidosryhmiin (esim. osakkeenomistajat, sijoittajat, työntekijät, asiakkaat, hallitukset jne.) kuin toissijaisiin sidosryhmiin (esim. tulevat sukupolvet). (Ashrafi ym. 2020, 6; Hellström & Parkkonen 2022, 21; Sheehy & Farneti 2021, 2). CSR-ajattelussa vastuullisuuteen liittyvän toiminnan motivaattoriksi on esitetty CS-ajattelua

enemmän mahdollinen yritysimagolle saatava hyöty, kun taas CS painottuu kenties enemmän uusien liiketoimintamahdollisuuksien löytämiseen kestävän liiketoiminnan edistämiseksi (Hellström & Parkkonen 2022, 21).

2.4 ESG

ESG on lyhenne sanoista Environmental, Social and Governance. Termiä käytetään erityisesti investointialalla ja sijoitusmarkkinoilla, sillä osakkeenomistajat ja eri sidosryhmät ovat kiinnostuneita siitä, miten yritykset hoitavat vastuullisuuttaan. Kun yritysten ESG-arviointia tehdään, huomioidaan kaikki vastuullisuuden kirjaimet: yritysten ympäristövaikutukset (E), sosiaaliset vaikutukset (S) sekä hyvä hallintotapa (G). Merkityksellistä on, miten ne tukevat kestävän kehityksen tavoitteita. (Hellström & Parkkonen 2022, 14; Perez 2022). ESG:hen läheisesti liittyvä termi on vastuullinen sijoittaminen, joihin ohjenuoraa antavat esimerkiksi YK:n tukemat vastuullisen sijoittamisen periaatteet sekä Global Compact -periaatteet. Vastuullinen sijoittaminen tarkoittaa, että sijoituksissa huomioidaan paitsi tuotto ja riski, myös kaikki ESG-kirjainten sisällöt (Karttunen & Janhonen, 2022).

Perezin ja kumppaneiden (2022) mukaan ESG:tä kohtaan on esitetty erilaista kritiikkiä. Jotkut ovat arvioineet, että Ukrainan sodan ja sen aiheuttaman tragedian jälkeen ESG alkaa olla saavuttanut lakipisteensä ja jatkossa niin julkisen kuin yksityisenkin sektorin puolella ohjaavaksi tulevat Maslowin tarvehierarkiset lähtökohdat. Toinen kritiikki on kohdistunut eri kirjainten todellisen yhteensovittamisen haasteisiin ja kolmas soraääni pohjautuu näkemykseen siitä, että yritysten ensisijaisena tehtävänä on liiketoimintavoiton tuottaminen, jolloin ESG on sivuroolissa ikään kuin PR:nä tai sijoittajien ja työntekijöiden houkuttimena. Se tekee hyvää brändille, mutta ei ole (ainakaan perinteisesti ollut) yrityksen strateginen perusta. ESG:hen on liitetty kriittisiä ääniä myös mm. viher- ja "woke"-pesuun liittyen. Tutkimuksissa on saatu viitteitä sijoittajien epäluottamuksesta siitä, että yritykset todella lunastaisivat kestävyystavoitteidensa lupaukset. (Perez ym. 2022).

Syyskuussa 2020 Kauppalehti kirjoitti tutkimuksesta (EY Investor Survey 2020), jossa EY:n ympäristö- ja yritys vastuupalvelut selvittivät globaalisti yhteensä 298 sijoittajan ajatuksia liittyen yritysten ESG-mittareihin ja -raportteihin. Tutkimuksessa tarkasteltiin, missä määrin sijoittajat olivat kiinnostuneita muista kuin yrityksen taloudellisista tiedoista. Tutkimus osoitti, että vuonna 2013 reilu kolmasosa (36 %) ei ollut kiinnostunut ESG-tiedoista, kun vuoteen 2020 mennessä määrä oli pudonnut enää kahteen prosenttiin (2 %). Tutkimuksessa todettiin, että sijoittajien kiinnostus ESG-asioihin kasvaa vuosi vuodelta ja sitä kautta ESG-tietojen laatuun kohdistuu myös enemmän odotuksia. (Lähdevuori 2020).

2.5 Jaettu arvonluonti

Jaetun arvon teorian ovat luoneet tutkijat Porter ja Kramer, jotka ovat kirjoittaneet aiheesta Harvard Business Review -artikkeleissa. Aluksi he keskittyivät tutkimuksissaan voittoa tavoittelemattomaan sektoriin selvittäessään sitä, miten säätiöt voivat luoda sosiaalista arvoa. Pian näkökulma laajeni sen tutkimiseen, miten yritysten hyvän tekeminen voi luoda sosiaalista ja taloudellista arvoa. Vuoden 2006 mennessä analyysi laajeni edelleen, kun tutkijat alkoivat selvittää miten yritysten yhteiskuntavastuu (CSR) voidaan sisällyttää yrityksen liiketoimintastrategian ytimeen. Tällöin termi 'jaettu arvo' (Creating Shared Value) luotiin ensi kertaa. Se tarkentui vielä vuonna 2011 kun Porter ja Kramer julkaisivat artikkelin "The Big Idea", jossa he määrittelivät jaetun arvon "*politiikaksi ja toimintatavoiksi, jotka parantavat yrityksen kilpailukykyä ja edistävät samalla taloudellisia ja sosiaalisia olosuhteita niissä yhteisöissä, joissa yritys toimii*". (Crane ym. 2014, 131–132; Porter & Kramer 2011, 64).

Artikkelissaan "The Big Idea" Porter ja Kramer (2011) toivat esiin, että yritysten näkökulma arvonluontiin oli liian kapea. Tutkijoiden mukaan yritykset optimoivat taloudellista tuottoaan liian lyhytnäköisesti ja ohittivat samalla sekä asiakkaiden tärkeimmät tarpeet että sellaiset laajemmat toimintansa vaikutukset, jotka tulevat pitkällä aikavälillä määrittämään yrityksen menestyksen. Porterin ja Kramerin mukaan yritysten oli otettava liiketoiminnan ja yhteiskunnan yhdistäminen uudelleen haltuun. He näkivät, että useimmat yritykset olivat juuttuneet ns. sosiaalisen vastuun (CSR) ajattelutapaan, jossa yhteiskunnalliset kysymykset sijaitsivat liiketoiminnan reuna-alueilla eivätkä ytimessä. (Porter ja Kramer 2011, 64).

Porter ja Kramer ovat esittäneet kolme (3) tapaa luoda yhteistä arvoa. Ensimmäinen tapa on yritysten tuotteiden ja markkinoiden uudelleenkonseptointi vastaamaan sosiaalisiin ongelmiin niin, että niiden avulla voidaan sekä palvella kuluttajaa että edistää yhteistä (yhteiskunnallista) etua. Toinen tapa on uudelleenmääritellä arvoketjun tuottavuutta niin, että yritys parantaa sen toimitusketjun eri jäsenten sosiaalisia, ympäristöön liittyviä ja taloudellisia valmiuksia ja olosuhteita. Kolmas arvon luonnin tapa on sen mahdollistaminen, että erilaiset kehitystavoitteet voidaan saavuttaa yhteistyössä toimittajien ja paikallisten instituutioiden kanssa. (Crane ym. 2014, 131–132).

Porter ja Kramer (2011) painottavat, että jaetussa arvossa ei ole kyse henkilökohtaisista arvoista tai yrityksen jo olemassa olevista arvoista ja niiden eteenpäin jakamisesta. Sen sijaan kyse on siitä, että laajennetaan yhteistyön avulla luodun arvon kokonaismäärää. Esimerkkinä he nostavat esiin reilun kaupan, jonka tavoitteena on tukea köyhiä viljelijöitä maksamalla heille viljelykasveista tavanomaista korkeampaa hintaa. Tekoa itsessään voidaan pitää jalona ja arvopohjaisena, mutta tällöin on kyse enemmänkin arvon uudelleenjakamisesta kuin luodun arvon kokonaismäärän kasvattamisesta. Jaetun arvon teoria toteutuisi sen sijaan tilanteessa, jossa esimerkiksi köyhien

viljelijöiden viljelytekniikoita parannettaisiin ja paikallisia toimittajia sekä muita instituutioita tuettaisiin viljelijöiden tehokkuuden, satojen, tuotteiden laadun sekä kestävyyslisäämiseksi (Porter & Kramer 2011, 65).

Moczadlo (2015) on vertaillut tutkimuksessaan eurooppalaista CSR-strategiaa ja Porterin ja Kramerin jaetun arvonluonnin strategiaa. Hän toteaa, että vuonna 2011 – samana vuonna kun ”The Big Idea” julkaistiin - Euroopan komissio muutti yritysten yhteiskuntavastuun (CSR) määritelmää ja strategiaa siten, että jaetun arvon luominen oli nyt osa käsitettä. Tutkijat havaitsivat, että Euroopan komission käsitteellä oli laajempi painopiste ja huomattavasti korkeammat vaatimukset yrityksille verrattuna jaetun arvonluonnin malliin. Euroopan komissio oli määritellyt konkreettisemmin sen, että yritysten yhteiskuntavastuuseen sisältyvät inklusiivisen kasvun, työllisyyden ja yhteiskunnan hyvinvoinnin edistäminen. Moczadlon mukaan komissio piti myös määritelmässään osakkeenomistajia vain yhtenä yrityksen sidosryhmien osana eikä nostanut heitä etusijalle. Porterille ja Kramerille puolestaan voiton ja yhteiskunnallisen arvon samanaikainen luominen on ratkaisevaa. Voitontavoittelua ei Moczadlon mukaan edes mainittu EU:n lähestymistavassa, kun taas Porterille ja Kramerille voitto on liiketoiminnan päätavoite (Moczadlo 2015, 243–253).

Hellströmin ja Parkkosen (2022) mukaan yritysten vaikuttavuuden tavoittelu kytkeytyy jaetun arvontuoton malliin vaikuttavuusinvestointien kautta. Heidän mukaansa yksityisen, julkisen ja kolmannen sektorin yhteistyöhön ja arvontuontiin on noussut yhä enenevässä määrin vastuullisuuden, vaikuttavuuden ja kestävyyslisääminen. Yritykset alkavat näin muistuttaa profiililtaan yhteiskunnallista yritystä, jolle perinteisesti ominaista on arvontuotto, missiokeskeisyys ja taloudellisen tuoton ohella mitattavat ympäristö-, sosiaaliset ja taloudelliset vaikutukset. Voitosta tulee vaikuttavuuslähtöisille yrityksille väline, ei tavoite (Hellström & Parkkonen 2022, 27).

3 Vaikuttavuuteen ja vastuullisuuteen liittyvistä sääntelyistä ja raportoinneista

YK:ssa tehtiin vuonna 2015 *Agenda 2030*-niminen sopimus kansainvälisestä kestävästä kehityksen toimintaohjelmasta. Ohjelma suuntautuu vuosina 2016–2030 edistämään YK-maiden kestävästä kehitystä talouden, ympäristön ja ihmisten hyvinvoinnin osalta. Ohjelmaan sisältyy yhteensä 17 tavoitetta, joiden saavuttamisesta kunkin YK-maan hallitukset osaltaan vastaavat. (Ulkoministeriö 2023; Valtioneuvoston kanslia 2023). Myös Euroopan komissio on sitoutunut toimintaohjelmaan. Se on hyväksynyt mm. aloitteen vihreän kehityksen ohjelmasta, jossa ”*EU:sta halutaan tehdä oikeudenmukainen, osallisuutta tukeva ja vauras yhteiskunta, jonka talous on nykyaikainen, tietämysperusteinen, resurssitehokas ja kilpailukykyinen talous, jossa on päästy eroon kasvihuonekaasujen nettopäästöistä vuoteen 2050 mennessä ja joka suojelee, säilyttää ja parantaa EU:n luonnonpääomaa ja suojelee kansalaisten terveyttä ja hyvinvointia ympäristöön liittyviltä riskeiltä.*” (Euroopan komissio 2023). Koska Agenda 2030:n tavoitteet ovat mittavia, on niiden saavuttamiseksi tehtävä vahvaa ja laajaa verkostoyhteistyötä. Mukaan toimintaohjelmatalokoiisiin tarvitaan niin paikallishallintoa, yksityistä sektoria kuin kansalaisvaikuttamista ja kansalaisosallisuutta (Ulkoministeriö 2023). Yksityisen sektorin osalta yritykset ovat merkittäviä toimijoita.

Omasta vastuullisuudesta raportointi eli ESG-raportointi on ollut tähän saakka useille yrityksille vapaaehtoista ja sen seurauksena kirjavaa. Kirjavuus on näkynyt yritysten raportoinnin laadun sekä laajuuden vaihteluna. Tähän on kuitenkin tulossa muutos EU:n asettaman regulaation kautta. Osana vihreän kehityksen ohjelmaa EU on laatinut EU-taksonomian eli luokittelujärjestelmän, joka liittyy yritysten kestävästä kasvun rahoittamista koskevaan toimintasuunnitelmaan. Taksonomian tavoitteena on yksityisten investointien ohjaus kestäviin kohteisiin, ja sillä pyritään saavuttamaan EU:n asettamat ympäristötavoitteet sekä toimeenpanemaan vihreä siirtymä. EU-taksonomia pyrkii kirkastamaan ja tekemään läpinäkyväksi sen, mitkä yritysten toimet auttavat edistämään kestävästä kehitystä. Ajatus on, että yritysten vastuullisuustiedoista tulee julkisia sekä varmennettuja (Euroopan komissio 2023; Ramboll 2023).

3.1 CSRD-direktiivi

EU-taksonomiaan liittyen tammikuussa 2023 astui voimaan EU-direktiivi CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), joka tarkoittaa yritysten kestävyysraportointia eli ns. ympäristötilinpäätöstä. CSRD-raportointivelvoite etenee portaittain vuosina 2024–2026. Direktiivi korvaa NFRD:n (Non-Financial Reporting Directive) - eli muiden kuin taloudellisten tietojen raportointidirektiivin - ja sen tarkoituksena on yhtenäistää raportointia vastuullisuuteen liittyvien yhdenmukaisten kriteerien ja luokittelujen avulla. Aluksi raportointia tulevat tekemään isot pörssiyritykset, jotka raportoivat jo nyt

NFRD-direktiivin mukaisesti. Seuraavaksi raportointi koskee kaikkia niitä yrityksiä, joilla kaksi kolmesta seuraavasta kriteeristä täyttyy:

- 1) työntekijöitä on yli 250
- 2) yritys vaihtaa vuodessa 40 miljoonaa euroa
- 3) yrityksen nettovarallisuus ylittää 20 miljoonaa euroa.

Vastuullisuudesta tulee muutoksen myötä raportoimaan aiempaa isompi joukko yrityksiä: noin 50 000 yritystä enemmän kuin tähän asti. (EU komissio 2023, Intito 2023; Kierivä 2023).

Kestävän kehityksen hankkeet tulevat ajan myötä ulottumaan myös pieniin ja keskisuuriin yrityksiin pääasiassa toimitusketjun dynamiikan luonnollisena seurauksena. (Tettamanzi ym. 2022). Pienemmän yrityksen kannattaa siten totuttautua raportoimaan omaehtoisesti vastuullisuudestaan, vaikka sitä ei vielä sääntelyin edellytetä. Raportoinnin voi tehdä listayhtiöitä tai muita isoja yrityksiä kevyemmällä otteella ja suppeammin. Laajamittaisen kertomuksen sijasta voi viestiä kertomalla olennaisimmat asiat. Raportoinnissa on hyvä pohtia, tehdäänkö vastuullisuusraportti erikseen, vai sisältyykö se raportointiin yrityksen liiketoiminnasta ja strategiasta esim. vuosikertomuksessa. Vaikka sääntelyä EU:n taholta ei vielä tietyn kokoluokan yrityksille ole, on hyvä muistaa, että vastuullisuustiedoista tulee koko ajan huomattavasti reaaliaikaisempia, kun data liikkuu ekosysteemien arvoketjuissa vuosikertomusta nopeammin. Yritykset eivät enää omista itseään koskevaa informaatiota itse, kun tietoa on saatavissa useista eri lähteistä. (Tynkkynen & Berninger 2017, 357–365). Yritysten verkkosivut, blogit ja eri sosiaalisen median alustat määrittelevät yritysten ja sidosryhmien välisen viestinnän ja vuorovaikutuksen uudelleen. (De Freitas Netto ym. 2020).

3.2 B Corp

Yhdysvaltalainen B Lab on kansainvälinen ja voittoa tavoittelematon verkosto, jonka tavoitteena on muuttaa maailmantaloutta niin, että se hyödyttää kaikkia ihmisiä, yhteisöjä ja koko planeettaa. B Labin ajatuksena on rakentaa sertifioidujen B-yritysten (B Corporations) maailmanlaajuinen yhteisö, joka täyttää todennetusti korkeimmat kriteerit yleisen sosiaalisen ja ympäristövastuun, julkisen avoimuuden sekä oikeudellisen vastuun vaatimusten osalta. Mikä tahansa yritys voi tulla B Labin taholta sertifioituksi B Corporationiksi riippumatta liiketoimintayksikön tyypistä tai siitä, missä maassa tai osavaltiossa yritys on perustettu. (Bell 2023; B Lab Europe 2023).

B-Corp-arvioinnissa yritykselle esitetään kysymyksiä, jotka auttavat yritysjohtajia ymmärtämään, miten ja miksi kannattaa rakentaa parempaa liiketoimintaa niin työntekijöille, yhteisölle kuin ympäristölle. B Corp -sertifiointi on kokonaisvaltainen, eikä se keskity yksinomaan yhteen sosiaaliseen

tai ympäristökysymykseen. Sekä sertifiointin saavuttamis- että ylläpitoprosessi on tiukka ja edellyttää koko yrityksen tiimien, osastojen ja yksikköjen sitouttamista. (Bell 2023; B Lab Europe 2023). B Corp-sertifiointissa perusajatus on, että yritysten voimaa tulisi käyttää hyvän edistämiseen. Jotta näin voi tapahtua, taustaksi tarvitaan kasvua ja menestystä. Niinpä yrityksen CSR- ja ESG-tekijöiden *ohella* tarkastelun kohteena on yrityksen tulos. B Corp-sertifiointin pisteytys kannustaa kuitenkin maailman parantamisen suuntaan, jossa ydinliiketoiminnalla tähdätään positiiviseen vaikuttavuuteen. (Kupiainen 2023).

3.3 Upright Project Oy ja nettovaikutusten mittaamisen suomalainen innovaatio

Annu Niemisen vuonna 2017 perustama Upright Project Oy sekä Nieminen itse ovat nousseet viime vuosina usein esiin lehdissä, sosiaalisessa mediassa ja podcasteissa. Mediahaastatteluuissa sekä yrityksensä blogissa Nieminen kertoo, että hänen missionaan on rakentaa maailman johtava avoin nettovaikutustietoalusta, josta kaikkien yritysten kvantifioidut nettovaikutukset maailmaan ovat kenen tahansa saatavilla. (Nieminen 2017; Nieminen 2021; Kukkonen 2022). Tavoitteena on tunnistaa sekä käytetyt resurssit että yritysten luoma arvo ja mitata näiden kustannusten ja voittojen nettosummaa (Siilasmaa 2019).

Nieminen katsoo, että yrityksillä on paljon valtaa ja datan avoimuus ja läpinäkyvyys pakottaa ne aktiivisempaan vastuullisuustoimintaan (Lappalainen 2022). Upright Project pyrkii kokoamaan tällä hetkellä pirstaloituneena olevan vastuullisuusraportointiin liittyvän sääntö- ja tietoviidakon yhteen paikkaan niin, että yritysten toimien ja vaikuttavuuden vertailun luotettavuus kasvaa. (Kukkonen 2022). Kun nettovaikuttavuutta saadaan mitattua luotettavasti, asiakkailta on mahdollisuus johtaa tiedolla omaa tuotekulutustaan ja palvelukäyttäytymistään sekä tehdä kestäviä valintoja. Myös sijoittajat saavat näin arvokasta ja vertailukelpoista tietoa.

Upright Project hyödyntää yritysten nettovaikuttavuuden mittauksen mallissaan tekoälyä. Tavoitteena on sen avulla mitata yritysten positiivinen ja negatiivinen vaikuttavuus koko arvoketjussa niin, että tulokset ovat saatavilla numeerisina. Laitilan (2022) mukaan Upright Projectin analyysit kohdentuvat yrityksen ydinliiketoimintaan ns. pinnan alle. Mallin avulla voidaan esimerkiksi huomata, että yksittäiset yrityksen osa-alueet näkyvät raporteissa hyvinkin edistyneinä (esim. työntekijätyytyväisyys), mutta lisää dataa tarkastelemalla huomataan, että yrityksen pääasiallinen ydintoiminta on vaikuttavuudeltaan miinusmerkkinen vaikkapa ympäristön kannalta. (Pääomasijoittajat 2022).

Joulukuussa 2022 Upright Project Oy:n tietokannassa oli 22 000 yritystä. Niistä saatuja tietoja peilataan mm. EU:n taksonomiaa ja YK:n Agenda 2030 -ohjelmaa vasten. (Lappalainen 2023). Upright Project Oy:n kesäkuun 2023 blogikirjoituksessa kerrottiin, että yritys alkaa seuraavaksi tarjota myös EU:n CSRD-direktiiviin (ks. kappale 2) liittyen kaksoisolennaisuusarviointeja yrityksille.

Kaksoisolennaisuusarvioinneissa yrityksen toimia arvioidaan sisältä ulos ja ulkoa sisään: mitkä ovat yrityksen vaikutukset maailmaan ja maailman vaikutukset yritykseen?

3.4 Valikoivaa raportointia: Viherpesu eli greenwashing

De Freitas Netto ja kumppanit (2020) selvittivät ja analysoivat systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessaan viherpesun ilmenemismuotoja ja ominaisuuksia. Tutkijaryhmän mukaan termi syntyi vuonna 1986, kun *Jay Westerveld*-niminen aktivisti syytti matkailuteollisuutta ja hotelleja viherpesusta. Hotellit alkoivat tuolloin pyytää vieraita uudelleenkäyttämään hotellihuoneidensa pyyhkeitä ja vetosivat pyynnössä vesiensuojelustrategiaansa. Käytännössä kuitenkin osoittautui, ettei hotelleilla ollut sellaisia ympäristötoimia tai -strategioita, joilla olisi ollut merkittäviä positiivisia ympäristövaikutuksia. Tutkijoiden mukaan tuosta tapahtumasta viherpesu on kasvanut viime vuosikymmeninä lähes epidemian kaltaiseksi, kun ns. vihreä markkina on kasvanut. Samaan aikaan kuluttajilla on ollut vaikeuksia tunnistaa yritysten todellinen vihreys. (De Freitas Netto ym. 2020, 1–2).

Viherpesulle ei ole olemassa vain yhtä määritelmää, mutta siihen liittyy aina tavalla tai toisella harhaan johtamista tai valikoivaa tiedon julkistamista. Erään määritelmän mukaan viherpesu on nimetty käytännöksi, joka *”edistää ympäristöystävällisiä ohjelmia, jotta huomio ei kiinnittyisi yrityksen vähemmän mairitteleviin ympäristötoimiin”*. Toinen määritelmä kuvaa viherpesua *”kuluttajien harhaanjohtamiseksi yrityksen ympäristötoimien, ympäristönsuojelun tason sekä sitä koskevan positiivisen viestinnän suhteen.”* (De Freitas Netto ym. 2020, 6–7).

Viherpesun rinnalle on sittemmin syntynyt muitakin ”pesukäsitteitä” kuten esimerkiksi pink-, blue-, woke- ja social corporate washing. Etuliite viittaa siihen, mistä aihealueesta on kyse, washing puolestaan viittaa tietyn asian kiillottamiseen tai ”pesemiseen paremmaksi”, jotta yritys näyttäisi ulospäin vastuulliselta. Yhteiskunnallisesti, sosiaalisesti tai kestävän kehityksen kannalta tärkeisiin arvoihin sitoudutaan ”pesuissa” vain näennäisesti. (ks. esim. Rayan 2022).

