



# Startup-yrityksen ESG-raportointi

- Lifthanger Finland Oy:n vastuullisuusstrategia

Santtu Keto

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Toukokuu 2024

Teknologia liiketoiminnan johtamisen tutkinto-ohjelma

**Santtu Keto**

## **Startup-yrityksen ESG-raportointi - Lifthanger Finland Oy:n vastuullisuusstrategia**

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. **Toukokuu 2024**, 63 sivua.

Teknologialiiketoiminnan johtamisen tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö YAMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

### **Tiivistelmä**

Tutkimuksen selvitettiin ESG-raportoinnin vaatimuksia ja hyötyjä teknologiateollisuuden valmistavalle startup-yritykselle. Kehityshankkeen tavoitteena oli luoda yrityksen ensimmäinen vastuullisuusstrategia ja ESG-raportoinnin mallipohja. Tutkimuskysymykset keskittyivät vastuullisuusstrategian integrointiin liiketoimintastrategiaan, ESG-raportoinnin aloittamiseen sekä raportoinnin liiketoimintahyötyihin.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena kehityshankkeena, jossa käytettiin teemahaastatteluita ja osallistuvaa havainnointia. Aineistona toimivat haastattelut yrityksen pääomistajan ja rakennusteollisuuden toimitusjohtajan kanssa sekä muu kirjallinen materiaali. Analyysimenetelminä käytettiin PESTEL-analyysiä ja Sinisen meren nelikenttäanalyysiä. Ennen raportointia luotiin sen pohjaksi vastuullisuusstrategia. Sen keskeisiä tavoitteita olivat hiilineutraalisuus, ympäristön kuormituksen vähentäminen, kierrätysmateriaalien käyttö, vastuullinen valmistusprosessi sekä sosiaalisen vastuun ja hyvän hallintotavan edistäminen. Strategian jalkauttamisen työkaluksi valittiin OKR-malli, joka tukee tavoitteiden mittaamista ja käytännön toimeenpanoa.

Saadut tulokset osoittavat, että ESG-raportointi voi tuoda merkittäviä liiketoimintaetuja startup-yritykselle lisääntyneenä sijoittajaluottamuksena ja parantuneena markkina-asemana. Vastuullisuusstrategian avulla yritykset voivat kehittää uusia liiketoimintamalleja, jotka vastaavat paremmin markkinoiden ja sidosryhmien odotuksia. Lisäksi hyvin luotu vastuullisuusstrategia on tärkeä apuväline kriisitilanteissa auttaen yritystä tekemään vaikeita päätöksiä ja vahvistaen yrityksen positiivista mainetta ja vastuullista mielikuvaa.

Tutkimuksen ja kehityshankkeen perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että vastuullisuuden tai ESG-raportoinnin merkitystä yrityksille, joilla ei raportointivelvoitetta, on vaikea osoittaa tai mitata. Haastattelujen perusteella voidaan kuitenkin päätellä, että yrityksen saama hyöty vastuullisuusasioissa syntyy jatkuvan parantamisen mallista, joka pakottaa etsimään uusia ja samalla usein myös kustannustehokkaampia ratkaisuja tavoitteiden saavuttamiseksi. Tutkimuksen perusteella on myös selvää, että yrityksiltä odotetaan entistäkin vastuullisempaa toimintaa tulevaisuudessa sen kokoluokasta riippumatta.

### **Avainsanat (asiasanat)**

Vastuullisuus, yhteiskuntavastuu, yritysvastuu, ESG-raportointi, strategiatyö

**Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet) -**

**Santtu Keto**

### **ESG Reporting in a Startup Company - Lifthanger Finland Oy's Sustainability Strategy**

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, May 2024, 63 pages

Degree Programme in Technology Business Management. Master's Thesis

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

#### **Abstract**

The this research the requirements and benefits of ESG reporting for a technology manufacturing startup company were investigated. The development project aimed to create the company's first sustainability strategy and a template for ESG reporting. Research questions focused on integrating the sustainability strategy into the business strategy, initiating ESG reporting, and the business benefits of reporting.

The study was conducted as a qualitative development project using thematic interviews and participatory observation. Collected data included interviews with the company's main owner and the CEO of a construction industry company, as well as other written materials. Applied analytical methods included PESTEL analysis and the Blue Ocean Strategy framework. A sustainability strategy was developed prior to reporting, with main goals including carbon neutrality, reducing environmental impact, using recycled materials, promoting responsible manufacturing processes, and enhancing social responsibility and good governance. The OKR model was chosen as a tool for implementing the strategy, supporting goal measurement and practical implementation.

Results showed that ESG reporting could provide significant business advantages to startup companies, such as increased investor trust and improved market position. Through a sustainability strategy, companies could develop new business models to fulfil the market needs and stakeholder expectations. Additionally, a well-developed sustainability strategy served as an important tool during crises, helping companies make difficult decisions and reinforcing a positive corporate image and responsible reputation.

Based on this study and development project, it can be concluded that demonstrating or measuring the significance of sustainability or ESG reporting for companies without reporting obligations was challenging. However, interviews suggested that the benefits derived from sustainability efforts arises from a continuous improvement model, which forces the companies to search for new and often cost-effective solutions to achieve the goals. It was also clear from the research that companies were expected to engage in increasingly responsible activities in the future, regardless of their size.

#### **Keywords/tags (subjects)**

Responsibility, societal responsibility, corporate responsibility, ESG reporting, strategy work

**Miscellaneous (Confidential information) --**

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto</b> .....	<b>3</b>
1.1	Toimeksiantaja kuvaus ja taustaa kehityshankkeelle .....	3
1.2	Vastuullisuusstrategia ja ESG-raportointi startup-yrityksessä.....	4
1.3	Tutkimusmenetelmät ja työ .....	5
<b>2</b>	<b>Yrityksiltä vaaditaan jatkossa lisää vastuullisuutta</b> .....	<b>5</b>
2.1	Yrityksien vastuullisuusraportoinnin merkitys kasvaa tulevaisuudessa .....	5
2.2	Lait ja asetukset asettavat vaatimuksia raportoinnille .....	7
2.3	ESG-kestävyyseraportoinnin taustalla on yritysvastuu.....	8
2.4	Investoinnit merkittävänä osana vihreää siirtymää.....	15
<b>3</b>	<b>Strategiantyön teoreettinen tausta</b> .....	<b>17</b>
3.1	Yritykset tarvitsevat strategian toiminnan johtamiseen.....	17
3.2	Yrityksen strategiaproessi vastuullisuuden näkökulmasta.....	27
<b>4</b>	<b>Tutkimuksen asetelma ja tutkimusmenetelmät</b> .....	<b>33</b>
4.1	Tutkimusongelma ja kysymykset .....	33
4.2	Lähestymistapa ja tutkimusproessi .....	33
4.3	Aineiston keruu, käsittely ja analysointi .....	35
4.3.1	Startup-yrityksen pääomistajan haastattelu .....	36
4.3.2	Kansainvälisen yrityksen toimitusjohtajan haastattelu.....	38
4.4	Alustava PESTEL -analyysi.....	40
4.5	Sinisen meren strategian perusanalyysi.....	43
4.6	Startup-yrityksen vastuullisuusstrategia.....	45
4.7	Strategian jalkauttaminen on käytännön tekemistä.....	47
<b>5</b>	<b>Kehityshankkeen tulokset ja tutkimuksen viitekehys</b> .....	<b>50</b>
5.1	ESG-raportoinnin malli startup-yrityksessä .....	50
5.2	Tulosten tarkastelu suhteessa teoreettiseen viitekehykseen.....	55
<b>6</b>	<b>Johtopäätökset ja pohdinta</b> .....	<b>57</b>
6.1	Tutkimuksen luotettavuus .....	57
6.2	Tutkimuksen eettisyys.....	57
6.3	Johtopäätökset ja kehittämissuhteet.....	58

<b>Lähteet</b> .....	<b>60</b>
<b>Liitteet</b> .....	<b>63</b>
<b>Liite 1. Haastattelujen taustakysymykset</b> .....	<b>63</b>

## **Kuviot**

Kuvio 1. Yritysvastuun vaikuttavuus liiketoiminnassa (Juutinen 2016, 26). .....	9
Kuvio 2. Yritysvastuu ottaa huomioon lainsäädännön ja sen odotukset (Juutinen 2016, 29). ..	11
Kuvio 3. Esimerkki tuotannon ja kaupan alan yrityksen sosiaalisesta vastuusta (mukaillen Harmaala& Jallinoja, 2012, 21.) .....	13
Kuvio 4. Yhteiskunnallisen vastuun eri vaiheet Suomessa (Juutinen 2016, 40). .....	14
Kuvio 5. Strategisen johtamisen painopistealueet (Vuorinen 2023, 25.) .....	20
Kuvio 6. Talouden KPI-mittaristoa (Manninen 2022). .....	22
Kuvio 7. Strateginen toimenpidesuunnitelma (Kamensky 2015, 71). .....	26
Kuvio 8. PESTEL-analyysin viitekehys (Kamensky 2015, 261). .....	28
Kuvio 9. Sinisen meren strategian peruskysymykset (Vuorinen & Huikkola 2023, 122). .....	30
Kuvio 10 Tutkimusprosessin kuvaus .....	35
Kuvio 11. OKR-tools (Lato Stratgery tools 2024) .....	48
Kuvio 12. Onnistuneen strategian toimeenpanon kokonaiskuva (Lato Strategy tool).....	49

## **Taulukot**

Taulukko 1. PESTEL-analyysi 5 vuoden aikajalla .....	41
Taulukko 2. PESTEL-analyysi 10 vuoden aikajalla. ....	42
Taulukko 3. Sinisen meren strategian mukaiset peruskysymykset ja vastaukset .....	43
Taulukko 4. Sinisen meren strategian analyysin mukaiset tavoitteet .....	44
Taulukko 5. EGR-raportin ympäristövastuullisuuden mittarit .....	52
Taulukko 6. ESG-raportin sosiaalisen vastuullisuuden mittarit .....	53
Taulukko 7. ESG-raportin hyvän hallintotavan mittarit .....	54

# 1 Johdanto

ESG (Environment, Social, and Governance) -raportointi on tullut yhä tärkeämmäksi osaksi yritysten vastuullisuutta ja merkittäväksi osaksi sijoittajien päätöksentekoa. ESG-raportointi on osa laajempaa vastuullisen liiketoiminnan strategiaa, joka voi tuoda pitkän aikavälin merkittäviä hyötyjä yritykselle. Raportointi heijastaa yritysten sitoutumista kestäväan kehitykseen osana vihreää siirtymää, joka on keskeisessä asemassa yritysten etsiessä uusia rahoitusmalleja sarjatuotannon aloittamiseksi Suomessa.

Tämän vuosituhannen suurimpia haasteita on ilmastokriisin torjunta ja luontokadon sekä ympäristön saastumisen pysäyttäminen. Tämä vaikuttaa siihen, että pienetkin yritykset joutuvat raportoimaan esimerkiksi isommille toimeksiantajilleen oman valmistuksensa aiheuttamaa kuormitusta luontoon ja arvioimaan tuotannon riskejä ympäristön saastumisen näkökulmasta.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää toimeksiantajan vaatimuksia, joka on uuden teknologian startup-yritys, ESG-raportoinnin ja sen mahdollisia hyötyjä liiketoimintaan sekä merkitystä tulevaisuuden investointeihin. Tämän pohjalta luodaan yrityksen ensimmäinen vastuullisuusstrategia ja sen perusteella ESG-raportoinnin mallipohja.

## 1.1 Toimeksiantaja kuvaus ja taustaa kehityshankkeelle

Toimeksiantajana on oululainen startup-yritys Lifthanger Finland Oy, joka on perustettu vuonna 2014. Yhtiöllä on tällä hetkellä 19 osakasta, jotka ovat yrityksen omistajia erisuuruisilla osuuksilla pääomistajien osuuden ollessa omistuksesta yli 80 prosenttia. Yhtiön yksi perustajista ja laitteen kehityksen innovaattori toimii hallituksen puheenjohtajana ja toimitusjohtajana. Palkattuja työntekijöitä yhtiöllä on kaksi, joista toinen on tällä hetkellä vuokrattu suunnittelutyöhön toiseen yritykseen. (Havas 2024.)

Innovaatio syntyi noin kaksikymmentä vuotta sitten, kun yrityksen pääosakas ja laitteen keksijä oli jäädä raskaan kuormalavan alle kuorman purkamisen yhteydessä kuorma-auton kuormatilassa. Nostinlaite on jalostunut noin kymmenen vuoden aikana tilanteeseen, jossa on tarkoitus käynnistää laitteen sarjavalmistus. Tavoitteena on ollut, että rahoituskierröksen jälkeen sarjatuotanto käynnistyy vuoden 2024 aikana. (Havas 2024.)

Toimeksiantaja on havainnut merkittävän muutoksen potentiaalisten asiakkaiden käytyjen keskustelujen perusteella. Näissä keskusteluissa on korostunut raportointivelvollisuuden vaatimuksien merkittävä kasvu osana tiukkoja ilmastovaatimuksia, joihin kaikki EU:n jäsenvaltiot ovat sitoutuneet. Tämän vuoksi myös laitteen valmistuksessa on jatkossa huomioitava aikaisempaa tarkemmin vastuullisen toiminnan vaatimukset jo heti tuotannon suunnitteluvaiheessa.

## 1.2 Vastuullisuusstrategia ja ESG-raportointi startup-yrityksessä

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää toimeksiantajan vaatimuksia ESG-raportoinnin ja vastuullisuusstrategian vaatimuksia sekä mahdollisia hyötyjä liiketoimintaan ja tulevaisuuden investointeihin. Tämän kehitystyön pohjalta luotiin yrityksen ensimmäinen vastuullisuusstrategia ja sen perusteella ESG-raportoinnin mallipohja. Työn tavoitteena oli vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Miten yrityksen tulisi huomioida vastuullisuusstrategia osana koko yrityksen liiketoimintastrategiaa?
- Miten startup-yritys voisi aloittaa ESG-vastuullisuusraportoinnin ja mahdollisen vastuullisuusmittariston tuomaan lisäarvoa sekä yritykselle että sijoittajille?
- Ovatko haastateltavat yritykset ovat onnistuneet kasvattamaan omalla raportoinnillaan liiketoimintaansa tai tuomaan siihen lisäarvoa?

Tietoperustassa keskityttiin lakien ja asetusten vaatimuksiin, mikä on pohjana kaikelle raportoinnille. Samalla tietoperustassa keskityttiin strategisessa mielessä erilaisiin strategisiin työkaluihin ja eri teorioihin, jotka parhaiten tukivat juuri strategiatyötä vastuullisuuden näkökulmasta. Myös yritysvastuuta ja sen merkitystä osana koko vastuullisuusraportointia avattiin tietoperustan kautta.

Näihin tutkimuskysymyksiin etsittiin vastauksia käyttämällä tutkimusmenetelmänä laadullista tutkimusta, jossa haastattelut suoritettiin avoimina teemahaastatteluina. Tämän tyyppinen lähestyminen tuki parhaiten ymmärtämystä trendinä olevan vihreän siirtymän vaatimuksista ja erityisesti siitä, miten startup-yritys voisi jo alkuvaiheessa tuottaa raportoinnin kautta lisäarvoa omaan tekemiseensä. Myös dokumenttianalyysejä ja yrityksen hallituksen kokousten osallistavaa havainnointia käytettiin tutkimuksen pohja-aineistona malliraportin luomisessa.

### 1.3 Tutkimusmenetelmät ja työ

Teemahaastattelujen, dokumenttianalyysien ja kokoushavainnointien perusteella päädyttiin strategiätyökaluina käyttämään PESTEL-analyysia ja Sinisen meren strategiassa esitetyn strategisen nelikenttäänalyysia. PESTEL-analyysi kirkasti strategista tulevaisuuden kuvaa ja niitä reunaehtoja, joihin yritys ei pysty omalla toiminnallaan vaikuttamaan. Toisaalta strategisessa mielessä taustalla oli ajatusmalli, jossa startup-yrityksenä toimeksiantaja pyrkii löytämään sinisen meren ja pääsemään pois logistiikan alan punaisen meren matalakatteisesta kilpailusta.<sup>85</sup>

Näiden työkalujen avulla yhtiön johto ja hallitus loivat PESTEL-analyysin viiden ja kymmenen vuoden aikajänteelle. Samassa yhteydessä luotiin seuraavalle viidelle vuodelle nelikenttämalli, joka vastaa kysymyksiin, mitä toimeksiantajan pitäisi poistaa, korostaa, luoda ja supistaa tällä ajanjaksolla. Tämän perusteella voitiin luoda ensimmäinen vastuullisuusstrategia tavoitteineen, joka koostuu kahdeksasta pääotsikosta. Valmiin vastuullisuusstrategian pohjalta luotiin toimeksiantajalle ESG-raporttimalli, jolla voidaan jatkossa raportoida vuosittain yrityksen vastuullisuudesta esimerkiksi asiakkaiden, rahoittajien ja muiden sidosryhmien suuntaan.

Tutkimuksesta rajattiin pois parhaiten soveltuvan analysointi, ja valinnat työkalujen osalta tehtiin lyhyen aihetutkimuksen perusteella. Samalla haastateltavien henkilöiden määrä jäi rajalliseksi johdettujen henkilöiden ajankäytön haasteista.

## 2 Yrityksiltä vaaditaan jatkossa lisää vastuullisuutta

### 2.1 Yrityksien vastuullisuusraportoinnin merkitys kasvaa tulevaisuudessa

Vuoden 2024 julkaistussa EU:n päätöksessä tiivistyvät keskeiset asiat vastuullisuuden merkityksestä ja erityisesti siihen entistä useammin liittyvästä viherpesusta. Toimittaja Pelli (2024) kertoo artikkelissaan, kuinka verkkokauppajätti Zalando joutuu poistamaan verkkosivuiltaan symbolit, kuten lehdet ja puut, jotka viittaavat yrityksen ympäristöystävällisyyteen. Kysymyksessä on ns. viherpesu, jota vastaan EU:ssa on valmisteilla uusi direktiivi. Zalando ei jatkossa saa käyttää viestinnässään sanaa kestävyys eikä vastaavia perusteettomia termejä, jotka viittaavat ympäristölliseen tai eettiseen hyötyyn. Pikamuoti on ilmastolle suuri rasitus, ja muotialan osuus maailman hiilidioksidipäästöistä on kymmenen prosenttia ja osuus jätevedestä kaksikymmentä prosenttia. 85 prosenttia



vaatetekstiileistä päätyy kaatopaikoille tai poltettavaksi ilman minkäänlaista kierrätystä. Vuonna 2021 Zalando postitti 250 miljoonaa lähetystä, joista noin puolet palautettiin takaisin. (Pelli 2024.)

Edellä kuvattu luonnonvarojen tuhlaaminen ei edistä ilmastokriisin torjuntaa millään mittarilla. Tämän aikakauden suurimpia haasteita on ilmastokriisin torjunta ja luontokadon sekä ympäristön saastumisen pysäyttäminen. Arvioiden mukaan Suomen ilmasto lämpenee 2–6 astetta tämän vuosisadan loppuun mennessä, jos tätä lämpenemistä ei saada pysäytettyä. Arktisilla alueilla ilmaston lämpeneminen on tällä hetkellä nelinkertaista verrattuna koko planeetan keskiarvoon. Tämä ilmiö aiheuttaa merkittäviä ja vakavia muutoksia esimerkiksi tulvien, kuivuuden, eroosion ja maaperän kantavuuden rajuina muutoksina. (Ympäristöministeriö 2022, 7.)

Edellä mainittu ilmaston lämpeneminen tarkoittaa nykyisten ennusteiden mukaan merenpinnan kohoamista 18–59 cm vuosisadan loppuun mennessä riippuen siitä vauhdista, jolla ilmasto lämpenee. Erityisen nopeaa on merenpinnan kohoaminen ollut esimerkiksi 1993–2003, jona aikana merenpinta kohosi 3,1 mm vuodessa. Jos sitä verrataan viidenkymmenen edellisen vuoden keskiarvoon 1,8 mm vuodessa, voidaan merenpinnan kohoamisen kasvaneen merkittävästi, ja sen taustalla on IPCC:n eli hallitustenvälisen ilmastonmuutospaneelin (Intergovernmental Panel on Climate Change) mukaan hyvin todennäköisesti napa- ja vuoristojäätiköiden sulaminen. (Ilmasto.org 2022.)

Maapallon väestöstä puolet asuu ranta-alueilla, jonne merenpinnan kohoamisesta on vakavimmat seuraukset. Tulvat uhkaavat siten tiheästi asuttuja jokien suistoja erityisesti Afrikassa ja Aasiassa. Tyynenmeren saaristossa monet saaret muuttuvat asuinkelvottomiksi tämän vuosisadan kuluessa. (Ilmasto.org 2022.) Esimerkiksi Hollanti sijaitsee jo tälläkin hetkellä suureksi osaksi merenpinnan alapuolella, ja se varautuu tulviin mittavilla rakennusprojekteilla, joissa patoja ja tulvapenkereitä vahvistetaan seuraavien kolmenkymmenen vuoden aikana. Näiden muutosten kustannuksiksi on arvioitu noin kaksikymmentä miljardia euroa. (MTV-STT 2014.)

Kasvihuonekaasut eli ilmakehässä esiintyvät kaasut estävät lämpösäteilyn karkaamisen avaruuteen toimimalla kasvihuoneena koko maapallolle. Tällöin auringonsäteet pääsevät kaasukehän läpi,

mutta estävät lämpösäteilyä haihtumasta avaruuteen. Ilman tätä ilmiötä maapallon pintalämpötila olisi noin -18 astetta, mutta kasvihuonekaasujen ansiosta keskilämpötila on + 14 astetta. Tätä ilmiötä kutsutaan kasvihuoneilmiöksi. (Ilmasto-opas.fi.)

Vihreää siirtymää tukevalle ympäristöpolitiikalle on asetettu Ympäristöministeriön strategiassa selkeät tavoitteet vuoteen 2035 mennessä. Tähän mennessä saastumisen, luontokadon ja ilmasto-  
muutoksen väliset suhteet on tunnistettu ja ratkaistu. Tavoitteena on, että Suomessa saavutetaan 70 prosenttia pienemmät kasvihuonepäästöt vuoteen 2035 mennessä vuoteen 1990 verrattuna. Tavoitteena on myös se, että Suomen talouden veturina toimivat vihreän siirtymän ratkaisut. Kasvun avaintekijöitä ovat yritykset, jotka uusilla innovaatioillaan ja teknologisella ratkaisullaan yhdessä julkisen sektorin toimien kanssa vauhdittavat talouskasvua ja luovat uusia työpaikkoja. Samalla Suomen huoltovarmuus paranee kriisiajan tilanteissa, koska lyhyet hankintaketjut ja energiaomavaraisuus luovat turvaa energian saamiseksi poikkeusoloissa. Kierrätyksen ja jätteenkäsitteilyn merkitys korostuu strategiassa, ja tavoitteena on kierrättää yhteiskuntajätteestä vähintään 57 prosenttia ja biojätteestä yli 65 prosenttia jo vuoden 2027 loppuun mennessä. (Ympäristöministeriö 2022, 12–13.)

## 2.2 Lait ja asetukset asettavat vaatimuksia raportoinnille

Yritysten kestävyys -raportoinnista EU-alueella annettu direktiivi tuli voimaan 5. tammikuuta 2023 (Euroopan komissio 2024). Tätä kestävyysraportoinnin direktiiviä kutsutaan yleisesti CSRD-direktiiviksi, ja se on lyhennys sanoista Corporate Sustainability Reporting Directive. Kyseinen **CSRD-direktiivi** korvaa nykyisin voimassa olevan NFRD-direktiivin, joka on lyhennys sanoista Non-Financial Reporting Directive. Tämän direktiivin mukaisesti suuret yritykset ovat raportoineet muuta kuin taloudellisia tietoja esimerkiksi julkisissa pörssiyhtiöissä. Uusi direktiivi muuttaa merkittävästi vaatimuksia muun kuin taloudellisen tiedon raportoinnista. Uusi direktiivi koskee lähtökohtaisesti kaikkia niitä yrityksiä, jotka ovat tähän saakka raportoineet **NFRD-direktiivin** perusteella. Niiden tulee raportoida vuoden 2024 toiminnastaan ja julkaista kestävyysraporttinsa vuonna 2025. Se kuitenkin velvoittaa jatkossa myös entistä pienempiä yrityksiä vastaavaan raportointiin. (Heikkinen 2023.)

Raportointivaatimukset koskevat jatkossa yrityksiä, jotka täyttävät vähintään kaksi seuraavista kolmesta kriteeristä.

- Nettoliikevaihto on vähintään 40 miljoonaa euroa
- Tase on vähintään 20 miljoonaa euroa
- Henkilöstön määrä on 250 henkilö tai enemmän

Suomessa tämä tarkoittaa arvioiden pohjalta noin 800–1000 yrityksen kuuluvan jatkossa raportointivelvollisuuden piiriin alkaen vuoden 2025 toiminnan raportoinnista vuonna 2026 julkaistavaan raporttiin. CSRD-direktiivin mukaista raportointia ohjaa eurooppalainen kestävyysraportointistandardi ESRS, joka tulee sanoista European Sustainability Reporting Standards. **ESRS-standardi** velvoittaa yrityksiä raportoimaan yleisten tietojen lisäksi ympäristöön, ihmisiin ja hyvään hallintotapaan liittyviä tietoja. Raportoinnin tulee kattaa yksityiskohtaiset tiedot siitä, miten edellä mainitut asiat vaikuttavat yritykseen ja miten yritys vaikuttaa ihmisiin ja ympäristöön. Kestävyysraportointia kutsutaan usein **ESG-raportoinniksi**. (Heikkinen 2023.)

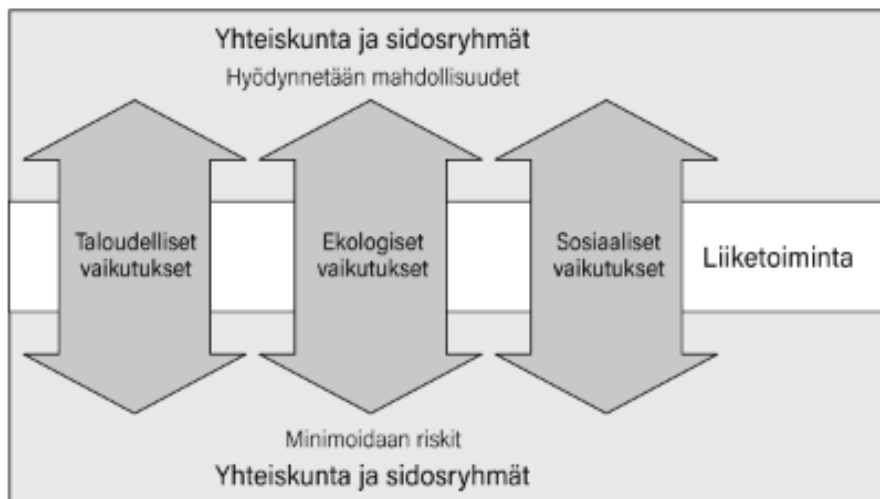
### 2.3 ESG-kestävyysraportoinnin taustalla on yritysvastuu

Yrityksien perustehtävänä on tuottaa omistajilleen mahdollisimman hyvä tuotto heidän yritykseensä sijoittamalleen pääomalle. Yrityksen voitto syntyy sen tuottamista tuotteista tai palveluista. Näiden tuotteiden valmistamiseen tai palvelun tuottamiseen tarvitaan työntekijöitä, jotka saavat rahallisen korvauksen työpanoksestaan yritykselle. Tästä korvauksestaan henkilöt maksavat erilaisia veroja, joilla yhteiskunta ja julkiset organisaatiot tuottavat rakenteita ja palveluita, joita edellä mainitut yritykset tarvitsevat yritystoiminnan pyörittämiseen. Historiassa on koko yritystoiminnan olemassaolon ajan keskusteltu liiketoiminnan etiikasta ja yrityksessä toimivien ihmisten moraalista. Yritysvastuu voidaan määrittää kolmen eri näkökulman perusteella eli liiketoimintaetiikan, yrityksen yhteiskuntavastuun ja kestävä kehityksen näkökulmasta. Toisaalta yritysvastuu on määritelty vapaaehtoisiksi toimiksi, joita yritys toteuttaa täyttääkseen edellä mainitut sidosryhmien odotukset. (Harmaala & Jallinoja, 2012, 13,16.)

Liiketoimintaetiikkaan liittyy vahvasti yksilön tai yhteisön peruskäsitys oikeasta ja väärästä, ja tätä käsitystä kutsutaan moraaliksi. On kuitenkin luonnollista, että ihmiset tulkitsevat ja soveltavat eri tavoin moraalikoodeja, erilaisia normeja ja arvoja. Erimerkiksi tarkasteltaessa oikeaa ja väärää tai arvojen ja eettisten periaatteiden suhdetta puhutaan yleisesti etiikasta. Tätä voidaan tarkastella sekä yksilön että yrityksen näkökulmasta. Yksilön näkökulmasta voidaan erimerkiksi tarkastella,

miten johtajan oma yksityinen etiikka eroaa työtehtävissä noudatettavasta etiikasta. Yrityksen näkökulmasta esimerkiksi henkilöstön kohtelu, tuoteturvallisuus ja vastuullinen mainonta ovat lähtökohtaisesti eettisiä näkökulmia. (Harmaala& Jallinoja, 2012, 14.)

Yksinkertaistettu tapa on kuvata yritys vastuuta liiketoimintojen taloudellisina, ekologisina ja sosiaalisina vaikutuksina yhteiskunnalle ja sidosryhmille. Kuvio 1 esittää, miten liiketoiminnan avulla on tarkoitus hyödyntää yhteiskunnan ja sidosryhmien odotuksia samanaikaisesti kuitenkin minimoiden syntyviä riskejä. Yritysvastuu ottaa siis huomioon liiketoiminnasta syntyvät taloudelliset, ekologiset ja sosiaaliset vaikutukset.



Kuvio 1. Yritysvastuun vaikuttavuus liiketoiminnassa (Juutinen 2016, 26).

Yhteiskuntavastuu, josta käytetään myös lyhennettä **CSR (corporate social responsibility)**, on yrityksen ja julkisen vallan välinen suhde. Se määrittää työnjaon yrityksen ja yhteiskunnan välillä kansalaisten ja ympäristön hyvinvoinnin luomiseksi ja turvaamiseksi. Sen peruseriaate on, että yrityksellä on taloudellisen vastuun lisäksi vastuu sen vaikutuspiirissä olevista ihmisistä ja ympäristöstä. Yhteiskuntavastuun käsite on syntynyt liiketoimintaetiikan tutkimuksista ja erilaisista käytänteistä työelämässä 1950-luvulta alkaen. Nykyään yhteiskuntavastuu on käsitteenä varsin yleisesti tunnettu kaikissa liike-elämän sidosryhmissä. Yrityksillä on myös moraalinen vastuu ja velvollisuus edistää yhteiskunnallisesti hyviä ja tärkeitä asioita, vaikka siitä aiheutuisi yrityksille mainehaittaa tai taloudellisia riskejä. Poliittisessa mielessä erityisesti voidaan monikansallisten yritysten osalta tarkastella niiden roolia kehitysmaiden kehittämisessä tai demokratian edistämiseksi. Yritysten

yhteiskuntavastuun piiriin kuuluu esimerkiksi pienellä paikkakunnalla tapahtuva tehtaan sulkeminen, jolla on suuri merkitys kyseisen paikkakunnan työllisyystilanteeseen. Myös historia, lainsäädäntö ja kulttuuri sekä maantieteellinen sijainti vaikuttavat merkittävästi yhteiskuntavastuuseen ja sen laajuuteen. Aasiassa, Euroopassa tai Yhdysvalloissa on hyvinkin poikkeava yritysvastuun laajuus johtuen edellä mainituista taustoista. Yrityskansalaisuuden (corporate citizenship) näkökulmasta yrityksiä pidetään yhteiskunnan jäseninä, millä on varsin suuri merkitys erityisesti Yhdysvalloissa ja Iso-Britanniassa. Näissä maissa valtiolla on pienempi osuus sosiaali- ja terveyspalvelujen tuottamisessa, jolloin korostuu niiden vastuullisuus esimerkiksi vapaaehtoisen hyväntekeväisyyden tekemisenä. (Harmaala & Jallinoja, 2012, 14–15.)

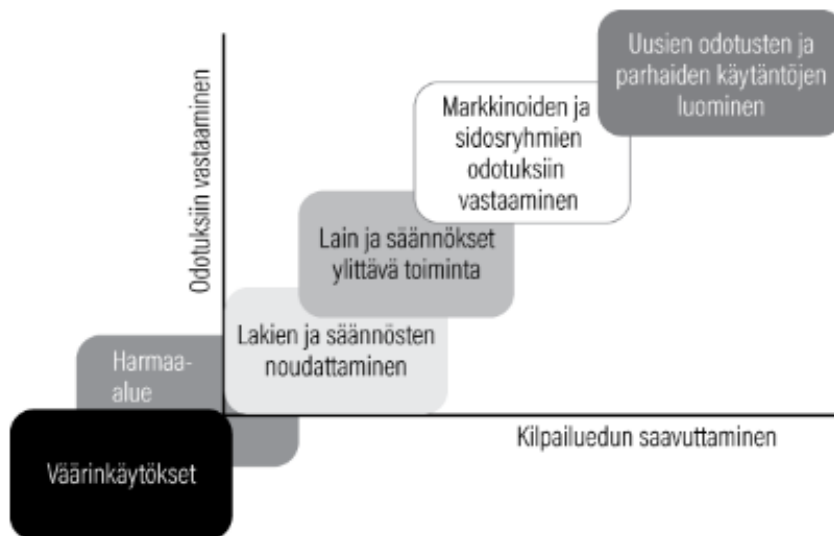
Kestävän kehityksen käsite (sustainable development) syntyi 1987 Brundlandin komission toimesta YK:n ympäristökonferenssissa Tukholmassa. Tämä käsite on nykyisin yleisesti tunnettu sekä yhteiskunnallisessa että talouselämän käytössä. Alkuperäisen määritelmän mukaan ihmiskunnan kehityksen tulee vastata nykyisten sukupolvien tarpeita kuitenkin vaarantamatta tulevien sukupolvien vastaavien tarpeiden tyydyttämistä. Kestävän kehityksen kolme keskeisintä osa-aluetta ovat ympäristö, sosiaalinen vastuu ja taloudellinen toiminta. Suomen ympäristöministeriö määrittelee kestävän kehityksen olevan muutosta maailmanlaajuisesti, alueellisesti ja paikallisesti. Tämän muutoksen päämääränä on turvata hyvät elämisen mahdollisuudet sekä nykyisille että tuleville sukupolville. Ympäristöministeriö korostaa myös tasavertaisuuden huomioimista päätöksenteossa ja toiminnassa ympäristön, ihmisten ja talouden välillä. Kestävä kehitys -käsitettä on kritisoitu vuosien kuluessa muun muassa siitä, että siinä korostuu liiaksi taloudellinen kehitys tai sitä käytetään ilman todellisia perusteita sen käytölle. (Harmaala & Jallinoja, 2012, 16.)

Euroopan komissio on määritellyt yritysvastuun seuraavasti (Harmaala & Jallinoja, 2012, 16):

*It is a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis.*

Yritysvastuun määritelmä korostaa sen vapaaehtoisuutta ja lakien pakottavien vaatimusten ylittämistä. Suomalaiset yritykset ovat käyttäneet markkinoinnissa myös käsitteitä yhteiskuntavastuu, hyvä yrityskansalaisuus tai kestävän kehityksen mukainen yritystoiminta. Varsin usein yritysvastuuta tarkastellaan kestävän kehityksen määritelmän mukaisella jaottelulla yrityksen vastuuseen

talouden, sosiaalisen ja ympäristön toimista. Kuviossa 2 kuvataan, miten yrityksen tulisi ymmärtää lainsäädännön vaatimukset ylittävien toimien toteuttaminen.



Kuvio 2. Yritysvastuu ottaa huomioon lainsäädännön ja sen odotukset (Juutinen 2016, 29).

Yritysvastuuseen liittyy hyvin usein ns. harmaa alue, jota ei ole vielä esimerkiksi lailla tai asetuksilla säädelty. Tällä alueella toimiminen lisää merkittävästi liiketaloudellisia riskejä, jotka toteutuessaan voivat aiheuttaa merkittäviä taloudellisia menetyksiä. Yrityksen luodessa omia poliittisia ohjeitaan tällä alueella toimimisesta ja analysoidessaan riskejä suhteessa saavutettavaan hyötyyn, pystyy yritys pienentämään mahdollista riskiä merkittävästi. (Juutinen 2016, 29.)

## Taloudellinen vastuu

Yrityksen kannattavuus on edellytys sen mahdollisuuteen tuottaa taloudellista hyvinvointia yhteiskunnalle. Kilpailukyvyyn ja taloudellisen suorituskyvyn jälkeen jää harkittavaksi, miten määritellään kohtuullinen kannattavuus ja miten paljon omistajille maksetaan osinkoa. Yritysvastuu sisältää ajatuksen jatkuvuuden periaatteesta, eli yrityksen pitäisi olla toimintakykyinen pitkällä aikavälillä. Yritys joutuu kestävän kehityksen näkökulmasta tekemään päätöksiä esimerkiksi investoinneista hankkeisiin, jotka alkavat tuottaa hyvinvointia työntekijöille tai ympäristölle vasta vuosien kuluttua. Yritysvastuun osalta ratkaisevaa on tapa, jolla yritys luo taloudellista hyvinvointia suhteessa

yhteiskuntaan sen ympärillä. Se voi toiminnallaan vaikuttaa merkittävästi paikallisten alueiden taloudelliseen menestykseen ja sen tulisi kohdella tasapuolisesti yhteiskunnallisia kehityshankkeita. Yritysvastuun minimitasona pidetään lakien ja asetusten noudattamista. On myös huomattava, että yrityksillä on erisuuruinen painoarvo paikallisesti ja alueellisesti. Näin ollen pienen paikkakunnan merkittävän työllistävän yrityksen vaikutus on suuri paikallisesti, vaikka sen maanlaajuinen vaikuttavuus olisikin varsin pieni. Yritykset määrittelevät näitä taloudellisia vastuitaan useissa ero toiminnoissaan, ja näiden toimintojen arviointia sekä vertailtavuutta varten niiden odotetaan toimivan avoimesti ja läpinäkyvästi. (Harmaala & Jallinoja, 2012, 18–19.)

### **Sosiaalinen vastuu**

Yrityksen sosiaalinen vastuu kohdistuu ensisijaisesti yrityksen henkilöstöön. Länsimaissa sosiaalisen vastuun mielletään käsittävän hyvinvoinnin ja osaamisen edistämisen, työturvallisuuden parantamisen ja lakien sekä työehtosopimusten noudattamisen. Yhteiskunnan näkökulmasta yritys on vastuussa myös työllisyyden edistämisestä ja työpaikkojen vähentämisen vaikutuksista työntekijöille. Välillisesti yrityksellä on sosiaalista vastuuta myös kumppaneistaan ja alihankkijoistaan. Hyvinvointivaltioissa tämällytyypiset oikeudet ja velvollisuudet on säädetty laissa. Esimerkiksi Pohjoismaissa on ammattiyhdistysliikkeillä suuri merkitys näihin liittyvissä sopimusneuvotteluissa. Osassa kehittyneitä maita nämä yrityksille määritellyt velvollisuudet ovat osa vapaaehtoista toimintaa ja vastuullisuutta. Vähiten kehittyneissä maissa hyvinvointivaltioiden tapaan lainsäädäntöä ja valvontaa vasta kehitellään, jolloin yritykset voivat toteuttaa vastuullisuuden toimenpiteitä lähtökohtaisesti omien arvojen ja valintojensa pohjalta. Näissä maissa painopisteet voivat olla vielä esimerkiksi peruspalkkatason määrittämisessä ja orjatyövoiman käytön estämisessä. Kuviossa 3 on esimerkkejä kaupan ja tuotannon alalla toimivan yrityksen sosiaalisen vastuun asioista.



Kuvio 3. Esimerkki tuotannon ja kaupan alan yrityksen sosiaalisesta vastuusta (mukaien Harmaala& Jallinoja, 2012, 21.)

Sosiaalinen vastuu näkyy käytännössä yrityksen koulutus- ja henkilöstöpolitiikassa, laadunvalvonassa, viestinnässä, sopimuspolitiikassa ja erilaisissa johtamisjärjestelmissä. Osa vastuun piirissä olevista asioista saattaa näyttäytyä myös ympäristövaikutuksina, kuten meluna ja liikenteenä. (Harmaala& Jallinoja, 2012, 21.)

### **Ympäristövastuu**

Ympäristövastuullisuus kuvaa yrityksen tahtoa ja halua toimia ympäristön kannalta parhaalla mahdollisella tavalla, koska sillä on välitön vastuu aiheuttamistaan ympäristövaikutuksista. Ympäristön suojele onkin viime aikoina laajentunut päästöjen puhdistamisesta koko tuotteen tai palvelun elinkaaren aikaisten vaikutusten arviointiin ja päästöjen vähentämiseen. Samalla myös välillisen ympäristövastuun merkitys on kasvanut, ja se ulottuu monesti myös yhteistyökumppaneiden ympäristövaikutusten hallintaan saakka. Tavoitteena on ympäristöasioiden huomioiminen entistäkin paremmin jo tuotteen tai palvelun suunnitteluvaiheessa ja koko tuotantoketjussa. Käytännössä



ympäristövastuu liittyy tuotannon eri prosessien kehittämiseen, kiinteistöjen hallintaan ja toimintaympäristön jatkuvaan kehittämiseen. Tärkeitä asioita ovat myös koko materiaaliketjun hallinta ja raaka-aineiden jäljitettävyyden. (Harmaala & Jallinoja, 2012, 23.)