Vaikuttavuus- ja vastuullisuusraportoinnin sääntelyllä ja yhdenmukaistamisella, kuten EU-taksonomiolla on iso merkitys viher- ja muun pesun poiskitkemisessä. Raportointi sekä oman toiminnan suorista että epäsuorista vaikutuksista voi olla yritykselle työlästä ja tylsääkin, mutta ehdottoman tärkeää. Tänä päivänä yrityksiä laitetaan paremmuusjärjestykseen myös niiden vastuullisuuden mukaan, ja toiminnalle on olemassa omat verkon kautta tapahtuvat agitointinsa. Avoimesti ja rehdisti omat vastuullisuustietonsa jakava yritys on näissä listasijoitteluissa vahvoilla. (Salonen 2021).

Euroopan Komissio teki maaliskuussa 2023 vihreiden väittämien (Green Claims) aloitteen osana Euroopan vihreän kehityksen ohjelmaa. Aloitteella se pyrkii estämään viherpesua ja perusteettomia ympäristöväitteitä sekä lisäämään kuluttajien mahdollisuuksia tehdä ympäristön kannalta kestäviä kulutuspäätöksiä. (Saarinen 2023). Vihreiden väittämien (myös: viherväittämien) aloitteessa

todetaan, että vastuullinen yritys huomioi sekä suorat että epäsuorat ympäristövaikutuksensa ja pyrkii kehittämään niitä yhä vastuullisempaan suuntaan. Lisäksi vastuullinen yritys viestii avoimesti ja läpinäkyvästi eri tuotteidensa ja palveluidensa ympäristövaikutuksista ja esittämiensä ympäristöväitteiden taustoista. Vastuullinen yritys pyrkii myös markkinoinnissaan ja viestimisessään pois epämääräisyydestä, joka voisi johtaa kuluttajia harhaan. Esimerkiksi tuotemerkintöjen tai värien tulee noudattaa todenmukaisuutta. (Kuluttajaliitto 2023).

4 Luovuus ja innovatiivisuus yrityksissä

Maailman talousfoorumin mukaan luovuus, innovointi ja ongelmanratkaisu ovat tulevaisuuden työelämän avaintaitoja vuoteen 2025 mennessä. (World Economic Forum 2019; World Economic Forum 2022). Myös Opetushallituksen raportissa *Osaaminen 2035* nostetaan luovuus, ongelmanratkaisutaidot ja oppimiskyky esiin tärkeimpinä vuoden 2035 työelämätaitoina. (Opetushallitus 2019). Mattilan (2023) mukaan luovuus ja innovointikyvykyys ovat osana työelämää tärkeitä myös yrityksille, sillä yhä monimutkaisempi ja pirstaloitunut ympäristömme haastaa yritysten erottuvuus- ja kilpailukykyä. Maailman muuttumisen myötä yritysten osaamistarpeet kasvavat: niiden tulee hallita mm. datan keruu ja analysointi, digitaalinen (ja muu) sisältömarkkinointi, vastuullisten tuote- ja palveluratkaisujen kehitys sekä hyvän asiakaskokemuksen tuottaminen. Kun vastuullisuudesta ja vaikuttavuudesta lähdetään rakentamaan uusia liiketoimintaideoita ja -mahdollisuuksia, tarvitaan luovuutta ja uudenlaisia näkökulmia sekä tuttuihin aiheisiin että uusiin avauksiin. Uteliaan ja luovan orientaation avulla voidaan löytää asioiden välille yhteyksiä, joita aiemmin ei ole ajateltu tai joita kukaan muu ei vielä ole keksinyt. Yritysten liiketoiminnassa painottuu yhä enemmän kyky ratkaista yhteiskunnallisia ongelmia uusilla innovatiivisilla tavoilla ja samalla pysytellä ajan tasalla ympäristön kehittymisestä sekä tulevaisuuden mahdollisuuksista. (Mattila 2023; Mattila 2023).

Tieteellinen huomio luovuuteen ja innovointiin on lisääntynyt kasvavissa määrin vuodesta 1988 alkaen, jolloin Teresa Amabile julkaisi kehittämänsä teorian, *komponenttimallin*, luovuudesta ja innovaatioista organisaatioissa. Se on Amabilen ja Prattin (2016) mukaan edelleen ainoa laajalti siteerattu teoria, joka pyrkii kuvaamaan kattavasti niin yksilöllisen luovuuden prosessia kuin organisaation innovaatioprosessia. Lisäksi se kuvaa tapoja, joilla yksilö ja organisaatio vaikuttavat ja liittyvät toisiinsa. Mallissa tarkastellaan yksilön komponentteja, joita ovat 1) tehtäväalueeseen liittyvät alakohtaiset taidot, 2) luovuuteen liittyvät taidot (esim. kognitiiviset, käsitteelliset ja ajattelun taidot, näkökulman vaihtamisen taito, laaja ajattelu ja persoonalliset ominaisuudet) ja 3) tehtäviin suuntautunut (sisäinen) motivaatio. Lisäksi tarkastellaan organisaatioympäristön tekijöitä, jotka vaikuttavat edellä mainittuihin yksilön komponentteihin. Näitä ovat esimerkiksi johtaminen, resursointi tai työolosuhteet. (Amabile & Pratt 2016).

4.1 Luovuus ja innovaatiot: eroavaisuuksia

Luovuus määritellään usein kyvyksi keksiä ja tuottaa uteliaasti uusia ja hyödyllisiä ideoita, toimintatapoja, asioita tai tekemistä ympäristön suomissa raameissa (Beaty 2018; Collin ym. 2017). Samalla tavoin kuin älykkyyttä myös luovuutta voidaan pitää piirteenä, jota on meissä kaikissa. Luovuuteen sisältyy monimutkainen vuorovaikutus spontaanin ja hallitun ajattelun välillä. Luovuus on kykyä sekä ideoida spontaanisti että arvioida ideoiden toimivuutta systemaattisesti. Se on myös uusien ratkaisuideoiden keksimistä, joustavuutta epävarmuuden keskellä ja riskinottoa. (Beaty

2018; Uotila 2022). Tarvitsemme ja käytämme luovuutta hyvin arkipäiväisissäkin asioissa esimerkiksi silloin, kun ideoimme jääkaapin tähteistä päivällisen tai vaatekaapin sisällöstä hauskan naamiasasun. (Beaty 2018). Yrityksissä luovien toimintatapojen avulla voidaan saavuttaa tuloksia sekä erottuvuutta kilpailijoista (Mattila 2023).

Ero luovuuden ja innovoinnin välillä on se, että innovointi on strategisempaa, johdetumpaa ja tavoitteellisempaa kuin luovuus. Pisanon (2019) mukaan yrityksen innovaatiotoiminta edellyttää mm. vahvaa johtajuutta, kurinalaisuutta, tavoitteellisia kokeiluja sekä niiden kautta syntyvän oppimiskokemuksen arvostamista. Innovointi ei ole vain luovaa hauskanpitoa ja ”maalien räiskimistä holtittomasti kankaalle”, vaan sen pyrkimyksenä on tuottaa jokin käytäntöön vietävä innovoinnin hedelmä: uudenlainen tuote, palvelu tai ratkaisu ja siten palvelu yrityksen liiketoimintaa. Innovatiiviset kokeilut tulisi suunnitella niin, että niistä saadaan mahdollisimman paljon tietoa suhteessa kokeilun kustannuksiin. (Pisano 2019).

4.2 Organisaatiokulttuurin ja johtamisen merkitys luovuudelle ja innovaatioille

Organisaatiokulttuuri voidaan Janićijevićin (1997) mukaan määritellä organisaation jäsenten kehittämiseksi ja omaksumaksi olettamusten, uskomusten, arvojen ja käyttäytymisnormien järjestelmäksi, joka perustuu sen jäsenten kokemukseen. Kulttuuri ilmenee ja todentuu eri symbolien kautta ja ohjaa organisaation jäsenten ajatuksia sekä käyttäytymistä. (Lukić ym. 2014, 49). Gonzalez (1987) puolestaan määrittelee organisaatiokulttuurin merkitysten ja symbolien yhteensulautumaksi, jonka kautta organisoidaan ideoita, tulkitaan kokemuksia, tehdään päätöksiä ja toteutetaan toimia. (Lukić ym. 2014, 49)

Yrityskulttuurin pohjalla on aina *organisoitumisen prosessi*. Organisoituminen kuvaa esimerkiksi yrityksen toimintojen järjestäytyneisyyttä, rakenteita ja vallan sekä vastuun jakoa yrityksessä. (Rahkamo 2023). Yritykset ovat jatkuvassa uudelleenjärjestymisen tilassa, kun ympäröivä yhteiskunta muuttuu nopeasti ja ihmiset liikkuvat organisaatiosta toiseen aiempaa enemmän. Organisoituminen kysyy siten yritykseltä kykyä ratkoa jännitteitä, joihin sisältyy eri suuntaisia intressejä vanhan säilyttämisen ja uuden luomisen välillä (Puutio 2017).

Kun yritysten kilpailu kovenee ja yhteiskunta ympärillä muuttuu nopeasti, tarvitaan keinoja pysyä vauhdissa mukana hyvinvoivana, tuottavana ja innovatiivisena. Collin ja kumppanit (2017) toteavat, että organisaation toimintaympäristö vaikuttaa paljonkin siihen, millaisia mahdollisuuksia tai rajoitteita se asettaa yksilön (luovalle) toimijuudelle sosiaalisesti ja kulttuurisesti tarkasteltuna (Collin ym. 2017). Kallankarin (2018) mukaan moderneissa, ns. teal-organisaatioissa korostetaan yhä enemmän työntekijöiden itseohjautuvuutta ja matalaa hierarkiaa. Tällöin päätökset tehdään yhteisötasolla, jolloin kaikilla on vaikutusmahdollisuuksia. Työtä tehdään perinteisestä hierarkkisesta

mallista poiketen yhteisönä, jossa yksilöt toimivat yrittäjämäisesti. Tekeminen on koko henkilöstöä osallistavaa ja parhaimmillaan (kun roolit ja vastuut ovat selkeät) työntekijät saavuttavat parhaan potentiaalinsa ja pystyvät antamaan työlle optimaalisen parhaansa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Koska tällaisessa yrityksessä ihmiset voivat olla aidosti omia itsejään, nousee tekemisen arvopohjaisuus keskiöön. (Kallankari 2018).

Eri toimialoilla on kuitenkin vielä olemassa myös perinteisempiä, hierarkkisia yrityksiä. Se ei silti tarkoita, etteikö niissäkin voisi edistää luovuuden ja innovatiivisuuden orientaatiota. Uotilan (2022) mukaan yleinen yrityskulttuuri on tärkeässä roolissa innovatiivisuuden ja luovuuden edistämisessä. Hän uskoo yrittäjämäisen ja valmentavan johtamistavan, yhteisen ajan, harkittujen rekrytointien ja henkilöstön osallistamisen vaikuttavan myönteisesti organisaation innovaatiokulttuuriin. Rahkamo (2023) on samaa mieltä ja täydentää, että luovuutta edistävä organisaatio pohjaa avarakatseisuuteen, avoimeen vuorovaikutukseen, luottamuksen rakentamiseen ja siihen, että organisaatiolle piirretään selkeä tulevaisuuden suunta. Johtaja on tässä esimerkin näyttäjä. (Rahkamo 2023).

Johtaminen ennustaa kaikkiaan merkittävästi työntekijän, tiimin ja organisaation luovuutta ja innovatiivisuutta ja on siten tärkeä kontekstuaalinen tekijä (Hughes ym. 2018). Johtaja näyttää esimerkiksi vaalimalla diversiteettiä, saattamalla vuoropuheluun rohkeasti erilaisia ajatuksia ja ideoita sekä luomalla erilaisuuden välille siltoja (Rahkamo 2023). Innovaatioiden johtaminen rinnastetaan yrityksissä vielä usein tuotejohtamiseen, vaikka todellisuudessa käsite on paljon laajempi ja koskee kaikkea toimintaa, jota tarvitaan uusien ideoiden, tuotteiden tai konseptien toteuttamiseen (Niemi 2023).

Sekä johtaminen että yritysten innovointityö on COVID-19-kriisin jälkeen muuttunut muun työn lailla enenevässä määrin virtuaaliseksi. Humalan (2023) mukaan johtajan tunnejohtamistaidot ovat virtuaalityön lisääntymisen myötä kasvaneet erityisen tärkeään rooliin. Johtajan täytyy olla kiinnostunut työntekijöistään ja löytää tapoja olla yhteydessä heihin sekä tekniikan avulla että mahdollisuuksien mukaan kasvokkain, jotta hänellä on mahdollisuus kuulla asioita ja ideoita, joista normaalisti keskusteltaisiin käytävillä tai kahvihuoneissa. (Humala 2023).

Tunnejohtamiseen ja luovuutta edistävään organisaatiokulttuuriin liittyy kommunikointikeinojen lisäksi olennaisena osana kaiken toiminnan tausta ja kehys: psykologinen turvallisuus. Sarkkisen (2019) mukaan psykologinen turvallisuus tarkoittaa sitä, että työyhteisössä on turvallista ilmaista omia näkemyksiään ja ajatuksiaan. Jos joku esimerkiksi tekee virheen, hän ei joudu siitä naurunalaiseksi tai pilkatuksi. (Sarkkinen 2019). Rahkamon (2023) mukaan jokainen työpaikalla voi osallistua edesauttaen turvallisen ja hyvän ilmapiirin rakentumista. Se tapahtuu edistämällä hyvää yhteistyötä, rohkeutta, uteliaisuutta ja uskallusta kokeiluihin. (Rahkamo 2023). Jalo ja Tahvanainen (2022) yhtyvät näkemyksiin ja toteavat, että luovuus tarvitsee kukoistaakseen turvallisuutta,

yhteisön hyväksyntää, luottamuksen ilmapiiriä ja empatiaa. (Jalo & Tahvanainen 2022). Monimutkaisessa ja muuttuvassa työympäristössä psykologinen turvallisuus on erityisen tärkeää, jotta ihmiset pystyvät paitsi oppimaan ja omaksumaan uutta, myös keksimään ja kehittämään uusia asioita. (Sarkkinen 2019).

Organisoitumiseen liittyvien jännitteiden ratkomisen ja sitä kautta organisaation parhaan potentiaalinsa esiin saamisen, tunne- ja innovaatiojohtamisen sekä psykologisen turvallisuuden lisäksi yritykset tarvitsevat innovointiin rohkeutta ja riskinottoa myös toimeenpanotasolla, ei ainoastaan kekseliäiden ajatusten ja hyvien ideoiden tasolla. Uotila (2022) toteaa, että hauraiden uusien ideoiden testaamisen ja iteroinnin tukeminen on kriittisen tärkeää. (Uotila 2022). Nieminen (2023) jatkaa muistuttamalla, että jos yritykset tekevät asiat niin kuin ne ovat aina tottuneet tekemään, kehitys ja jatkuva parantaminen pysähtyvät (Nieminen 2023). Siksi konkreettisia kokeiluja kannattaa laittaa matalalla kynnyksellä liikkeelle ja näin vahvistaa uudistumisen orientaatiota. Kokeiluja ajatellen työyhteisöjen monimuotoisuus eli osaamis-, ikä-, kulttuuri- ja persoonallisuusdiversiteetit edistävät ajatusten törmäyttämistä ja uudenlaisten luovien ideoiden syntymistä. Jalon ja Tahvanaisen (2022) mukaan samanaikainen moninaisuus ja yhdenvertaisuus purkavat työyhteisön esteitä luovuudelta (Jalo & Tahvanainen 2022).

4.3 Heikot signaalit ja megatrendit

Tulevaisuudentutkija Elina Hiltusen (2010) mukaan heikko signaali on esimerkiksi jostakin sellaisesta asiasta tai ilmiöstä, joka voi olla tulevaisuudessa merkittävä. Hiltusen (2008) mukaan heikko signaali voi tulla esiin vaikkapa kertomuksen, kuvan tai uutisen muodossa. Signaalin vastaanottava henkilö tulkitsee signaalia omasta maailmankuvastaan käsin, ja on tulkitsijasta riippuvaista, onko signaali tai siihen kytkeytyvä ilmiö hänelle esimerkiksi yllättävä, tuttu tai hämmentävä. Sen pohjalta tulkitsija liittää heikon signaalin osaksi omaa maailmankuvaansa ja toimintaansa. (Dufva 2018).

Dufva (2020) viittaa Elina Hiltusen aiemmin tekemään huomioon, jonka mukaan ensinäkemältä heikot signaalit voivat näyttää jopa hullunkurisilta tai oudoilta. Esimerkkinä hän nostaa esille roskisdyykkauksen, joka näyttäytyi alkujaan kummallisena vaihtoehtolämämätapana. Nyt siitä on kuitenkin tullut trendi, kun katsotaan vaikkapa hävikkiruokaravintoloiden suosiota tai kauppiaiden muuttaneita asenteita ilmaisruuan jakamiseen. (Räty 2020). Vastaavantyyppinen ilmiö on koronavuonna räjähdysnomaisesti kasvanut noutoruokapalvelujen kulutus (mm. Wolt ja Foodora), jollaista aiemmin nähtiin lähinnä amerikkalaisissa elokuvissa.

Megatrendit puolestaan ovat laajoja, hitaasti muuttuvia, globaaleja ja systeemisiä toimintaympäristön muutoksia ja ilmiöitä, joita heikot signaalit täydentävät (Dufva 2018). Liiketoiminnassa megatrendit liittyvät useimmiten teknologioihin (esim. tekoäly) tai asiakassegmentin käyttäytymiseen,

mutta myös esimerkiksi kasvukausien pirstaloitumiseen ja taloudelliseen epävarmuuteen (Laine 2018). Megatrendien perusta on menneisyydessä ja ne muuttavat tulevaisuutta nykyisten innovaatiotoimien kautta. Megatrendit muuttavat yhteiskunnan (ja sen myötä myös yrityksen) pitkän aikavälin kehitystä. (Lauraéus ym 2021, 71).

Heikkoja signaaleja voidaan hyödyntää yritystoiminnassa erilaisten mahdollisten (ja oman liiketoiminnan kannalta merkittävien) tulevaisuuksien avartamiseen. Niiden havaitseminen ja työstäminen edellyttävät organisaatiolta ja työntekijöiltä luovuutta (Jalo & Tahvanainen 2022). Tulevaisuuden ennakkoinnin ja siihen tarvittavan luovuuden sekä innovointikyvykkyyden herättelyssä on hyödyllistä käyttää apuvälineitä. Esimerkiksi niin kutsuttuun yritysfiturologiaan kuuluva *PESTE-analyysi* on toimiva menetelmä. PESTE on alkujaan kehitetty työkaluksi strategiseen johtamiseen. Sen avulla voidaan ennakoida ja varautua tulevaan, kartoittaa muuttuvaa maailmaa ja tunnistaa liiketoimintaan vaikuttavia ulkoisia tekijöitä, mahdollisuuksia ja riskejä. PESTE-analyysi luo varmuutta, joustavuutta ja kykyä vastata ajan haasteisiin ja sen avulla voidaan ymmärtää eri osa-alueiden asettamat reunaehdot. Ymmärrys PESTE-analyysin osa-alueista luo siten myös kilpailuetua. (Laakso 2016; Soikkeli 2021; Apajalahti 2023).

PESTE-analyysin avulla voidaan selvittää organisaation tai jonkin ilmiön tilaa ja tulevaisuutta tarkastelemalla asiaa viiden osa-alueen kautta: poliittinen (P), ekonominen (E), sosiaalinen (S), teknologinen (T) ja ekologinen (E). Mukaan voidaan ottaa myös juridinen näkökulma (legal), jolloin lyhenne on PESTEL. Yrityksen tulevaisuusnäkyymiä tarkastellaan eri osa-alueiden valossa yleensä taulukkomuodossa. Ydinkysymys kussakin osa-alueessa on se, miten niissä tapahtuvat muutokset vaikuttavat yrityksen tulevaisuuden toimintaan. (Potinkara 2021). Esimerkiksi ekologisten muutostekijöiden alle voi löytyä yrityksen kannalta merkityksellisiä teemoja kuten vihreä siirtymä, kuluttamisen muutos, globaalin ja ”lokaalin” välillä käytävä dialogi tai sidosryhmien luottamus ekologisesti kestävään tulevaisuuteen. Jokaisen teeman kohdalla voidaan kysyä, mikä on sen merkitys, mahdollisuus tai riski esimerkiksi omalle toimialalle, yritykselle tai vaikkapa asiakkaiden käyttäytymiselle.

Tulevaisuustaulukkoa käytetään tulevaisuudentutkimuksessa ja sen tarkoituksena on hahmotella erilaisia vaihtoehtoisia tulevaisuuskuvia sekä niihin johtavia polkuja eli skenaarioita. Skenaario pyrkii esittämään tietystä asiasta tai ilmiöstä uudenlaisen näkökulman, josta on mahdollista tehdä päätelmiä. (Laakso 2016). Tulevaisuustaulukon avulla kuvataan toimintaympäristöä ja sen sisäisiä muuttujia. Taulukon tekemisessä hyödynnetään edellä mainittua PESTE-analyysia. Taulukon avulla voidaan havainnollistaa tulevaisuuteen sisältyvää mahdollisuuksien moninaisuutta ja arvioida, mikä päätös voisi johtaa mihinkin tapahtumaan. (Potinkara 2021). Tulevaisuustaulukkoon liitetyssä skenaariotyöskentelyssä pyritään rakentamaan useita vaihtoehtoisia, objektiivisia

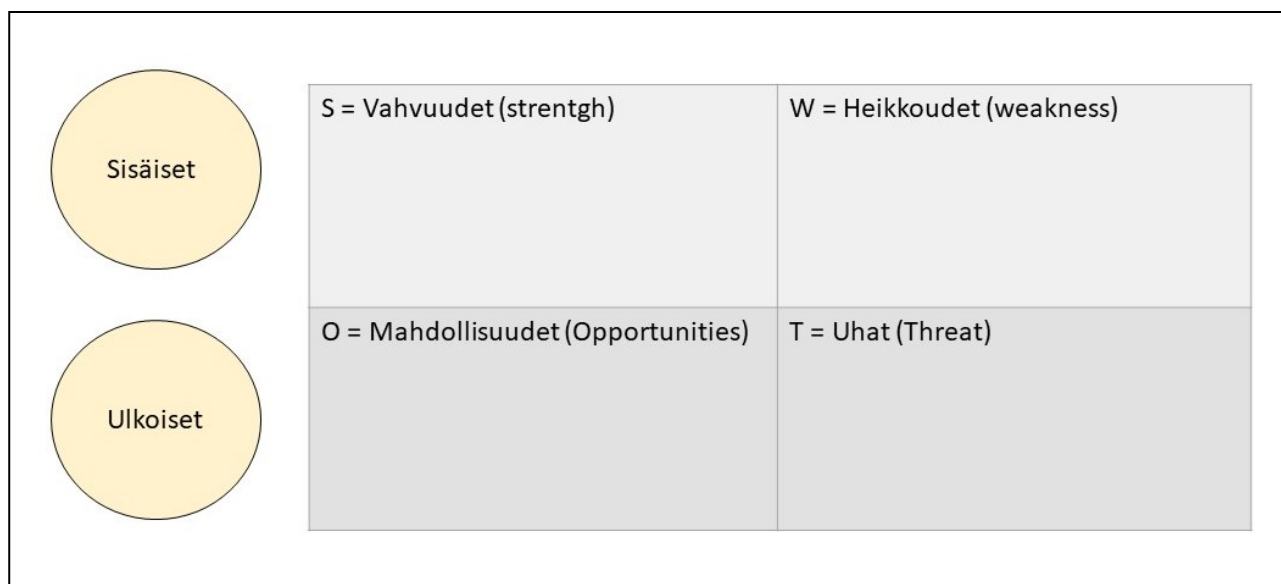
tulevaisuuskuvia. Yritykselle nämä tarkoittavat vaiheittain rakentuvia käsikirjoituksia tai kehityspolkuja, jotka kuvaavat ja selittävät yleisen toimintaympäristön vaikutuksia yrityksen välittömään toimintaympäristöön.