Yhä kasvaneita odotuksia yritysten yritysvastuun osalta ovat kritisoineet monet eri tahot. Yrityselämän ja taloustutkijoiden mielestä vastuullisuuden ja omistaja-arvon välillä on perustavanlaatuisen ristiriita. Näiden ajatuksien mukaan vastuulliset käytännöt pitäisi huomioida vain siinä tapauksessa, että ne parantavat yrityksen arvoa. Toinen kritisoiva ryhmä näkee yritysvastuun keinona kasvattaa liiketaloudellista hyötyä pienelle omistajajoukolle. Tämän tyyppisessä toiminnassa on suuri riski edellä mainittuun viherpesuun. Kolmannen ryhmittymän mukaan yritykset vielä tois- taiseksi rajaavat vastuunsa hyvin suppeasti. Varsinkin globaaleilta toimijoilta odotetaan osallistumista myös kehittyvien maiden yhteiskunnan ja poliittisten järjestelmien rakentamiseen. Kansalaisjärjestöt, jotka ovat tutkineet globalisaatiota tarkemmin, kritisoivat monikansallisia yrityksiä niiden toiminnasta kehittyvissä maissa. Näillä yrityksillä saattaa olla länsimaissa vastuullisen yrityksen maine, mutta samaan aikaan ne sulkevat silmänsä toimintansa vaikutuksista kyseisissä maissa. (Harmaala & Jallinoja, 2012, 28.)

Nykyään yritysvastuu on muuttunut osaksi liiketoimintastrategiaa, minkä peruspilarit ovat talous-, ympäristö- ja sosiaalivastuu. Yritysvastuu nähdään yrityksen liiketaloudessa merkittävänä osa-alueena, minkä keskeinen tekijä on turvata liiketoiminnan jatkuvuus. Kuviossa 4 on vastuun eri vaiheita Suomessa. (Juutinen 2016, 38–40.)



Kuvio 4. Yhteiskunnallisen vastuun eri vaiheet Suomessa (Juutinen 2016, 40).

## 2.4 Investoinnit merkittävänä osana vihreää siirtymää

EU-maat ovat sitoutuneet vihreän kehityksen ohjelmassa siihen, että ne saavuttavat kasvihuonepäästöjen nettonollapäästöt vuoteen 2050 mennessä. Yleisesti tiedetään, että julkinen raha ei tule riittämään tämän tavoitteen saavuttamiseksi. Euroopan parlamentti hyväksyi vuonna 2023 kansansa lakiin, jossa nettonollateollisuusasetus tavoittelee sitä, että 40 % ilmastosiirtymän kannalta olennaisista teknologioista tuotetaan Euroopassa. Samalla tavoitellaan globaalia markkinaosuutta näillä strategisesti tärkeillä tuotannon aloilla. Muutoksella halutaan laajentaa soveltamisalaa koko tuotannon toimitusketjuun. Lain tarkoituksena on erottaa kaksi erillistä hanketyyppiä: nettonollateknologian tuotantohankkeet ja strategiset nettonollahankkeet. Tällä erottelulla pyritään nopeuttamaan lupaprosesseja. Samalla ehdotettiin teollisuusklustereiden luomista arvioimaan ympäristövaikutuksia sekä tuomaan tehokkuushyötyjä hankkeisiin. Näille hankkeille korvamerkittäisiin myös rahoitusta päästökauppajärjestelmän tuloista. (Euroopan parlamentti 2023, a.)

Raskaat hyötyajoneuvot aiheuttavat nykyään tieliikenteen kasvihuonekaasupäästöistä yli neljänneksen Euroopan unionin alueella ja yli kuusi prosenttia kaikista päästöistä. Nämä päästöt ovat enemmän kuin vaikeasti vähennettävät lento- ja meriliikenteen päästöt. Tämä johtaa siihen, että vaatimuksia tiukennetaan ja hyötyajoneuvojen energiatehokkuus on asetettu etusijalle. Tavoitteeksi on asetettu nettopäästöjen vähentäminen 55 prosentilla vuoden 1990 tasosta jo vuoteen 2030 mennessä. Näillä haastavilla toimilla ja tavoitteilla pyritään minimoimaan muiden, haastavampien alojen hiilivapaustavoitteita. Tässä kehityksessä ovat keskeisessä asemassa toimivan laatus- ja tankkausinfrastruktuurin rakentaminen ja tavaraliikennesiirtymä maanteiltä rautateille. (Euroopan parlamentti 2023, b.)

Taksonomia määrittää kriteerit sijoituskohteille, joita voidaan pitää ympäristöystävällisinä ja kestävinä kehityskohteina. Taksonomia-asetus tuli voimaan heinäkuussa 2020, ja se asetti yleiset säännöt kestävien kohteiden luokittelusta. Siinä on määritelty ne sijoituskohteet, joita pidetään kestävinä ympäristön kannalta. Komissio kehitti ensimmäiset kriteerit huhtikuussa 2021, ja ne astuivat voimaan joulukuussa 2021. Parlamentti ja neuvosto hyväksyivät EU:n vihreiden joukkolainojen standardit helmikuun lopussa 2023. Lokakuussa 2023 parlamentti hyväksyi uuden lain, jossa on määritelty maailman ensimmäinen standardi eurooppalaisten vihreiden joukkolainojen vaatimuksesta. (EU:n taksonomia 2023.)

Asetuksessa on kuusi keskeistä ympäristötavoitetta. Sen peruseriaatteen mukaan taloudellista toimintaa, joka edistää mitä tahansa näistä tavoitteista, voidaan pitää ympäristön kannalta kestäväänä. Kyseinen toiminta ei saa kuitenkaan samaan aikaan vahingoittaa tai haitata muita tavoitteita. (EU:n taksonomia 2023.)

Asetuksen ympäristötavoitteet ovat (EU:n taksonomia 2023): (suora lainaus)

- 1. Ilmastonmuutoksen hillintä (estämällä ja vähentämällä kasvihuonekaasupäästöjä tai poistamalla niitä ilmakehästä)*
- 2. Ilmastonmuutokseen sopeutuminen (vähentämällä ja estämällä kielteisiä vaikutuksia tai niiden riskiä nykyiseen tai tulevaan ilmastoon)*
- 3. Vesivarojen ja merten luonnonvarojen kestävä käyttö ja suojelu*
- 4. Siirtyminen kiertotalouteen (keskittymällä uudelleenkäyttöön ja resurssien kierrättämiseen)*
- 5. Ympäristön saastumisen ehkäiseminen ja vähentäminen*
- 6. Luonnon monimuotoisuuden ja ekosysteemien suojelu ja ennallistaminen*

Euroopan parlamentin (Viherpesua vai ympäristövastuuta 2021) mukaan standardilla pyritään varmistamaan, että sijoittajat voivat luottaa investointien kohdistuvan todellisiin kestäväen kehityksen kohteisiin ja torjuvan viherpesua. Esimerkiksi yrityksen, joka käyttää standardin perusteella vihreän joukkolainan merkintää, on raportoitava ja osoitettava, miten investoinnit vaikuttavat koko yrityksen vihreään siirtymään. Samalla standardi vaatii luomaan rekisteröintijärjestelmän ja valvontamallin ulkopuolisille arvioijille. Elinkeinoelämän keskusliiton (lyhennettynä EK) vihreän siirtymän murroksessa on Suomella 226 miljardin potentiaali uusien investointien osalta. Potentiaali perustuu arvioihin erilaisten hankkeiden investointien kustannuksista alkaen suunnitelmista ja päättyen toteutuksiin. Kaikki suunnitelmat eivät tulevaisuudessa toteudu, ja investointipäätöksiä on hyväksyttynä vasta noin kuuden miljardin arvosta. Tulevaisuudessa Suomen kannalta näiden hankkeiden kohtalon ratkaisee mahdollinen valtiotuki, koska Yhdysvallat ja isot Eurooppaan maat ovat lähteneet kilpailuun mukaan isojen investointitukien muodossa. Suomen etuja tässä kilpailussa ovat hyväkuntoinen sähkön jakeluverkko, lupa- ja kaavoitusprosessien toimivuus ja stabiili investointiympäristö. (Hurme 2024.)

Suomessa suurin osa vihreän siirtymän hankkeista kohdistuu uusiutuvan energian tuottamiseen maa- ja merituulivoiman avulla. 80 prosenttia hankkeista keskittyi energian tuotantoon, 15 prosenttia vedyn polttoaineratkaisuihin, ja loput viisi prosenttia ovat energian siirtoon liittyviä investointeja. Tällä hetkellä vallitseva korkea korkotaso vaikuttaa siihen, että osa investoinneista on siirtynyt odottamaan parempaa taloustilannetta. (Hurme 2024.)

### 3 Strategiantyön teoreettinen tausta

#### 3.1 Yritykset tarvitsevat strategian toiminnan johtamiseen

Strategiaan sanana liitetään monenlaisia kuvauksia. Alun perin käsite on lähtöisin sodanajan Kreikasta noin 500 ennen ajan laskun alkua, jolloin kreikankielinen sana strategos tarkoitti heimodivisioonien johdossa olleita henkilöitä. Jo samaan aikaan ilmestyi Sun Tzun teon nimeltään *Sodankäynnin taito*, jota pidetään yleisesti ensimmäisenä strategiaa käsittelevänä kirjana. Toisaalta sanan kerrotaan tarkoittavan myös sodanjohtotaitoa, joka oli edellä kuvatun johtajan tärkein taito. Molemmissa tapauksissa sana liittyy armeijan joukkojen ja taistelujen johtamiseen. Siinä ainut tavoite oli voittaa ja lyödä kilpaileva heimo hengiltä, jotta johtaja ja hänen joukkonsa säilyisivät itse hengissä. Sodankäynnin termistössä strateginen toiminta eroaa merkittävästi operatiivisesta tai taktisesta ajattelusta. 1900-luvun alussa syntyi teollisen tuotannon tieteellinen liikkeenjohto, jota kutsuttiin taylorismiksi. Sitä voidaan pitää suunnittelulähtöisen strategisen johtamisen varhaisimpana teoriana. Teorian kantava ajatus oli, että työntekijän ei tarvitse ajatella itsenäisesti, koska kaikkeen tekemiseen oli mietitty tieteellisen tarkat oikeat ratkaisut. Näin pyrittiin tehostamaan ja selkeyttämään työntekijöiden toimintaa muuttamalla olosuhteita ja toimintamalleja. (Vuorinen 2023, 18–19.)

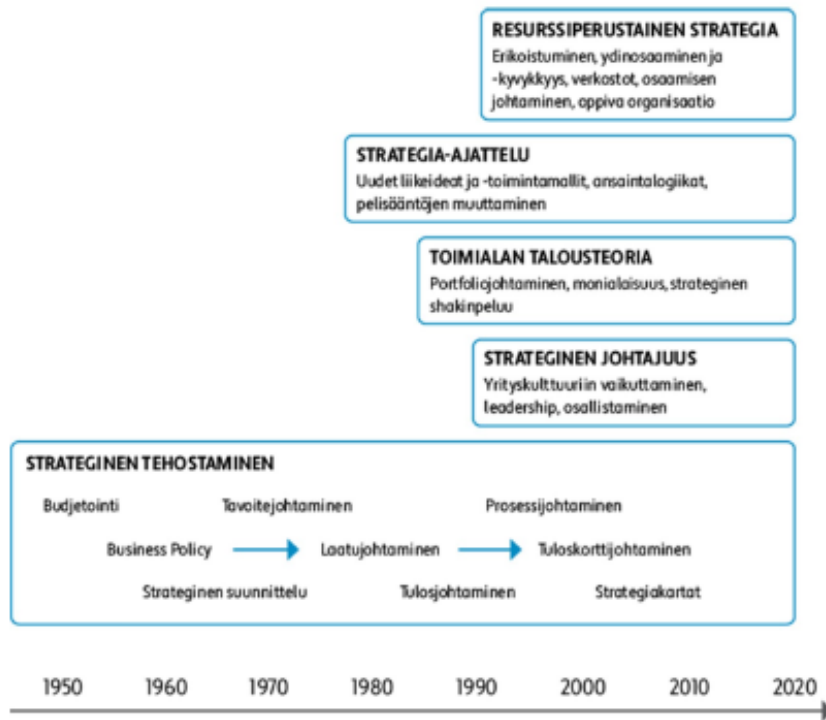
Käytännössä tehostamisen ensimmäisiä sovelluksia oli T-mallin Fordien liukuhihnatuotanto Yhdysvalloissa 1913. Tämän merkittävän strategisen muutoksen jälkeen yhden auton kokoamiseen käytetty aika putosi 12 tunnista 90 minuuttiin. Autoja pystyttiin valmistamaan merkittävästi enemmän, ja niiden hinnat laskivat samaan aikaan 850 dollarista 300 dollariin. Kun samaan aikaan Henry Ford alkoi maksaa työntekijöilleen merkittävästi parempaa palkkaa, pystyivät työntekijät hankkimaan itselleen valmistamiaan autoja. Tämä sitoutti työntekijät entistäkin paremmin työnantajansa. (TL-verkkotoimitus, 2013.)

Toisen maailmansodan jälkeisessä nousukaudessa strategista johtamista alettiin käsittelemään ensimmäistä kertaa liikeyritysten johtamisen yhteyksissä. Kasvu ja kehitys vaativat parempaa kontrollia ja tehokkuutta. Tärkeintä oli minimoida tuotannon yksikkökustannus perustarpeiden tyydyttämiseksi ja riittävän hyödyn tuottamiseksi. Tätä ajattelumallia nimitetään suunnittelulähtöiseksi strategiaksi, jossa on kysymys pääasiassa kuitenkin strategisesta tuotannon tehostamisesta. Suunnittelulähtöisyys on taustalla myös nykyaikaisessa strategiatyössä, mutta oppia pidetään usein kankeana, hitaana ja monimutkaisena. Yritykset kansainvälistyivät voimakkaasti 1970–80 luvulla, ja ne alkoivat myydä tuotteitaan useissa vieraisissa maissa. Myös valmistusta siirrettiin samaan aikaan maihin, joissa tuotteiden valmistaminen oli kannattavinta. Mallia kutsutaan portfoliojohtamisen malliksi, ja tätä strategiaa toteuttavilla yrityksillä on useita tukijalkoja eri toimialoilla. Ne tuottavat suuret määrät erilaisia tuotteita, ja tavoitteena on sijoittua markkinoille, joissa ruoho on jostain syystä vihreämpää. Näitä syitä ovat esimerkiksi halvemmat valmistuskustannukset, kasvavat markkinat, kilpailun puuttuminen tai lainsäädännön muutokset. Nykyään harva yritys kuitenkaan uskoo mahdollisimman laajan toimiala- tai tuotevalikoiman antavan sille riittävää kilpailuetua. Tätä toimialan talousteoriaa, joka perustuu toimialan analysointiin ja sen tuotantopaikan optimoituun sijaintiin, voidaan pitää nykyisen strategiajattelun pääsuuntana. Oman lisänsä siihen toivat mukaan otetut skenaariotyöskentelyn ja japanilaisen teollisuuden laatujohtamisen sekä organisaatiokulttuurin ja yhteisöllisyyden merkityksen periaatteet. (Vuorinen 2023, 20–21.)

1990-luvulla organisaatiot alkoivat keskittymään osaamiseensa eli erikoistumaan omaan ydinliiketoimintaansa. Näin muotoutui toinen nykyaikaisen ajattelun päälinja eli resurssiperusteinen strategianäkemyks. Toiminta saadaan erikoistumalla viritettyä kilpailevaa toimintaa tehokkaammaksi, ja kilpavarustelu erikoistumisen osalta jatkuu edelleen. Terminä ydinsaaminen otettiin käyttöön kirjallisuudessa 1990, ja sen jälkeen se on ollut keskiössä erilaisissa strategisissa keskusteluissa. Se on terminä lähellä suhteellisen edun käsitettä, joka esiintyy 1700-luvulla ilmestyneessä teoksessa *Kansakuntien varallisuus*. Molemmissa termeissä pyritään keskittymään johonkin tekemiseen mahdollisimman tarkasti ja samalla hankkimaan osa toiminnoista muilta yrityksiltä. Tämän oppi- seen ja jatkuvaan parantamiseen perustuvan osaamisen uskotaan tuovan yritykselle ydinsaamiseen keskittymällä kilpailuetuja, joilla se menestyy paremmin kiristyneessä kilpailutilanteessa. Erikoistuminen, verkostoituminen ja ydinsaaminen ovat edelleen keskiössä 2020-luvulla tapahtuvassa strategiatyössä. Erikoistumisessa on menty niin pitkälle, että osa yrityksistä ei enää itse valmista tuotteitaan, vaan keskittyy ainoastaan toimittajaverkoston ja brändin hallintaan. (Vuorinen 2023, 22–23.)

2000-luvun yhdeksi painopisteeksi on noussut liiketoimintalogiikoiden ja -mallien uudistukset. Tämän strategia-ajattelun merkkiteos on kirja nimeltä *Sinisen meren strategia*, joka markkinoi itämaista strategista ajattelutapaa. Erona ajatusmallissa on länsimaiseen taistelun voittamisen filosofiaan verrattuna se, että kilpailija voitetaan luomalla uusia markkinoita ilman veristä kilpailua ja taistelua. 2020-luvulla keskiössä on ollut startup-yrityksien, esimerkkinä Woltin joutuminen yhteiskunnalliseen keskusteluun. Lähtökohtaisesti startup-yritys on usein määritelty yritykseksi, joka etsii ansaintalogiikkaansa ja rakentaa siitä liiketoimintamallia. Esimerkiksi yhteisöpalvelu X, joka aikaisemmin tunnettiin nimellä Twitter, on määritelmän mukaisesti edelleen startup-yritys, koska se ei ole vielä onnistunut luomaan vakiintunutta ansaintalogiikkaansa. Teknologia on mahdollistanut erilaisten liiketoimintamallien toteuttamisen, ja siten strategisella liiketoimintayksiköllä voi olla erilaisia liiketoimintamalleja esimerkiksi kuluttaja- ja yritysasiakkaille. Tästä käytännön esimerkkinä voidaan mainita sähköautojen valmistajan Teslan erilaiset toimintamallit. (Vuorinen 2023, 24.)

Kuviossa 5 on esitetty johtamisen erilaisia painopisteitä ja strategisia näkemyksiä eri aikakausilla. On kuitenkin huomioitava, että erilaisten koulukuntien erottaminen eri ajanjaksoille on hyvin tulokinnallista, koska mikään ajatusmalli tai ismi ei poistu yhtäkkiä strategisen johtamisen maailmasta. Esimerkiksi strateginen tehostaminen on edelleen hyödynnetyin malli ja näkemys kaikilla eri aikakausilla. (Vuorinen 2023, 26.)



Kuvio 5. Strategisen johtamisen painopistealueet (Vuorinen 2023, 25.)

Väärin ymmärryksiä ja tulkintavirheitä syntyy, koska strategiaan liittyvät termit tai käsitteet ymmärretään väärin. Seuraavissa kappaleissa on määritelty strategiseen johtamiseen liittyviä käsitteitä tarkemmin ja kuvattu niiden keskeisimpiä määritelmiä.

## Arvot

Arvot ovat periaatteita, joiden mukaan yritys tai yhteisö toimii. Niiden takana ovat liikkeenjohdon teorit yrityskulttuurista. Niiden merkitystä korostetaan paljon, niillä on todettu olevan suuri merkitys, mutta samalla niiden konkretisointi on aina ollut vaikeaa. Yleensä arvoja esitetään kahdesta kymmeneen kappaletta, ja tyypillisesti niitä esitetään neljä kappaletta. Viisi suosituinta arvoa ovat asiakaslähtöisyys, kehittyminen, yksilön kunnioittaminen, tuloksellisuus ja yhteistyö. Nämä yleisesti käytetyt arvot ovat varsin kaukana määritelmän lähtökohdasta eli siitä, mikä on yrityksen oma kulttuuri ja sen mukaiset arvot. (Kamensky 2015, 76.)