Tulevaisuustaulukkoa voidaan hyödyntää yrityksessä strategisen päätöksenteon tukimenetelmänä, kun halutaan rakentaa toivottua tulevaisuutta, esimerkiksi oman liiketoiminnan parempaa vaikuttavuutta. Taulukon matriisissa asetetaan pystyakselille erilaisia muuttujia, joita voivat olla vaikkapa TKI-toimintaan tehdyt investoinnit, vaikuttavuuteen liittyvä osa-alue tms. Vaakasuuntaan asetetaan erilaisia muuttujia, jotka kuvaavat pystyakselilla olevien muuttujien skaalautuvia arvoja vähenemisestä kasvuun. Taulukon pohjalta tarkastelemalla eri muuttujia suhteessa toisiinsa, saadaan rakennettua erilaisia tulevaisuusskenaarioita. Vaikka menetelmä itsessään on yksinkertainen ja helppo, se vaatii taustakseen analyysia yrityksen tilanteesta ja syvällistä ymmärrystä siihen vaikuttavista sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä. (Talvela & Stenman 2012, 50–52).

Aihe (muuttuja)	Vaihtoehto 1	Vaihtoehto 2	Vaihtoehto 3	Vaihtoehto
Luovuus yrityksessä	Luovia toimintatapoja edistetään laajasti	Luovuuden mahdollisuudet rajautuvat tietyille henkilöille/yksiköihin	Perinteiset toimintatavat korostuvat	Luovuudesta tulee liiketoiminnan ajuri
Hiilijalanjälki	Jalanjälki pienenee vain vähän	Jalanjälki pienenee 25%	Jalanjälki puolittuu	Nettoposiitivisuus

Kuva 4. Esimerkki tulevaisuustaulukosta (mukaillen Potinkara 2021)

Yrityksissä voidaan tulevaisuustaulukkoa edeltävästi tehdä organisaation nykytilan kuvaamiseksi esimerkiksi SWOT-analyysi, jossa tarkasteluun otetaan yrityksen sisäiset ja ulkoiset vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. SWOT auttaa tarkastelemaan mm. yrityksen olemassaolon ydintä, erottuvuutta ja uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Lisäksi analyysi auttaa varautumaan riskeihin ja ennakoimaan niitä. (Jylänki 2021). SWOT-analyysin pohjalta voidaan laatia erilaisia, mahdollisimman todennäköisiä skenaarioita. Tarkastelukulmaa kannattaa työskentelyn aikana vaihdella: Mikä skenaario olisi positiivinen muutos? Entä pahin mahdollinen tulevaisuuskuva? Entä sellainen, jossa ei tapahdu muutosta lainkaan? (Laakso 2016).



Kuva 5. SWOT-analyysi (mukaillen Jylänki 2021)

5 Haastattelujen toteutus ja analyysi

Tämän opinnäytetyön lähestymistapana oli perinteinen laadullinen tutkimus ja tutkimusmenetelmänä puolistrukturoitu teemahaastattelu, joka toteutettiin kasvuyritysten johtajien yksilöhaastatteluina. Yritysten liikevaihto sijoittui haastatteluhetkellä välille 10 ja 90 miljoonaa euroa ja otanta käsitti viisi (5) yritystä ja yritysjohtajaa.

Tutkimukseen osallistuminen oli haastateltaville vapaaehtoista. Kuhunkin haastatteluun oli varattu aikaa noin tunti. Haastateltavat allekirjoittivat ennen osallistumistaan suostumuksen tutkimukseen. Haastateltavien henkilöllisyys ja yrityksen tunnistetiedot säilytettiin tutkimuksessa anonyymeina, ja aineisto oli käytettävissä ainoastaan tähän tutkimukseen. Analyysiosiossa haastateltavista käytetään koodinimiä *Pii*, *Ruska*, *Kuura*, *Tuisku* ja *Paju*. Jotkut sitaatit on pelkistetty yleisen tason muotoon yksityiskohtaisten tunnistetietojen tai esimerkiksi nimien häivyttämiseksi. Sisällöllinen merkitys on sitaateissa säilynyt.

5.1 Laadullinen tutkimus

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus pohjautuu erilaisiin tieteenfilosofisiin traditioihin ja sisältää useita erilaisia tapoja lähestyä tutkittavaa aihetta, kerätä aineistoa ja analysoida sitä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Sarajärvi & Tuomi 2018, 97–103). Laadulliseen tutkimukseen yhdistetään usein käsitteenä aineistolähtöisyys, kun taas määrällisessä tutkimuksessa puhutaan enemmän teorialähtöisyydestä. Laadullisella tutkimuksella on kuitenkin paljon yhtäläisyyksiä määrälliseen tutkimukseen, vaikka ne usein nähdään hyvin joko-tai-tyyppisesti toisistaan erillään. Molemmilla tavoilla on mahdollista tutkia samaa ilmiötä, tarkastelukulma vain vaihtuu. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 70–76). Laadullisen tutkimuksen synonyymeja voivat olla esimerkiksi pehmeä tutkimus, ihmistutkimus tai ymmärtävä tutkimus, sillä ilmiötä on mahdollista ymmärtää ja niitä voi myös selittää. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 29).

Saunders ym. (2019) kertovat, että yksi tapa erottaa laadullinen ja määrällinen tutkimus on tehdä ero numeerisen aineiston ja ei-numeerisen aineiston (sanat, kuvat, äänitteet, videopätkät ym.) välillä. (Saunders 2019, 173–175). Määrällinen menetelmä käsittää usein kyselyjä tai strukturoituja lomakehaastatteluja, joiden kohderyhmänä on tietyn perusjoukon otos – iso joukko vastaajia. Määrällisillä menetelmillä voidaan testata jonkin teorian paikkansapitävyys ja esittää teorialle ennakkoletuksia eli hypoteeseja. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan todellista elämää. Tutkija on lähellä tutkittavaan ja jopa osallistuu näiden arkeen. Tiedonkeruumenetelmiä ovat esim. dokumenttianalyysi, havainnointi tai kysely. (Ojasalo ym. 2015, 104–105).

Keskeisiä vastakohtia laadulliselle ja määrälliselle tutkimukselle ovat seuraavat:

- laadullinen keskittyy ihmisen toimintaan, määrällinen etsii faktoja ja tosiasioita (ei subjektiivista analyysia)
- laadullinen tutkimus on kontrolloimaton ja naturalistinen, määrällinen taas mittaristoltaan kontrolloitu
- laadullinen tutkimus on subjektiivinen, määrällinen puolestaan objektiivinen
- laadullisen tutkimuksen validiteetti on aineiston rikkaus, aitous ja syvällisyys, määrällisessä tutkimuksessa taas ns. kova data ja toistettavuus. (Koppatz 2022).

5.2 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu muistuttaa monin tavoin syvähaastattelua. Sen avulla voidaan tutkia haluttua ilmiötä sekä etsiä vastauksia määriteltäviin ongelmiin. Teemahaastatteluun valitaan etukäteen tietyt teemat ja teemoja tarkentavat kysymykset. Haastattelun edetessä voidaan liikkua teema-alueella vastaajien antamien vastausten mukaisesti ja tehdä tarkentavia, syventäviä kysymyksiä. Vaikka liikkumavaraa onkin, niin keskeinen pyrkimys on ennen kaikkea löytää kysymysten avulla tutkimusongelman kannalta merkityksellisiä vastauksia. (Sarajärvi ja Tuomi 2018, 321–328).

Vapaamuotoisesti toteutettu teemahaastattelu muistuttaa hyvin paljon tavallista keskustelutilannetta. Haastattelun aikana molemmat osapuolet, haastattelija ja haastateltava, tuottavat tutkimuksen aineistoa yhdessä ja rakentavat yhteistä (sosiaalista) todellisuutta omista rooleistaan, kulttuuri-konteksteistaan, eettisistä lähtökohdista ja kohtaamiselle asetetuista oletusarvoista käsin. Autenttisen todellisuuden tavoittamisen näkökulmasta on hyvä huomioida, että haastateltava ei vastaa esitettyihin kysymyksiin tyhjästä kehuksesta käsin, vaan pyrkii yllättävienkin kysymysten kohdalla saamaan käsityksen siitä, mitä haastattelija kysymyksillään tavoittelee tai mikä on tutkimuksen kannalta merkityksellistä. (Alasuutari 2011, 505–514).

Tämän opinnäytetyön teemahaastattelun teemat on kuvattu liitteessä 1. Jokaiseen teemaan sisältyi alakysymyksiä, jotka oli valittu niin, että niiden avulla voitiin saada mahdollisimman relevanttia tietoa tutkittavasta aiheesta. Haastattelut toteutettiin videovälitteisinä haastatteluina Teams-sovelluksen kautta, jolloin ne oli mahdollista tallentaa samalla kertaa. Haastattelut litteroitiin tuoreeltaan ja analysoitiin sen jälkeen sisällönanalyysimenetelmää hyödyntäen. Sarajärven ja Tuomen (2017) mukaan sisällönanalyysistä ei ole olemassa kovinkaan paljon sitä menetelmänä kuvaavaa kirjallisuutta, jolloin käsitettä käytetään herkästi kaikenlaisen aineiston luokittelun ja kategorisoinnin yhteydessä. He itse jaottelevat kuitenkin sisällönanalyysin kolmeen (3) luokkaan: aineistolähtöiseen, teoriaohjaavaan ja teorialähtöiseen. (Sarajärvi & Tuomi 2018, 9–10). Näistä oma lähestymistapani oli teoriaohjaava, mikä tarkoittaa, että tutkimuksessa on kytkentöjä teoriaan, mutta taustalla ei ole yhtä tiettyä ja tarkkaa teoriamallia tai teoreettista viitekehystä. Teoriaohjaavassa analyysissa

analysoitavat asiat nousevat haastatteluaineistosta, mutta aiempi tieto on avuksi analyysiä tehdessä. Painotus on uusien ajattelun uomien avaamisessa (Sarajärvi & Tuomi 2018, 413–414).

Haastattelujen analyysivaiheessa pyrittiin puhutuista ilmaisuista löytämään mahdollisimman lähelle haastateltavien todellisuutta vastaava tulkinta käymällä haastateltavien puheenvuorot useaan otteeseen läpi sekä itsenäisinä osioina että suhteutettuna koko haastatteluaineistoon. Tutkimusmenetelmäkirjallisuudessa mielipiteitä jakaa se, onko alkuperäisiä lainauksia haastatteluista tarpeen nostaa analyysin joukkoon lukijaa varten. Tässä tutkimuksessa lainaukset päädyttiin kuitenkin ottamaan mukaan analyysin tulkintojen tueksi.

5.3 Vaikuttavuuden käsitteen määrittely

Lähdimme haastateltavien kanssa liikkeelle vaikuttavuuden käsitteen määrittelystä. Käsitteelle ei tutkimuskirjallisuudessa ja yleisessä keskustelussa ole ainakaan toistaiseksi olemassa yhtä vakiintunutta määritelmää, vaan sitä käytetään rinnakkain sille läheisten käsitteiden - esimerkiksi kestävyuden (sustainability) ja vastuullisuuden (responsibility) - kanssa.

Piin näkemys on, että vaikuttavuus todentuu yrityksen tuloksessa (esimerkiksi euromääräinen myynnin lisäys). Vaikuttavuutta voi hänen mielestään tulkita tarkastelemalla muutosta, joka tapahtuu tietyn operaation lähtö- ja päätepisteiden välillä. Piin mukaan vaikuttavuutta voidaan arvioida esimerkiksi sitä kautta, miten toimiminen tietyllä tavalla muuttaa työntekijän, asiakkaan tai toimittajan käyttäytymistä. Esimerkkinä vaikkapa henkilöstön E-passin käyttöön ottaminen. Aistrich (2014) muistuttaa huomion kiinnittämisestä vaikutuksen (effect) ja vaikuttavuuden (impact) väliseen eroon. E-passin vaikutus voisi tarkoittaa esimerkiksi sitä, kuinka moni työntekijä otti E-passin käyttöön tai kuinka moni teki sen myötä liikunnallisen elämäntapamuutoksen. Vaikuttavuus puolestaan on laajempi muutos. Se voisi olla esimerkiksi toteutuneiden elämäntapamuutosten myötä tapahtunut muutos työntekijöiden elämänlaadussa tai vaikkapa työn tuottavuudessa verrattuna niihin henkilöihin, jotka eivät E-passia hyödyntäneet tai elämänmuutosta toteuttaneet. Edelleen vaikuttavuutta voisi olla esimerkiksi sairauspoissaolojen väheneminen ja tekemättömän työn kustannusten pieneeminen tai työntekijöille myönnettyjen työkyvyttömyyseläkkeiden määrän lasku. (Aistrich 2014).

Ruskan mielestä vaikuttavuuden määrittely riippuu siitä, missä aihealueissa vaikuttavuudesta puhutaan. Ruskan yrityksen asiakkaat ovat erikokoisia ja vaikuttavuuteen voi hänen mukaansa liittyä niin vaikuttajana kuin vaikutettavana olo riippuen siitä, missä verkostoketjun tai ekosysteemin kohdassa yritys on. Hän arvioi, että yrityksen vaikuttavuus esimerkiksi yksittäisen urakoitsijan tekemiseen tai maailmankuvaan on pieni. Toisaalta isolla miljardiyhtiöllä voi olla paljonkin vaikuttavuutta ekosysteeminsä toimijoihin. Se voi esittää vaatimuksia ja ohjeita siitä, kuinka ketjun osien tulee toimia. *Pii* katsoo asiaa samansuuntaisesti, mutta puhuu vastuullisuudesta. Hän toteaa, että

vastuullisuusteema on näkyvänä sanomalehdissä ja yritysten ja poliitikkojen puheissa, mutta yksittäinen kuluttaja ei kuitenkaan tuotetta ostaessaan välttämättä (vielä) tiedustele esimerkiksi tuotteen sertifikaateista. On enemmänkin niin, että esimerkiksi Piin yritykseltä tuotteita tilaava asiakasyritys määrittelee olevansa vastuullinen toimija ja ohjaus Piin yrityksen tuotteiden sertifiointeihin tulee sitä kautta.

Hellströmin & Parkkosen (2022, 14) mukaan yritysvastuuseen on jo historiallisesti liittynyt se, että yritykset haluavat olla kuluttajien ja sijoittajien näkökulmasta luotettavia. Tätä luotettavuutta on pyritty vankentamaan juuri esim. standardisoimalla laatua. Myös tuotteille ja tuotannollisille prosesseille myönnetyt laatusertifikaatit ovat osa luottamuksen rakentamista. (Hellström & Parkkonen 2022, 14).

Ruska arvioi, että huomioiden heidän yhtiönsä tämänhetkinen kokoluokka, vaikuttavuus esimerkiksi paikalliseen seutukuntaan ei heillä ole kovin iso. Sen sijaan korkeakoulu yhteistyö tai julkisorganisaation kanssa tehtävä yhteistyö voi Ruskan mukaan olla yritykselle väylä vaikuttaa siihen, mihin suuntaan kaupunki, oppilaitokset tai tietyt infrat kehittyvät. Kaikkiaan Ruskan mielestä vaikuttava yhtiö on hyvien puolella: sen tuotteet tai palvelut pyrkivät tuottamaan hyvää maailmalle. Ruskan mukaan esimerkiksi ihmisiä rekrytoidessa on merkityksellistä, että työntekijät kokevat voivansa vaikuttaa omilla teoillaan asioihin, jotka ovat heille tärkeitä ja ajattelevat, että juuri tässä yhtiössä he haluavat olla töissä.

Ruska: *Semmoisessa firmassahan on kivaa tehdä töitä, joka on hyvisten puolella, ettei tehdä röökiä tai tupakkaa vaikka.*

Kuura, Tuisku ja Paju rinnastavat merkityksellisyyden ja vaikuttavuuden. Tuiskun näkemys on Ruskan ajatusten suuntainen siinä, että vaikuttavuudessa on hänen mielestään kyse ihmisten halusta jättää kädenjälkensä ja tuottaa jotain konkreettista hyvää maailmaan. Hän arvioi, että se on samalla työntekijälle työssä motivoituneena pysymisen edellytys. Vaikuttavuus on Tuiskun mukaan sitä, että ihmisen on mahdollista tehdä maapallolle ja ihmisille jotain merkityksellistä ja parempaa. Hän näkee Piin tavoin, että laajimmillaan vaikuttavuutta on se, kun tuotteilla saadaan aikaan käyttäytymisen muutosta.

Tuisku: *Vaikuttavuus tarkoittaa sitä, että jokainen meistä haluaa (...) tavallaan oman kädenjälkensä tähän maailmaan. Ja ja jokainen meistä haluaa tehdä vaikuttavaa työtä. (...) mä ehkä puhuisin merkityksellisyydestä enemmän kuin vaikuttavuudesta, että se on ehkä mun mielestä parempi sana siihen.*

Kotipizza Groupin HR-Johtaja Mirka Palm (2022) rinnastaa myös merkityksellisyyden ja vastuullisuuden. Hän näkee, että työntekijät tuovat tänä päivänä avoimesti esiin ja ilmi omia arvojaan ja tavoitteitaan ja ovat valmiita sitoutumaan vastuullisuuteen. He etsivät työstä merkityksellisyyttä ja

samalla odotukset yritysten vastuullisuutta kohtaan ovat korkeat. Yrityksillä itsellään tulee näin ollen olla kirkas tarkoitus ja päämäärä (purpose) siitä, mitä ne haluavat tehdä paremmin. Merkityksellisyys ja vastuullisuuden osalta voidaan puhua yritysten työvoiman työntö- ja pitotekijöistä. Ne ovat tärkeitä, sillä 2020-luvun työntekijät uskaltavat rohkeasti vaihtaa työpaikkaa arvostirittia kohdatessaan. (Palm 2022). Työntekijöiden merkitys vaikuttavuuden saavuttamisessa on olennainen sillä he toteuttavat yrityksen vaikuttavuuslähtöistä ja -tavoitteista liiketoimintastrategiaa käytännössä.

Kuura toteaa, että hänelle vaikuttavuus terminä tarkoittaa hyvin laajaa käsitettä: kaikkea sitä vaikutusta (effect), joka yrityksellä on ympäristöönsä. Ympäristöllä *Kuura* tarkoittaa esimerkiksi asiakkaita ja kumppaneita, mutta myös laajempaa sosioekonomista ympäristöä. Yrityksen vaikuttavuus tarkoittaa *Kuuran* yrityksessä keskittymistä niihin asioihin, jotka ovat merkityksellisiä ja joita voi mitata. *Kuuran* yrityksellä on historiallisesti pitkä (erityisesti sosiaalisen) vastuullisuuden elementti ja sitä halutaan edelleen vaalia. Sen vuoksi yritykseen on *Kuuran* mukaan myös valikoitunut sellaisia henkilöitä, jotka näkevät yrityksen yhteiskunnallisen roolin hyvin laajana. *Kuura* käyttää puheessaan vaikuttavuutta ja vaikutusta osin synonyymeina, mutta viittaa molemmilla nimenomaan *impaktiin*.

Paju määrittelee vaikuttavuuden yrityksen kyvykkyudeksi puhutella asiakkaita kilpailijoista erottuvalla tavalla. Hän näkee, että vaikuttavuutta on ajatusten ja tunteiden herättäminen vastapuolella niin, että he haluavat tietää yrityksestä enemmän. *Paju* arvioi, että vaikuttavuuden korrelaationa on se, miten vahvan kuvan yritys on onnistunut itsestään antamaan. *Tuiskun* ja *Kuuran* tapaan myös *Paju* pohtii vaikuttavuutta ja merkityksellisyttä rinnasteisina ja arvioi, että merkityksellisyys saattaa johtaa vaikuttavuuteen.

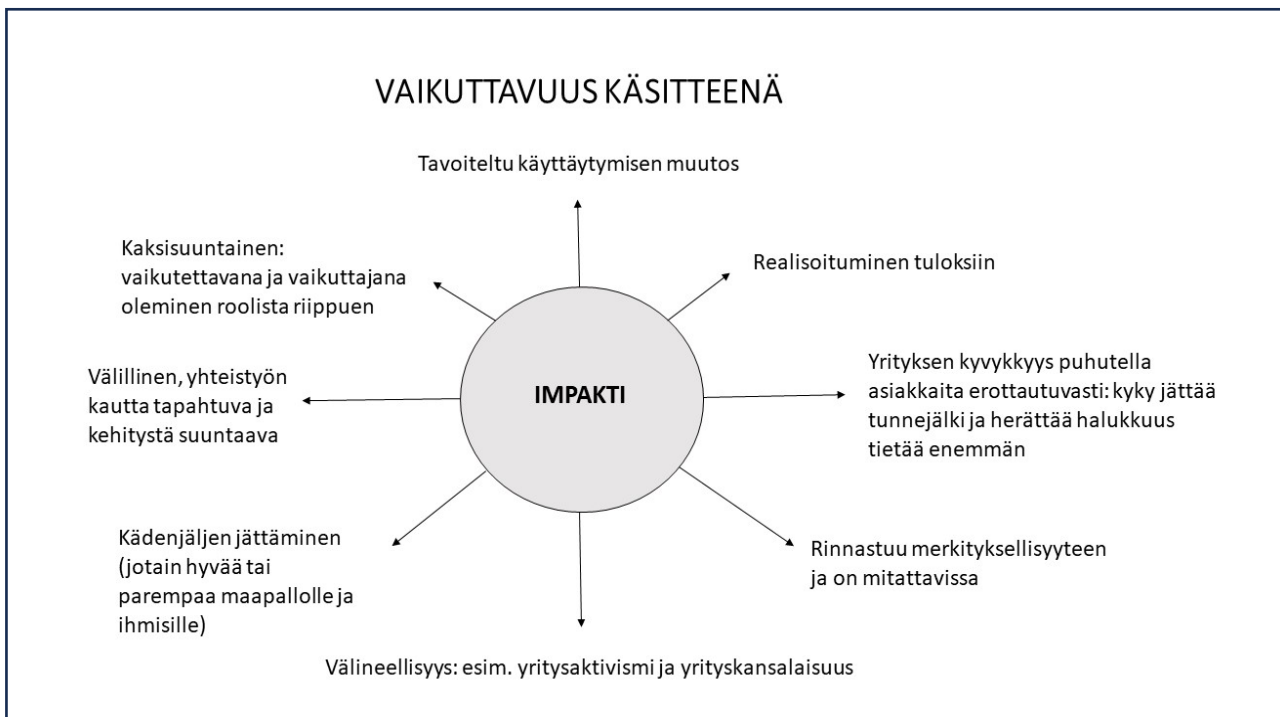
Paju: *Eiks ne merkityksellisyys ja vaikuttavuus oo tietyllä tavalla...tai merkityksellisyyden johtaa ehkä siihen vaikuttavuuteen, että. (...) Yrityksenä me voidaan olla vaikuttava, jos me esimerkiksi toimitaan vastuullisesti jotenkin merkittävästi, eli tavallaan se vastuullisuus tai meidän (...) vastuullisuustyö (...) voi luoda sitä vaikuttavuutta. (...) Ei se riitä, että sulla on vaan hyvä tuote tai sinulla on kiva myyjä, vaan kyllä se kokonaisuus on se, mikä aika pitkälle sitten kumminkin merkitsee ja on tietyllä tavalla sitä yrityksen ja toiminnan vaikuttavuutta.*

Kuura, Pii ja Tuisku lisäävät vaikuttavuuskeskusteluun yhteiskunnallisen vaikuttavuuden, jota he pitävät tärkeänä asiana omista yrityksissään. *Kuura* tuo esiin, että heidän yrityksensä haluaa ottaa kantaa sellaisiin asioihin ja epäkohtiin, jotka eivät suoraan liity juuri heidän liiketoimintaansa tai sen vaikuttavuuteen. *Pii* puolestaan toteaa, että hänen aiempi poliittinen aktiivisuutensa on vaihtunut yrityksen kautta tapahtuvaan yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen, joka kytkeytyy hänen

arvoihinsa. Tuisku liittyy keskusteluun kertomalla esimerkin siitä, kuinka heidän yrityksensä työntekijät lähtivät konkreettisesti avuksi Ukrainan kriisin tukemiseen:

Tuisku: *Vastuullisuutta on se, että ne yrityksen työntekijät menee sitten sinne ja auttaa siinä tekemisessä (...) et oikeesti tehdään niitä aitoja tekoja (...) No esimerkiksi yksi aito teko oli, kun tuli tämä Ukrainan kriisi (...) me hoidettiin niin, että ne (*tuotteet) menee niille oikeille henkilöille siellä paikan päällä, (...) että se kuljetus...ne rekat ei käänny tuolta rajalta (...) niin se on sitä aitoa tekoa. (...) Koska jokainen meistä kaipaa sillä hetkellä, kun on kriisi (...) et sä pystyt itse tekemään jotain sille (...) että pystyt itse vaikuttamaan siihen.*

Tynkkynen ja Berningerin (2017) mukaan tällaisen aktiivisuuden yhteydessä voidaan puhua yrityskansalaisuudesta, jolloin yritys kehittää omaa toimialaansa vastuullisesti tai toimii muutoin aktiivisena yhteiskunnassa. Yritys käyttää näin sillä olevaa valtaa ja vaikutusmahdollisuuksia maailman paremmaksi tekemiseen. (Tynkkynen & Berninger 2017, 56–57). FIBS (2019) puolestaan käyttää termiä 'yritysaktivismi', joka tarkoittaa, että yritys ottaa kantaa esimerkiksi ilmastonmuutokseen tai ihmisoikeuksiin tai muihin ajankohtaisiin, yhteiskunnallisiin tai globaaleihin kysymyksiin. (Hellström & Parkkonen 2022, 23).