## **KPI-mittarit**

KPI-mittari on lyhennelmä englannin kielen sanoista key performance indicator, ja se on strategian töiden ja vuosisuunnitelmien hyvin yleisesti käytetty mittari. Eri liiketoiminta-alueille on olemassa valmiina erilaisia mittareita, joten niitä ei tarvitse erikseen luoda. Kuviossa 6 on esimerkkinä talouden erilaisia KPI-mittareita. On kuitenkin oleellista huomata, että KPI-mittareista on valittava parhaiten omaan liiketoimintaan ja strategiaan soveltuvat mittaristot. Määrä ei korvaa missään kohdassa hyvin valittujen mittareiden laatua. (Manninen 2022.)



Talous	Mistä arvosta lähdetään/lähdettiin liikkeelle?	Mikä taso halutaan saavuttaa tietyssä ajassa?	Mikä on tämänhetkinen mittarin arvo?	Milloin tämänhetkinen tilannearvo on päivitetty?
Mittari	Lähtötaso	Tavoitetaso	Tilanne	Päivämäärä
Budjetoidut kulut (tEUR)	0	1200	700	esim.12.10.2021
CCC (Cash Conversion Cycle)				
IRR (Efektiivinen korko)				
Epäsuorat kustannukset (EUR)				
Erääntyvät laskut per asiakas (kpl)				
Käyttämättömät kuitit				
Käyttökate				
Käyttökateprosentti				
Keskimääräiset myyntisaamiset per asiakas (EUR)				
Kiinteät kulut				
Velan osuus (%)				
Kumulatiivinen vuosikasvutavoite (EUR tai %)				
EBIT				
EBITDA				
Liikevaihto				
Lyhytaikaiset saamiset (EUR)				
Muuttuvat kustannukset (EUR)				
Myynnin kasvu				
Myynnit yhteensä				
Myyntikate				
Myyntikateprosentti				
Myytyjen tuotteiden hankintamenot				
Nettotulos				
Nettovelkaantumisaste				
Saatavat				
ROCE (Sijoitetun pääoman tuotto)				
Varaston arvo				
Suorat kustannukset				
EVA (Taloudellinen lisäarvo)				
ROI				
Osakekurssi				

Kuvio 6. Talouden KPI-mittaristoa (Manninen 2022).

## Missio

Missio kertoo, miksi yritys tai organisaatio on olemassa. Sen tarkoituksena on sitouttaa työntekijöitä organisaatioon ja vahvistaa lojaalisuutta tavoiterationaalisuuden keskiössä. Mission pohjalta luodaan mielikuvaa työn merkityksellisyydestä ja mielekkästä työstä. (Mäkelä 2024.)

Missio-termiä käytetään liike-elämässä hyvinkin yleisesti synonyyminä toiminta-ajatukselle. Myös muita ajatusmalleja esiintyy sanan missio kohdalla, joten on tärkeää määritellä mission merkitys kussakin asiayhteydessä. (Kamensky 2015,58.)

## **Strategia**

Strategia on yrityksen tai organisaation suunnitelma, jolla tavoitellaan pääsyä haluttuun päämäärään, ja se sisältää konkreettisia toimia. Usein siihen liittyy päämäärään pääsemiseksi myös valintoja ja keinoja. Sen sisältö pyritään tiivistämään ylätasoin valinnoiksi tai teemoiksi, ja niiden alla luetaan tarkemmin ylätasoon liittyvät avainkohdat ja tavoitteet. (Manninen 2022.)

Strateginen johtaminen määritellään kirjassa Strategiakirja – 25 työkalua (Vuorinen 2023,14) toiminnaksi, joka mahdollistaa yrityksen menestyksen pitkällä aikavälillä. Tavoitteiden saavuttaminen pitkällä aikavälillä tarkoittaa liike-elämässä yleensä taloudellista hyötyä ja julkisella puolella esimerkiksi tavoitteiden täyttymistä erityisesti voittoa tavoittelemattomissa yhteisöissä (Vuorinen 2023, 15).

Toisaalta Chan Kim ja Mauborgne (2015) teoksessa Sinisen meren strategia tiivistävät liiketoimintamallin, joka keskittyy uusien markkinoiden luomiseen pois kilpailuilta markkinoilta, sinisen meren strategiaksi. Sillä ei ole suoraan yhteyttä alkuperäiseen strategian termiin sodanjohtotaidosta. Strategia perustuu siihen, että yritys pystyy luomaan uutta kysyntää kannustamalla koko organisaatiota innovatiiviseen ajatteluun. Lopulta yritykselle syntyy kestävä kilpailuetua tuottamalla lisäarvoa täyttämällä asiakkaiden todelliset tarpeet ja mahdollisesti pyrkiä ylittämään nämä tarpeet. (Chan Kim & Mauborgne, 2015.)

### **Strategian toimeenpano (jalkautus)**

Strategian jalkauttamista voidaan kutsua myös sen toimeenpanemiseksi eli toteuttamiseksi tai tavoitteiden jakamiseksi ja delegoinniksi. Valmistellun strategian toimeenpano on johtamistyötä, jossa jalkautukseen osallistuvilla henkilöillä annetaan heidän vastualueidensa mukaisesti tavoitteet, joiden pohjalta he itsenäisesti tulkitsevat ja suunnittelevat alatavoitteet ja operatiiviset toimenpiteet, joilla ylätasoin tavoitteeseen päästään.

## **Tavoitteet**

Tavoite vastaa kysymykseen, missä haluamme onnistua ja mitä täytyy muuttaa tavoitteeseen pääsemiseksi. Hyvästä tavoitteesta on löydettävissä tekeminen, tavoitteen kohde, muutoksen laatu ja muutoksen mittakaava eli määre. ”Lanseeraamme ketterän toimintamallin tuotekehityksen läpimenoaikojen puolittamiseksi”, on esimerkki tavoitelauseesta, jossa tavoitteen määritelmän mukaiset asiat helposti löytyvät. Strategialla voi olla myös alatavoite, joka liittyy usein isomman tavoitteen pilkkomiseen pienemmiksi välitavoitteiksi. Näistä alatavoitteista voidaan käyttää myös termejä etappi, projekti tai tehtävä. Näistä alatavoitteista voidaan muodostaa toisiinsa liittyvä tavoiteketju, joka muodostaa tavoitekokonaisuuden. (Manninen 2022.)

## **Tavoitteen mittarit**

Tavoitteen mittari vastaa kysymykseen sekä todentaa, miten tavoitteen kohteena oleva muutos tai asia etenee ja mikä on kohteen tilanne määritellyssä aikaikkunassa. Numeerinen mittaristo sisältää usein lähtötilanteen alkuarvon, toteuman ja tavoitearvon. Tavoitteen mittari voi olla sanallinen eli esimerkiksi ”valmis”, jolloin siihen liitetty aikajana vastaa numeerista mittaristoa. Tavoitteen edistymistä kuvataan eli mitataan usein havainnollisesti prosenttipohjaisesti sen visuaalisen havainnollistamisen helpottamiseksi. (Manninen 2022.)

## **Teema (osana strategiaa)**

Teemaksi kutsutaan aihealuetta, joka linjaa ja ryhmittelee ylätasoon tavoitteita loogisten ja helpommin johdettavien kokonaisuuksien alle. Teemoja kutsutaan pelkistykseksi strategisista painopistealueista. Teeman synonyymeja ovat esimerkiksi termit painopistealue, strateginen valinta tai linjaus ja must-win-battle. (Manninen 2022.)

## **Toiminta-ajatus**

Toiminta-ajatus ilmaisee yrityksen perustarkoituksen vastaten kysymykseen: ”Miksi yritys on olemassa?” Perusvaatimuksia hyvälle toiminta-ajatukselle on, että se on kaiken toiminnan perusta ja mahdollisimman pysyvä elementti yrityksen päivittyvässä strategiassa. Sen tulisi myös ilmaista organisaation olemassaolon oikeutus, ja sen tulisi arvopohjaisesti myös koskettaa omistajia ja henkilöstöä. (Kamensky 2015, 70.)

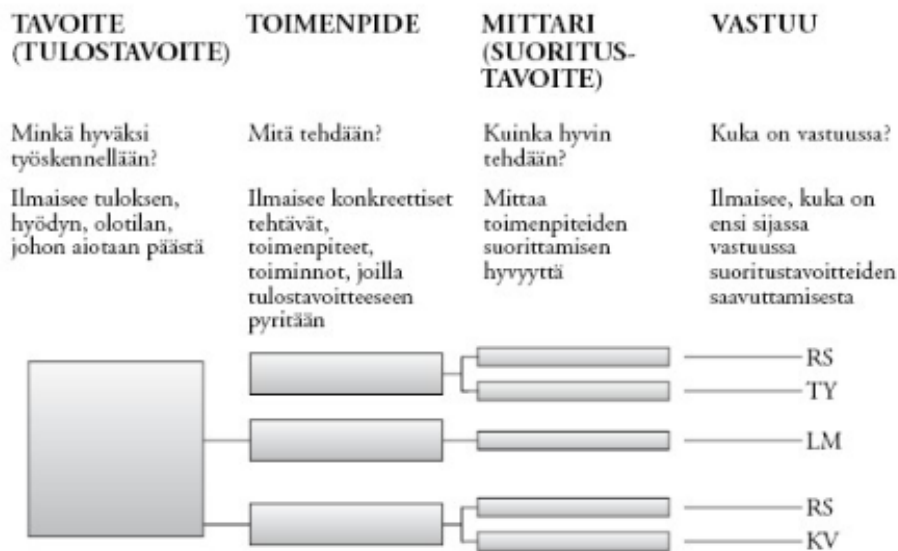
## **Toimintasuunnitelma**

Toimintasuunnitelma on yleisesti organisaatioiden toimenpideohjelma, jossa strategia on suunnitelman muodossa kerrottuja konkreettisia tekoja ja toimenpiteitä. Niitä laaditaan yleensä vastuun ja tulosalueittain ja usein vuosittain. On tavallista, että yrityksellä ei ole kirjoitettua tai päivitettyä strategiaa, mutta toimintasuunnitelma on kuitenkin päivitetty vuosittain. Yksi esimerkki on Suomen valtion hallitusohjelma, joka ei perustu formaaliin strategiaan, vaan uusi hallitus laatii sen yleensä hallituskauden aluksi. (Manninen 2022.)

## **Toimenpide**

Toimenpide on yksittäinen keino, jolla edistetään tavoitteen onnistumista. Useampi toimenpide yhdessä muodostavat keinot, joilla tavoitteeseen pyritään. Synonyymi sanalle toimenpide on tehtävä. (Manninen 2022.)

Toimenpiteitä tulisi olla sopiva määrä suhteessa strategiaan, ja näiden tulisi aina olla hyvin johdettuja ja täsmällisesti määriteltyjä. Jos näin ei tapahdu, jää strateginen ajattelu helposti teorioiden ja haaveiden tasolle. On myös tärkeää huomioida yksilötason resurssit vastaamaan toimenpiteiden vaatimuksia, koska epärealistiset tavoitteet helposti turhauttavat ja uuvuttavat toimijat (Kamensky 2015, 77,89–90.) Tavoitteiden, toimenpiteiden, suoritustavoitteiden ja vastuun välisiä suhteita voidaan kuvata Kamenskyn (2015, 71) esittämällä toimenpidesuunnitelmalla joka on kuvattu kuviossa 7.



Kuvio 7. Strateginen toimenpidesuunnitelma (Kamensky 2015, 71).

## Visio

Visio on tiivistelmä organisaation tavoittelemasta päämäärästä tai tulevaisuuden tilasta. Sen tulisi olla myös iskevä ja ymmärrettävä. Vision motivoi organisaatiota yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Se toimii myös markkinaviestinnässä asiakkaille, kumppaneille, sijoittajille ja uusille työntekijöille. Hyvän vision tulisi olla riittävän haasteellinen ja kunnianhimoinen, mutta kuitenkin realistinen ja saavutettavissa oleva. Siihen tulisi pystyä myös tiivistämään, mikä tekee yrityksestä, tuotteesta tai palvelusta uniikin ja erilaisen kilpailijoihin verrattuna. Visio tulisi mitoittaa strategian keston kanssa, ja sitä tulisi päivittää muutaman vuoden välein. (Kytölä 2020.)

Kirjassaan Kamensky (2015, 82) toteaa, että viimeisten vuosikymmenien menestyksekkäimpien yritysten keskeisiä menestystekijöitä ovat olleet voimakkaat ja selkeät visiot. Hyvän vision aikaansaaaminen on joka tapauksessa myös luova prosessi, johon tarvitaan esimerkiksi intohimoa, rohkeutta ja mielikuvitusta. (Kamensky 2015, 83.)

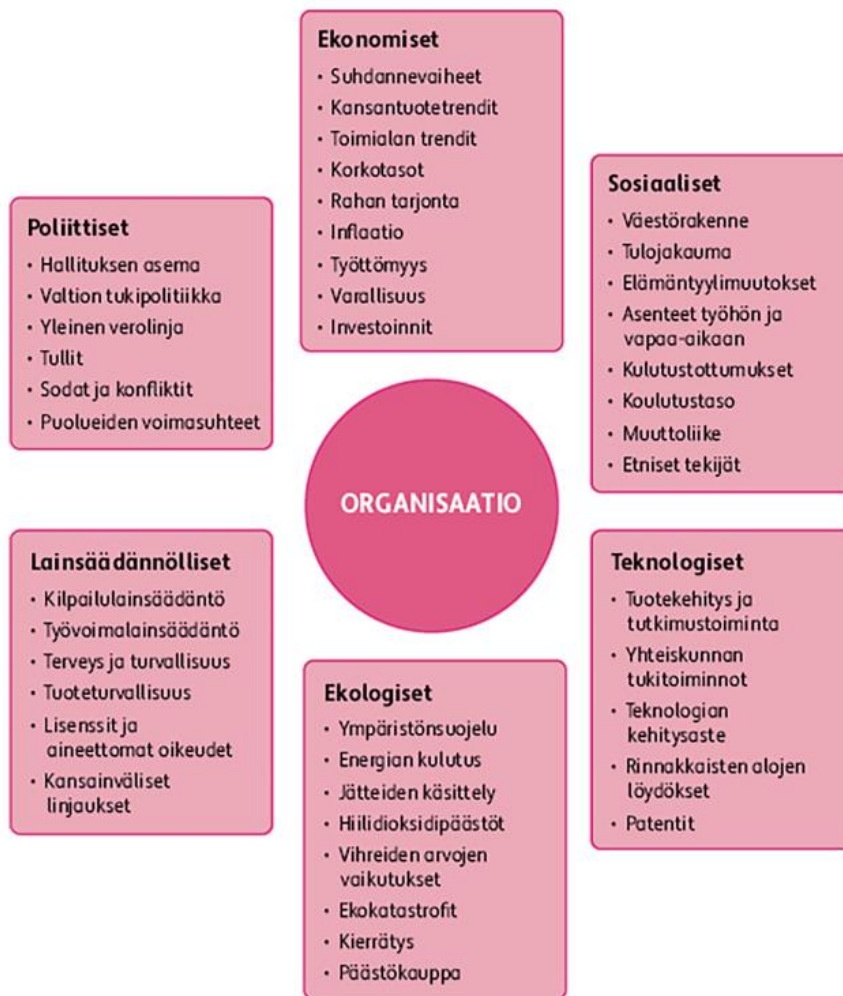
## 3.2 Yrityksen strategiaproessi vastuullisuuden näkökulmasta

Liike-elämän kirjallisuudesta ja erilaisista kaupallisista sovelluksista on löydettävissä lukemattomia erilaisia vaihtoehtoja strategiatyöhön, sen johtamiseen ja seurantaan. Esimerkiksi Vuorisen ja Huikkolan (2023) Strategiakirja sisältää 25 erilaista työkalua strategian johtamiseen ja toimeenpanoon. Eri vaihtoehtoista valitsin tarkasteltaviksi analysoinnin apuvälineiksi Pestel-analyysin, sinisen meren strategian nelikenttäanalyysin ja prosessin toimeenpanon työkaluksi OKR-mallin. (Vuorinen & Huikkola 2023, 6–7.)

### PESTEL-analyysi

PESTEL-analyysi, jota voidaan kutsua myös ympäristöanalyysiksi, keskittyy analysoimaan ympäristön poliittisia, ekonomisia, sosiaalisia, teknologisia, ekologisia ja lainsäädännöllisiä vaikutuksia organisaation ja sen toimintaan. Vastaava analyysi on esitetty ensimmäistä kertaa hiukan suppeampana vuonna 1967, ja sen esitteli Francis Aquilar nimellä ETPS-analyysi. Vuosien kuluessa siihen ovat eri kirjoittajat lisänneet ekologisen ja lainsäädännöllisen näkökulman, ja analyysityökaluna se on käytössä edelleenkin. Analyysissä selvitetään muutosvoimat, jotka vaikuttavat organisaatioon, kunkin kirjaimen osa-alueelta. Tarkoituksena on tuottaa jäsennelty kuvaus, joka on helpompi hahmottaa ja tulkita esimerkiksi strategiatyötä tehtäessä. PESTEL-analyysissä ei ole tarkoitus listata kaikkia mahdollisia asioita eri kategorioissa, vaan pyrkiä keskittymään niihin teemoihin, joissa todennäköisesti tapahtuu muutoksia. Näiden teemojen tulisi olla myös keskeisiä organisaatiolle ja vaikuttaa sen toimintaan. Esimerkiksi noutopizzoja valmistavalle yritykselle ei ole samaa merkitystä Lähi-idän kriiseillä kuin kyseisiin maihin vientiä harjoittavalla puolustusvälinevalmistajalla. Tämä analyysin muoto ei yksinään tuo kovin suurta lisäarvoa, ja sitä voidaan pitää eräänlaisena lähtökohtana strategiselle tarkastelulle. Saatuja tuloksia voidaan hyvin hyödyntää esimerkiksi SWOT-analyysin ulkoisia uhkia ja mahdollisuuksia tarkasteltaessa. Muutosvoimilla voi olla suorinkin vaikutuksia, mutta usein muutoksen tarjoama vaikutus toteutuu vasta yrityksen reagoitua syntyneeseen mahdollisuuteen. (Vuorinen & Huikkola 2023, 259–260.)

Kuviossa 8 on kuvattu PESTEL-analyysin viitekehystä Kamenskyn (2015, 261) muistilistatyyllillä. Osa näistä teemoista voisi sopia useampaankin, ja tietyt asiat ovat myös sidoksissa toisiinsa.



Kuvio 8. PESTEL-analyysin viitekehys (Kamensky 2015, 261).

### Sinisen meren strategian nelikenttäanalyysi

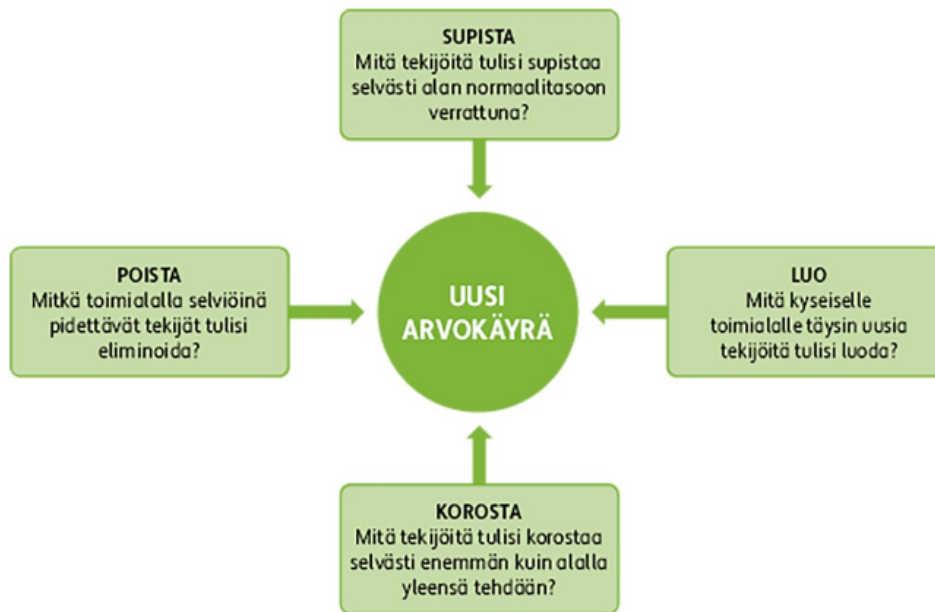
Sinisen meren strategia on myydyimpiä 2000-luvulla ilmestyneitä johtamisen ja strategiatyön kirjoja. Sen kirjoittajat W. Chan Kim ja Renée Maubourge ovat yli kymmenen vuotta kestäneellä tutkimuksella tarkastelleet eri alojen yritysten toimintaa yli sadan vuoden tarkastelujaksolla. Teos pyrkii luomaan uuden ajattelumallin, ja kirjassa esitellään useita käytännön työkaluja kyseisen mallin jalkauttamiseen operatiivisessa tekemisessä. Ajattelumallin kantavana ideana ja strategisen tavoitteena on auttaa yrityksiä löytämään uusia, kilpailusta vapaita markkinoita, joita kutsutaan siniseksi mereksi. Punainen meri, jota kirjassa kuvataan kovan taistelun markkinoiksi, värjäytyy punaiseksi juuri verisen kilpailun takia. Koska näillä punaisilla markkinoilla toimialojen rajat ovat selkeät, tuot-

teet ovat helposti vertailtavia ja kilpailijat keskenään tasavahvoja, perustuu menestyminen pääasiassa tuotteen tai palvelun hintaan sekä tehokkaaseen toimintaan. (Vuorinen & Huikkola 2023, 121.)