Kuva 6. Vaikuttavuus käsitteenä haastateltavien mukaan

5.4 Vastuullisuus: pitkäjänteisyyttä, pieniä tekoja ja sydämen kuuntelua

Vastuullisuutta on *Piin* mielestä päätösten ja toimintojen pitkän aikavälin eettisen ja taloudellisen kestävyuden (ts. vaikuttavuuden) arviointi esimerkiksi yrityksen hinnoittelu-, myynti- ja ostopäätöksissä. Vastuullisuus on *Piin* mukaan reagointia, kun saadaan uutta ja parempaa tietoa. Tämä näkemys liittyy hyvin keskeisesti *iooi*-vaikuttavuusketjuun. Siinä asetetaan toiminnalle päämäärä ja tavoitteet, mutta tiedostetaan, että tavoite voi (ja saa) myös uudelleenmuotoutua toiminnan edetessä tai kontekstin ja tiedon muuttuessa (Vataja & Hyytinen 2020).

Piin mukaan vastuullisuuteen liittyvät myös tietyt, esimerkiksi ympäristöä koskevat kriteerit ja ohjeistukset, joita tulee noudattaa. Vastuulliset teot voivat *Piin* mukaan näyttää lyhyellä aikavälillä vastuuttomilta, mutta pitkällä jaksolla tarkasteltuna hyödyt tulevat esiin. Hellström & Parkkonen (2022) toteavat, että asia voi toisaalta olla myös päinvastoin. Se, mitä nyt pidetään vastuullisena sen pohjalta, mitä vaikkapa heikoista signaaleista ja megatrendeistä tiedetään, voikin tulevien sukupolvien vinkkelistä näyttää vastuuttomalta. Tämä vaatii kykyä katsella tämän hetken valintoja myös tulevaisuudesta käsin. (Hellström & Parkkonen 2022, 41). Tynkkysen ja Berningerin (2017) näkökulma aiheeseen on, että vastuullisesta toiminnasta huolimatta ympäristölle aiheutuu aina jonkin verran haittaa. Vaikka jalanjälkeä on mahdotonta saada täysin nolla-arvoon, niin hyötyjä eli kädenjälkeä pystymme vastapainoksi kasvattamaan lähestulkoon rajatta. (Tynkkynen & Berninger 2017, 47).

Ruskan näkemyksen mukaan vastuullisuus käsittää pienemmän mittakaavan tekoja kuin vaikuttavuus. Jos esimerkiksi toimistotyöntekijät kierrättävät omat jätteensä vastuullisesti, se näyttää *Ruskan* mukaan hyvältä ja järkevältä, mutta kokonaisuuden kannalta sillä ei ole kovin paljon merkitystä. Sen sijaan, kun esimerkiksi heidän yrityksensä perustuote painaa kymmeniä tuhansia kiloja kappaleelta ja tuotetta valmistetaan toistasataa kappaletta vuodessa, on tuotteiden kuljetusvälineen polttoaineen kulutuksella jo vaikutuksia, kun kuljetuksia ajetaan vuositasolla tuhansia tunteja. *Ruska* kuvaa siten vastuullisuutta tehokkaana pääoman käyttönä ja rinnastaa sen kestävyuden käsitteeseen. Siihen sisältyvät hänen mukaansa materiaalitehokkuus, mahdollisimman vähäiset tavarakuljetukset sekä pitkät tuotteiden elinkaaret.

Lappset Oy:n viestintäpäällikkö Irma Kuukasjärvi (2020) näkee, että yrityksen ylätasen strategisen vastuullisuuden lisäksi pienet purot johtavat isoihin virtoihin. Näitä ovat esimerkiksi yritysten jätteiden lajittelun toimintapa tai energian säästökäytännöt kuten se, sammutetaanko toimitilojen valot tai tietokoneiden virrat päivän loppuksi. Pieniäkin tekoja tarvitaan yrityksissä isompien tai pidemmän tähtäimen vastuullisuustavoitteiden rinnalla vastuullisina kansalaistekoina. (Kuukasjärvi 2020). Hellström & Parkkonen (2022) puolestaan tuovat esiin, että perinteisin lähestymistapa CS:n eli

yrittäjien kestävyys osalta liittyy juuri esimerkiksi jalanjälkivastuullisuuteen ja tuotantoketjujen riskienhallinnan sekä kustannustehokkuuden strategiaan, johon Ruskakin esimerkillään viittaa. (Hellström & Parkkonen 2022, 22).

Kuura on Ruskakin kanssa samoilla linjoilla tuotteiden elinkaaresta. Hän kertoo pitävänsä yrityksen tärkeimpänä asiana sitä, että suunnitellut tuotteet ovat sellaisia, joita ihmiset haluavat käyttää pitkään. *Kuura* määrittelee vaikuttavuuteen johtavaksi vastuullisuudeksi sen, että laatuvalinnoissa mahdollistetaan käyttöä kestävätkä tuotteet, jolloin tavaraa ei jää varastoon. *Tuisku* on samaa mieltä todetessaan, että tuotteiden tekeminen pienellä hylkyprosentilla on vastuullisuutta. Varastohävikin torjumisen laajemmasta vaikuttavuudesta *Kuura* ja *Tuisku* ovat kuitenkin hieman eri mieltä, osittain ehkä yritystensä toimiala- ja tuote-erojen vuoksi:

Tuisku: *Vastuullista on se, että sä teet tuotteet niin, että sulta ei tule hylkyä vaikka paljon. Mutta eihän sillä isoa vaikutusta ole maailmaan.*

Kuura: *...kuitenkin jos mitataan sitä suhteellista impaktia, niin isoin impakti me saadaan sillä, että me ei tuoteta sellaista, mikä jää varastoon.*

Joillakin yrityksen toimilla saattaa olla sellaista tahatonta tai hallitsematonta vaikuttavuutta, joka ei ole yrityksen omissa käsissä. *Kuuran* näkemyksen mukaan vastuullisuus rajautuu nimenomaan niihin asioihin, joihin yrityksellä on aidosti kyky vaikuttaa. Myös *Tuisku* nostaa esiin, että vaikuttaa voi ilman, että on vastuullinen, mutta vastuullisessa tekemisessä ihminen ja yritys menevät oikeaan suuntaan. Vastuullisuus on hänen mukaansa enemmän itsen, työyhteisön tai yrityksen sisäisen tekemisen tasoa, johon Ruskakin aiemmin viittasi. Vaikuttavuus taas on ulkoista ja vastaa kysymykseen: Mikä on vaikuttavuus muualle? Tämä jaottelu noudattelee pitkälti Hellströmin ja Parkkosen (2022) erittelyä jalan- ja kädenjäljestä (s. 9).

Heliskosken ym. (2018) mukaan silloin, kun suunnitellaan haluttua vaikuttavuutta tavoitteellisesti, tulee mallintaa se, miten odotettujen tulosten tulisi syntyä. Mallinnukseen pohjautuvien muutosmitareiden avulla voidaan pitkänkin aikajänteen vaikuttavuustavoite pilkkoa pieniin, seurattaviin ja arvioitaviin osiin. Muutos- ja vaikuttavuusmittarit tulee laatia mallinnusta tai muuta relevanttia esim. tutkimus- tai tilastotietoa vasten. (Heliskoski ym. 2018, 15). Ilman mittaamista on käytännössä mahdotonta osoittaa yritysten omien vastuullisuustoimien ja lopputuloksena syntyneen vaikuttavuuden välinen tarkoituksellinen yhteys, kun se mitattunakin on sen systeemisen luonteen takia haastavaa.

Tuisku liittyy vastuullisuuteen eettisyyden. Hän avaa näkökulmaa intuitiiviseen arvosidonnaiseen toimintaan ja puhuu inhimillisestä moraalista ja sydämen kuuntelusta. *Tuisku* uskoo, että erityisesti

Suomessa ihmisillä on korkea moraalit, jolloin vastuullisuus on pitkälti sen kuuntelua, minkä itse arvioi oikeaksi tai vääräksi. Tällöin vastuullisuus ulottuu kaikkeen - pienimpäänkin tekemiseen.

***Tuisku:** Niin mä aina sanon, että se on tosi helppoa, että ku teet niitä päätöksiä, niin jos se tuntuu sun sydämestä oikealta, niin silloin se luultavammin on vastuullista tekemistä.*

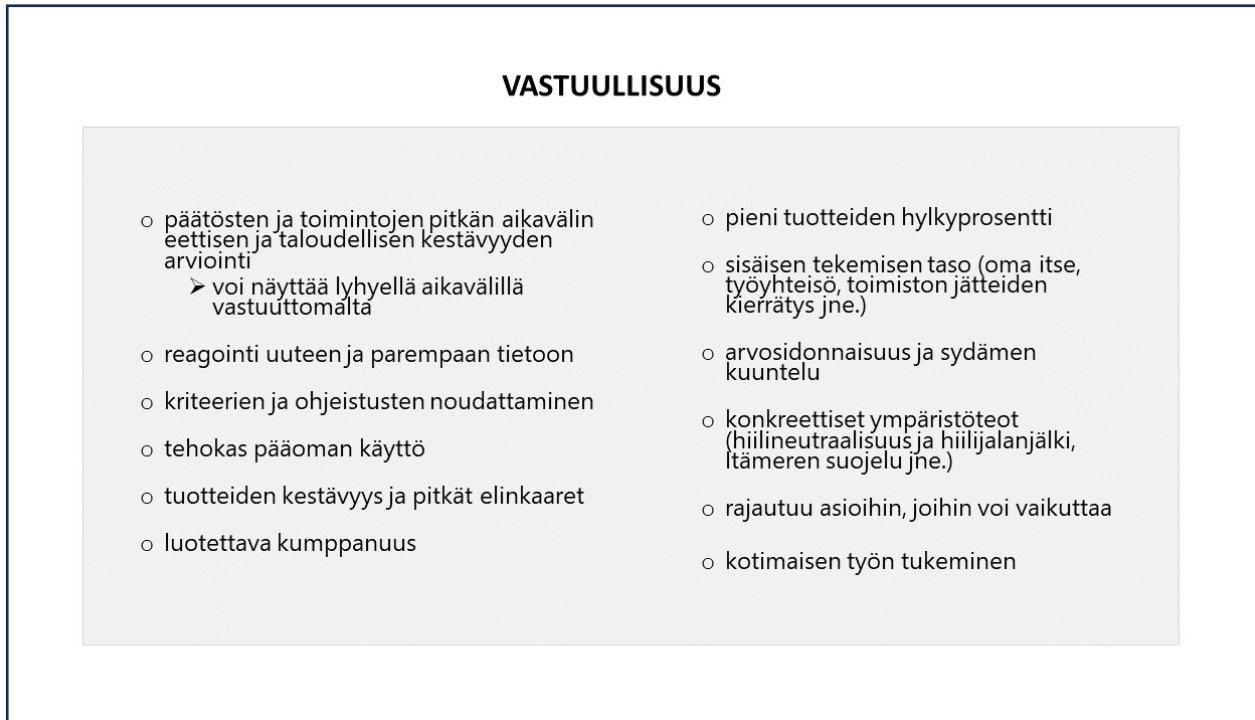
NayaDaya Oy:n toimitusjohtaja Timo Järvisen (2022) mukaan henkilöstön aito osallistaminen, mahdollisuus ilmaista tunteita ja ajatuksia sekä kuulluksi tuleminen kokemus johtavat parhaimmillaan hyvän kierteeseen. Silloin tilaa saavat esimerkiksi ilo, ylpeys, rakkaus ja myötätunto, jotka kasvattavat edelleen henkilöstön osallistumista ja sitoutumista. (Järvinen 2022). Hellströmin ja Parkkosen (2022) mukaan työyhteisön osallistaminen yrityksen vastuullisuusperiaatteiden ja -tavoitteiden laatimiseen edistää koko yrityksen vastuullisuuskulttuuria ja kasvattaa yhteisiin tavoitteisiin sitoutumista. (Hellström & Parkkonen 2022, 39). Kun arvot, merkityksellisyys ja vastuullisuuspyrkimykset jaetaan organisaation ja työntekijöiden kesken, voidaan kenties paremmin luottaa myös yksilöiden eettiseen (itse)ohjautuvuuteen kuten Tuiskun mainitsemaan oman sydämen kuunteluun. Järvisen (2022) mukaan työntekijät myös hakeutuvat yrityksiin, jotka edustavat heidän arvojaan (Järvinen 2022). Se saattaa mahdollisesti lisätä lähtövalmiutta ”oikein” ja eettisesti toimimiseen yrityksen linjan mukaisesti.

Pajun yrityksessä vastuullisuuden osalta keskeisiä ovat konkreettiset ympäristöteot, jotka ovat myös yrityksen strategisia tavoitteita: hiilineutraalisuuteen keskittyminen, hiilijalanjäljen pienentäminen ja säännönmukainen rahallinen tuki Itämeren suojelulle. Lisäksi Paju pitää vastuullisena sitä, että yritys on kannattavaa kasvua tekevä työntekijöidensä ja asiakkaidensa luotettava kumppani. Pajun yrityksellä on paljon kotimaisia alihankkijoita ja kumppaneita ja yritys tukee siten suomalaista työtä.

***Paju:** Yks osa vastuullisuutta, mitä me nähdään vielä, on se (...) että me kasvetaan kannattavasti (...) että meihin voi yrityksenä luottaa, että me ollaan täällä kyllä huomennakin pitämässä huolta meidän ratkaisuiista ja meidän asiakkaista ja työntekijöistä ja näin pois päin.*

EK:n (2019) mukaan sidosryhmien rooli yritysten vastuullisuuteen liittyen kasvaa odotusten ja vaatimusten myötä. Sidoryhmät voivat koostua esimerkiksi henkilöstöstä, omistajista, sijoittajista, tilaaja-asiakkaista, päättäjistä tai mediasta. Sidoryhmät muotoutuvat yksilölliseksi joukoksi riippuen yrityksen vastuullisuuden maturiteetista ja teemasta. Sidoryhmädialogin käyminen, johon Paju viittaa, on yrityksen kannalta tärkeää, jotta se voi reagoida ja vastata ajantasaisesti esille nouseviin asioihin. (EK 2019, 6). Mukaan linkittyvät myös arvokeskustelut, joiden osalta tärkeää on se, että arvot eivät ole yrityksen ja sidoryhmän välillä ristiriidassa keskenään. Arvokoherenttius ja siihen kytkeytyvä luotettavuus heijastuu myös yrityksen kannattavuuteen ja kasvuun (Lantto 2019).

Pii lisää keskusteluun ajatuksen siitä, että sidosryhmät ja verkostot ovat arvokkaita tiedonlähteitä ja sparrauskumppaneita. Esimerkiksi heidän yrityksessään kysytään kommentteja ja jutellaan aktiivisesti rahoittajien, raaka-ainetoimittajien, kumppanuusorganisaatioiden ja laitetoimittajien kanssa. Yhdessä pohditaan sitä, mihin maailma, oma toimiala tai vaikkapa teknologinen kehitys ovat menossa. Sen pohjalta alkaa muotoutua yrityksessä kokonaiskuva päätösten tekemisen tueksi



Kuva 7. Vastuullisuus haastateltavien kuvaamana

5.5 Vaikuttavuuden huomioiminen konkreettisella tasolla yritysten arjessa

Pii kertoo, että hänen johtamansa yritys on tehnyt nopeasti mittavaa kasvua, mikä on vaatinut uudenlaisia rakenteita, jotta toiminta pysyy organisoituna. Piin yrityksen arjessa muun muassa vastaan sisäisiin kysymyksiin, jotka liittyvät uusiin toimintamalleihin. Piin mukaan työn arjessa tarvitaan perusteluja uusille toimintatavoille. Perusteluilla pyritään samalla tuomaan työntekijöille toimintatapojen vaikuttavuutta esiin. Vaikuttavuus huomioidaan Piin mukaan arjessa esimerkiksi silloin, kun pohditaan kustannuskilpailukykyä.

Saarela tuo esiin blogikirjoituksessaan (2020), että yrityksen kasvu monimutkaistaa sen liiketoimintaa ja tuo mukanaan paitsi hyviä asioita myös kasvukipuja. Kasvu vaatii järjestelmä-, prosessi- ja rakenneuudistuksia sekä uudenlaista henkilöstön ja talouden hallintaa. Jos kasvu on nopeaa kuten Piin yrityksen tapauksessa, voivat liiketoiminnan riskeiksi muodostua esimerkiksi kiire tai se, että asioiden organisointi ontuu. Kasvu vaatii näin ollen tuekseen sekä ennakkointia että

valmistautumista. (Saarela 2020). Silloin kun vastuullisuus ja vaikuttavuus kytkeytyvät yrityksen ydinliiketoimintaan, nopea kasvu heijastuu luonnollisesti myös niihin liittyviin strategisiin toimiin.

Ruska kertoo, että heidän yrityksessään on aloitettu rakentamaan ESG:tä ja kestävyyttä (sustainability) yritykseen pari vuotta sitten. Henkilöstöä on osallistettu arjen tasolla mukaan ja heiltä on pyydetty mielipiteitä ja näkemyksiä. Kuukausittaisilla henkilöstön tapaamisilla on jaettu ajantasaista tietoa siitä, mitä organisaatiossa tapahtuu. Yrityksessä on osana strategiaprosessia kehitteillä myös kestävyyteen liittyvät verkkosivut.

Ruska: Joo, me tossa varmaan pari vuotta sitten ruvettiin (...) tämmöistä ESG:tä tai sustainabilitya niin tuota rakentaa sisään ja (...) sitä on kysely ihmisiltä talon sisälläkin, että hei, mitenäs tämä...mitä mieltä olette (...) Ja meillä on tapana pitää tämmöisiä (...) kuukausisessioita, missä kerrotaan vähän, mitä menee ja mitä tapahtuu... ja juteltu siellä koko organisaation kanssa.

Tuisku puolestaan kertoo, että on huomannut yrityksensä arjessa vastuullisuus- ja vaikuttavuusajatteluun liittyvän konkreettisen muutoksen, jossa henkilöstön aktiivinen toimijuus on vahvistunut. Hän ei olekaan enää yksin muutoksen ajuri, vaan ehdotukset nousevat myös henkilöstön puolelta.

Tuisku: Jos joku juttu ei olekaan niin tällingissään, niin ne sanoo että hei, että meidän tarvitsee nyt saada joku tämmöinen uus juttu (...) että ennen mä olin se muutosmoottori, mutta nyt se tulee sieltä organisaatiosta.

Samankaltaisen viestin tuo omasta yrityksestään *Pii*:

Pii: Palautetta tulee, tai kommentteja tulee ihan kaikilta työntekijöiltä, että eikö tuo kannattaisi tehdä noin järkevämmän tai että miksi tuo tehdään noin?

Järvinen (2022) toteaa, että vastuullisuus liittyy olennaisesti sekä henkilöstö- että asiakaskokemukseen. Vastuullisuus- ja vaikuttavuustyön ei tulisi Järvisen mukaan siten jäädäkään yrityksissä vain nimettyjen vastuullisuusasiantuntijoiden tai johdon harteille, vaan henkilöstöä tulisi osallistaa mukaan vastuullisuustyöhön, juuri kuten Ruskan yrityksessä on aloitettu tekemään. Tuiskun ja Piin yrityksissä henkilöstö vaikuttaa tuovan jo oma-aloitteisesti vastuullisuus- ja vaikuttavuuskysymyksiin omia näkökulmiaan, ehdotuksiaan tai kysymyksiään. Järvisen (2022) mukaan henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien lisääminen vahvistaa heidän sitoutumistaan ja parhaimmillaan syntyy merkityksellisyyden kokemus: tämän yrityksen kädenjälki on myös minun kädenjälkeni. Tämä vahvistaa edelleen osallisuuden hyvää kierrettä. (Järvinen 2022).

Pii on samaa mieltä Järvisen kanssa siitä, että vastuullisuus- ja vaikuttavuustyötä ei tulisi lokeroida vain jonkun tehtäväksi vaan yhteisen keskustelun ja sparrailun kautta hyvät ideat voivat tulla kelta vain:

Pii: Siksi meillä ei ole varmaan sitä TKI-insinööriäkään, (että) on vain tiettyssä loosissa joku, joka miettii ja kukaan muu ei mieti, vaan että kaikki miettii sitä kokonaisuutta ja kaikkia asioita (...) tehtäväroolit pitää olla selkeät ja vastuualueet, mutta että (...) kaveria pitää jeesata ja (...) antaa joku vinkki tai näkökulma tai sparrilla, vaikkei se ei suoraan omaan toimenkuvaan tai toimeen liitykään.

Myös Paju arvioi, että heidän yrityksessään kaikki työntekijät tuotantoa myöten tietävät sen, että vastuullisuus ja hiilineutraalisuus on yrityksen tärkeä osa-alue. Johtoryhmässä tiedetään vielä paremmin ja toimihenkilöpuolellakin erittäin hyvin. Paju pitää kuitenkin tärkeänä, että vastuullisuusasiat eivät ole ylimmän johdon salaisuuksia, vaan niistä kommunikoidaan yrityksessä hyvin avoimesti.

Kuura ja Tuisku kertovat, että heidän yrityksissään vaikuttavuus on vahvasti läsnä päivittäisessä tekemisessä. Se on siten koko yrityksen strategian läpileikkaava osa-alue. Kun Kuura aloitti toimitusjohtajana, hän oli kertomansa mukaan yllätynyt siitä, miten pitkälle vietyjä vaikuttavuuteen liittyvät asiat yrityksessä jo olivat. Yksi erityinen asia arjen tasolla on Kuuran mukaan laaja ja eettinen tasa-arvoajattelu. Kuuran yrityksessä uskotaan kaikkien ihmisten tasa-arvoisuuteen ja kyvykkyyteen eikä sen suhteen olla valmiita tekemään kompromisseja. Tuisku puolestaan kuvaa, että vaikuttavuus näkyy heillä aina kopiopaperin säästämisestä tuotteen käyttäjässä tapahtuvaan (tavoiteltuun) muutokseen.

EK:ssa (2019) tunnistetaan yritys vastuullisuuden laaja-alaiset määritelmät ja se, että vastuullisuuteen liittyvät toimet voivat vaihdella kopiopaperin käytöstä koko yrityksen presenssin ja arvojen määrittelyyn. (EK 2019, 4). Hellström & Parkkonen toteavat, että silloin kun yhteiskunnallisen lisäarvon tuottaminen on yrityksen keskeisenä päämääränä, huomioidaan vastuullisuuden aspekti koko yrityksen strategiassa ja toimintamalleissa. Kun vastuullisuus (ja vaikuttavuus) ovat osa strategiaa, ne voidaan kytkeä kaikkeen: johtamiseen ja pienimpäänkin toimintaan (Hellström & Parkkonen 2022, 39). Tämä lisää myös niiden luonnollista näkyvyyttä arjessa.

Kuura mainitsee, että heidän yrityksensä toimiala on ympäristövaikutuksiltaan merkittävässä roolissa. Siksi hän näkee, että heillä on mahdollisuus tehdä jatkuvasti asioita entistä paremmin. Yrityksessä pohditaan paitsi omaa tekemistä, myös muun muassa kumppaneiden energiankulutusta ja vaikuttavuutta vaikkapa vesiekonomiaan tai hiilijalanjälkeen. Nämä ovat Kuuran yritykselle hintaa merkityksellisempiä kriteerejä kumppaneiden valinnassa. Lisäksi on tärkeää, että kumppanit pystyvät validoimaan mittarit ja että heillä on dataa käytössään. Kuuran yritys on kiinnostunut myös kumppaneidensa henkilöstön hyvinvoinnista ja työoloista. Yrityksensä tuotteet huomioiden Kuura näkee, että heillä voi olla suurimmillaan vaikutusmahdollisuuksia jopa ihmiskuvaan: ihmisten tekemiseen, ajatteluun ja erilaisuuden hyväksyntään. Tällöin puhutaan jo hyvin pitkälti jaetun arvonnun mallista ja vaikuttavuudesta.

Kuura: *Samalla kun me mietitään meidän tekemistä ja kumppaneiden kulurakenteita ja hinnoittelua, ni mietitään myös, mikä se niitten impakti on esimerkiksi vesiekonomiaan tai (...) hiilijalanjälkeen tai ihan vaikka energiankulutustakin puhtaasti (...) Meidän pitää pystyä tekemään niinku me tehtiin meidän suurimmalle yksittäistoimittajalle...tehtiin henkilöstötutkimus että (...) miten ihmiset siellä voi. Ja... ne on tällaisia asioita, mitkä kuuluu siihen meidän kriteeristöön.*

Kuuran yrityksen toimintatavassa heijastuu Kaskisen ym. (2013) määrittelemä *erottautumisen strategia*, josta Hellström & Parkkonen (2022) kirjoittavat. Erottautumisen strategiassa yritys muokkaa aktiivisesti omaa välitöntä toimintaympäristöään megatrendien mukaisesti ja pyrkii vastaamaan tuote- ja palveluvalikoimassaan (kuten myös tuotantoketjuissaan) globaaleihin isoihin haasteisiin. Voidaan puhua jopa visionäärisyydestä, jossa yritys näkee vaikutusmahdollisuuksia ja menestyksen kulmakiviä useilla eri osa-alueilla. (Hellström & Parkkonen 2022, 22).

Kuura nostaa vaikuttavuuden huomioimiseen liittyen esiin ESG:n G-osan (governance eli hyvä hallintotapa), jota heillä on rakennettu ja kirjoitettu auki, jotta omalle henkilöstölle ja kumppaneille olisi selvää, miten avoimia yrityksessä halutaan olla sekä millaisin perustein organisaatiota johdetaan ja henkilöitä palkataan. Kuura siltaa hyvän hallintotavan yhteyden yhtiön pitkän aikavälin menestykseen ja henkilöstöhyvinvointiin, minkä myös Ratsula (2022) allekirjoittaa. Ratsulan mukaan hyvä hallintotapa on vastuullisuuden kulmakivi. Se on keskeisessä roolissa mm. hyvän työntekijä- ja asiakaskokemuksen rakentamisessa, riskienhallinnassa, johtamiskäytänteissä, yrityksen lainsäädännön mukaisessa toiminnassa ja taloudellisten tietojen raportoinnissa. Hyvä hallintotapa pohjaa asianmukaisuuteen ja läpinäkyvyyteen ja siihen sisältyvät myös sisäinen valvonta, sisäiset tarkastukset ja ohjaus. Hyvällä hallintotavalla varmistetaan sidosryhmille se, että organisaatio toimii arvo-lupaustensa mukaisesti. (Ratsula 2022).

Ruska kertoo, että myös heidän yrityksensä on mahdolliseen tulevaisuuden pörssilistautumiseen varautuessaan laatinut tarpeenmukaiset selvitykset ja korporaation hallintotapaan (Corporate Governance) liittyvät dokumentit ulkopuolisen tahon kanssa. Ruska tuo esiin, että vaikka heidän kokoisellaan yhtiöllä niitä ei vielä tarvittaisi, he haluavat olla asioiden suhteen ajan tasalla, etukäteen.

Ruska: *Aika hyvin meillä on ne olemassa ja kuvattuna, mikä nyt ei ehkä kovin usein ole henkilömäärältään meidän kokoisella yhtiöllä (...) ja niitä sitten käydään läpi ja noudatetaan ja päivitetään (...) että ne on osa meidän arkea.*

Myös Kuuran yrityksessä tavoitteet ovat kaikkiaan jo nyt vaadittua korkeammat:

Kuura: *Meidän oma rima on korkeammalla kuin mitä laki tai tilintarkastajat meiltä edellyttää. Me uskotaan, että sillä on pitkän päälle meidän yhtiön brändiarvoa vastaava vaikutus ja uskallan myös väittää, että sitä on jo havaittavissa myös meidän liiketoiminnan kannattavuuden tasolla. (...) Tällaiset EU-taksonomian tyyppiset*

vastaavat määritteet... ne ei ole se (...) meidän benchmark, vaan se meidän itse itsellemme määrittämä tavoitteisto on korkeampi.

Paju näkee, että heidän yrityksessään kaikki toiminta tähtää läpileikkaavasti vaikuttavuuden kehittämiseen ja kasvattamiseen, mutta katsoo asiaa hieman eri kulmasta kuin muut edellä. *Paju* nostaa esille erityisesti markkinoinnin ja kyvykkyyden rakentaa yritykselle haluttu brändi. *Paju* arvioi, että jos siinä on onnistuttu, se tukee vaikuttavuutta.

Paju: *Kyllä kaikki mitä me tehdään, niin oikeastaan tähtää siihen meidän vaikuttavuuden kehittämiseen ja kasvattamiseen ja voimistamiseen. Eli tavallaan meidän markkinointi, meidän brändin rakentaminen, kaikki toimenpiteet mitä me tehdään, niin ne tukee sitten meidän vaikuttavuutta.*

Hellström ja Parkkonen tuovat keskusteluun kriittisen näkökulman todetessaan, että pelkkä ns. ”oikein tekeminen” ei riitä varmistamaan asiakkaiden ja sidosryhmien luottamusta vaan merkityksellisiä ovat kestävä ja yhteiskunnan tulevaisuuden näkökulmasta oikeat valinnat. Yhteiskunnallisen lisäarvon saamiseksi yrityksen vastuullisuusmotivaattoriksi ei riitä enää vain brändi, maine tai myynnin ja asiakassuhteiden hallinta vaan yhteiskunnallista vaikuttavuutta on johdettava systemaattisesti ja tavoitteellisesti. (Hellström & Parkkonen 2022, 37). Toisaalta voiko olla niin, että yrityksessä tehdään hyvinkin tavoitteellista vaikuttavuuden johtamista, mutta asioista puhutaan eri käsitteillä? *Paju* esimerkiksi tuo esiin, että heidän yrityksensä arjessa tai strategiassa ei juurikaan puhuta vaikuttavuudesta kyseisellä termillä, eikä sitä ole erikseen määritelty. Vaikuttavuus on hänen mukaansa itsestään selvä osa liiketoimintaa ja kaiken toiminnan lopputulos.

Paju: *Lopputuloksena on sitten se, että kuinka vaikuttava me ollaan, mutta me ei olla erikseen määritelty sitä millään tavalla, että meillä on joku... tietyllä asteikolla tai tietyllä tavalla. Mä koen, että se on itsestäänselvyys, että meidän täytyy olla yrityksenä ja meidän asiakkaiden kokemana ja silmissä vaikuttava yritys, jotta me ylipäätään pärjätään.*

5.6 Vaikuttavuuteen liittyvät yritysten omat hankkeet tai investoinnit

Pii kertoo, että tällä hetkellä heillä keskitytään eniten kehittämään sekä tuotannon kapasiteetteja seuraaville vuosille että liiketoiminnan kannalta olennaista raaka-ainetta. Keskiössä on myös tuotekehitysinnovointi eli sen pohtiminen, mitä uusia tuotteita nykyisten sisälle voitaisiin kehittää ja miten se vaikuttaa kannattavuuteen. *Piin* mukaan investointien rahallista määrää on vaikea mitata. Hän kuvaa, että heidän yrityksessään on esimerkiksi ollut puolen vuoden mittainen tuotteen jalostukseen liittyvä prosessi-innovaatio, jonka hintalappu yritykselle oli kaikkiaan 15 miljoonaa euroa. Varsinaista TKI-toimintaa yritys ei kuitenkaan ole tehnyt, johon keskeinen syy on *Piin* mukaan tutkimustiedon puuttuminen. Jalostus ja raaka-aineiden käyttäminen on yrityksessä pitkälti historiaperusteista. Uusia tuotantojärjestelmiä ja -menetelmiä kehitettäessä joudutaan arvioimaan ja

tunnustelemaan markkinan tulevaisuuskehitystä sekä vaikutuksia omaan liiketoimintaan ilman teollista tietoa. Toisaalta Pii näkee vaikuttavuusinvestointina sen, että hallitusta ja johtoryhmätasoa on vahvistettu heidän alansa erikoisosaajalla, jota kautta on saatu osaamista tuotekehitykseen. Samalla tavoin vaikuttavuusinvestointina Pii näkee oikeanlaisten henkilöiden rekrytoinnit yritykseen.

***Pii:** Tavallaan kun me vahvistetaan, että meillä on monipuolinen hallitus ja sitten myös johtoryhmätason osaaja (...) se on minusta, että jos oikeanlainen tyyppi rekrytoidaan tänne, niin se on vaikuttavuusinvestointi.*

Ruskalla on Piin kanssa samansuuntaiset ajatukset osaamisinvestoinneista. Hän näkee, että sekä heidän yrityksensä että yrityksen hallituksen tämänhetkiset vaikuttavuusinvestoinnit käsittävät esimerkiksi konsulttien ja asiantuntijoiden hyödyntämisen, kun halutaan ymmärtää, miten maailma on muuttumassa ESG:n ja muiden sääntelyiden pohjalta. Ruska arvioi, että nämä investoinnit ovat tuhansien tai kymmenien tuhansien eurojen luokkaa. Toisaalta hän näkee, että tekemisen kehittäminen on heillä osa vaikuttavuusinvestointia, jonka budjettia on vaikea eriyttää kokonaisuudesta.

***Ruska:** Helpoinhan on, että (...) hallitus pyytää jonkun, vaikka korkeakonsultin kertomaan, että hei mites tää maailma ESG:n tai regulaation tai muiden johdosta muuttuu. Ja tietysti sitten tästä asiantuntijuudesta maksetaan ja yritetään niistä raporteista ymmärtää, että hei, noiden takia meidän tarvitsee tehdä tuommoinen tai tuommoinen juttu.*

Kuura kertoo heidän yrityksensä vaikuttavuusinvestointien liittyvän isolta osin kumppaneiden kanssa läpivietäviin yhteisiin tavoitteisiin. Ympäristön osalta näitä ovat esimerkiksi prosessien vedenkulutuksen vähentäminen, prosessien tarvitseman energian tuotto uusiutuviksi energianlähteiksi (tuuli- ja aurinkovoima), hiili- ja vesijalanjäljen pienentäminen, sertifioidusti tuotetun materiaalin käyttö ja vähäinen varastohävikki. Ihmisiin liittyvien vaikuttavuus- ja vastuullisuushankkeiden osalta *Kuura* kertoo, että heillä on selkeitä toimia ja mittareita siihen, että henkilöstön hyvinvointi kehittyy tavoiteltavaan hyvään suuntaan eikä ongelmakohtia ole. Palkkatasa-arvo, yhdenvertaisuus ja henkilöstön sekä asiakkaiden viihtyvyyttä lisäävät tilat ovat yritykselle keskeisiä.

Kuten edellä *Pajun* ja *Ruskan* puheenvuoroissa, myös *Kuuran* on vaikea eritellä summaa, joka vastuullisuushankkeisiin tai vaikuttavuusinvestointeihin käytetään, sillä se jyvittyy osaksi kaikkea yrityksen toimintaa ja on mukana kaikissa päätöksissä sisäänrakennettuna koko liiketoimintaan. Esimerkkinä *Kuura* nostaa palkkakulut: nekin ovat investointia ihmisten hyvinvointiin.

***Kuura:** Mutta mulla ei ole siihen sellaista lukua eriteltyinä, että kun meidän kaiken toiminnan tavoitteena on edistää sitä (vaikuttavuutta) (...) Meillä ei oo erillisiä vastuullisuushankkeita oikeastaan ollenkaan, että meidän päinvastoin se ajatus on ollut jonkin aikaa, että se vastuullisuus rakennetaan sisään sinne liiketoimintaan.*

Tuiskunkin yrityksessä vaikuttavuus ja vastuullisuus läpäisevät kaiken toiminnan myös investointien muodossa. Tuiskun yritykselle on tärkeää, että tuote sekä auttaa ostajaa valitsemaan ekologisemman vaihtoehdon että parantaa tuotteen kohderyhmän elämänlaatua. Agenda syvenee näin vaikuttavuuden kontekstissa pelkästä tuotekehityksestä ja täsmätuotteesta sosiaalipsykologiseen kulmaan, joka parhaimmillaan tuottaa käyttäjälle yhtäältä helppoutta ja edelleen tuotekehityksen kautta laajempaa sosiaalista muutosta yhteiskuntaan. Tuiskun on muiden tapaan vaikea eritellä sitä, millaisia euromääriä hänen yrityksensä käyttää vaikuttavuusinvestointeihin, sillä heillä kaikkien tekemiseen sisältyy vastuullisuuden ja vaikuttavuuden ajatus.

Tuisku: *No ei sitä kyllä oikein voi eritellä, koska sit se tarkoittaa sitä, että (...) meidän kaikki tekeminen menee siihen piikkiin, että (...) ihan siis kaikki, mitä me tehdään, niin me tehdään tällä ajatuksella.*

Pajun yrityksellä vaikuttavuushankkeet liittyvät erityisesti aiemmin mainittuun hiilineutraalisuustyöhön ja hiilijalanjäljen pienentämiseen. Paju kuvaa, että vaikuttavuuteen investointi on noussut sen myötä uudeksi alueeksi, kun vastuullisuudesta ja hiilineutraalisuudesta on yritetty rakentaa kilpailuetua. Investointien määrän laskeminen on Pajun mukaan aikaa vievää ja kallista, eikä hänelläkään ole konkreettista numeerista vastausta investointien määrään.

Paju: *Joo kyllä siihen investoidaan aika paljon (...) että haetaan vaihtoehtoisia materiaaleja tai mietitään rakenneratkaisuja tai muita, jotta saadaan hiilijalanjälkee pienemmäksi. (...) Minulla ei ole mitään konkreettista numeroa.*

Tuisku nostaa esiin, että kannustimia ei toistaiseksi ole siihen suuntaan, että kestävästi ja vaikuttavasti toimiva yritys selviäisi muita edullisemmin. Kun vastuullisuus ja vaikuttavuus huomioidaan liiketoiminnassa, se maksaa. Tuiskun mukaan kulut syntyvät siitäkin, että yhteistyökumppaneiden on saatava osansa. Tuiskun mukaan tämänhetkisten trendien mukaan kuluttajat ovat toisaalta valmiita maksamaan hieman enemmän siitä, että yritys toimii vastuullisesti.

Tuisku: *Silloinhan se olisikin helppoa, jos se, että sä teet moraalisesti oikein (...) olisi vielä halvempaa. Mutta kun (...) yleensä sinä maksat sitten siitä, että se on tehty oikeasti kunnolla ja kaikki saa siitä oman siivunsa rahallisestikin. (...) Koska sekin on vastuullisuutta, että sä katsot, että sun yhteistyökumppanit pärjää (...) Mutta mä uskon vahvasti siihen, ja kyllähän nää viimeiset trendit on sen näyttänyt, että myös kuluttajat on valmiita (...) maksamaan (...) vähän enemmän siitä hyvästä omastatunnosta. Et sä tiedät, että se on tehty paremmin kuin se viereinen paketti siinä.*

Pii näkee sitä vastoin omalla toimialallaan kuluttajatrendin toisinkin:

Pii: *Sitten se kuitenkin... semmoset keillä ei ole sertifikaattia, niin jos niiden myynnit keullii ja sitten sertifioidun (*tuotteen) myynti sakkaa, niin kyllähän se kertoo sitten siitä kuluttajakäyttäytymisestä, että ne on hinnan perässä (...) ostaa halvempaa*

5.7 Innovointityö yrityksissä uusien liiketoimintamahdollisuuksien löytämiseksi

Pii kertoo, että heillä innovointi on esimerkiksi ennakoivien laskelmien tekemistä ja niiden suhteuttamista eri muuttujiin. He pyrkivät yrityksessään tunnistamaan ilmiöt, jotka ovat yrityksen kasvun tai strategian toteutumisen esteenä. Piin mukaan heikkojen signaalien kautta koitetaan saada käsitys siitä, mitä omassa markkinassa tulee tapahtumaan. Pii kuvaa, että esimerkiksi materiaalikehitykseen liittyviä päätöksiä on venytetty ja pyritty minimoimaan riskejä. Hän mainitsee, että herkkänä tulee olla, mutta äkkiliikkeitä ei ole hyvä tehdä. Heikon signaalin ja oikean ajoituksen välinen suhde on tärkeä.

Piin mukaan innovointityön keskiössä on riittävä koulutus ja osaaminen, kun kaikki kehittyy vauhdilla. Kun toimintoja uudistetaan, on myös työntekijöiden osaamistason oltava riittävällä tasolla. Siihen liittyen koulutus ja osaamisen lisääminen ovat tärkeitä. Innovoinnin osalta uusien tuotteiden ja menetelmien kokeiluun on sidoksissa rahoitus – sijoituksilla tai kassavirralla. Pii kuvaa, että heillä innovointi on pitkälti arjen keksintöjä ja jatkuvaa vaikuttavuuden parantamista, joskin TKI-toiminnan merkitystä on pohdittu kustannushyödyn näkökulmasta.

Pii: Joskus on mietitty, että pitäisikö olla TKI, että jos halutaan vaikuttavuutta, niin todennäköisesti siellä pitäisi olla. Mutta monesti se, että missä kohti se maksaa itsensä takaisin ja maksaako koskaan, niin se on aika iso kysymys.

Business Finlandin yhteiskuntasuhde- ja viestintäjohtaja Kaisa Hernberg (2022) toteaa, että etenkin mikro- ja pienyritykset ovat erittäin halukkaita TKI-investointeihin kilpailukykyä edistääkseen, mutta aktiivisten avausten osalta on nähtävissä uskalluksen puutetta erityisesti suurten yritysten kohdalla. Yritysten TKI-toiminnan kannalta ratkaisevia ovat rahan (esim. julkinen rahoitus) ja rohkeuden lisäksi osaaminen (etenkin kansainvälinen), johon myös Pii viittaa. Hernbergin mukaan yrityksen liiketoimintastrategiaan sisällytetty kestävä kehitys ja TKI-investointihalukkuus kulkevat käsi kädessä. (Hernberg 2022).

Kuura kertoo, että uusien liiketoimintamahdollisuuksien innovointia varten he pyrkivät yrityksenä olemaan lähellä asiakasta ja ymmärtämään asiakkaan arvoja, käyttäytymistä sekä toiveita. Toisaalta he haluavat olla lähellä myös toimittajia ja agentteja, joiden kautta viestiä tulee mm. kansainvälisten markkinoiden tarpeesta, markkinamaan kuluttajatoiveista ja ajankohtaisista teemoista. Kuuran mukaan vastuu innovoinnista on johtoryhmällä, mutta yrityksessä on myös erillinen LAB-yksikkö, jonka tehtävänä on katsoa eteenpäin, kehittää, innovoida ja miettiä uusia konsepteja. Yksikössä tehdään mm. tutkimusta siitä, mitä ympäristö, kuluttajat ja markkina haluavat ja arvostavat ja mitkä ovat parhaita teknologioita tarpeeseen vastaamisessa. Kuuran mukaan heidän yrityksensä

vahvuutena on kyvykkyys kerätä ja analysoida kuluttajadataa. Lisäksi Kuura kuvaa, että yrityksen DNA on muutosta tukeva ja hakeva.

CGI:n senior consultant Sanni Seppälä mainitsee, että datalla on keskeinen merkitys liiketoiminnan innovaatioissa. Liiketoiminnan ymmärrys on datan hyödyntämisen taustalla erittäin tärkeää. Yritysten onkin hyvä pohtia esimerkiksi seuraavia: Keitä yrityksemme potentiaaliset ja todelliset asiakkaat ovat? Mitkä ovat heidän tarpeensa? Mitä ongelmia he näkevät toiminnassamme, jotka voisimme korjata? On myös hyvä varmistaa, että data on läpinäkyvää, reaaliaikaista ja selkeää, jotta siitä voidaan aidosti ja mahdollisimman mutkattomasti rakentaa liiketoiminnan strategioita. (Seppälä 2021).

Paju katsoo, että yrityksen innovointityötä tukee esimerkiksi monipuolinen lukeminen. Siihen kannattaa hänen mukaansa sisällyttää uutisia, kirjallisuutta ja historiaakin. Pajun mielestä on lisäksi tärkeää seurata, mitä maailmassa tällä hetkellä tapahtuu, keskustella mahdollisimman paljon ihmisten kanssa, nähdä asiakkaita ja kohtaamisissa puhua vähemmän ja kuunnella enemmän. Näin voi olla mahdollista löytää heikkoja signaaleja eli systeemisiä orastavia kehityskulkuja. Myös Paju uskoo rohkeuteen: heikoista signaaleista tulee valita jokin ja uskaltaa lähteä liikkeelle.

Paju: Silloin kun liikkuu niin tietää edes, että mihin suuntaan on menossa, että jos on vaan paikoillaan niin silloin sä et edes tiedä, että mihin sä oot menossa (...) Kun lähtee liikkeelle niin suuntaa voi sit aina korjata.

Tuisku kertoo, että myös heidän yrityksessään pohjana innovoinnille on trendien seuraaminen. On hyvä tietää mihin maailma on menossa. Tuiskun yrityksessä on käytössä mm. strategisia tavoitteita ja niiden toteutusta sekä toimeenpanoa selkiyttävä Objectives and Key Results (OKR) -malli, johon liittyen käydään ryhmäkeskusteluja. Käsittelyyn voidaan ottaa johtoryhmässä eri teemoja, joita lähdetään työstämään. Kun maailmalla tapahtuu jotakin merkittävää, Tuisku toimii itse promoottorina siihen, että asiaa tarkastellaan myös heidän yrityksensä näkökulmasta.

Tuisku: Otetaan tällaisia aiheita esimerkiksi, että (...) mitä tämä vihreä siirtymä voisi meille tuoda? Mitä uusia juttuja? No se nyt ei ole vihreätä siirtymää, mutta esimerkiksi tämä NATO, että kun ollaan menossa NATOon niin pistin johtoryhmälle pohdintatehtävän, että mitä tämä voisi meille tarkoittaa.

Tuiskun mukaan heillä erityisesti varatoimitusjohtaja, kasvujohtaja ja liiketoiminnan kehitysjohtaja vastaavat luovasta puolesta. Lopulta johtoryhmässä, jossa ovat edustettuina kaikki yrityksen osat, tehdään valintoja yrityksen paras edellä. Päätökset saadaan siellä tehtyä kerralla niin, että ne läpäisevät koko organisaation oikealla tavalla.

Myös *Pii* nostaa esiin johtoryhmän sekä lisäksi hallituksen erityisesti skenaariotyöskentelyn näkökulmasta:

Pii: Johtoryhmä on keskeinen paikka miettiä, että miten prosessia kehitetään, ja sitten isossa kuvassa hallituksessa ehkä enemmän sitten liiketoimintaan liittyvät mahdollisuudet ja skenaariot.

Tuisku pohtii, että innovointi edellyttää riittävästi ajatteluaikaa. Heidän yrityksessään on käytössä esimerkiksi palaveriton perjantai, mutta silti Tuisku toteaa kipuilevansa sen suhteen, että ajattelu-aika on kortilla. Myös Pii toteaa, että yritykseltä vaaditaan resurssia siihen, että on riittävästi aikaa seurata maailman menoa, eikä aika käperry operatiiviseen johtamiseen. Paju yhtyy edelleen näkemyksiin ja tunnistaa, että päivittäinen operatiivinen työ vie valtaosan ajasta, jolloin on pohdittava, mikä on se hetki, jolloin on itse tuottavassa tilassa. Työn arjesta tulisi päästä irti, jotta uusia ideoita syntyy. Pajun yrityksessä pyritään lähtemään kerran vuodessa porukalla jonnekin ideoimaan. Hänen mielestään kokoontumisissa on lopulta kyse kuitenkin ehkä enemmän yhteishengen kasvattamisesta kuin varsinaisesta uusien innovaatioiden kehittelystä. Paju pohtii, että ideat syntyvät kenties ennemmin toisaalla: ihmisten omassa arjessa ja poissa työympäristöstä. Hänelle itselleen esimerkiksi luonnossa liikkuminen, kuten metsästys, kalastus ja purjehdus saattavat herättää uusia ajatuksia.