Sinisen meren strategian ajatusmallin mukaisesti kilpailu on vähäistä tai lähes olematonta sinisellä merellä, jolloin yritys menestyy markkinoilla luomalla uutta arvoinnovaatiota. Näin ollen tuotteen tai palvelun ei tarvitse olla radikaalisti poikkeava tai teknologinen läpimurto, vaan arvoinnovaatio syntyy ostajan kokiessa tyydyttävää lisäarvoa yrityksen tuotantokustannusten samalla pienentyessä. Yksinkertaisimmillaan ostajalle voidaan tarjota kesämökin hankinnan sijaan lomaosaketta, autonostajalle auton vuokrausta eli leasing-palvelua tai työpaikkaruokailuun sopimusravintolan vaihtoehdoksi lounasseteliä. Näissä esimerkeissä lopputuote tai -palvelu on sama, mutta hankintatapa synnyttää ostajalle tyydyttävää lisäarvoa. Oleellista tässä strategiassa on, että yrityksen on pystyttävä samanaikaisesti tuottamaan lisäarvoa kustannuksia pienentämällä. Tavoiteltu kustannussäästö syntyy, kun karsitaan tai poistetaan kustannustekijöitä, joilla saman alan muut yritykset kilpailevat. Lisäarvoa synnytetään luomalla ominaisuuksia tai palveluja, joita ei ennen ole tarjottu. Volyymin kasvu syntyy lisäarvon kautta, jolloin yleensä myös kustannukset tuotettua yksikköä kohden alenevat. ((Vuorinen & Huikkola 2023, 121.)

Mallissa yrityksen tulisi aloittaa uuden arvokäyrän luominen miettimällä vastaukset neljään kriittiseen pääkysymykseen, jotka on esitetty kuviossa 9.





Kuvio 9. Sinisen meren strategian peruskysymykset (Vuorinen & Huikkola 2023, 122).

Näiden kysymysten vastauksien perusteella yritys voi synnyttää uusia arvokäyriä ja edetä sitä kautta strategiatyössä eteenpäin kohti sinisen merta. Tyypillisiä geneerisiä muuttujia, joita kysymyksien avulla tyypillisesti määritellään, ovat laatu, hinta, saatavuus ja monipuolisuus. Tarkempi strateginen profiili syntyy, kun markkinoilla olevaa tarjontaa pohditaan asiakkaan näkökulmasta eli mitä lisäarvoa pystytään tuottamaan. Kimin ja Maubourgnen Sinisen meren strategia – kirjassa (2015) esitetään kuusi hyötyvipua, joiden avulla voidaan etsiä konkreettisia hyötyjä tuotteesta tai palvelusta.

- *asiakkaan tuottavuudesta*
- *yksinkertaisuudesta*
- *mukavuudesta*
- *riskien poistumisesta*
- *hauskuudesta ja imagosta*
- *ympäristöystävällisyydestä.*

Nämä hyödyt voivat tulla esille missä tahansa asiakasprosessin vaiheessa, kuten esimerkiksi os-toissa, toimituksessa, käytössä, elinkaareissa tai käytön lopettamisessa. (Vuorinen & Huikkola 2023, 124).

### **OKR-malli**

OKR-mallin historia johtaa 1950-luvulle, ja sen alkumuotona pidetään MBO (Management by Objectives) -mallia, jonka kehitti Peter Drucker. Kyseistä mallia jalosti puolijohdevalmistaja Intelin Andy Grove 1970-luvulla, ja malli muuntui muotoon Objectives and Key Results eli OKR-malliin. Intelin avainhenkilö John Doerr vei mallin osaamisensa kautta Googlelle, ja sen perustajat Larry Page ja Sergey Brin ottivat OKR:t kokonaisvaltaisesti käyttöön Googlella. Kyseinen yritys on itse arvioinut, että OKR-mallin avulla Google on kasvanut kymmenkertaisesti verrattuna kasvuun ilman tätä mallia. Mallin käyttö on hitaasti levinnyt IT-alan ulkopuolelle, mutta on Suomessa alkanut levitä lean-ajattelun ja ketterien kehitysmenetelmien rinnalle. Kyseistä mallia ei ole standardoitu, ja siksi verkkosivustoilta on löydettävissä lukematon määrä erilaisia sovelluksia OKR-malleista. Tämä on kyseisen mallin sekä heikkous että vahvuus. (Hämäläinen & Sora 2015, 28.)

OKR-malli on yksi työkalu, joka koostuu kahdesta osasta. Objectives (O) eli tavoitteet kertovat kohteen tai suunnan, ja key results (KR) eli avaintulokset kuvaavat etenemistä kohti strategian tavoitetta. Mallia pidetään strategian jalkauttamisen eli toimeenpanemisen työkaluna. Siinä on samoja elementtejä kuin suositussa Must-Win-Battles (M-W-B) työkalussa, joka kuitenkin selkeämmin painottuu strategisiin kehitysohjelmiin ja erilaisiin kärkihankkeisiin. OKR-mallissa on myös operatiivisempi toiminta-ajatus kuin edellä mainitussa M-W-B mallissa. Tavoitteita tässä mallissa tulisi olla maksimissaan viisi kappaletta, ja niiden tulisi olla yrityksen strategiasta johdettuja, päämääräkeskeisiä, relevantteja ja riittävän laadukkaita. Avaintuloksia tulisi olla myös maksimissaan viisi kappaletta, ja niiden tulisi olla mitattavissa. Näiden lisäksi malliin sisältyvät tehtävät, jotka ovat aikajanelle pilkottuja tekemisiä, joilla asetetut tavoitteet saavutetaan. (Vuorinen & Huikkola 2023, 81–83.)

Muutosjohtamisen tärkein käsite on tavoite, koska ilman sitä muutoksella ei ole selkeää päämäärää. Kaikilla organisaatioilla on erilaisia päämääriä. Ne voivat olla kirjattuina yrityksen strategiaan, ja niitä ohjaavat hyvin suunniteltu ja kirjoitettu yrityksen visio ja missio. Nämä päämäärät ovat

OKR-mallin tavoitteiden pohja. Kun yrityksen suunta on huolella ja selkeästi mietittynä, voidaan tästä päämäärästä valita tavoitteet päämäärään pääsemiseksi. Koska resurssit ovat kaikilla yrityksillä rajalliset, on syytä keskittyä vain rajattuun määrään muutoksia kerrallaan. Se tarkoittaa käytännössä sitä, että yrityksen on huolellisesti priorisoitava ja vaiheistettava muutokset matkalla kohti asetettua visiota. Tavoitteiden tulisi esiintyä suunnannäyttäjinä ja innostaa ihmiset ponnistelemaan kohti yhteistä tulevaisuutta. Selkeät ja ymmärrettävät tavoitteet muodostuvat helpommin osaksi organisaatioiden päivittäistä toimintaa ja tekemistä. Tämä on helppoa testata kokeilemalla, pystyvätkö työntekijät toistamaan tavoitteiden sisällön helposti. Esimerkkinä hyvästä tavoitteesta voi olla seuraava tavoite: ”Yhtiömme kasvaa kvartaalin aikana, mutta on kannattavampi kuin ikinä ennen.” (Hämäläinen & Sora 2015, 29.)

Tavoitteen kesto eli elinkaari määräytyy sen mukaan, miten kauan päämäärän saavuttamisen arvioidaan kestävän. Lyhimmillään se voi olla yhden kvartaalin mittainen, mutta useasti tavoitteen toteuttaminen vaatii useamman kvartaalin mittaisen jakson. Tavoitteet asetetaan yleensä uuden strategian käyttöönoton yhteydessä, ja niitä päivitetään, kun tavoite on saavutettu eli tavoiteltu muutos on tapahtunut. On myös tilanteita, joissa tavoite ei ole enää relevantti esimerkiksi muuttuneesta tilanteesta tai vastaavasti ulkoisesta muutoksesta johtuen. Tavoitteiden tulee olla kuitenkin lähtökohtaisesti riittävän pysyviä, että niiden pysyvyyteen voidaan luottaa. Saavutetut tavoitteet muuttuvat yrityksissä normaaleiksi arjen toiminnoiksi eivätkä siten vaadi enää akuuttia seuranta. Usein tavoitteiden saavuttamiseen liittyy useampia toimenpiteitä ja niillä kaikilla saattaa olla erilainen kesto johtuen esimerkiksi toimenpiteen laajuudesta tai vaikuttavuudesta. OKR-mallissa on oleellista ja keskeinen nyrkkisääntö, että tavoitteita on kerrallaan korkeintaan viisi. Tavoitteita voi myös vähemmän, koska OKR-tavoitteita tehdään lähes aina normaalin työn ohessa. On siis realistisesti arvioitava, miten moneen muutokseen resurssit yhtä aikaa riittävät. (Hämäläinen & Sora 2015, 30–32.)

## 4 Tutkimuksen asetelma ja tutkimusmenetelmät

### 4.1 Tutkimusongelma ja kysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää toimeksiantajan, joka on uuden teknologian startup-yritys, ESG-raportoinnin vaatimuksia ja mahdollisia hyötyjä liiketoimintaan ja tulevaisuuden investointeihin. Tämän pohjalta luodaan yrityksen ensimmäinen vastuullisuusstrategia ja sen perusteella ESG-raportoinnin mallipohja.

Työn tavoitteena on vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Miten yrityksen tulisi huomioida vastuullisuusstrategia osana koko yrityksen liiketoimintastrategiaa?
- Miten startup-yritys voisi aloittaa ESG-vastuullisuusraportoinnin ja mahdollisen vastuullisuusmittariston tuomaan lisäarvoa sekä yritykselle että sijoittajille?
- Ovatko haastateltavat yritykset onnistuneet kasvattamaan omalla raportoinnillaan liiketoimintaansa tai tuomaan siihen lisäarvoa?

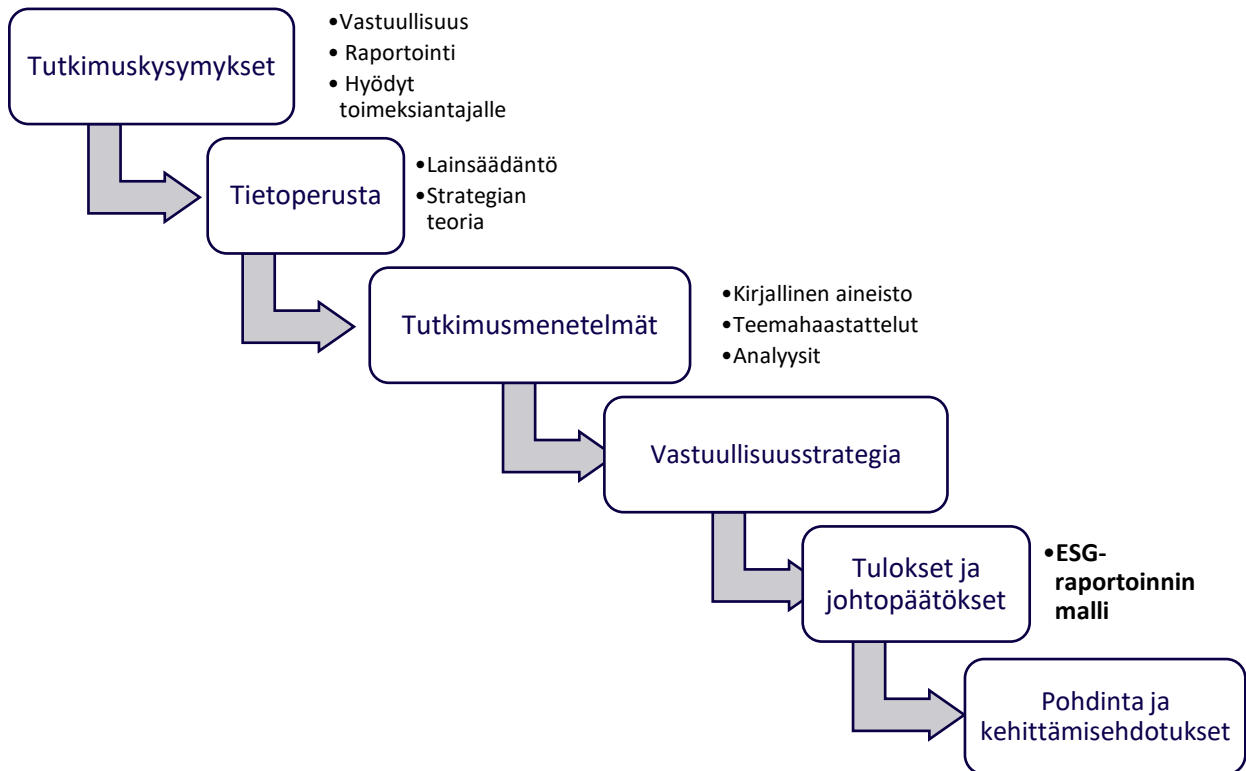
### 4.2 Lähestymistapa ja tutkimusprosessi

Ongelmaa ja kysymyksiä lähestyttiin tutkimuksellisenä kehityshankkeena, jossa tutkimusotteeksi valittiin kvalitatiivinen tutkimustapa eli laadullinen tutkimus. Tässä kehityshankkeessa pyritään ymmärtämään ja selkeyttämään tutkimuskysymysten avulla vastauksia vastuullisuusilmiön merkitykseen startup-yrityksen tulevaisuudelle. Koska kehityshankkeen tavoitteena oli ESG-raportointimallin luominen toimeksiantajalle, soveltuu laadullinen tutkimus tämältyyppiseen tutkimukseen paremmin kuin esimerkiksi määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus. (Kananen 2015, 33–34.)

Tietoperusta koottiin kahdesta pääotsikosta eli vastuullisuuden taustalla olevasta lainsäädännöstä ja erilaisista strategiatyön työkaluista. Tietoperustaa vastuullisuuden osalta on tarjolla erityisesti sähköisessä muodossa hyvin, joskin varsinainen teoreettinen osuus on hyvin laki- ja asetusperusteista tietoa. Strategiaan liittyvää teoriaa ja kirjallisuutta on tarjolla valtavasti, ja oikeiden lähesty-

miskulmien löytäminen runsaasta tarjonnasta on haastavaa. Tietoperustaa tarkasteltiin ja päivitettiin koko tutkimusjakson ajan. Lähteinä käytettiin niin kirjastosta löytyviä kirjoja kuin sähköisiä e-kirjoja sekä virallisia verkkojulkaisuja esimerkiksi Euroopan Unionin asetusten osalta. Opinnäytetyön tiedonhankinnassa käytettiin sähköistä Janet Finna -hakupalvelua, Googlen hakukonetta ja Google Scholar-hakukonetta. Hakusanoina käytettiin mm sanoja: ESG-raportointi, hiilijalanjälki, kestävä kehitys, vastuullisuus, vihreä siirtymä, liiketoimintastrategia, vastuullisuusstrategia, strategiatyökalut, merkittävän haitan periaate ja DNSH. Englanninkielisinä hakusanoina käytettiin seuraavia sanoja: CSR communication, corporate social responsibility, ESG reporting, green transition.

Haastattelumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, jolloin haastattelu voitiin varsin tarkasti rajata, ja avoimilla kysymyksillä ja keskustelulla pystyttiin parhaiten selventämään tutkimuksen kysymysasettelua (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83–90). Analyysien osalta teoreettisten taustatarkastelujen kautta valikoituivat strategiatyökaluiksi Pestel-analyysi ja Sinisen meren nelikenttäanalyysi. Nämä työkalut tarjosivat pitkälle aikajaksolle ulottuvaa strategista tarkastelujaksoa Pestel-analyysin muodossa ja uuteen liiketoimintamalliin kannustavan Sinisen meren strategian ajatusmallin avulla. Strategian jalkauttamisen työkaluksi valittiin OKR-malli, jossa avaintavoitteita on määritelty maksimissaan viisi kappaletta ja edistystä seurataan asetettujen avaintuloksien kautta. OKR-mallin mukainen prosessi on kuvattu luvussa 4.7, mutta varsinaista tavoitemallia rajattiin tässä kehityshankkeessa opinnäytetyön ulkopuolelle. Kaikki käytetyt teoreettiset mallit on kuvattu luvussa 3.2. Tutkimusprosessi on kuvattu kuviossa 10.



Kuvio 10 Tutkimusprosessin kuvaus

### 4.3 Aineiston keruu, käsittely ja analysointi

Teemahaastattelut käytiin lävitse etäyhteyksien avulla. Haastattelut tehtiin toimeksiantajan yrityksen pääomistajalle ja suuren rakennusteollisuuden toimitusjohtajalle. Saatu haastattelumateriaali analysoitiin ja käsiteltiin kirjalliseen muotoon. Käytettävissä olevan kirjallisen aineiston peruslähteinä toimivat hallituksen kokouksien erilaiset kirjalliset materiaalit ja asiakastapaamisten perusteella laaditut yhteenvetomuistiot. Näiden perusteella analysoitiin aineistoja ja saatuja tietoja sekä

havaintoja käytettiin hyödyksi myös teemahaastatteluissa ja luvuissa 4.4 ja 4.5 käytetyissä analyysissä. Tutkimusmenetelmänä käytettiin myös kokouksissa osallistuvaa havainnointia erityisesti yrityksen hallituksen kokouksissa.

#### **4.3.1 Startup-yrityksen pääomistajan haastattelu**

Haastattelututkimuksessa toimeksiantajan toimitusjohtajan kanssa keskityttiin kysymykseen vastuullisuuden merkityksestä startup-yrityksen näkökulmasta. Haastattelun tavoitteena oli selkeyttää vastuullisuuden merkitystä esimerkiksi käydyissä rahoitusneuvotteluissa sekä mahdollisissa tulevaisuuden vaatimuksista. Aluksi pääomistaja toteaa, että logistiikan kuva Suomessa on kokonaisuudessaan hyvin konservatiivinen ja perinteisiin nojautuva ala. Uusien innovaatioiden tuonti markkinoille on usein varsin hidasta ja vaatii usein koko logistisen ketjun ajatus- ja toimintamallin muutosta pois perinteisestä tavasta toimia ja ajatella asioita.

Yhtenä esimerkkinä pääomistaja mainitsee tuoretuotteiden jakeluketjun, jossa kehitetty uusi logistinen ratkaisu käyttämällä Lifthanger-nostinta mahdollistaa tuoretuotteiden nopean ja tehokkaan kuljettamisen suoraan tuottajalta myös pienempiin kauppoihin sekä esimerkiksi toreille. Tämä vähentää tarvetta keskusvarastolle ja parantaa tuoreiden tuotteiden saatavuutta kaupoissa, mikä puolestaan lisää myyntiä ja vähentää ruokahävikkiä. Lisäksi uusi teknologia auttaa vähentämään kuljetusautojen tyhjää tilaa, mikä on merkittävä ekologinen ja taloudellinen hyöty. Pääomistaja kertoo, että EU:n tutkimuksen mukaan logistiikassa ajetaan vuosittain 160 miljardin euron edestä tyhjää tilaa, ja Lifthanger-nostin voi vähentää päästöjä jopa 25–50 prosenttia kuljetettua tonnia kohden. Pääomistajan näkemyksen mukaisesti voidaan sanoa, että hiilijalanjäljen pienentäminen on merkittävä osa vastuullisuutta, joka myös lisää logistisen ketjun palvelukykyä ja samalla parantaa palvelua tuottavan yrityksen kilpailukykyä

Pilottihankkeissa on todettu, että Lifthanger-nostin parantaa myös työturvallisuutta. Vastuullisuuden näkökulmasta yritys kantaa silloin paremmin vastuuta työntekijöidensä työturvallisuudesta minimoimalla työtapaturmien riskiä. Koska lavalta putoamiset ja liukastumiset sekä erilaiset jalkavammat ovat arkipäivää kuljetusalalla raskaiden lavojen manuaalikäsittelyssä, on riski ennen aikaiseen sairaseläköitymiseen alalla merkittävä asia. Sähköisen nostimen avulla fyysisen voiman merkitys vähenee merkittävästi, ja siten myös vajaakuntoisia voitaisiin työllistää tulevaisuudessa

esimerkiksi kuljettajan tehtävään, mikä tällä hetkellä on käytännössä mahdotonta fyysisten vaatimusten vuoksi. Samoin voidaan pääomistajan mukaan houkutella kuljetusalalle entistä enemmän naispuolisia kuljettajia, koska fyysisesti huomattavasti kevyempi työ lisää alan kiinnostavuutta.

Vaikka toimeksiantaja on saanut alkurahoitusta, se tarvitsee edelleen lisärahoitusta tuotannon käynnistämiseksi. Havas korostaa, että ilman lisärahoitusta tuotantoa ei voida aloittaa. Tuotantostrategiaan vaikuttaa myös tulevan rahoittajan rooli, ja lähtökohtaisesti tuotanto tapahtuu Suomessa. Teknologinen kehitys ja kansainvälistyminen asettavat kuitenkin omat haasteensa. Kilpailu on kovaa, ja laitteen on pysyttävä teknologian kehityksen tahdissa. Lisäksi kansainvälistyminen vaatii oikeanlaista liiketoimintastrategiaa ja kumppaneiden valintaa. Rahoituksen saaminen voi olla haastavaa erityisesti alkuvaiheessa, mutta tuotteen markkinapotentiaali ja ympäristöystävällisyys voivat houkutella sijoittajia. Pääomistajan mukaan vihreän siirtymän investoinnit Suomessa ja muualla Euroopassa voivat tarjota tulevaisuudessa merkittävän kanavan rahoitusmarkkinoilla. Näissä tapauksissa vastuullisuuden läpinäkyvyys jo startup-vaiheen yritykselle voi olla merkittävä seikka, kun rahoitushankkeita vertaillaan eri sijoittajaryhmien toimesta. Tällä hetkellä vaatimukset esimerkiksi ESG-raportoinnista eivät koske yrityksen liiketoimintaa, mutta kokonaisuuden ymmärtäminen tarjoaa uusia liiketoimintamahdollisuuksia nyt ja tulevaisuudessa. Esimerkkinä pääomistaja mainitsee strategiatyön tuloksena syntyneen ajatuksen pilvipohjaisesta raportointityökalusta, joka tuottaa käyttäjälle hiilijalanjälkilaskennan käytännössä reaaliajassa. Sähkötoimisessa ajoneuvossa ja ladattaessa ajoneuvo ja nostinlaite päästöttömällä energiamuodolla on hiilijalanjälki käytännössä hiilineutraali.

Haastellun perusteella voidaan esille nostaa kolme seikkaa:

- Ympäristövastuun osalta merkityksellisin asia on syntyneen hiilijalanjäljen pienentäminen logistisessa ketjussa kuljetettua tonnia kohden.
- Läpinäkyvä vastuullisuuden ESG-raportointi mahdollistaa vihreiden siirtymien investointien hyödyntämisen myös laitteen sarjatuotannossa.
- Koko vastuullisuuden ja sen ajatusmallin ymmärtäminen ja hyväksyminen synnyttää uusia, kaupallisia liiketoimintamalleja.



### 4.3.2 Kansainvälisen yrityksen toimitusjohtajan haastattelu

Haastateltavana oli suomalainen toimitusjohtaja, jonka johtama yritys toimii kotimaisessa ja kansainvälisessä rakennusteollisuudessa, ja jonka yritys on hyödyntänyt vastuullisuuden merkitystä kaikessa toiminnassaan osana viestintäänsä ja markkinointiansa. Haastattelu painottui keskusteluun siitä, miten kyseinen yritys on onnistunut kaupallistamaan pitkälle viedyn vastuullisuusajattelun. Se painottaa vastuullisuudessaan erityisesti hiilinielujen merkitystä ja kestävästä rakentamisesta. Hänen mukaansa puut ovat erinomaisia hiilinieluja, ja erityisesti hirsiseinät sitovat hiiltä itseensä pitkäksi aikaa. Yritys on sitoutunut myös ilmaisemaan jokaisen talotuohteensa hiilikädenjäljen, joka kuvaa tuotteen myönteisiä puolia ympäristön kannalta. Lisäksi yritys korostaa lyhyitä kuljetusmatkoja ja käyttää tuotannossaan paikallista ArcticPine™ -mäntyä, joka kasvaa Pohjois-Suomen luonnossa lähellä napapiiriä. Tämä vähentää kuljetusten ympäristövaikutuksia ja tukee paikallista taloutta.

Yrityksen vastuullisuus ulottuu myös eettisiin ohjeisiin ja vastuulliseen raportointiin. He ovat saaneet Suomen Vahvimmat: platina -sertifikaatin luottoluokituksesta ja Rinki-merkin, joka viestii vastuullisuudesta ja pakkausten tuottajavastuun hoitamisesta. Yrityksen johto on myös sitoutunut toimimaan PEFC-sertifikaatin mukaisesti, mikä takaa metsien kestävästä käytön ja metsien monimuotoisuuden säilymisen. Yrityksen vastuullisuusstrategiaan kuuluu myös sosiaalinen vastuu, kuten palkkatasa-arvo ja syrjimättömyys. Yritys oli ensimmäisiä yrityksiä, jotka vetäytyivät Venäjältä sen hyökättyä Ukrainaan, osoittaen siten vastuullisuuttaan globaalissa kontekstissa. Toimitusjohtajan mukaan liiketaloudellisesti merkittävän menetyksen aiheuttava Venäjän markkinoilta vetäytyminen oli helppoa tehdä ja perustella esimerkiksi yhtiön omistajille, koska kyseinen konflikti oli niin selkeästi ristiriidassa hyväksytyjen arvojen ja strategian kanssa.

Kuluttajaliiketoiminnassa on erittäin vaikeaa tuoda vastuullisuuden etua perinteiseen rakennusteollisuuden toimintaan. Sen sijaan yrityskaupoissa vastuullisuusasiat ovat useasti ratkaisevia asioita, jotka ovat kuitenkin vaikeasti mitattavia. Myös lainsäädäntöön vaikuttaminen on merkittävä asia, etteivät monet hienot visiot ja strategia jäisi vain suunnittelu- ja toivetasolle, kertoo yrityksen toimitusjohtaja. Rakentamisala synnyttää merkittäviä ilmastopäästöjä esimerkiksi betonirakentamisessa; usein ainoastaan pakottavalla lainsäädännöllä pystytään ohjaamaan yritysten toimintaa siihen suuntaan, että Suomen hyväksymät ilmastotavoitteet täyttyvät tulevaisuudessa.

Yrityksen vastuullisuusraportti vuodelta 2022 tarjoaa kattavan kuvauksen yrityksen vastuullisuuden eri osa-alueista. Raportissa käsitellään monipuolisesti ympäristövastuullisuutta, sosiaalista vastuullisuutta ja hyvää hallinnointitapaa ESG (Environmental, Social, Governance) -ohjeistuksen mukaisesti. **Ympäristövastuullisuuden** osalta raportti sisältää tietoa kasvihuonekaasupäästöistä, energian kulutuksesta, veden käytöstä ja ilmastoon liittyvistä toimenpiteistä. Erityisesti korostetaan hiilineutraaliin rakentamiseen liittyviä tavoitteita. **Sosiaalisen vastuullisuuden** alueella raportti tarkastelee työntekijöiden hyvinvointia ja työoloja sekä toimitusketjun vastuullisuutta. Esimerkiksi sukupuolten välinen palkkasuhde, henkilöstön vaihtuvuus ja syrjimättömyys ovat raportissa käsiteltyjä teemoja. **Hyvän hallinnointitavan** osalta raportissa käsitellään hallitustyöskentelyn monimuotoisuutta ja riippumattomuutta, etiikkaa ja tietosuojaa sekä ESG-raportointia. Raportissa kiinnitetään huomiota myös ESG:n osa-alueisiin liittyviin riskeihin ja niiden hallintaan. Toimitusjohtaja arvioi, ettei varsinaisella raportoinnilla ole ns. kaupallisesti mitattavaa tai määriteltävää markkina-arvoa. Hänen mukaansa suurin hyöty syntyy siitä, että raportoinnin myötä strategisia ja operatiivisia asioita joudutaan tarkastelemaan monipuolisesti ja varsin kriittisesti. Esimerkkinä hän mainitsee energian kulutuksen ja raaka-aineen hankintakustannukset sekä kiertotalouden tuomat mahdollisuudet. Yhteisesti hyväksytyt vastuullisuustavoitteet pakottavat yrityksen jatkuvaan kehittämisen ja parantamisen malliin, ja nämä saavutettavat hyödyt tuovat kustannussäästöjä yrityksen toimintaan. Samoin voidaan myös todeta, että yrityksen puun sivuvirtajakeista menee jo tälläkin hetkellä 100 % hyötykäyttöön. Toimitusjohtajan mukaan siihen ei voida kuitenkaan tyytyä. Samaan aikaan yritys tekee kehitystyötä yliopistojen tutkimusosastojen kanssa, miten näiden sivuvirtajakeiden elinkaarta voitaisiin pidentää, ennen kuin niistä muodostuu uusi hiilidioksidin lähde esimerkiksi palamisprosessin seurauksena.

Haastattelu voidaan tiivistää kolmeen pääasiaan:

- Vastuullisuusstrategian ja ESG-raportoinnin taustalla on laaja ja perusteellinen taustatyö, jota ohjaa pitkälti yrityksen yhteisesti hyväksymät arvot.
- Vastuullisuus ja siihen liittyvät arvot ohjaavat ja helpottavat kriisitilanteiden päätöksentekokykyä.
- Jatkuvan parantamisen malli synnyttää myös lisäarvoa yrityksen toimintaan samalla, kun läpinäkyvä vastuullisuus tuo kilpailuetua erityisesti tulevaisuudessa.

#### 4.4 Alustava PESTEL -analyysi

Alla olevaan Pestel-analyysiin on koottu toimintaympäristön mahdollisuuksia ja uhkia siitä näkökulmasta, että vihreän siirtymän ratkaisu tarjoavat startup-yritykselle mahdollisuuksia liiketoiminnan kasvuun ja laajentumiseen. Analyysi perustuu pääomistajan ja toimitusjohtajan haastatteluun ja kerättyyn materiaaliin hallituksen kokouksista. (Havas 2024).

Taulukossa 1 on kuvattu, miten toimeksiantaja näkee tulevaisuuden kuvan erityisesti vastuullisuuden näkökulmaa peilaten. Tarkastelujaksoksi valittiin viisi vuotta. Analyysissa on pyritty arvioimaan sekä positiivisia mahdollisuuksia että mahdollisia ulkoisia uhkakuvia. Positiiviset asiat mahdollistavat strategisessa mielessä usein myös uusia liiketoimintamalleja, kun taas negatiiviset asiat ovat mahdollisia riskejä sekä vastuullisuuden että liiketoiminnan näkökulmasta katsottuna. Taulukossa 2 on tarkastelujaksoksi valittu kymmenen vuotta, vaikka pidempi tarkastelujakso saattaa olla liiankin pitkä nopeasti muuttuvassa yritysten vastuullisuusympäristössä.

Taulukko 1. PESTEL-analyysi 5 vuoden aikajalla

Tekijä	Positiiviset	Negatiiviset
<b>Politiikka:</b>	- Hallitusten sitoutuminen kestäväan kehitykseen ja siitä syntyvä paine ympäristöystävällisempiin ratkaisuihin	- Mahdolliset poliittiset levottomuudet ja Ukrainan sota hidastavat kierrätyslainsäädännön kehitystä. - Verotuksen muutokset vaikuttavat kierrätysmateriaalien hintoihin. => kehitys hidastuu.
<b>Ympäristö:</b>	- Teknologisten innovaatioiden kehitys. - Yleinen ympäristötietoisuus luo kysyntää ympäristöystävällisille tuotteille.	- Ilmastonmuutoksen vaikutukset voivat vaikeuttaa vihreän siirtymän prosesseja. - Jättemäärien kasvu ja niiden hallintaan liittyvät haasteet.
<b>Sosiaalinen:</b>	- Kasvava kiinnostus kestäväan kehitykseen ja kierrätykseen eli nuorempi sukupolvi suosii kestävämpiä vaihtoehtoja.	- Yhteiskunnallinen vastustus ja hitaat lupaprosessit voisivat hidastaa uusien kierrätyslaitosten rakentamista.
<b>Teknologia:</b>	- Älykkäät laitteet ja sensorit luovat uusia seurantaprosesseja. - Uudet teknologiat tehostavat kierrätyslaitosten toimintaa.	- Teknologian nopea kehitys vaatii jatkuvia investointeja. - Tietoturva- ja yksityisyyskysymykset voivat olla huolen aiheita erityisesti EU-alueella.
<b>Ympäristövaikutukset:</b>	- Jatkuva pyrkimys vähentää luonnonvarojen kulutusta ja hiilijalanjälkeä. - Kierrätysmateriaalien uudelleenkäyttö lisääntyy.	- Haasteet kierrätysmateriaalien keräämisessä ja lajittelussa jatkuvat. - Joillakin kierrätysprosesseilla voi olla ympäristövaikutuksia. Ei saada rahoitusta.
<b>Lakisäätöiset vaikutukset:</b>	- Tiukemmat ympäristömääräykset ja tukien lisääntyminen kierrätysyrityksille. <- Hallitusten sitoutuminen luo myönteisen toimintaympäristön.	- Muutokset kierrätysmääräyksissä voivat vaikuttaa yritysten toimintaan. - Yritysten on seurattava ja sopeuduttava muuttuvaan lainsäädäntöön. Aiheuttaa kustannuksia.

Taulukko 2. PESTEL-analyysi 10 vuoden aikajalla.

Tekijä	Positiiviset	Negatiiviset
Politiikka	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Globaali yhteistyö tiukempien ympäristösäädösten puolesta.</li> <li>- Pitkäjänteinen hallitusten sitoutuminen kestäväan kehitykseen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poliittiset muutokset aiheuttavat epävarmuutta vastuullisuuden lainsäädännössä.</li> <li>- Kansainväliset konfliktit ja uudet pandemiat voivat vaikeuttaa ympäristötoimien toteuttamista.</li> </ul>
Ympäristö	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kestävien teknologioiden ja käytäntöjen vakiintuminen.</li> <li>- Jättemäärien merkittävä väheneminen ja kierrätysasteiden nousu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ilmastonmuutoksen vaikutukset voivat olla yhä voimakkaampia, vrt. ilmaston lämpeneminen.</li> <li>- Luonnonvarojen niukentuminen vaikuttaa raaka-aineiden saatavuuteen.</li> </ul>
Sosiaalinen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kestävien valintojen tekeminen on osana arkipäivää kaikilla.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vastustus muutoksille, jotka vaativat uusia kierrätyslaitosten tai -käytäntöjen muutoksia.</li> </ul>
Teknologia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Älykkäät ja automatisoidut kierrätysjärjestelmät ovat vakiintuneet.</li> <li>- Kiertotalouden teknologiset ratkaisut entistä edullisempia ja kaikkien saatavilla.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jatkuva tarve päivittää teknologioita voi vaatia suuria investointeja.</li> <li>- Onko tekoälyllä jo liikaa valtaa?</li> </ul>
Ympäristövaikutukset	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Merkittävä vähennys jättemääriin ja hiilijalanjälkeen. =&gt; Ilmaston lämpeneminen on pysähtynyt?</li> <li>- Uusiutuvien raaka-aineiden käytön yleistyminen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jatkuva tarve kehittää ja optimoida kierrätysprosesseja vaatii jatkuvia investointeja. Syntykö kehityksestä riittävästi lisäarvoa?</li> <li>- Haasteet kierrätysmateriaaleista ja niiden käsittelystä voivat jatkua edelleen.</li> </ul>
Lakisääteiset vaikutukset	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selkeät ja tiukat ympäristösäädökset edistävät kestävää liiketoimintaa.</li> <li>- Hallitusten tuki ja kannustimet ympäristöystävällisille yrityksille.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yritysten on noudatettava tiukkoja säädöksiä ja normeja, mikä voi lisätä kustannuksia.</li> <li>- Jatkuva tarve seurata ja sopeutua muuttuvaan lainsäädäntöön.</li> </ul>

## 4.5 Sinisen meren strategian perusanalyysi

Sinisen meren strategian mukaisesti taulukossa 3 on analysoitu, miten nostinlaitteen ominaisuuksia tuli käsitellä seuraavan vastuullisuusstrategian näkökulmasta, joka tässä esimerkissä on viisi vuotta. Nämä asiat ovat relevantteja myös liiketoiminnan näkökulmasta, ja onkin tärkeää varmistaa, ettei mikään vastuullisuusstrategian pohjana oleva asia aiheuta liiketaloudellista haastetta tai mahdollista riskiä nyt tai tulevaisuudessa. Esimerkiksi kun tavoitteena on poistaa turhat väliportaajat jakeluverkostosta, vähennetään todennäköisesti haitallisia kasvihuonepäästöjä vähentyneestä logistiikasta ja samalla parannetaan laitteen kustannustehokkuutta kansainvälisillä markkinoilla. Jakelukanavan on hyvä olla mahdollisimman lähellä loppukäyttäjää liikesuhteen syntymisen ja hoitamisen näkökulmasta. Samalla kuitenkin on tiedostettava, että usein Näin ollen on syytä huolellisesti pohtia ja analysoida, mitkä väliportaajat jakeluverkostossa ovat kriittisiä liiketoiminnan kannalta ja mitkä voidaan mahdollisesti poistaa ilman merkittävää liiketoiminnallista riskiä.

Taulukko 3. Sinisen meren strategian mukaiset peruskysymykset ja vastaukset

<p><b>Poista</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Laitteen käyttövoima, joka kasvattaa hiilijalanjälkeä.</li> <li>• Ympäristöä kuormittavat tuotannontekijät.</li> <li>• Jakeluverkoston turhat väliportaajat.</li> </ul>	<p><b>Korosta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nostinlaitteen hiilineutraalisuutta.</li> <li>• Vastuullista ja läpinäkyvää valmistusprosessia.</li> <li>• Kierrätysmateriaalien käyttöä.</li> </ul>
<p><b>Supista</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toimittajaverkostoa, joka ei ole sitoutunut vastuullisuuteen.</li> <li>• Mallivalikoimaa, jos sille ei ole liiketaloudellisia perusteita.</li> <li>• Potentiaalista markkina-aluetta maihin, joissa vastuullisuudella on merkitystä.</li> </ul>	<p><b>Luo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pilvipohjainen seurantajärjestelmä hiilijalanjäljen raportointiin</li> <li>• Uusi ansaintalogiikka edellä mainitusta palvelusta</li> <li>• Vastuullinen jälleenmyyjäverkosto ulkomaille</li> </ul>

**Poistettavia** asioita ovat esimerkiksi ympäristöä kuormittavat tuotannontekijät. Koska teräs on merkittävä raaka-aine laitteen valmistuksessa, on sen muuttaminen kerralla fossiilivapaaksi sekä erittäin kallista että myös liiketaloudellinen riski. Näin ollen on järkevämpää asettaa maltillinen vuositavoite tuotannon hiilijalanjäljen pienentämiseksi. **Korostettavissa** asioissa on kierrätysmateriaalien käytön korostaminen. Tässä asiassa on olemassa selkeä liiketaloudellinen hyötymahdollisuus markkinointiviestin ohessa, koska todennäköisesti kierrätysmateriaalien hyödyntäminen on

yrityksen materiaalivirrassa kokonaisedullisempi ratkaisu. **Luomalla** uusia liiketoimintamahdollisuuksia toimitaan vastuullisesti mahdollistamalla hiilijalanjäljen laskentaa avustava työkalu, joka samalla kasvattaa ja monipuolistaa yrityksen liiketoimintaa. **Supistamalla** toimittajaverkostoa, joka ei ole sitoutunut yrityksen luomaan vastuullisuuspolitiikkaan, helpotetaan yrityksen omaa päätösprosessia päätöksen osalta, millä saattaa olla myös liiketaloudellisia menetyksiä. Toimittajan toimintamalli on kuitenkin yrityksen strategian ja arvojen vastainen.

Vastuullisuustavoitteet yllä olevien työkalujen perusteella on seuraavan taulukon 3. mukaisesti laadittu viiden ja kymmenen vuoden aikajännteille.