Paju: Esimerkiksi tää hiilineutraalisuustyö... Se heräsi mulle vaan silloin kesällä 2019, kun me oltiin purjehtimassa (...) silloin mä aloin miettiä (...) että mitäs kivaa me keksittäisiin seuraavaksi. Sitten yhtäkkiä jostain alkoi heräämään semmoinen ajatus, että tää saattaisi olla semmoinen iso ja merkityksellinen trendi, mikä on tulossa (...) että lähdetään sitä selvittämään.

Ruska kertoo, että heidän yrityksessään innovointia on tukenut rohkeus ja riittävä ymmärrys havainnoida, millaisia muutoksia heidän alaansa liittyen on tulossa. Myynti, markkinointi, asiakaspinta, tekninen tuki ja asiakasta lähellä olevat työntekijät ovat Ruskan mukaan suurin innovaatioiden lähde. Lisäksi pitää pystyä seuraamaan lainsäädäntöä ja regulaatioita: Mikä muuttuu ja missä? Ruska kertoo, että kun ideoita syntyy, niitä testataan ja osa pääsee tuotteeksi asti. Mukana täytyy olla uskoa, uskallusta ja riskinottoa.

Ruska: Sit sun pitää vaan uskoa (...) ja tietysti se perustuu intuitioon ja (...) tiedonkeruuseen ja markkinaymmärrykseen (...). mut voi se mennä pieleenkin. Että aina omanlaisensa riski kuitenkin on siinä.

Paju on Ruskan kanssa samoilla linjoilla uskalluksesta:

Paju: Jos sä oot yrittäjä, niin sun pitää uskaltaa katsoa sinne tulevaisuuteen ja sit sun pitää uskaltaa lähteä siihen suuntaan, mihin sä uskot. Se, että että miten sä sinne näet, niin se on tietysti hyvä kysymys.

Myös Pii kertoo, että heillä on alttius ottaa esimerkiksi asiakkailta tulevia ideoita vastaan ja lähteä innovoimaan nopeastikin, joskus lähes lennosta. Idea joko alkaa toimia tai ei, jolloin suunnataan katse eteenpäin.

Pii: Sanoisin, että meillä on aika hyvä valmius, että (...) ideoita otetaan asiakkailta mitä tulee. Ja ne on tavallaan rakennettu sitten, innovoitu ihan vain, että hei, tuolleehan vois tehdä ja tuotahan voisi kokeilla ja sitten ne on menny, testattu ja se on alkanut toimii tai ei ole alkanut toimiin, sitten menty eteenpäin.

Uotila (2022) mainitsee, että innovaatiokulttuurin luominen yritykseen edellyttää haastateltavien kertoman tavoin mm. asioiden nostamista johtoryhmän työpöydälle ja siellä edelleen tavoitteiden asetantaa. Lisäksi on murrettava tehokkuusajattelu ja varattava haastateltavien mainitsemia resursseja (esim. aikaa sekä rahaa ja tukea) innovaatioiden synnyttämiseksi. Tarvitaan myös innovaatiokulttuurin johtamista ja hyviä käytäntöjä: jo aiemmin mainittua henkilöstön osallistamista ja strategisesti pohdittuja rekrytointeja. Lisäksi on tarpeen rakentaa innovatiivisuutta edistäviä urapolkuja ja työnkuvia yrityksessä jo oleville. (Uotila 2022).

5.8 Vastuullisuuden ja vaikuttavuuden seuranta sekä raportointi yrityksissä

Pii kertoo, että heillä seurataan tuotannon suhteellisia euromääriä tietyn laskentakaavan mukaan. Lisäksi heillä seurataan sairauspoissaoloja. Kun tehdään jokin investointitoimi, niin sen vaikuttavuutta katsotaan siitä kulmasta, hillitseekö se kulujen kasvua. Piin mukaan heillä seuranta on pitkälti mekaanista, liikevaihdon kautta tapahtuvaa tai käyttökateseurantaa. Lisäksi he teettävät henkilöstölle hyvinvointikyselyjä, lukevat trendiä kvartaaleittain ja seuraavat työhyvinvointia. Joskus suunnitellut toimet saavat aikaan toisenlaisen lopputuloksen kuin oli tarkoitus. Pii kertoo esimerkiksi tilanteen, jossa heillä haettiin markkinoinnin avulla menekien lisäystä. Suurin vaikutus toimenpiteillä olikin yllättäen rekrytointeihin.

Raportoinnista Pii kertoo, että heidän verkkosivuiltaan löytyy vastuullisuus- ja yhteiskuntavastuullisuusraportti. Siitä katsotaan, minkä verran kulutetaan ja minkä verran tehdään ja tuotetaan. Pii kertoo, että tällä hetkellä arvioidaan ja tulkitaan sitä, onko heidän yrityksensä kilpailukykyinen heikommassakin markkinassa, ovatko tehdyt toimenpiteet olleet oikeita ja onko tuotevalinta mennyt tuotelupauksen kannalta oikein. Piin mukaan seuraavaksi heillä aloitetaan miettimään strategiaa seuraavalle viisivuotiskaudelle ja sitä, minkä kokoinen toimija he ovat vuonna 2027.

Tuisku kertoo, että heidän yrityksessään ei tehdä pitkää vastuullisuusraporttia, koska sellaisen lukeminen on ihmisille työlästä. Tuiskun yrityksessä raporttiin laaditaan lupaukset määrättyyn vuoteen mennessä ja määritellään tavat, joilla lupauksen saavuttamista mitataan. Raporttia päivitetään kerran vuodessa. Tuisku pitää raportoinnissa tärkeänä selkokielisyyttä niin, että kaikki organisaation työntekijät pystyvät ymmärtämään mistä puhutaan.

Tuisku: Ne sanat on oltava sellaisia, että sä et saa käyttää sellaisia sanoja, mitä on vaikea ymmärtää.

Tuisku on raportoinnissa käytettävien sanojen osalta tarkka myös sen osalta, ettei kielen kautta luoda uhkia vaan mahdollisuuksia. Tuiskun mukaan on tärkeää kääntää ajatus pois pelosta ja sen sijaan vahvistaa ajattelua, että asiat ovat muutettavissa ja niitä voi positiivisesti parantaa. Tuisku rinnastaa valitun kielen ja sanojen käytön pahimmillaan pelolla johtamiseen.

Tuisku: *Aina ku sä sanot negatiivisen sanan, niin ihminen menee kuoreen. Ja se pelolla johtaminen, niin me kaikki tiedetään, että se ei johda hyvään lopputulokseen, että aina pitää miettiä se, että mahdollisimman vähän käytät negatiivisia sanoja, kun teet mitä tahansa tavoitetta tai mitä muuta (...) että ei-sanaa ei saisi käyttää ollenkaan.*

Kuura kertoo, että heidän yrityksessään päätetään vuosittain – aina syksyllä - mittarit tulevalle vuodelle. Kuura kuvaa toimintatapaa jatkuvan kehittämisen prosessiksi, jossa uusia mittareita tulee ja vanhoja poistuu, mikäli tietyn mittarin merkitys vaikuttavuusmielessä vähenee. Mittari voi poistua, jos tietyn asian mittaaminen ja olennainen parantaminen ei enää jostain syystä ole mielekästä tai edes mahdollista.

Paju tuo raportoinnin osalta esiin, että heidän yrityksessään raportoidaan käytännössä kerran vuodessa hiilineutraalisuustyöstä: miten siinä on edistytty, kuinka paljon yrityksessä on onnistuttu vähentämään hiilidioksidipäästöjä ja mitä sen eteen on tehty. Paju kertoo, että heillä on aina kolmas osapuoli tekemässä heille laskelmaa ja raporttia, jonka yritys itse lopuksi stilisoi. Pajun mukaan heille on tärkeää, että raportti on puolueettoman tahon tekemä, jolloin se kestää lähempääkin tarkastelua. Yrityksessä tuotetaan raporttiin materiaali ja objektiivinen osapuoli arvioi saamansa aineiston.

Ruska kertoo, että heidän yrityksessään on pohdittu melko paljon sitä, mitä ESG tai kestävyys heille tarkoittaa niin, ettei se ole päälle liimattua. Ruskan näkemys on, että suurin osa yrityksistä on kirjoittanut kestävyystarinoita, ESG-dokumentteja, eettisiä ohjeistoja (Code of Conduct) tai muita vastaavia siksi, että niin täytyy tehdä. Ruskan mielestä pohtimatta on kuitenkin ehkä jäänyt, mikä on dokumenttien todellinen liitos omaan liiketoimintaan. Ruska kertoo, että koska heidän yrityksensä on kiertotalousyhtiö, he ovat yrittäneet miettiä, millä tavoin toimimalla he voisivat olla aidosti kestäviä. Ruskan mukaan vaikuttavuutta rakennetaan heillä nyt askeleittain osaksi koko liiketoimintaa. Hän uskoo, että heidänkin yritykselleen tulee jatkossa kestävyteen liittyvät verkkosivut, joista ensimmäinen ei-julkinen versio on jo olemassakin.

Ruska: *Niissä on vielä se tämä paperin maku vähän ehkä, mutta että onpahan ensimmäiset sitte kuitenkin sinne suuntaan.*

Ruskan mukaan heillä ei tällä hetkellä tehdä oikeastaan ollenkaan vastuullisuusraportointia. Hän arvioi, että jos siitä on jossakin vaiheessa liiketoiminnallinen hyöty ja jos jokin taho sitä edellyttää tai jos sen avulla voidaan ohjata yhtiötä, niin silloin raportointi mahdollisesti aloitetaan.

5.9 Vastuullisuuden ja vaikuttavuuden osalta kehittämistä vaativat asiat yrityksissä

Kuura kertoo, että heidän yrityksessään isoimmat ja merkityksellisimmät asiat ovat kohtuullisen hyvin mittaamisen piirissä. Silti hänen mukaansa jäljelle jää vielä asioita, joita yrityksessä haluttaisiin tapahtuvan ja ehkä myös jo kuvitellaan tapahtuvan. Dataa näistä asioista ei kuitenkaan ole ainakaan vielä saatavilla. Kyseiset osa-alueet ovat Kuuran mukaan siinä määrin vähemmän merkityksellisiä, että yrityksessä kannattaa keskittää fokus ensin isompiin osioihin. Kun ne alkavat olla sillä tasolla, että asioita alkaa olla vaikeaa tai huomattavan kallista parantaa enää enempää, niin silloin katsotaan uudelleen, jäikö edellisellä kierroksella jotakin osa-alueita hoitamatta ja keskitytään enemmän niihin.

Kuura kertoo, että esimerkiksi ympäristö- tai sosiaalisiin vaikutuksiin liittyen ei vielä kaikilta osin ole kertynyt riittävästi dataa ja sen myötä ymmärrystä. Kun asioita tutkitaan ja saadaan lisää tietoa, voivat aiemmat käsitykset asioista muuttua. Esimerkkinä hän mainitsee vertauksen Diesel-autoista:

***Kuura:** Tää on tällanen klassinen tää Diesel-auto-metafora, et Diesel-auto oli 10 vuotta sitten ekologisin auto hankkia. Ja nyt ne on ehkä sitten se vaarallisin suurin piirtein. Et ku tulee dataa asioista ja asioita tutkitaan, niin moni käsitys saattaa muuttua aika paljon.*

Kuura kuvaa, että tälläkin hetkellä moni haluaisi edistää esimerkiksi luonnon monimuotoisuutta. Ei kuitenkaan tiedetä, millainen monimuotoisuus on toista parempi tai miten tietty tekeminen vaikuttaa monimuotoisuuteen. Kuura näkee, että paras tapa on tukea tutkimusta eikä niinkään suoraan vaikuttavuutta, koska havainnointi ja ymmärrys ovat vielä kesken.

Paju kuvaa, että heidän yrityksessään kehittämistä vaatii eniten jatkuva muutos. Lisäksi he ovat kasvaneet Piin yrityksen tavoin nopeasti, jolloin joitakin asioita on jäänyt vauhdin jalkoihin. *Paju* kuvaa, että heidän kipuilunsa on samantyyppistä kuin kasvuyrityksillä yleensä ja se liittyy esimerkiksi tuotannon ja henkilöstömäärän kasvuun. Pääasiana *Paju* pitää sitä, että asioita ja mahdollisia ongelmia ei lakaista maton alle, vaan niitä pyritään heti ratkomaan.

Piin toimialalla ja yrityksessä on historian valossa tiettyjä perinteisiä malleja, miten asiat tehdään. Niitä pyritään nyt aktiivisesti kehittämään sekä korjaamaan niin, että tekemisessä ei mennä ”eurot edellä”. Kehittämishaasteet liittyvät esimerkiksi siihen, että toimialalla halutaan monimuotoisia ratkaisuja ja samalla vaalia ympäristöarvoja. Toisinaan asiakkaiden toiveet ja yrityksen vaikuttavuuteen liittyvät ennusteet voivat arjen tasolla olla hieman ristiriidassa. Tähän liittyy myös *Piin* aiemmin esiin tuoma näkökulma siitä, että lyhyellä aikavälillä vastuuttomalta näyttävät ratkaisut voivat tuoda positiivista vaikuttavuutta pitkässä juoksussa.

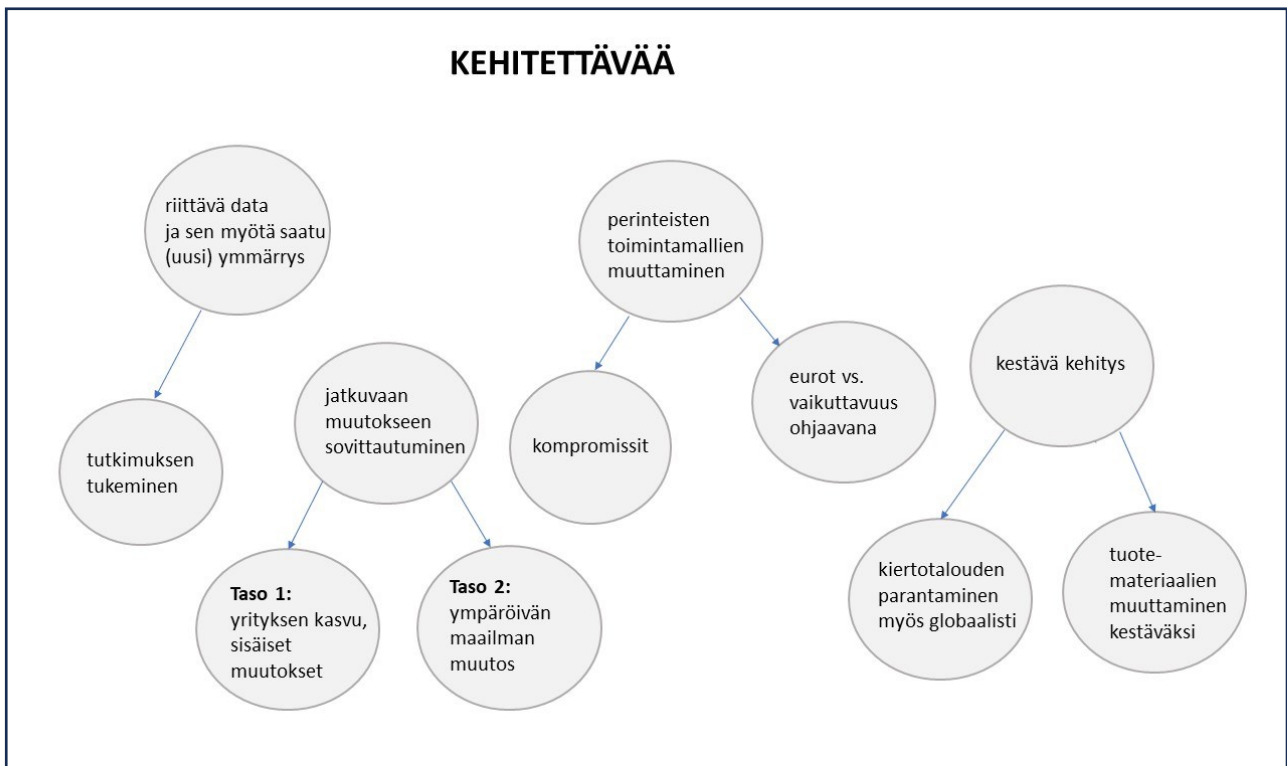
Tuisku kuvaa, että heillä vastuullisuuteen ja vaikuttavuuteen liittyvät asiat toimivat pääasiassa hyvin, koska niitä on mietitty aktiivisesti jo pitkään. Suurin haaste liittyy heillä kertakäyttötuotteisiin, joille kuitenkin on kysyntää.

Tuisku: Mutta se, että jos minä muuttaisin firman, niin me ei tehtäisi kertakäyttötuotteita ollenkaan.

Tuisku toteaa kuitenkin, että mikäli kaikkea ei voi tehdä täysin ideaalisti, niin vähän huonomman voi yrittää tehdä paremmin.

Ruska arvioi, että heillä vastuullisuuteen liittyvä eniten kehitettävä asia liittyy kestävään kehitykseen. Haasteen tuo toimintakenttä, sillä yritys toimii kansainvälisessä markkinassa Euroopassa ja Yhdysvalloissa. Kestävän kehityksen osalta kyse on sen mittaluokan asioista, joihin heillä ei yrityksenä yksin ole vaikutusvaltaa:

Ruska: Eurooppa pyrkii olemaan kierrättävä (...) ja sitten vaikka joku USA, niin 80 % USA:sta (...) ei kiinnosta tippaakaan. Että ne on suoraan bisness-orientoituneita (...) niin siinä ei iha hirveesti sitä ikään kuin kiertotaloutta. Että se on varmaan se suuri dilemma tässä meillä, että riippuen markkina-alueesta tai asiakaskunnasta, niin se tämmöinen meidän tärkein vaikuttavuustekijä on tärkeä tai täydellisen epätärkeä asiakkaasta katsottuna.



Kuva 8. Vaikuttavuuteen ja vastuullisuuteen liittyviä kehitettäviä asioita haastateltavien kuvaamana

6 Pohdinta

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella erilaisten osa-alueiden kautta, joita ovat mm. tutkimuksen luotettavuus, uskottavuus, tulosten siirrettävyys, vastaavuus, vahvistettavuus, riippuvuus ja vakiintuneisuus (Tuomi & Sarajärvi 2018, 625–627). Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan kokonaisuutena, jolloin tutkimuksen eri osien suhde toisiinsa, ns. sisäinen koherenssi, painottuu luotettavuuden arvioinnissa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 628). Tutkimuksen totuusarvo puolestaan määrittyy sitä kautta, miten sen avulla on arvioidusti onnistuttu tavoittamaan tutkittavien (tässä: yritysjohtajien) todellisuus heidän kertomansa pohjalta. Tällöin tarkastelun kohteeksi nousevat luotettavuus ja puolueettomuus: Kuinka paljon tutkija on esimerkiksi kuunnellut haastateltavien puheenvuoroja oman tulkintakehyksensä läpi ja onko jokin seikka (ikä, poliittinen vakaumus, kansalaisuus jne.) ollut myötävaikuttamassa tulkintoihin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 615).

Tämän opinnäytetyön tapauksessa tutkijan viitekehys ja ennakkonäkökulma oli monin tavoin avoin ja salliva, koska aihepiiri oli tutkimuksen tekijälle uusi ja pinttyneitä tai vakiintuneita ajatuksia tutkittavasta aiheesta ei ollut taustalla. Toisaalta kriittisesti tarkasteltuna voidaan kääntöpuolena nähdä se, että tutkija ei välttämättä osannut esittää sellaisia syventäviä kysymyksiä, joihin aihepiiriä tuntevalla ja siitä syvällisempää kokemusta hankkineella henkilöllä olisi ollut kyvykkyyttä.

Tutkimuksen siirrettävyyden osalta on tärkeää huomioida, että tämän tutkimuksen haastatteluai-neisto kerättiin opinnäytetyötutkimukseen soveltuvalla, mutta siinä määrin pienellä otannalla, että päätelmiä ei voi yleistää koskemaan laajempaa joukkoa vastaajien viiteryhmää. Havainnot ja tulkin-nat antavat kuitenkin suuntaviivoja siitä, miten juuri tähän tutkimukseen haastatellut kasvuyritys-ten johtajat hahmottavat, jäsentävät, määrittelevät ja tulkitsevat vaikuttavuuden käsitettä, sen eroja vastuullisuuden käsitteeseen, vaikuttavuuden ilmenemistä yritystensä arjessa sekä mahdollisuuksia löytää vaikuttavuudesta uusia innovaatioita sekä tehdä siitä ydinliiketoimintaa.

6.1 Opinnäytetyön suhde aikaisempiin tutkimuksiin

Aiemmat tutkimukset ovat keskittyneet enimmäkseen vastuullisuuteen. Ne ovat painottuneet tarkastelemaan esimerkiksi vastuullisuuden historiallista kehitystä tai kuvailemaan ja selittämään käsitteitä, joita tämänkin tutkimuksen teoriaosuudessa on esitelty. Osa tutkimuksista on keskittynyt vertailemaan teoreettisia viitekehyksiä toisiinsa tai tarkastelemaan niitä kriittisesti. Osassa tutkimuksissa on tuotu esiin tutkittuja perusteluja ja hyötynäkökulmaa sille, miksi yritysten kannattaa kiinnostua vaikuttavuudesta ja vastuullisuudesta tai miksi sijoittajien on tärkeää investoida vaikuttavuuteen. Kuitenkaan aiempia laadullisia tutkimuksia siitä, kuinka yritykset hahmottavat, jäsentävät ja tunnistavat liiketoimintamahdollisuuksia vaikuttavuudessa tai miten he ovat lähteneet rakentamaan siitä liiketoimintaa ei sellaisenaan ollut helposti löydettävissä. Opinnäytetyön lähestymistapa

on siten melko tuore tulokulma aiheeseen, ja teoreettisen viitekehysten muodostaminen on vaatinut perehtymistä vastuullisuuteen ja vaikuttavuuteen liittyviin käsitteisiin ja aihealueisiin sekä konsensuksen rakentamista niitä yhteen sovittamalla.

6.2 Vaikuttavuuteen liittyvien mahdollisuuksien hahmottaminen, jäsentäminen ja tunnistaminen yrityksissä

Haastateltavat jäsensivät ja erottelivat vaikuttavuuden käsitettä vastuullisuudesta paikoin hyvin yhdenmukaisesti, mutta eroavaisuuksiakin löytyi. Puheessa käsitteet sekoittuivat herkästi ja eri käsitteillä voitiin tarkoittaa samaa asiaa. Vastauksissa heijastuivat ja painottuivat kunkin haastateltavan oman toimialan kontekstuaaliset erityispiirteet suhteessa vaikuttavuuden teemaan. Yrityksillä, joilla vaikuttavuus ja vastuullisuus kytkeytyivät liiketoiminnassa pääosin ympäristövastuuseen, korostuivat puheessa käsitteet kestävyys ja vastuullisuus. Vaikuttavuudesta puhuivat tutkimuskirjallisuuden jaottelun mukaisesti kaikkein eniten ne yritykset, joilla vaikuttavuustavoitteisiin sisältyi myös yhteiskunnallisia ja sosiaalisia tavoitteita (esim. käyttäytymisen muutos, tasa-arvo, yhdenvertaisuus ja työhyvinvointi).

Suurimmat erot haastateltavien ja heidän yritystensä osalta olivat nähtävissä siinä, millä tavoin vastuullisuudesta ja vaikuttavuudesta oli lähdetty jo konkreettisesti rakentamaan liiketoimintaa sekä kuinka laajalti vaikuttavuuden läpileikkaavuus oli huomioitu kaikissa yrityksen toiminnoissa. Haastateltavat erottivat vastuullisuuden vaikuttavuudesta määritellen sen pienemmiksi ja yrityksen sisäisemmiksi teoiksi (jalanjälki), kun taas vaikuttavuuden nähtiin suuntautuvan ulospäin, ympäröivään maailmaan (kädenjälki). Kaikkien haastateltavien puheenvuoroista oli tulkittavissa, että vaikuttavuus koettiin aiheena tärkeäksi ja sen mahdollisuuksista oman liiketoiminnan kannalta oltiin halukkaita oppimaan lisää.