Taulukko 4. Sinisen meren strategian analyysin mukaiset tavoitteet

Mittari	Nykytila	5 vuotta	10 vuotta
<b>Hiilijalanjälki, tuotanto</b>	Nykytila 100 (laskettava)	-80 %	0
<b>Pilvipohjaisen seuranta-järjestelmän käyttäjiä</b>	Nykytila 0	50 % laitteen käyttäjistä	90 % laitteen käyttäjistä
<b>Kierrätysmateriaalien käyttö</b>	Nykytila 100	-70 %	0
<b>Jälleenmyyjäverkosto ulkomailla</b>	Nykytila 0	10 kannattavaa ja vastuullista jälleenmyyjää	30 kannattavaa ja vastuullista jälleenmyyjää
<b>Ympäristön kuormitus</b>	Nykytila 0	-30 %	-70 %

## 4.6 Startup-yrityksen vastuullisuusstrategia

*Lifthanger luo logistisen ketjun huolehtien ympäristön ja käyttäjien turvallisuudesta. Ratkaisu on täysin hiilineutraali vähentäen osaltaan merkittävästi maapallon hiilidioksidipäästöjä puoleen tieliikenteen logistiikassa seuraavan kymmenen vuoden aikana.*

Toimeksiantajan luoma visio kuvastaa, että laitteen luoma logistinen ketju on turvallinen eli vastuullinen ympäristölle ja samalla käyttäjälle turvallinen. Visio myös korostaa, että koko logistista ketjua täytyy muuttaa, että laite valtaa markkinoita. Samalla se korostaa turvallisuutta, eli yrityksen kaikessa toiminnassa on turvallisuus tärkeimpänä asiana. Tavoitteena on vähentää merkittävästi maapallon hiilidioksidipäästöjä seuraavan kymmenen vuoden aikana logistiikan parissa. Tuo lause kuvaa rohkeasti muutosta, jonka yritys pyrkii esimerkillään tuomaan koko logistiikka-alalle. Samalla se toimii suunnan näyttäjänä koko yhteiskunnalle pyrkien vaikuttamaan positiivisiin muutoksen alalla yleisesti. Visioon liittyy myös mitattavuus ja aikaväli, jolloin muutosta tavoitellaan. Monessa kirjallisessa materiaalissa todetaan yleisesti, että strategia ilman konkreettisia tavoitteita on rukous, joten konkreettinen puolittamistavoite näyttää tavoiteltavaa suuntaa. Se myös auttaa yrityksen organisaatiota suuntautumaan oikeaan suuntaan ja motivoi työntekijöitä yhteiseen tavoitteeseen.

Alla on kuvattu edellä mainittujen mallien ja analyysien pohjalta luotu kahdeksankohtainen vastuullisuusstrategia seuraavalle kymmenelle vuodelle. On selvää, että strategiaa pitää tarkastella ja tarpeen mukaan päivittää tulevaisuudessa säännöllisesti. On myös tiedostettava, että strategiassa ei mainita kaikkia kohtia, jotka liittyvät yrityksen ESG-raportointiin, vaan se pyrkii luomaan ns. puunaisen langan vastuullisuustyöhön kokonaisuudessaan.



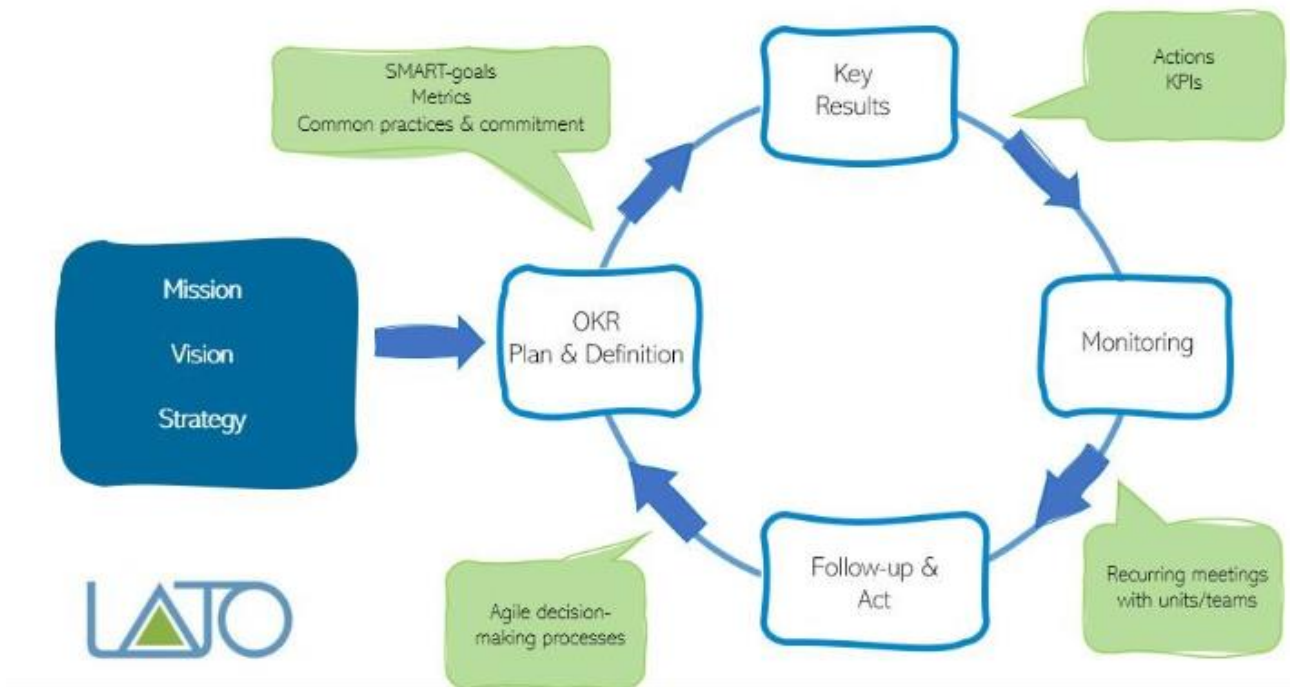
## Vastuullisuusstrategia

1.	<b>Hiilineutraalisuus:</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poista laitteen käyttövoima, joka kasvattaa hiilijalanjälkeä.</li> <li>• Korosta nostinlaitteen hiilineutraalisuutta.</li> <li>• Mittari: Hiilijalanjälki <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nykytila: 100</li> <li>• Tavoite 5 vuodessa: -80 %</li> <li>• Tavoite 10 vuodessa: 0</li> </ul> </li> </ul>
2.	<b>Pilvipohjainen seurantajärjestelmä:</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Luo pilvipohjainen seurantajärjestelmä ja sille ansaintalogiikka hiilijalanjäljen raportointiin.</li> <li>• Mittari: Pilvipohjaisen seurantajärjestelmän käyttäjät <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nykytila: 0</li> <li>• Tavoite 5 vuodessa: 50 % laitteen käyttäjistä</li> <li>• Tavoite 10 vuodessa: 90 % laitteen käyttäjistä</li> </ul> </li> </ul>
3.	<b>Ympäristön kuormituksen vähentäminen:</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Korosta ympäristön kuormituksen vähenemistä.</li> <li>• Mittari: Ympäristön kuormitus <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nykytila: 0</li> <li>• Tavoite 5 vuodessa: -30 %</li> <li>• Tavoite 10 vuodessa: -70 %</li> </ul> </li> </ul>
4.	<b>Vastuullinen valmistusprosessi:</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poista ympäristöä kuormittavat ylimääräiset tuotannontekijät.</li> <li>• Korosta vastuullista ja läpinäkyvää valmistusprosessia.</li> </ul>
5.	<b>Kierrätysmateriaalien käyttö:</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Korosta kierrätysmateriaalien käyttöä.</li> <li>• Mittari: Kierrätysmateriaalien käyttö <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nykytila: 100</li> <li>• Tavoite 5 vuodessa: -70 %</li> <li>• Tavoite 10 vuodessa: 0</li> </ul> </li> </ul>
6.	<b>Toimittajaverkoston vastuullisuus:</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supista toimittajaverkosta, joka ei ole sitoutunut vastuullisuuteen.</li> </ul>
7.	<b>Markkina-alueiden valinta:</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supista potentiaalista markkina-aluetta maihin, joissa vastuullisuudella on merkitystä.</li> <li>• Poista jakeluverkoston turhat väliportaajat eli tukkumyyjät.</li> </ul>
8.	<b>Vastuullinen jälleenmyyjäverkosto ulkomailla:</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Luo vastuullinen jälleenmyyjäverkosto ulkomaille.</li> <li>• Mittari: Jälleenmyyjäverkosto ulkomailla <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nykytila: 0</li> <li>• Tavoite 5 vuodessa: 10 kannattavaa ja vastuullista jälleenmyyjää</li> <li>• Tavoite 10 vuodessa: 30 kannattavaa ja vastuullista jälleenmyyjää</li> </ul> </li> </ul>

## 4.7 Strategian jalkauttaminen on käytännön tekemistä

Valitun strategian toimeenpano on yleensä se suurin haaste. Juha Lipsasen (Pietilä 2019) haastattelua lainaten itse prosessi on kuitenkin vain 50 prosenttia strategian onnistumisesta. Asioiden ja ihmisten mittaaminen on se, mikä vie strategiaa käytäntöön. Eli sitä mitä mitataan, sitä myös yleensä saadaan. Jos esimerkiksi mitataan myynnissä tarjouksien lukumäärää, syntyy varmasti paljon uusia tarjouksia, mutta kuinka samalla käy uusien kauppojen lukumäärälle?

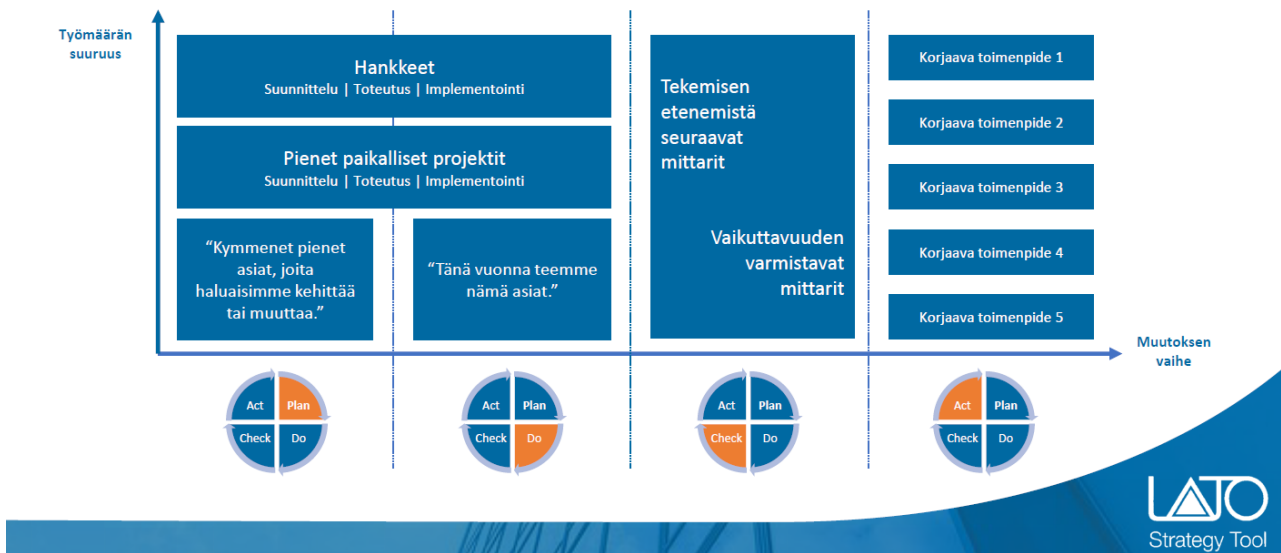
Käytännön tason toteutukseen valittiin Lato Strategy -yhtiön työkalun käyttämä OKR-malli, jonka prosessia kuvaa kuvio 11. Se soveltuu tämäntyyppisen strategian jalkauttamiseen esimerkiksi BSC-työkalua paremmin, koska koko vastuullisuus terminä voidaan laittaa yhden otsikon alle, jolloin muodostuu lista tavoitteista ja niihin liittyvistä mittareista. On myös huomattava, että tämän rinnalla on saatava koko ajan vietyä eteenpäin myös kannattavan liiketoiminnan kehitystä ja siihen liittyvää strategiaa. Käytännössä lienee järkevintä muodostaa tästä vastuullisuusstrategiasta sen johtamisesta liiketoimintastrategian yksittäinen välitavoite tai hanke, jotta koko toiminnan punainen lanka pysyy hallinnassa.



Kuvio 11. OKR-tools (Lato Strategy tools 2024)

Alla olevan kuvio 12 kuvaa sitä, miten kyseinen järjestelmätoimittaja on jalostanut tämän mallin käytäntöön konkreettiseksi tekemisen kokonaiskuvaksi. Tämä malli ei ole vielä toimeksiantajalla käytössä ja toimii siten ainoastaan informatiivisena mallina edellä kuvatun strategian jalkauttamisesta käytäntöön.

## Onnistuneessa toimeenpanon johtamisessa **hallitset kokonaisvaltaisesti jokaista johtamisen prosessia:**



Kuvio 12. Onnistuneen strategian toimeenpanon kokonaiskuva (Lato Strategy tool).

Kokonaiskuvassa on hyvin kuvattu ja pilkottu toimeenpano pienempiin kokonaisuuksiin ja tunnistettu kriittiset kohdat, miksi toimeenpano ei onnistu. Kuvassa alhaalla näkyvä aikajana korostaa myös hyvin prosessin jatkuvuutta ja säännöllistä valvontaa sekä korjaavien toimenpiteiden merkitystä.

Esimerkiksi kuviossa olevat kymmenet pienet asiat muuttuvat helposti sadoiksi pieniksi asioiksi, jos punainen lanka ja asiayhteys ei ole kenelläkään hallussa. Mahdottoman ja pitkän tekemättömien pikkuasioiden lista aluksi väsyttää, sitten turhauttaa ja lopulta lopettaa muutoksen tekemisen. Muutosten tekemiselle on myös annettava riittävästi aikaa muutostarpeiden kokoluokan mukaan.

## 5 Kehityshankkeen tulokset ja tutkimuksen viitekehys

### 5.1 ESG-raportoinnin malli startup-yrityksessä

Haastattelujen, aineistoanalyysien ja strategiatyökalujen avulla laadittiin vastuullisuusstrategia, joka on kuvattu liitteessä 1. Mallin teoriaa, historiaa ja käyttöä on kuvattu tarkemmin luvussa 3.2 ja luvussa 4.7 esitetyn OKR-mallin mukaisesti strategian jalkauttamisesta käytännön tekemiseen. Tämän pohjatyön kautta muodostettiin malliraportointi toimeksiantajalle ESG-raportointiin, jossa painopiste on aloittavan tuotannon mittaamisessa ja raportoinnissa. Vuosittain tarkastellaan raportoitavia asioita ja mittaristoa toiminnan kehittyessä. Opinnäytetyön mallissa mittarinlukuarvoja on kuvattu esimerkinomaisesti prosenttiluvuilla tai kuvitteellisilla arvoilla. Raportoinnin osalta on myös huomioitava, että käytänteet päivittyvät vuosittain ja painopisteet muuttuvat ympäristön ja yrityksen omien tarpeiden perusteella.

#### ESG-MALLIRAPORTTI

##### Ympäristövastuu (Environment)

##### E1 Hiilineutraalisuus

Tavoite: Saavuttaa hiilineutraalisuus nostinlaitteen käytössä viiden ja kymmenen vuoden aikajänteellä.

Toimenpiteet:

- ✓ Poista laitteen käyttövoima, joka kasvattaa hiilijalanjälkeä.
  - Akuston lataaminen kontin omien aurinkopaneelien avulla.
- ✓ Korosta nostinlaitteen hiilineutraalisuutta.
  - Fossiilittoman teräksen osuus laitteen materiaalista.
- ✓ Energiankulutus
  - Energian kulutuksen vähentäminen valmistusprosessissa, uudet tekniikat

Mittarit: Kasvihuonepäästöt (scope 1), energian kulutus, aurinkosähkön osuus tuotannossa

##### E2 Ympäristön kuormituksen vähentäminen

Tavoite: Vähentää ympäristön kuormitusta tuotantoprosessissa.

Toimenpiteet:

- ✓ Korosta ympäristön kuormituksen vähenemistä oikeilla valinnoilla.
  - Raaka-aineiden hankintaprosessissa huomioidaan ympäristön kuormitus.
- ✓ Energiatehokkuus

- jätekuormituksen vähentäminen = syntyneen jätteen määrän minimointi koko ketjussa
- Mitataan energiajätteen osuutta kokonaisjättemäärästä prosentteina
- ✓ raaka-aineiden käytön tehokkuus
  - Pääraaka-aineen eli teräksen hukkaprosenttia seurataan ja pyritään pienentämään

Mittarit: Fossiilittoman teräksen osuus ja teräksen hukkaprosentti tuotannossa.

### **E3 Kierrätysmateriaalien käyttö**

Tavoite: Lisätä kierrätysmateriaalien käyttöä nostinlaitteen valmistuksessa.

Toimenpiteet:

- ✓ Korosta kierrätysmateriaalien käyttöä osana valmistusprosessia

Mittarit: Tuotannon materiaalien kierrätysaste

Taulukko 5. EGR-raportin ympäristövastuullisuuden mittarit

<b>MITTARIT, YMPÄRISTÖVASTUULLISUUS</b>	<b>Toteuma 2023</b>	<b>Tavoite 2024</b>
E1 - Kasvihuonekaasujen (GHG) päästöt	100 %	80 %
E1 - Energian kulutus (MWh)	100 %	90 %
E1 - Aurinkopaneeleilla tuotetun sähkön osuus (%)	0 %	10 %
E2 - Fossiilittoman teräksen osuus (%)	0 %	5 %
E2 - Energiajätteen osuus kokonaisjättemäärästä (%)	3 %	20 %
E3 - Teräksen hukkaprosentti valmistuksessa (%)	3,6 %	2,5 %
E3 - Laitteen valmistusmateriaalien kierrätysaste (%)	65 %	70 %

## Sosiaalinen vastuu (Social)

### S1 Työntekijöiden hyvinvointi

Tavoite: Parantaa työntekijöiden hyvinvointia ja turvallisuutta.

Toimenpiteet:

- ✓ Tarjota koulutusta ja resursseja työntekijöiden terveyden ja turvallisuuden tukemiseksi.
- ✓ Edistää työntekijöiden osallistumista päätöksentekoon.
  - Mittarit: sairaspoissaolojen määrä ja työtyytyväisyysindeksi

### S2 Monimuotoisuus ja inklusiivisuus

Tavoite: Edistää monimuotoisuutta, palkkatasa-arvoa ja diversiteettiä työpaikalla.

Toimenpiteet:

- ✓ Kehittää monimuotoisuuspolitiikkaa ja diversiteettiä työympäristössä.

Mittarit: Sukupuolten välinen palkkasuhde

### S3 Työturvallisuus

Tavoite: Minimoida työtaturmat tuotantoprosessissa

Toimenpiteet:

- ✓ Perehdytys, jatkuva koulutus, turvallisuushavainnot ja turvallisuusauditoinnit

Mittarit: työtaturmien määrä

Taulukko 6. ESG-raportin sosiaalisen vastuullisuuden mittarit

MITTARIT, SOSIAALINEN VASTUULLISUUS	Toteuma 2023	Tavoite 2024
S1 - Sairaspoissaolojen määrä (%)	4,8	4,0
S1 - Työtyytyväisyysindeksi (ind)	4,0	4,2
S2 - Sukupuolten välinen palkkasuhde (nainen/mies)	98 %	100 %
S2- Henkilöstön vaihtuvuus (%)	8,5 %	7,0 %
S3 - Työtaturmien määrä (taajuus = kpl/milj.h)	15	10

### Hallinto (Governance)

#### G1 Vastuullinen hallinto

Tavoite: Kehittää vastuullista hallintoa ja läpinäkyvyyttä.

Toimenpiteet:

- ✓ Vahvistaa eettisiä toimintaperiaatteita ja korruptionvastaista politiikkaa.
- ✓ Tasapuolinen palkitseminen

Mittari: Hallituksen monimuotoisuusindeksi

#### G2 Sidosryhmäsuhteet



Tavoite: Parantaa sidosryhmäsuhteita ja avoimuutta.

Toimenpiteet:

- ✓ Aktiivinen viestintä ja vuoropuhelu sidosryhmien kanssa.
- ✓ Eettisten ohjeiden noudattaminen ja korruption torjunta
- ✓ Whistblower-järjestelmän käyttöönotto

Mittari: Eettisten ohjeiden koulutus henkilöstölle ja Whistblower-ilmoitusten lukumäärä

Taulukko 7. ESG-raportin hyvän hallintotavan mittarit

<b>MITTARIT, HYVÄ HALLINTOTAPA</b>	<b>Toteuma 2023</b>	<b>Tavoite 2024</b>
G1 - Hallituksen monimuotoisuus, itsearviointi (ind)	85	95
G2 - Eettiset ohjeet henkilökunnalle, koulutus (%)	90 %	100 %
G2 - Whistblower ilmoitukset (lkm)	0	0

## 5.2 Tulosten tarkastelu suhteessa teoreettiseen viitekehykseen

Kehityshankkeen ja tutkimuksen tuloksena saatiin luotua ESG-raportoinnin malli toimeksiantajalle. Tutkimusprosessi eteni teoreettisen viitekehyksen kautta strategiatyökaluihin, joiden avulla pystyttiin tuottamaan alustava strategialuonnos toimeksiantajalle. Käytyjen keskustelujen ja strategiatyöskentelyn jälkeen saatiin tehtyä liitteen 1 mukainen vastuullisuusstrategia pohjaksi ESG-raportoinnille. Tämän strategian pohjalta muodostettiin ensimmäinen malliraportti, joka on esitelty luvussa 5.1.

Vastuullisuuteen liittyvää lainsäädäntöä on tullut paljon viime aikoina, ja vaatimukset eivät näytä lievenevän lähitulevaisuudessa. Suurimmat vaatimukset ovat ympäristöön liittyvillä, kasvihuonepäästöjä leikkaavilla toimenpiteillä. Näihin asetuksiin ja normeihin on Suomi osana Euroopan unionia sitoutunut, mikä johtaa väistämättä uusiin, tiukentuviin päästönormeihin ja -rajoituksiin. Näin ollen yritykset, jotka ovat ottaneet vastuullisuuteen liittyen asioita normaaliin toimintaansa, saavuttavat etulyöntiaseman niihin yrityksiin, jotka muuttavat toimintaansa vasta pakon edessä.

Vastuullisuusstrategiassa on tunnistettu, että sen täytyy olla hyvin synkronoitu varsinaiseen liiketoimintastrategiaan niin mahdollisuuksien löytämiseksi kuin riskien sekä mahdollisten uhkien tunnistamiseksi. Havaittiin, että usein vastuullisuuteen liittyvät mittarit luovat tunteen ylimääräisestä kustannusvaikutuksesta, vaikka jatkuva parantamisen malli parantaa usein myös liiketaloudellista lisäarvon tuottamista. Tutkimuksessa havaittiin myös johdon sitoutumisen ja yrityksen selkeiden arvojen merkitys haastatellun yrityksen vastuullisuusstrategian luomisessa ja erityisesti sen jalkauttamisessa kaikille organisaation tasoille sekä sidosryhmille. Ulkopuolisen konsultoinnin merkittävää osuutta tämältyyppisessä prosessissa ei missään tapauksessa voi aliarvioida.

ESG-vastuullisuusraportoinnin tuomaa mahdollista lisäarvoa startup-vaiheen yritykselle on tutkimuksen perusteella vaikea mitata tai arvottaa. Riippuu paljon myös liiketoimintamallista eli siitä, toimiiko yritys suorassa kuluttajamyynnissä vai yritysmyyntissä. Kuluttajan osalta vastuullisuuden merkitystä on huomattavasti vaikeampi todentaa, koska ostopäätösten taustalla ei ole erityistä ohjeista tai pakottavaa lainsäädäntöä. Yritysten välisessä liiketoiminnassa varsinkin pörssiyrityksillä ja suuremmilla yrityksillä on lakisääteinen raportointivelvollisuus, joka selkeästi ohjaa ja pakottaa heidän liiketoimiaan entistä vastuullisempaan suuntaan. Ei voida myöskään selkeästi osoittaa, että

startup-yritykseltä vaadittaisiin sen alkutaipaleella käytössä olevaa ESG-raportointia tai että vastuullisuusstrategiasta olisi suoraan mitattavaa hyötyä. On myös syytä huomata, että mikään laki tai asetus ei velvoita minkäänlaisia yrityksiä tekemään virallisia strategioita toisin kuin julkisella valtio- ja kuntasektorilla. Voidaan kuitenkin perustellusti olettaa, että läpinäkyvällä vastuullisuusstrategialla ja tehdyllä ESG-raportoinnilla on positiivinen vaikutus esimerkiksi rahoittajien näkökulmasta. Merkittävä asian on myös ymmärtää ja tunnistaa edellä mainittujen vaatimuksien siirtyminen yhä pienempien yritysten toimintaan, koska isommat yrityksen velvoittavat kaikki toimittajansa toimimaan heidän luomansa vastuullisuusmallin mukaisesti. Tästä syystä on varsin oletettavaa, että osa toimittajista karsiutuu pois liiketoiminnasta kasvaneiden vastuullisuusvaatimuksien seurauksena.

Tutkimuksen mukaan jo toiminnassa olevan ja vastuullisuudesta säännöllisesti raportoivan yrityksen on samoin vaikeaa mitata tästä saatavaa kompensatiota ja sen tuomaa lisäarvoa yritykselle. Haastattelun perusteella voidaan arvioida, että suurin liiketoiminnallinen hyöty säännöllisen raportoinnin kautta syntyy jatkuvan parantamisen mallin mukaisesta toiminnasta. Tämän tyyppinen toimintamalli pakottaa yrityksen jatkuvaan kehittämiseen ja sitä kautta miettimään sekä uusia keinoja hukan vähentämiseksi että mahdollisuuksia uusien liiketoimintamallien synnyttämiseksi. Esimerkkinä tästä voisi olla uusien vähäpäästöisempien kierrätysmallien kehittäminen silloinkin, kun kierrätysprosentti on jo 100 %. Myös kasvava raportointivaade luo uusia mahdollisuuksia ja ansaintalogiikoita yrityksille, jotka pystyvät tuottamaan tietoa esimerkiksi tuotteen tai palvelun kasvihuonepäästöistä. Samalla syntyy uusia mahdollisuuksia toimijoille, jotka pystyvät tuottamaan täysin päästöttömiä ratkaisuja nyt ja tulevaisuudessa.

Kehityshankkeen tuloksena tuotettu vastuullisuusstrategia ja ESG-raportointi luo pohjan startup-yritykselle vastuullisen liiketoiminnan luomiselle ja jatkuvan kehityksen mallille. Tällä tavoin yritys synnyttää lähes huomaamattaan vastuullista lisäarvoa toiminnassaan. On varsin todennäköistä, että ESG-raportoinnista tulee tilinpäätöstä vastaava, lakisääteinen raportointitapa tulevaisuudessa erittäin monelle suomalaiselle yritykselle.

## 6 Johtopäätökset ja pohdinta

### 6.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksessa on noudatettu JAMK:n voimassa olevaa ohjeistusta eettisistä periaatteista. Haastatteluilta henkilöiltä on saatu suostumus haastatteluihin, ja saatu haastatteluaineisto on käsitelty kirjalliseen muotoon varmistaen asioiden oikea ymmärtämys. Tuloksissa ei ole julkaistu asioita tai liikesalaisuuksia, joita haastateltavat ovat kertoneet luottamuksellisesti taustatietoina tutkimukselle. Myöskään haastateltujen nimiä ei ole mainittu tekstissä tai lähdeaineistossa. Dokumentaation osalta tulkintavirheiden mahdollisuutta pienentää seikka, että tutkimuksen tekijä on osallistunut toimeksiantajan operatiiviseen työhön ja hallitustyöskentelyyn lähes kymmenen vuoden ajan.

Tutkimusmenetelmät on kuvattu riittävän laajasti ja aiheen rajaukset on tehty huomioiden opinäytetyön laajuus. Johtopäätökset on perusteltu ja niitä on tarkasteltu tutkimuskysymyksiä pohjalta. Kirjallisia lähteitä on käytetty erityisesti tieteellisiä julkaisuja hyödyntäen, ja verkkojulkaisuissa on nojaututtu mahdollisimman paljon virallisiin, tarkastettuihin verkkojulkaisuihin. Opinnäytetyön edistymistä on seurattu säännöllisesti valvojan ohjaajan opastuksessa.

### 6.2 Tutkimuksen eettisyys

Koska haastattelut ja kirjallisen aineiston käsittelyt perustuvat subjektiiviseen näkemykseen, voi ihmisen omakohtaisella tulkinnalla olla merkittävä vaikutus saatuihin tuloksiin. Tätä mahdollisuutta on kuitenkin pyritty minimoimaan vertaamalla saatuja tuloksia aina yleiseen käsitykseen samasta aiheesta. Täysin objektiiviseen näkemykseen on lähes mahdotonta päästä tämän tyyppisessä tutkimuksessa ja kehityshankkeessa. Tutkimuksessa on kuitenkin pyritty havainnoimaan tutkitut asiat mahdollisimman huolellisesti ja arvioimaan tieteellisesti myös saatujen tulosten luotettavuutta.

Teemahaastattelujen toisena haasteena on, että haastattelija voi tiedostamattaan tai tiedostaen ohjata haastateltavaa vastauksissa tiettyyn suuntaan. Tätä pyrittiin tutkimuksessa estämään sillä, että kysymykset olivat varsin laajoja ja avoimia. Samoin haastattelun luonne oli varsin keskusteleminen.

### 6.3 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Tutkimuksen ja kehityshankkeen perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että vastuullisuuden tai ESG-raportoinnin merkitystä yrityksille, joilla ei raportointivelvoitetta, on vaikea osoittaa tai mitata. On kuitenkin varsin selvää, että yrityksiltä odotetaan nyt ja erityisesti jatkossa entistäkin vastuullisempaa toimintaa. Osoituksena yrityksiä vastuullisuuden osoittamisesta käytetään ESG-raportointia. Tämä raportointimalli hakee vielä muotoaan yrityselämässä, mutta se kehittyyne todennäköisesti muutaman vuoden sisällä vakiomalliin, jota valtaosa yrityksistä tulee käyttämään omassa raportoinnissaan.

Toinen johtopäätös oli, että jatkuvan kehittämisen ja parantamisen malli on vastuullisuusasioiden kehittämisessä se tapa, jolla yritykset ovat saaneet ja saavat myös tulevaisuudessa parhaan hyödyn käytetyille panokselleen. Koska on vaikea osoittaa esimerkiksi täydellisestä vastuullisuusraportoinnista saatavaa ja mitattavaa hyötyä, syntyy yrityksen saama hyöty sen omaan toimintaan juuri tästä jatkuvan parantamisen mallista. On myös varsin todennäköistä, että ne yritykset, jotka ovat ottaneet vastuullisuusasiat vakavasti ja läpinäkyvästi jo ilman pakottavaa lakia tai asetusta, tulevat menestymään parhaiten myös tulevaisuudessa.

Kolmantena johtopäätöksenä voidaan todeta, että vastuullisen toiminnan taustalla on merkittävässä roolissa hyvin valmisteltu, arvoihin perustuva strategiatyö, joka kirkastaa vastuullisen toiminnan merkitystä kaikilla tasoissa ja kaikissa työntekijä- ja sidosryhmissä. On myös syytä huomioida, että vastuullisuusstrategia ja sen perusteella syntyvä ESG-raportointimalli liittyy aina oleellisesti liiketoimintaan. Näin ollen näiden strategioiden täytyy olla yhteneväisiä ja toisiaan tukevia.

Pohdittaessa tehtyä tutkimusprosessia oli haastateltavia yrityksiä voinut olla laajempikin joukko. Taloudellinen tilanne Suomessa on vaikuttanut siihen, että kaikki eivät ole halukkaita avoimesti jakamaan omaa osaamistaan tai prosessejaan julkisesti muille toimijoille. Muutoin samaan aikaan opinjaksona ollut strategian opintojakso tuki hyvin tehtyä opinnäytetyötä. Opinnäytetyön tavoitteena ollut ESG-raportoinnin mallipohja täyttää alkuvaiheessa olevan startup-yrityksen tarpeet, koska tämän tyyppinen raportointi kehittyy aina samanaikaisesti yritystoiminnan kasvaessa.

Tämä on jatkoa logistiikan AMK-opinnäytetyöhön, jossa tutkittuun kyseisen nostimen tuotantostrategiaa ja tuotannon aloittamista Suomessa. Siinä tutkimuksessa nousivat esille vihreän siirtymän tuomat mahdollisuudet merkittäviin investointeihin koko Euroopan Unionin alueella. Tämän tutkimuksen perusteella olisi mielenkiintoista selvittää tarkemmin, miten esimerkiksi pörssiyritykset mittaavat vastuullisuuden raportointiin käytettyä panostusta ja miten sidosryhmäviestintä pystyy hyödyntämään raportointien tuloksia ulkoisessa markkinoinnissa ja viestinnässään.

## Lähteet

- Chan Kim, W. & Mauborgne, R. 2015. Sinisen meren strategia, laajennettu painos. Helsinki: Talentum.
- Chan Kim, W. & Mauborgne, R. 2017. Uusi sininen meri, rohkeus kasvaa. Helsinki: Alma Talent.
- Euroopan komissio. 2024. Yritysten kestävyysraportointi. Verkkojulkaisu/tiedote. Viitattu 28.2.2024. [https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting\\_en?prefLang=fi&etrans=fi](https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en?prefLang=fi&etrans=fi).
- Euroopan parlamentti. 2023, a. Mepit tukevat nettonollateollisuuden kehittämistä Euroopassa. Lehdistötiedote. Viitattu 6.3.2024. <https://www.europarl.europa.eu/news/fi/press-room/20231117IPR12205/mepit-tukevat-nettonollateollisuuden-kehittamista-euroopassa>.
- Euroopan parlamentti. 2023, b. Uusien raskaiden hyötyajoneuvojen hiilidioksidipäästötavoitteiden tiukentaminen. Virallinen verkkosivusto. [https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2023-0403\\_FI.html](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2023-0403_FI.html)
- EU:n taksonomia määrittää kriteerit vihreälle rahoitukselle. 2023. Euroopan parlamentin verkkosivut 7.11.2023. Viitattu 24.11.2023. <https://www.europarl.europa.eu/news/fi/headlines/economy/20200604STO80509/eu-n-taksonomia-maarittaa-kriteerit-vihrealle-rahoitukselle>.
- Harmaala, M. & Jallinoja, 2012. Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta. Alma Talent. Helsinki. Verkkojulkaisu. Viitattu 29.2.2024. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/teos/FAEBHXBTGD#kohta:Yritysvastuu\(\(20\)ja\(\(20\)menestyv\(\(e4\)\)\(\(20\)liiketoiminta/piste:t1](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/teos/FAEBHXBTGD#kohta:Yritysvastuu((20)ja((20)menestyv((e4))((20)liiketoiminta/piste:t1).
- Havas, P. 2023. Toimitusjohtaja. Lifthanger Finland Oy. Haastattelu 1.12.2023
- Havas P. 2024. Lifthanger Finland Oy:n toimitusjohtajan haastattelu. Viitattu 20.3.2024.
- Heikkinen, A. 2023. CSRD – yritysten kestävyysraportointidirektiivi. Bureau Veritas verkkosivut. Artikkelit. Viitattu 28.2.2024. <https://www.bureauveritas.fi/vastuullisuus/yritysvastuuraportointi/csrd-yritysten-kestavyysraportointi-direktiivi#:~:text=Corporate%20Sustainability%20Reporting%20Directive%20%28CSRD%29%20on%20uusi%20EU-lains%20C3%A4%20C3%A4d%20C3%A4nt%20C3%B6%2C,julkaisevan%20kest%20C3%A4vyystietonsa%20toimintakertomuksessa%20direktiivin%20ja%20kest%20C3%A4vyysraportointistandardien%20vaatimusten%20mukaisesti>.
- Hurme, S. Vihreä siirtymä on yli 200 miljardin euron potentiaali. Artikkelit. 5.1.2024. Kauppalehti. Viitattu 6.3.2024. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/naissa-hankkeissa-suomella-on-yli-200-miljardin-euron-potentiaali-maailman-pelastaminen-on-hyvaa-bisnesta/dd27c6e4-5ba5-48f6-87ad-cb7a7d4a94d8?gift=email:3245>.

Hämäläinen, J. & Sora, H. 2022. Strategia arkeen OKR-mallilla. Helsingin seudun kauppakamari: Meedia Zone. Viitattu 12.3.2024. [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/ammattikirjasto/teos/strategia-arkeen-okr-mallilla-4-painos-2022#kohta:Strategia\(\(20\)arkeen\(\(20\)OKR-mallilla](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/ammattikirjasto/teos/strategia-arkeen-okr-mallilla-4-painos-2022#kohta:Strategia((20)arkeen((20)OKR-mallilla).

Ilmasto.org 2020. Merenpinnan nousu. Blogi. Viitattu 6.2.2024. <http://www.ilmasto.org/ilmastonmuutos/seuraukset/fysikaaliset-seuraukset/merenpinnan-nousu.html>

Ilmasto-opas.fi. Kasvihuoneilmiö ja ilmakehän koostumus. Artikkelit. Viitattu 6.2.2024. <https://www.ilmasto-opas.fi/artikkelit/kasvihuoneilmio-ja-ilmakehan-koostumus>.

Juutinen, S. 2016. Strategisen yritysvastuun käsikirja. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 19.3.2024. <https://janet.finna.fi/Record/jamk.993174804806251?sid=4202203290>.

Manninen, O. 2022. Mitä ovat strategian johtamisen termit ja määritelmät? Verkkajulkaisu. Viitattu 6.3.2024. <https://www.latotools.com/Strategian+johtamisen+sanasto+ja+maaritelmat>.

MTV-STT 2014. Hollanti varautuu tulviin vuosikymmenten jättiohjelmalla. Viitattu 6.2.2024. <https://www.mtvuutiset.fi/artikkeli/hollanti-varautuu-tulviin-vuosikymmenten-jattiohjelmalla/4336338#gs.42wyrD>.

Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen, menestyksen timantti. Helsinki: Alma Talent.

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti: strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum. Viitattu 18.3.2024. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/teos/FAIBXCCTEB#/kohta:2\(\(20\)Strategia\(\(20\)menestystekij\(\(e4\)n\(\(e4\):\(2.1\(\(20\)Strategian\(\(20\)m\(\(e4\)\(\(e4\)ritelm\(\(e4\)t\(\(20\)ja\(\(20\)kehitysvaiheet/piste:t2dW](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/teos/FAIBXCCTEB#/kohta:2((20)Strategia((20)menestystekij((e4)n((e4):(2.1((20)Strategian((20)m((e4)((e4)ritelm((e4)t((20)ja((20)kehitysvaiheet/piste:t2dW).

Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas: miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 29.1.2024. <https://janet.finna.fi>, Booky.

Kytölä, P. 2020. Näin kirjoitat organisaatiolenne hyvän ja napakan Vision. Artikkelit. Leadership. Viitattu 6.3.2024. <https://www.latotools.com/Nain+kirjoitat+organisaatiolenne+napakan+ja+hyvan+Vision>.

Mäkelä, T. 2024. Kehittyvä strategia kurssi. JAMK. Luentomateriaali. Viitattu 6.3.2024.

Pelli, P. 2024. Zalando joutuu poistamaan sivuiltaan lehdet, puut ja muut ympäristösymbolit. Helsingin sanomat. Artikkelit. Viitattu 4.3.2024. <https://www.hs.fi/talous/art-2000010246714.html>.

Pietilä, A. 2019. 7 asiaa millä strategian toteuttaminen onnistuu. Vieraana Juho Lipsanen, Lato Tools. Podcast. Viitattu 12.3.2024. <https://www.youtube.com/watch?v=6wMkoWGuvoo>.

TL-Verkkotoimitus. 2013. Autoteollisuuden ehkä mullistavin hetki koettiin 100 vuotta sitten. Apulehden artikkeli. Viitattu 12.3.2024. <https://www.apu.fi/artikkelit/autoteollisuuden-ehka-mullistavin-hetki-koettiin-100-vuotta-sitten>.



Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi. Viitattu 15.1.2024.

Viherpesua vai ympäristövastuuta.2021. Artikkel. Joutsenmerkki. Viitattu 6.3.2024. <https://joutsenmerkki.fi/viherpesua-vai-ymparistovastuuta/>.

Vuorinen, T. 2023.Strategiakirja – 25 työkalua. Helsinki: Alma Talent. <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/teos/GAJBIXETEB#kohta:Strategiakirja/piste:t23h>.

Ympäristöministeriö 2022. Strategia ja tavoitteet. Verkkojulkaisu. Viitattu 6.2.2024. Lato. <https://ym.fi/strategia-ja-tavoitteet>.

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelujen taustakysymykset

Haastattelun kysymykset tutkimuskysymyksiensä perusteella:

- Miten yrityksen tulisi huomioida vastuullisuusstrategia osana koko yrityksen liiketoimintastrategiaa?
  - Onko yritys käyttänyt merkittäviä työpanostuksia vastuullisuusstrategian luomiseen?
- Miten startup-yritys voisi aloittaa ESG-vastuullisuusraportoinnin ja mahdollisen vastuullisuusmittariston tuomaan lisäarvoa sekä yritykselle että sijoittajille?
  - Onko startup-yritys saanut sijoittajilta vaatimuksia vastuullisuuteen liittyen?
  - Mikä on merkittävin asia tulevaisuudessa vastuullisuusasiaan liittyen?
- Ovatko haastateltavat yritykset onnistuneet kasvattamaan omalla raportoinnillaan liiketoimintaansa tai tuomaan siihen lisäarvoa?
  - Onko esimerkiksi ESG-raportoinnista mitattavissa suoranaista kaupallista hyötyä?