Kaikki haastateltavat pyrkivät seuraamaan aikaansa ja maailman tapahtumia sekä olemaan lähellä sidosryhmiä, jotta omaa liiketoimintaa oli mahdollista sovittaa sekä ennakoiden että reaktiivisesti maailman tapahtumiin ja orastaviin, oman välittömän toimintaympäristön kannalta merkittäviin kehityskulkuihin (heikot signaalit). Vaikuttavuuteen liittyvät asiat olivat kaikilla enimmäkseen johtoportaan, johtoryhmän tai hallituksen pöydällä, joskin haluttiin, että organisaation kaikilla tasoilla oli tieto ja käsitys organisaation vaikuttavuuteen liittyvistä tavoitteista.

Haastatteluissa nousi esiin se, että nopeaa kasvua tehneillä yrityksillä huomiota tarvittiin rakenteiden, järjestelmien ja prosessien organisointiin ja sujuvoittamiseen sekä edelleen uusiin kasvutavoitteisiin. Kasvuvaiheessa yritysten riskinä voi olla kiire ja se, että katse on liiaksi kääntyneenä sisään päin, omaan toimintaan, ellei siihen tietoisesti kiinnitetä huomiota. Toisaalta, silloin kun vaikuttavuuslähtöisyys rakennetaan strategiseksi tavoitteeksi yrityksen ydintoimintaan ja kaikkeen

tekemiseen, myös kasvukipujen kohdalla vaikuttavuuteen liittyvät asiat tulevat väistämättä huomioiduiksi.

Uusien vaikuttavuuteen liittyvien mahdollisuuksien tunnistamisessa nähtiin keskeisinä tekijöinä koulutus, osaaminen ja rahoitus. Koulutusta ja osaamista tarkasteltiin kahdessa tasossa. Yhtäältä koettiin, että tarvitaan tutkimustietoa, jonka avulla voidaan tehdä ennusteita, skenaarioita ja tuotekehitystä. Toisaalta tarve oli myös konsulteille, jotka kertovat yritykselle, mikä on muuttumassa ja miten muutokseen tulisi vastata. Kolmantena esiin nousi työntekijöiden osaaminen. Kun maailma muuttuu ja yritysten toiminnot uudistuvat vastaamaan muutokseen, tulee myös työntekijöiden osaamisen olla ajan tasalla.

Osaamistarpeisiin pyrittiin vastaamaan esimerkiksi osaamisinvestoinneilla (rekrytoinnit, hallituksen kokoonpanovalinnat tai konsulttien hyödyntäminen). Esiin tuotiin myös TKI-toiminnan tarve, jonka käytännön toteutus vaihteli organisaation sisäisestä LAB-toiminnasta arjessa tapahtuvaan päivittäiseen TKI-työhön. TKI-toiminnan osalta ilmeni myös epävarmuutta sen osalta, mikä on toiminnasta saatava kustannushyöty ja milloin toimintaan sijoittaminen maksaa itsensä takaisin. Tämä saattoi jarruttaa toimintaan investointeja.

Haastateltavat eivät pohtineet arjessaan vaikuttavuuteen liittyviä mahdollisuuksia yksin, vaan pääsääntöisesti niitä pyrittiin kartoittamaan yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. Esiin nostettiin esimerkiksi johtoryhmässä asioiden pohdinta, paikallistason yhteistyö, toimittaja-tilaajasuhteet, asiakkaiden ja agenttien kanssa keskustelu sekä sparraustyypiset keskustelut rahoittajien, raaka-ainetoimittajien, kumppanuusorganisaatioiden ja laitetoimittajien kanssa sen arvioimiseksi mihin maailma, teknologinen kehitys tai oma toimiala on matkalla. Edistyksellisimmissä yrityksissä datan kerääminen oli keskeisessä roolissa ja sitä hyödynnettiin vaikuttavuustoimien suunnittelussa.

6.3 Vaikuttavuuden eri osa-alueiden huomioiminen

Vaikuttavuuden eli impaktin nähtiin olevan hyvän tai paremman tekemistä maailmalle ja välillisesti henkilöstön osallistamista ja kuuntelemista, kaiken tekemisen arvo- ja merkityksellisyyspohjaisuutta sekä oppimiskyvykkään, uutta uskaltavan ja muutosherkän organisaatiokulttuurin edistämistä. Nämä määrittelyt olivat hyvin pitkälle linjassa Hellströmin & Parkkosen (2022) määrittelyjen kanssa. Myös intuition käyttö nousi vastauksissa esille. Siihen viitattiin vastuullisten ratkaisujen tekemisen yhteydessä (kun kuuntelet sydäntäsi, teet oikein) sekä silloin, kun uusia liiketoimintatapoja lähdetään testaamaan (yhtäaikainen luottaminen intuition ja markkinaymmärrykseen).

Vaikuttavuuden osa-alueiden painopisteet vaihtelivat. Edistyksellisimmissä yrityksissä huomioitiin tasapainoisesti ESG:n kaikki kirjaimet. Huomiota kiinnitettiin niin ympäristövastuullisuuteen kuin oman organisaation ja kumppaneiden henkilöstön (työ)hyvinvointiin ja läpinäkyvään hallintotapaan.

Toisissa yrityksissä vaikuttavuuden osa-alueista huomioitiin erityisesti ja painotetusti ympäristönäkökulma. Esiin nousivat myös hyväntekeväisyysteot, joiden tasot vaihtelivat säännöllisistä rahallisista lahjoituksista siihen, että yrityksen työntekijät lähtivät vaikkapa apukäsiksi Ukrainan kriisin tukitoimiin ja saivat samalla tunteen siitä, että he pystyvät tekemään ja konkreettisesti edistämään hyvää maailmassa.

Liiketoiminnan strategiset vaikuttavuustavoitteet olivat laajalle ja kauas katsovia niillä yrityksillä, jotka olivat lähteneet edistyksellisimmin rakentamaan vaikuttavuudesta liiketoimintaa. Vahvana oli jaetun arvонуonnin ja yhteiskunnallisen muutoksen tavoittelu vastuullisesti yhdessä yhteistyö- ja kumppanuusverkostojen kanssa sekä aktiivisen kestävyyttä edistävän tuotekehityksen kautta. Vaikuttavuuden osalta edistyksellisissä yrityksissä tavoiteltiin tuoteratkaisujen ja kumppanuusalliansien kautta pitkällä tähtäimellä yhteiskunnallisesti parempaa hyvinvointia, käyttäytymisen tai käsitysten (esim. ihmiskuva) muutosta tai elämänlaadun parantumista.

Haastatteluissa vaikuttavuus rinnastui myös arvon tuottamiseen asiakkaille ja sidosryhmille sekä vahvan brändin, yrityskuvan ja tunnejäljen rakentamiseen. Nämä tekijät viittaavat CSR-ajatteluun. Siinä yrityksen vastuu ja ”panos” kohdentuvat enemmän sen ensisijaisiin sidosryhmiin, kuin toissijaisiin, joita ovat esimerkiksi seuraavat sukupolvet. Lisäksi CSR-ajattelussa painotetaan yrityksen imagolle saatavaa hyötyä sekä brändiä, mainetta ja tunnettuutta. Tutkimusten mukaan tämä ei kuitenkaan enää yksin riitä pitämään yritystä edelläkävijöiden joukossa, ellei sen lisäksi huomioida myös vaikuttavuuden arvontuottoa. Kyse on ilmiöstä, jonka Un/Known Oy tunnisti vuoden 2021 tutkimuksessaan. Ne yritykset, joiden fokus on enemmän omassa julkikuvassa kuin toiminnan tasolla (mitä teemme ja tarjoamme) ovat vaarassa jäädä jälkeen. Tulevaisuudessa edelläkävijät tunnistetaanekin siitä, että he vastaavat entistä laajempaan kysymykseen: Mitä teemme ja tarjoamme - paitsi asiakkaillemme ja sidosryhmillemme - myös maapallon hyvinvoinnin edistämiseksi ja maailman muuttamiseksi parempaan?

6.4 Innovointityö yrityksissä

Useilla haastateltavilla kipukohtana oli innovointiin käytettävän ajan vähyys, koska suuri osa ajasta valui operatiiviseen ja muuhun välttämättömään toimintaan. Etenkin voimakkaan kasvun vaiheessa aikaresursseja tunnistettiin kuluvan organisaatorakenteiden ja -prosessien kehittämiseen. Joillakin haastateltavilla innovatiiviset ideat saattoivat pulpahtaa esiin paremmin työpaikan ulkopuolella harrastuksen tai vapaa-ajan tekemisen rennossa tilassa. Myös verkostoja hyödynnettiin omien ajatusten tuulettamisessa ja ilmiöiden ennakoinnissa. Voitiin tehdä esimerkiksi soittorinki eri tahoille ja käydä keskustelua siitä, mihin maailma kenenkin toimijan näkökulmasta on matkalla.

Ideota ja ajatuksia kuunneltiin myös organisaation sisällä. Useampi haastateltava toi esiin sen, että henkilöstö on aktivoitunut tekemään ehdotuksia. Ideat kentältä – niin työntekijöiltä kuin asiakailta - otettiin haastateltavien kertoman mukaan avoimesti vastaan. Kynnys lähteä kokeilemaan kiinnostavaa ja tavoitteiden kannalta linjassa olevaa innovaation aihiota oli matala. Haastateltavat puhuivat rohkeuden, uskalluksen ja riskinottokyvyn puolesta sekä nostivat esiin kyvykkyyden jatkaa eteenpäin silloin, kun jokin idea ei toimi.

Haastattelukysymyksiin ei sisällynyt kysymystä, joka olisi liittynyt tulevaisuuden tutkimisen välineiden kuten PESTE-analyysin tai tulevaisuustaulukon käyttöön tai laajemmin tulevaisuusskenaariotyöskentelyyn. Haastateltavien puheenvuoroista ei myöskään muiden kysymysten tai teemojen kohdalla käynyt tarkemmin ilmi se, kuinka systemaattista tulevaisuuden ennakointi ja skenaariotyöskentely heidän yrityksissään on. Haastateltavat kuitenkin viittasivat aiheeseen jonkin verran. Yksi haastateltava toi esiin, että heillä on olemassa erillinen LAB-yksikkö, jonka tehtävänä on katsoa eteenpäin, kehittää, innovoida, pohtia uusia konsepteja ja tehdä tutkimusta. Toinen haastateltava puolestaan mainitsi, että heillä skenaariotyöskentely on ehkä enemmän hallituksen työpöydällä, ja kolmas haastateltava nimesi johtoryhmän foorumiksi, jossa tarkastellaan, mitä tietty maailmantilanne tai muutos voisi tarkoittaa heidän yrityksensä näkökulmasta.

6.5 Vaikuttavuuden näkyminen yritysten liiketoimintastrategioissa

Osa haastateltavista toi selkeästi esiin sen, että heidän yrityksessään vaikuttavuus on rakennettu sisään yrityksen kaikkiin toimintoihin. He sanallistivat hyvin vaikuttavuuden käsitettä lähestulkoon siten kuin se tutkimuksissa ja teoreettisessa viitekehysessä on aukikirjoitettu. Haastateltavat toivat konkreettisesti kuvaamalla esiin sen, että heidän yrityksissään vaikuttavuudesta on pyritty rakentamaan liiketoiminnan ydintä jo jonkin aikaa, ja että kaikissa yrityksen toimissa huomioidaan vaikuttavuuskulma. Heillä mittaaminen ja raportointi oli systemaattista ja tietoista. Lisäksi oli pitkälle mietittyä, mihin omassa liiketoiminnassa haluttiin keskittyä. Painopisteitä, mittareita ja lupauksia kerrottiin tarkistettavan vuosittain.

Muillakin haastateltavilla vaikuttavuudesta oli vahva käsitys ja paljon tietoa. Vaikuttavuutta ja vastuullisuutta eroteltiin pääsääntöisesti hyvin ja vaikuttavuustavoitteet olivat selkeästi asetettuja tiettyissä osa-alueissa (erityisesti ympäristöön liittyen). Mittareiden, datan keräämisen ja systemaattisen, liiketoimintaa läpileikkaavan ja vaikuttavuuslähtöisen strategisen suunnittelun osalta oli kuitenkin havaittavissa vielä eroja edelläkävijäyrityksiin verrattuna. Vaikuttavuus ei vielä ollut asettunut selkeänä koko liiketoiminnan ytimeen, mutta toimia oltiin kuitenkin tekemässä oikeaan suuntaan. Yksi eroavaisuus oli myös se, että joissakin yrityksissä ei välttämättä puhuttu vaikuttavuudesta juuri kyseisellä käsitteellä. Se ei kuitenkaan tarkoita, etteikö liiketoiminnassa huomioitaisi

vaikuttavuutta. Kaikista yrityksistä välittyi kaikkiaan aito halu ymmärtää yhä paremmin, miten oman yrityksen kädenjälkeä voisi vahvistaa.

Etenkin edelläkävijäyritykset olivat asettaneet vaikuttavuustoimille korkeammat tavoitteet kuin regulaatioiden minimivaatimukset edellyttäisivät. Tärkeimmille tavoitteille ja osa-alueille oli myös rakennettu mittarit. Muutoin vastuullisuuteen ja vaikuttavuuteen liittyvä raportointi vaihteli yritysten välillä eivätkä kaikki kokeneet sitä tällä hetkellä ajankohtaiseksi. Kaikki yritykset olivat siihen kuitenkin ainakin jollain tavalla valmistautuneet.

6.6 Lopuksi

Kompleksisessa ja nopeasti muuttuvassa maailmassa yritysten on mukauduttava jatkuvaan liikkeeseen, sillä pysyvää on vain muutos. Niiden on kyettävä tarkastelemaan omaa liiketoimintaansa uudella tavalla ja oltava valmiustilassa luopumaan sellaisesta, joka ei enää toimi. Samalla tilalle on innovoitava uudenlaisia mahdollisuuksia. Siihen liittyen on tärkeää vahvistaa koko organisaatiokulttuurin ja työyhteisöjen orientaatiota, sillä tulevaisuuden kehityksessä ei riitä, että yksin johtaja, johdoryhmä, hallitus tai vaikkapa LAB-yksikkö on luova ja innovatiivinen.

Verkostojen, kumppaneiden (jopa kilpailijoiden!) ja sidosryhmien kanssa sparrailu sekä oman henkilöstön ja asiakkaiden kuuntelu oivalluttavat yrityksiä uusiin laajempiin näkökulmiin. Ajantasaisen tuoreen tutkimus- tai havaintotiedon (kuten esim. heikot signaalit) löytämiseksi on paitsi seurattava aikaa myös tarpeen mukaan käännyttävä konsulttien, tutkijoiden, oppilaitosten ja verkostojen puoleen. Yritys ei voi yksin ratkoa paikallistason, yhteiskunnan, saati globaaleja pulmia. Ekosysteemejä, kumppanuusketjuja ja tiedonvaihtoa tarvitaan.

Epävarmuuden keskellä yritysten on tunnettava itsensä mahdollisimman hyvin (identiteetti, tavoitteet, missio, visio ja strategia niiden saavuttamiseksi), jotta ne voivat sopeuttaa itsensä ja toimintansa epävarmuuteen ja muuttuvuuteen. Kun yritys hahmottelee paikkaansa markkinassa ja maailmassa sekä identifioi omalta kannaltaan relevantteja vaikuttavuuslähtöisiä liiketoimintamahdollisuuksia, sen kannattaa hyödyntää erilaisia välineitä, kuten esimerkiksi PESTE- ja SWOT-analyyseja tai tulevaisuustaulukkoa. Systemaattisesti hyödynnettyinä apuvälineet auttavat heikkojen signaalien ja uusien systeemisten kehityskulkujen (skenaarioiden) tunnistamisessa sekä niiden soveltamisessa yrityksen välittömän toimintaympäristön mahdollisuuksiin ja riskeihin.

Tulevaisuudessa menestyvien yritysten on tärkeää valita huolellisesti se, mihin yhteiskunnallisten tai ympäristöongelmien ratkomiseen juuri he voivat parhaiten osallistua oman liiketoimintansa, tuotteidensa ja palveluidensa kautta. Strategiset valinnat vaativat priorisointia, rajaamista ja fokuusoitumista tiettyihin osa-alueisiin kerrallaan. Arvioinnin ja saadun datan pohjalta suuntaa voidaan myöhemmin tarkistaa tai painopisteitä muuttaa. Lisäksi yritysten on päästettävä irti brändikeskeisestä,

oman yrityskuvan tai maineen ensisijaisuuteen pohjaavasta ajattelusta ja siirryttävä vahvemmin toiminnan ja tarjoaman tasolle: Miten kaikki pieninkin, jota tässä yrityksessä teemme, kytkeytyy siihen laajempaan kädenjälkeen, jonka haluamme maailmaan jättää? Entä kenen kanssa voimme tätä kädenjälkeä laajentaa ja kasvattaa samalla yhteistä jaettua arvoa?

Tuomalla vaikuttavuuden ydinliiketoimintansa ja strategiansa agendalle yritykset voivat säilyttää kilpailukykyä ja erottautua muista, löytää vaikuttavuudesta kokonaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia, - malleja ja -innovaatioita sekä kasvaa ja tuottaa hyvää yhtä aikaa. Lisäksi yritykset voivat toimia omilla aloillaan edelläkävijöinä, vastata tulevaisuuden vielä tuntemattomiin haasteisiin, säilyttää uudistumiskyvykkyytensä sekä levittää hyvää virtausta ekosysteemeihin, joihin ne kuuluvat.

Yrityksen arvot on pystyttävä pitämään kirkkaina kompleksisuuden keskellä ja synkronoitava ne yhteyteen asiakkaiden ja henkilöstön – jo olemassa olevan sekä tulevaisuudessa yritykseen tavoiteltavan – kanssa, sillä työntekijöiden odotukset ja vaatimukset työelämälle ja yrityksille ovat murroksessa. Työn merkityksellisyys ja arvopohjaisuus nousevat keskiöön, vastuullisuusvaatimukset työnantajia kohtaan ovat kasvussa ja työntekijät haluavat jättää myös oman kädenjälkensä maailmaan yrityksessä työskentelyn kautta. Yritysten vaikuttavuusdatasta on lisäksi tulossa digitaalisella aikakaudella yhä läpinäkyvämpää ja vertailtavampaa.

Myös asiakkaiden, työntekijöiden, kumppaneiden, agenttien, tutkijoiden tai vaikkapa uutisten *todellisten* kuunteleminen on tärkeää. Näin yritys voi aivan yllättäen saada heikon signaalin tai idean siitä, mihin juuri sen kannattaa seuraavaksi tarttua kädenjälkensä vahvistamiseksi.

Lähteet

- Agudelo M, Johansdottir L, Davidsdottir, B. 2019. A Literature Review of the History and Evolution of Corporate Social Responsibility. International Journal of Corporate Social Responsibility. Review-artikkeli.
- Aistrich M. 2014. Kannattaako vaikuttavuutta yrittää mitata? Verkkoartikkeli. Sitra. Luettu 26.11.2022. Luettavissa [Kannattaako vaikuttavuutta yrittää mitata? - Sitra](#)
- Alasuutari P. Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino, Tampere. E-kirja.
- Amabile T, Pratt M. 2016. The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. Research in Organizational Behavior. Volume 36, 2016. p. 157-183.
- Apajalahti S. 2023. PESTE-analyysin avulla monipuolinen kuva muuttuvasta toimintaympäristöstä. LAB University of Applied Science. Verkkosivun artikkeli. Luettu 2.9.2023. Luettavissa [PESTE-analyysin avulla monipuolinen kuva muuttuvasta toimintaympäristöstä - LAB Focus](#)
- Ashrafi M, Magnan G, Adams M, Walker T. Understanding The Conceptual Evolutionary Path and Theoretical Underpinnings of Corporate Social Responsibility and Corporate Sustainability. Sustainability vol. 12, Iss.3.
- Barber B, Morse A, Yasuda A. Impact Investing. 2021. Journal of Financial Economics 139, s. 162-185. Luettavissa [Impact investing \(sciencedirectassets.com\)](#)
- Beatty R. 2018. New study reveals why some people are more creative than others. The Conversation 15.1.2018. Verkkoartikkeli. Luettu 31.8.2023. Luettavissa [New study reveals why some people are more creative than others \(theconversation.com\)](#)
- Bell, M. 2023. What is a Certified B Corporation? Harvard Business Services Inc. Verkkoartikkeli. Luettu 7.8.2023. What is a Certified B Corporation? | Harvard Business Services, Inc. (delawareinc.com)
- Bennett M, G.J Lemoine 2014. What VUCA really means for you? Harvard business review. Verkkoartikkeli. Luettu 30.8.2023. Luettavissa [What VUCA Really Means for You \(hbr.org\)](#)
- B Lab Europe 2023. What does the B Corp certification mean? B Labin verkkosivut. Luettu 4.8.2023. Luettavissa [What does the B Corp certification mean? - B Lab Europe \(bcorporation.eu\)](#)
- B Lab Europe 2023. How to become a B Corp? B Labin verkkosivut. Luettu 4.8.2023. Luettavissa [How to become a B Corp? - B Lab Europe \(bcorporation.eu\)](#)
- Boulouta I, Pitelis C.N. 2013. Who Needs CSR? The Impact of Corporate Social Responsibility on National Competitiveness. J Bus Ethics. Springer. Tutkimusartikkeli.
- Clarkin J.E, Cangioni C.L.2016. Impact Investing: A Primer and Review of the Literature. Entrepreneurship Research Journal 6(2), s. 135–173.
- Collin K, Auvinen T, Herranen S, Paloniemi S, Riivari E, Sintonen T, Lemmetty S. 2017. Johtajuutta vai johtamattomuutta? Johtamisen merkitys luovuudelle informaatioteknologian organisaatioissa. Jyväskylä University. Elmo-hankkeen loppurapotti. Verkojulkaisu. Luettu 13.9. Luettavissa [Johtajuutta vai johtamattomuutta? Johtamisen merkitys luovuudelle informaatioteknologian organisaatioissa \(jyu.fi\)](#)

- Crane A, Palazzo G, Spence L, Matten D. 2014. Contesting the Value of “Creating Shared Value”. Tutkimusartikkeli. University of California, Berkeley Vol 56. n:o 2.
- Dufva M. 2018. Mikä on heikko signaali? Sitra. Verkkoartikkeli. Luettu 2.9.2023. Luettavissa [Mikä on heikko signaali? - Sitra](#)
- Ebrahim A, Rangan V.K. 2014. What Impact? A Framework for Measuring the Scale and Scope of Social Performance. California Management Review vol 56, n:o 3.
- EK 2019. Vastuullisuuden suunnannäyttäjät. Käytännön työkaluja ja esimerkkejä yritysvastuun johtamiseen. EK:n Verkojulkaisu. Luettu 15.10.2023. Luettavissa [EK Vastuullisuusjulkaisu fi-nal net 11.9.2019.pdf](#)
- Euroopan komissio 2023. EU-taxonomy for Sustainable Activities. Euroopan Unionin virallinen verkkosivusto. Verkkoartikkeli. Luettu 30.7.2023. Luettavissa [EU taxonomy for sustainable activities \(europa.eu\)](#)
- Euroopan Komissio 2023. Corporate Sustainability Reporting. Euroopan Unionin virallinen verkkosivusto. Verkkoartikkeli. Luettu 30.7.2023. Luettavissa [Yritysvastuuraportointi \(europa.eu\)](#)
- Euroopan komissio 2023. EU:n kokonaisvaltainen lähestymistapa kestävään kehitykseen. Euroopan unionin virallinen verkkosivusto. Verkkoartikkeli. Luettu 25.8.2023. Luettavissa [EU:n kokonaisvaltainen lähestymistapa kestävään kehitykseen \(europa.eu\)](#)
- FIBS 2019. Yritysvastuun strategia, johtaminen ja käytännöt suomalaisyrityksissä. Tutkimusraportti. Luettu 22.4.2023. Luettavissa [Yritysvastuututkimus 2019 FIBS raportti FINAL \(fibsry.fi\)](#)
- Gillan, S, Koch, A, Starks L. 2021. Firms and Social Responsibility: A Review of ESG and CSR research in corporate finance. Journal of Corporate Finance 66, s. 1–16.
- Heliskoski, J., Humala, H., Kopola, R., Tonteri, A. & Tykkyläinen, S. 2018. Vaikuttavuuden askelmerkit. Työkaluja ja esimerkkejä palveluntuottajille. Sitran selvityksiä 130. Verkojulkaisu. Luettu 20.3.2022. Luettavissa <https://media.sitra.fi/2018/03/27105443/vaikuttavuuden-askelmerkit.pdf>
- Hellström, E & Parkkonen P. 2022. Miten vastuullisuus kohtaa kestävyuden ja vaikuttavuuden? Sitran selvityksiä 214. Punamusta Oy. Luettavissa [Vastuullisuuden tulevaisuus - Sitra](#) Luettu 19.3.2023
- Hernberg K. 2022. Suomalaisyritysten TKI-investoinnit kasvussa. Business Finland. Uutinen. Verkojulkaisu. Luettu 15.10.2023. Luettavissa [Suomalaisyritysten tki-investoinnit kasvussa - Business Finland](#)
- Hirsjärvi, S & Hurme H. 2022. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus.
- Holma, L. & Mustakallio, M. 2022. State of Impact in Finland. Webinaari ja tutkimusraportti.
- Hughes D, Lee A, Wei Tian A, Newman A, Legood A. (2018). Leadership, Creativity and Innovation: A critical review and practical recommendations. Luettu 20.8.2023. Luettavissa [Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations - ScienceDirect](#)
- Humala, I (2023). Towards creativity and innovativeness in leading virtual workforce in SMEs. Luentomuistiinpanot. Kevätlukukausi 2023. Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu.

Intito 2023. EU:ssa toimivien yritysten on pian raportoitava vastuullisuustoimistaan. Verkkoartikkeli. Intito Oy:n verkkosivut. Luettu 28.6.2023. Luettavissa [EU:ssa toimivien yritysten on pian laadittava ESG-raportti \(intito.fi\)](#)

Jalo S, Tahvanainen L. 2022. Heikot signaalit osana yhteiskehittämistä osa 2. Innokylä. Blogikirjoitus. Luettu 18.10.2023. Luettavissa [Heikot signaalit osana yhteiskehittämistä osa 2 | Innokylä \(innokyla.fi\)](#)

Jylänki S. 2021. Miten SWOT analyysi auttaa markkinoinnissa? Verkkoartikkeli. Redesan Oy:n verkkosivut. Luettu 12.11.2023. Luettavissa [Miten SWOT analyysi auttaa markkinoinnissa? \(redesan.fi\)](#)

Järvinen T. 2022. Henkilöstön osallisuus vastuullisuuteen käänteentekevää ihmisille, ympäristölle ja liiketoiminnalle. E-pressi. Verkkokirjoitus. Luettu 15.10.2023. Luettavissa [Henkilöstön osallisuus vastuullisuuteen käänteentekevää ihmisille, ympäristölle ja liiketoiminnalle - ePressi](#)

Kallankari S. 2018. Uudenlainen organisoituminen ja johtaminen luo ketteryyttä. Artikkel. Innotiimi-ICG. Luettu 24.9.2023. Luettavissa [Uudenlainen organisoituminen ja johtaminen luo ketteryyttä \(innotiimi-icg.fi\)](#)

Karttunen M, Janhonen J. 2021. Vastuullinen sijoittaminen Sitrassa 2020. Verkkajulkaisu. Luettu 14.6.2023. Luettavissa [Vastuullinen sijoittaminen Sitrassa 2020 - Sitra](#)

Kettunen P. 2018. Vaikuttavuusarvioinnin kytkeminen osaksi johtamista. Hallinnon tutkimus 3/2018, s. 176-186. Tutkimusartikkeli. Verkkajulkaisu. Luettu 22.5.2023. Luettavissa [Vaikuttavuusarvioinnin kytkeminen osaksi johtamista - pdf \(journal.fi\)](#)

Keränen M. 2022. Hiilikädenjälki mittaa yritysten ympäristölle myönteisiä tekoja. Viestintätoimisto Medita Oy. Verkkajulkaisu. Luettu 29.7.2023. Luettavissa [Hiilikädenjälki mittaa yritysten ympäristölle myönteisiä tekoja | Viestintätoimisto Medita](#)

Kierivä 2023. CSRD eli kestävyysraportointi. Verkkoartikkeli. Kierivä Oy:n verkkosivut. Luettu 23.7.2023. Luettavissa [Kestävyysraportointi – Mitä se on ja miten alkuun CSRD-raportoinnissa? \(kieriva.fi\)](#)

Koppatz A. 2022. Tutkimuksellinen kehittäminen -kurssi. Luentomuistiinpanot. Kevätlukukausi. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.

Kukkonen L. 2022. Annu Niemisen yrityksellä on ”jäätävä missio” -Se aikoo kerätä yritysten synnit yhteen paikkaan kaikkien nähtäville. Helsingin sanomien verkkoartikkeli. Luettu 26.8.2023. [Annu Niemisen yrityksellä on ”jäätävä missio” – Se aikoo kerätä yritysten synnit yhteen paikkaan kaikkien nähtäville - Talous | HS.fi](#)

Kuluttajaliitto 2023. Ympäristövaihteet ja viherpesu. Parannuksia kuluttajansuojaan viherväittämien osalta. Kuluttajaliiton verkkosivut. Verkkoartikkeli. Luettu 16.9.2023. Luettavissa: [Ympäristövaihteet ja viherpesu | Kuluttajaliitto](#)

Kupiainen T. 2023. Näin johdat vastuullisuutta menestyksekkäästi. Fabrikin blogi. Luettu 26.8. Luettavissa [Johda vastuullisuutta B Corp sertifikaatilla - Fabrik](#)

Kuukasjärvi I. 2020. Vastuullisuus on uusi normaali. Lapin ammattikorkeakoulun verkkolehti Lumen. Verkkoartikkeli. Luettu 14.10.2023. Luettavissa: [Vastuullisuus on uusi normaali – Lumen \(eoppimispalvelut.fi\)](#)

- Laakso A (2016). Tulevaisuutta tekemään. Keskeisiä käsitteitä, metodeja tulevaisuustyöpajoihin. HAMKin verkkojulkaisu. Luettu 21.9.2023. Luettavissa: ["Tulevaisuustyöpajatyo-skentelyn metodiopas" \(hamk.fi\)](#)
- Laine P. 2018. Yhteiskunnalliset megatrendit muovaavat myös liiketoimintaa. Bonfire. Verkoartikkeli. Luettu 1.9.2023. Luettavissa [Yhteiskunnalliset megatrendit muovaavat myös liiketoimintaa - Bonfire.fi](#)
- Lantto T. 2019. Johda omalla esimerkillä. Julkaisussa **EK** 2019. Vastuullisuuden suunnannäyttäjät. Käytännön työkaluja ja esimerkkejä yritys vastuun johtamiseen. Verkkojulkaisu. Luettu 15.10.2023. Luettavissa [EK Vastuullisuusjulkaisu final net 11.9.2019.pdf](#)
- Lappalainen E. 2022. Annu Nieminen haluaa avata yritysten aiheuttamat tuhot ja tehot – nyt hän sai rahaa kasvuun. Helsingin sanomien verkkoartikkeli. Luettu 26.8.2023. Luettavissa [Annu Nieminen haluaa avata yritysten aiheuttamat tuhot ja tehot – nyt hän sai rahaa kasvuun - Talous | HS.fi](#)
- Lauraéus T, Tinnilä M, Kaivo-oja J. 2021. Suomen tulevaisuuden kasvu- ja liiketoimintapotentiaalit. Teknologiakehityksen ja innovaatioiden uudenlaiset käyttömahdollisuudet kuluttajille ja liiketoiminnalle. Tulevaisuuden tutkimuskeskus. Tutu e-julkaisuja 2/2021. Luettu 27.8.2023. Luettavissa [Tutu-e-julkaisuja 2-2021.pdf \(utupub.fi\)](#)
- Lindroos N. 2016. Yhteiskuntavastuu ja sääntely. Katsaus yritysten yhteiskuntavastuuseen liittyviin sääntelykehityskuluihin eri puolilla maailmaa II. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 29/2016. Verkkojulkaisu. Luettu 13.7.2023. Luettavissa [TEMrap 29 2016.pdf \(valtioneuvosto.fi\)](#)
- Lukić T, Džamić V, Knežević G, Alčaković S, Bošković V. 2014. The Influence of Organizational Culture on Business Creativity, Innovation and Satisfaction. Singidunum University 2014. Management 2014/73.
- Luoma-Aho V. 2021. Mikä on organisaatiosi sosiaalinen jalanjälki? Statement.fi-verkkosivut. Verkoartikkeli. Luettu 12.7.2023. Luettavissa [Mikä on organisaatiosi sosiaalinen jalanjälki? - Statement](#)
- Lähdevuori L. 2020. Tutkimus: Sijoittajien vaatimukset kasvussa – esg-raportointi ei kohtaa tarpeita. Kauppalehden verkkoartikkeli. Luettu 4.7.2023. Luettavissa [Tutkimus: Sijoittajien vaatimukset kasvussa – esg-raportointi ei kohtaa tarpeita | Kauppalehti](#)
- Mattila H. 2023. Luovuus liiketoiminnan kilpailuetuna, osa 1/2: tuloksellisuus ja uteliaisuus. 2+2 tapaa kiertää luovilla toimintatavoilla kilpailijoiden ohi. Blogikirjoitus. Luettu 12.9.2023. Luettavissa [Luovuus liiketoiminnan kilpailuetuna, osa 1/2: tuloksellisuus ja uteliaisuus | Unfair Lean Marketing r](#)
- Mattila H. 2023. Luovuus liiketoiminnan kilpailuetuna, osa 2/2: erottuvuus ja vaikuttavuus. Blogikirjoitus. Luettu 12.11.2023. Luettavissa [Luovuus liiketoiminnan kilpailuetuna, osa 2/2: erottuvuus ja vaikuttavuus | Unfair Lean Marketing](#)
- Moczdlo R. 2015. Creating Competitive Advantages the European CSR-strategy compared with Porter's and Kramer's shared value approach. Review-artikkeli. Ekonomski vjesnik 2015, Vol.28 (1), s. 243-256
- Männistö H. 2016. Vaikuttavuusinvestoinnin opas yrityksille. Sitran selvityksiä 120. Verkkojulkaisu. Luettu 23.4.2023. Luettavissa [Vaikuttavuusinvestoinnin opas sijoittajille - Sitra](#)
- Nieminen, A. 2017. What Is This Blog?. Upright Projectin blogi. Luettu 26.8.2023. Luettavissa [What is this blog? - The Upright Blog \(uprightproject.com\)](#)
- Nieminen, A. 2021. What Is Net Impact and Why Does It Matter. Upright Projectin blogi. Luettu 12.1.2023. Luettavissa [Net Impact Report 2021 – Chapter 1: Introduction](#)

- Nieminen, A. 2021. Welcome to a New Era of Value Creation, chapter 1.1. Upright Projectin blogi. Luettu 22.3.2022 Luettavissa [Net Impact Report 2021 – Chapter 1: Introduction](#)
- Nieminen J. 2023. Innovaatio ja sen johtaminen – Mitä se on ja kuinka onnistua? Viima – A hype innovation company. Verkkoartikkeli. Luettu 21.9.2023. Luettavissa: [Innovaatio ja sen johtaminen – Mitä se on ja kuinka onnistua? \(viima.com\)](#)
- Norris G. 2015. Handprint-Based NetPositive assessment. Center for Health and the Global Environment Harvard T.H. Chan School of Public Health. Tutkimusartikkeli.
- Opetushallitus 2019. Osaaminen 2035. Raportti. Verkkojulkaisu. Luettu 26.8.2023. Luettavissa [osaaminen_2035.pdf \(oph.fi\)](#)
- Opetushallitus 2023. Opetushallituksen vaikuttavuustyö. Verkkoartikkeli. Luettu 12.11.2023. Luettavissa [Opetushallituksen vaikuttavuustyö | Opetushallitus \(oph.fi\)](#)
- Pajula M, Vatanen S, Behm K, Grönman K, Lakanen L, Kasurinen H, Soukka R. 2021. Carbon Handprint Guide v 2.0. Applicable for environmental handprint. VTT & LUT University.
- Palm M. 2022. Työntekijäkokemus on osa sosiaalista vastuullisuutta. Johdon agendalla -blogi. Verkkojulkaisu. Luettu 14.10.2023. Luettavissa [Työntekijäkokemus on osa sosiaalista vastuullisuutta. \(johdonagendalla.fi\)](#)
- Perez L, Hunt D.V, Nuttall R, Biniek K.2022. Does ESG really matter - and why? McKinsey Sustainability 8/2022. Verkkoartikkeli. Luettu 27.5.2023. Luettavissa <https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/does-esg-really-matter-and-why>
- Porter M, Kramer M. 2011. Creating shared value: how to reinvent capitalism - and unleash a wave of innovation and growth. Tutkimusartikkeli. Harvard Business Review. Luettu 5.11.2023. Luettavissa [CREATING SHARED VALUE.: EBSCOhost \(haaga-helia.fi\)](#)
- Pisano G. 2019. The Hard Truth. Harvard Business Review 1-2/19. Luettu 2.9.2023. Luettavissa [Innovation Isn't All Fun and Games — Creativity Needs Discipline \(hbr.org\)](#)
- Puutio R. 2017. Organisoitumisen prosesseja tutkimassa. Blogikirjoitus. Metanoia-instituutti. Luettu 24.9.2023. Luettavissa [Organisoitumisen prosesseja tutkimassa – Metanoia Instituutti](#)
- Pääomasijoittajat 2022. ”Me selvitämme, mitkä yrityksen liiketoiminnan todelliset vaikutukset ovat”: jäsenesittelyssä The Upright Project. Pääomasijoittajat-blogi. Luettu 28.8.2023. Luettavissa [”Me selvitämme, mitkä yrityksen liiketoiminnan todelliset vaikutukset ovat”: Jäsenesittelyssä The Upright Project - Pääomasijoittajat \(paaomasijoittajat.fi\)](#)
- Rahkamo S. 2023. Mistä on luova organisaatio tehty? Verkkoartikkeli. MRKTNG-media. Luettu 24.9.2023. Luettavissa [Mistä on luova organisaatio tehty? - MRKTNG](#)
- Ramboll 2023. Oletko valmis? EU-taksonomia on täällä. Verkkoartikkeli. Luettu 30.7.2023. Luettavissa [EU-taksonomia - mistä on kyse? \(ramboll.com\)](#)
- Ratsula N. 2022. Hyvä hallintotapa on vastuullisuuden perusta. Code Of Conduct Company Oy. Verkkoartikkeli. Luettu 15.10.2023. Luettavissa [Hyvä hallintotapa on vastuullisuuden perusta - Code of Conduct Company](#)
- Rayan Q. 2022. Green, blue, pink and social washing. Esg Analytics, verkkoartikkeli. Luettu 25.8.2023. Luettavissa [Green, Blue, Pink and Social Corporate Washing \(esganalytics.io\)](#)

- Räty P. (2020) Heikot signaalit tuovat viestejä tulevaisuudesta. Aalto-yliopisto. Verkkoartikkeli. Luettu 30.8.2023. Luettavissa [Heikot signaalit tuovat viestejä tulevaisuudesta | Aalto-yliopisto](#)
- Saaranen-Kauppinen & Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettavissa <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/> Luettu 31.12.2022
- Saarela M. 2020. Yrityksen kasvunhallinta – kasvukipujen tunnistamista, ennakointia ja ratkaisuja. Oulun yliopisto. Kerttu Saalasti Insituutin blogi. Verkkokirjoitus. Luettu 15.10.2023. Luettavissa [Yrityksen kasvunhallinta – kasvukipujen tunnistamista, ennakointia ja ratkaisuja | Oulun yliopisto](#)
- Saarinen E. 2023. Viherpesu kielletään, laitteet saa korjauttaa – Komissio julkaisi direktiiviehdotuksensa vihreistä väittämistä ja kuluttajien oikeudesta korjauttaa tuotteet. Uusiouutiset. Verkkolehti. Luettu 24.9.2023. Luettavissa [Viherpesu kielletään, laitteet saa korjauttaa – Komissio julkaisi direktiiviehdotuksensa vihreistä väittämistä ja kuluttajien oikeudesta korjauttaa tuotteet - Uusiouutiset](#)
- Salonen K. 2021. Viherpesulla ja vastuullisuudella on eroa. Eettisen kaupan puolesta ry:n verkkosivut. Luettu 28.8.2023. Luettavissa [Viherpesulla ja vastuullisuudella on eroa - Eettisen kaupan puolesta ry](#)
- Sarajärvi A, Tuomi J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki. E-kirja.
- Sarkkinen M. 2019. Psykologinen turvallisuus kannustaa ideoiden jakamiseen. Työpiste-verkkolehti. Verkkoartikkeli. Luettu 25.8.2023. Luettavissa: [Psykologinen turvallisuus kannustaa ideoiden jakamiseen | Työterveyslaitos \(ttl.fi\)](#)
- Sheehy B, Farneti F. 2021. Corporate Social Responsibility, Sustainability, Sustainable Development and Corporate Sustainability: What is the Difference, and Does It Matter? Sustainability nro 13.
- Seppälä S. 2021. Data innovation ajurina. CGI:n blogi. Verkkojulkaisu. Luettu 12.10.2023. Luettavissa [Data innovaation ajurina | CGI FI](#).
- Siilasmaa R. 2019. Investor perspective. Why I decided to join upright as an investor. Upright Projectin blogi. Luettu 27.8.2023. Luettavissa [Why I decided to join Upright as an investor - The Upright Blog \(uprightproject.com\)](#)
- Talvela J, Stenman K. 2012. Tulevaisuudentutkimuksen menetelmiä. Kymenlaakson ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja A, numero 35. Verkkojulkaisu. Luettu 10.11.2023. Luettavissa [tutu kirja web ver3.pdf \(theseus.fi\)](#)
- Tettamanzi P, Venturini G, Murgolo M. 2022. Sustainability and Financial Accounting: A Critical Review on the ESG Dynamics. Environmental Science and Pollution Research.2022: 29: 16758-16761.
- Tonteri A, Humala H. (2016). Vaikuttavuus yrityksen kilpailuetuna. Sitran selvityksiä 112. Sitra. Verkkojulkaisu. Luettu 11.10.2023. Luettavissa [Selvityksia112-2.pdf \(sitra.fi\)](#)
- Tynkkynen, O. & Berninger, K. 2017. Nettopositiivisuus. Menestyvän ja vastuullisen liiketoiminnan uusi taso. Alma Talent, Helsinki. E-kirja. Luettu 21.12.2022
- Ulkoministeriö 2023. Agenda 2030 – kestävän kehityksen tavoitteet. Ulkoministeriön verkkosivut. Luettu 26.8.2023. Luettavissa [Agenda 2030 kestävän kehityksen tavoitteet - Ulkoministeriö \(um.fi\)](#)

Uotila T. 2022. Innovaatiokulttuuri menestystekijänä – viisi keinoa nostaa henkilöstön luovuus johtamisen keskiöön. ESignals. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Luettu 27.8.2023. Luettavissa [Innovaatiokulttuuri menestystekijänä - viisi keinoa nostaa henkilöstön luovuus johtamisen keskiöön - Haaga-Helia eSignals](#)

Valtioneuvoston kanslia 2023. Kestävän kehityksen globaali toimintaohjelma Agenda2030. Kestavakehitys.fi-verkkosivut. Luettu 24.8.2023. Luettavissa [Agenda2030 -toimintaohjelma - Kestävä kehitys \(kestavakehitys.fi\)](#)

Vataja K, Hyytinen K. 2020. Vaikuttavuusarviointia monimutkaiseen maailmaan. Sitra. Verkkoartikkeli. Luettu 27.5.2023 Luettavissa [Vaikuttavuusarviointia monimutkaiseen maailmaan - Sitra](#)

World Economic Forum 2022. Future of Work. Want to boost your creativity? Switch off your smartphone and let your mind wander, say scientists. Verkkoartikkeli. Luettu 12.10.2023. Luettavissa [Free thinking can boost creativity and problem solving skills | World Economic Forum \(weforum.org\)](#)

World Economic Forum 2019. The digital economy. 5 things you need to know about creativity. Verkkoartikkeli. Luettu 12.10. Luettavissa [5 things you need to know about creativity | World Economic Forum \(weforum.org\)](#)

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelukysymykset

TEEMA 1. VAIKUTTAVUUDEN KÄSITE JA VAIKUTTAVUUDESTA PUHUMINEN

K1. Miten yritykset hahmottavat ja jäsentävät vaikuttavuutta omassa yritystoiminnassaan?

Alakysymykset:

- mitä vaikuttavuuden käsite haastateltavalle tarkoittaa?
- onko vaikuttavuuden käsite tuttu ja miten haastateltava näkee, että se eroaa vastuullisuudesta? Ollaanko vielä tiukasti ns. CSR-ajattelussa, vai onko vastaan tullut jo vaikuttavuuden käsite sekä sen eroavaisuus vastuullisuusteemasta?
- mitä mielikuvia vaikuttavuus -aihe herättää?
- miten tärkeä/korkea prioriteetti vaikuttavuus on yritykselle (sanallisesti avattuna)?
- millä tavoin vaikuttavuudesta puhutaan yrityksen sisällä, millaisissa tilanteissa se on ollut esillä viimeisen vuoden aikana/tällä hetkellä?

TEEMA 2. VAIKUTTAVUUDEN HUOMIOIMISEN KONKRETTIA TOIMINNAN TASOLLA YRITYKSESSÄ

K2. Miten vaikuttavuuden huomioon ottaminen konkreettisesti näkyy tai ei näy liiketoiminnassa a) tällä hetkellä ja b) tulevaisuudessa? Minkälaisia vaikuttavuuteen liittyviä konkreettisia toimia yrityksellä on suunnitteilla?

Alakysymykset:

- onko yrityksessä käynnissä vaikuttavuuteen liittyviä hankkeita? Millaisia?
- kuinka paljon vaikuttavuushankkeisiin investoidaan rahaa tällä hetkellä / tulevaisuudessa?
- millaisia toimia on suunnitteilla? Mitä tarvitaan, jotta toteutus on mahdollinen?
- mitkä ovat em. toimia edistäviä tekijöitä?
- mitä koetaan riskeiksi tai haasteiksi?
- millaisia suunnitelmia on riskien / haasteiden selättämiseksi?
- miten verkostoja on hyödynnetty / hyödynnetään?
- millaista raportointia tehdään?
- millä tavalla tavoitteet ohjaavat?
- vastuullisuus ja vaikuttavuus: onko yrityksessä identifioitu niitä vaikutusalueita, joihin ko. organisaatiolla on relevantti vaikutus?

- onko yrityksessä lähdetty sille strategiselle polulle, että mietitään mitkä ovat meidän strategisia panostuksia? Tai onko tätä jo jollain tapaa hahmotettu?
- näkeekö yritys itse, että toiset asiat on hoidettu hyvin ja osa on vielä lapsipuolen asemassa?
- ketkä kaikki ovat mukana ja tietoisia vaikuttavuustoimista/-hankkeista? Kenen vastuulla vaikuttamistyö on?

TEEMA 3. UUDET LIKETOIMINTAMAHDOLLISUUDET JA NIIDEN TUNNISTAMINEN

K3. Miten yritykset näkevät, että vaikuttavuudesta voi tehdä liiketoimintaa?

Alakysymykset:

- millaisia "aineksia" haastateltavan mielestä tarvitaan, jotta vaikuttavuudesta voi tehdä liiketoimintaa?
- tuotekehitys ja kehityshankkeet ovat konkretiaa: miten vaikuttavuuden ajattelu näkyy niissä?
- mitä konkreettisia keinoja uusien liiketoimintamahdollisuuksien miettimiseen / työstämiseen organisaatiossa on?
- millä tavalla ko. työ on strategia-agendalla?

TEEMA 4. INNOVAATIOT JA INNOVOINTITYÖ

K4. Mitä innovaatiomahdollisuuksia ja toisaalta -haasteita yritykset näkevät vaikuttavuudessa?

- miten innovointityötä tehdään? (keinot)
- ketkä osallistuvat?
- mitkä ovat yrityksen suurimmat vahvuudet innovaatioiden etsimisessä?
- mitkä ovat suurimmat esteet?
- mitä voisi tehdä toisin?
- mitä ei pidä muuttaa?