

# Miten liiketoimintastrategia ohjaa organisaation kestävyys transformaatiota



# Miten liiketoimintastrategia ohjaa organisaation kestävyys transformaatiota

Viime vuosikymmenen aikana monet yritykset ovat viestineet vastuullisuuden olevan niiden liiketoiminnan ytimessä. Yhä useammat yritykset ovat myös tehneet vastuullisuudesta yhden strategiansa kulmakivistä. Eri toimialojen uusia tuotteita ja palveluita markkinoidaan vastuullisina. Mutta miten vastuullisuuden tuominen strategian keskeiseksi elementiksi on oikeastaan muuttanut yrityksiä? Miten kestävä liiketoiminnan transformatio on käytännössä toteutettu?

Tämä raportti nostaa esiin keskeisiä havaintoja case-tutkimuksesta, jossa tarkasteltiin, miten 19 suomalaisessa yrityksessä kestävä liiketoiminnan transformatio on johdettu. Tavoitteena on myös inspiroida yritysjohtajia ja synnyttää keskustelua siitä, mitä yritysjohto voi näistä kestävä liiketoiminnan transformatioista oppia.

# Sisältö

1	Johdanto	4
	Mitä transformaatio tarkoittaa	5
2	Tutkimus kestävästä liiketoiminnan transformaatiosta suomalaisyrityksissä	7
	Tutkimuksen otanta	7
3	Kestävä strategia vauhdittaa vastuullista liiketoimintaa organisaatioissa	8
	Miksi vastuullisuus otettiin osaksi yrityksen strategiaa	8
	Muutoksen suuruusluokka	11
	Kestävä liiketoiminnan transformoin johtaminen	13
	Kestävä liiketoiminnan transformoin tulokset	18
4	Johtopäätökset	21
5	Pohdintaa	23
	Transformoin vaiheet	23

# 1 Johdanto

Vihreä siirtymä vauhdittaa yritysten toimintaympäristöä kiihtyvällä tahdilla kohti kestävämpiä käytäntöjä. Yritysten arvonluontimahdollisuuksiin perustavalla tavalla vaikuttavista ajureista moni liittyy laajalti tunnettuihin megatrendeihin: ilmastonmuutokseen, luonnonvarojen hupenemiseen ja luontokatoon.

Yritysvastuuseen liittyvä sääntely kiristyy ja sen määrä kasvaa. Esimerkiksi EU-taksonomia, kestävän rahoituksen tiedonantoasetus (Sustainable Finance Disclosure Regulation, SFDR) ja yritysten kestävyysraportointia koskeva direktiivi (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD) muuttavat kymmenien tuhansien yritysten liiketoimintaympäristöä radikaalisti.

Vihreä siirtymä on kiihtynyt viime vuosina, ja joidenkin arvioiden mukaan vihreän siirtymän tavoitteisiin pääsemiseksi tarvitaan maailmanlaajuisesti 1,6–3,2 biljoonan dollarin investoinnit<sup>1</sup>. Yritysten toimintaympäristöstä tuleva paine lisääntyy ja vaikuttaa erilaisiin yrityksiin eri voimalla, mutta investointien globaali uusjako muuttaa markkinoita merkittävästi ja

avaa täysin uudenlaisia mahdollisuuksia ja tulovirtoja yrityksille, joille vastuullisuus on osa strategiaa.

Toimintaympäristön nopea muutos luo organisaatioille painetta uudelleenarvioida tarjoomaansa, toimintojaan, liiketoimintamallejaan, arvoverkostojaan, kyvykkyyksiään ja strategioitaan entistä tiiviimmässä tahdissa – jos ei mahdollisuuksien niin riskienhallinnan näkökulmasta.<sup>2</sup> Yritykset tarvitsevat yhä enemmän kyvykkyyttä innovointiin kaikilla organisaation tasoilla. Niiden on tarkasteltava liiketoimintojaan kriittisesti vastuullisuuden näkökulmasta, jotta ne pysyisivät toimintaympäristön muutoksen vauhdissa ja pystyisivät vastaamaan sidosryhmien yhä yksilöllisempiin tarpeisiin kestävämmistä tuotteista ja palveluista.



<sup>1</sup> Esim. Bloomberg, IMF, 2022

<sup>2</sup> Dobers ja Wolff, 2000, s. 143

## Mitä transformaatio tarkoittaa

Transformaatio viittaa liiketoiminnan perustavanlaatuisiin muutoksiin, joiden avulla yritys yrittää selviytyä uudessa, haastavammassa toimintaympäristössä ja pitää yllä kilpailuasemaansa. Onnistuneissa transformaatioissa muutosprosessiin kuuluu useita vaiheita ja kuluu merkittävästi aikaa.<sup>3</sup>

Liiketoiminnan transformaatio voi juontaa juurensa yrityksen selviytymistä uhkaavaan tekijään tai haluun kasvaa ja menestyä. Yrityksen on tehtävä strateginen valinta: Tähtääkö se muutokseen vai ei? Milloin ja kuinka radikaaliin? Yritykset useimmiten tähtäävät liiketoiminnan vakauteen, eikä jatkuva muutos ole niille toivottavaa.<sup>4</sup>

Transformaatioon johtavat usein merkittävät muutokset yrityksen taloudellisessa ja toimintaympäristössä. Näiden muutosten seurauksena yrityksen mahdollisuudet arvonnautuon heikentyvät tai ne koetaan aiempaa huonommiksi, ja tätä yritetään torjua liiketoiminnan perustavanlaatuisella muutoksella.<sup>5</sup> Toimintaympäristön muutoksia voivat olla esimerkiksi lainsäädännön tai sääntelyn muutokset, jotka vaikuttavat markkinoiden kilpailutilanteeseen tai trendeihin. Olemassa olevat organisaatorakenteet ja käytännöt eivät riitä tällaisten toimintaympäristön muutosten hallintaan.

### Vähittäisestä perustavanlaatuisen

Yrityksen toimintaan kuuluvien tehtävien muuttaminen itsessään on liiketoimintaprosessien parantamista, ei transformaatiota. Sen sijaan liiketoiminnan olemassaolon tarkoituksen, tavoitteiden tai konsernitoimintojen muutokset ovat todennäköisemmin transformatiivisia.<sup>6</sup> Lisäksi liiketoiminnan transformaatioon liittyy merkittäviä muutoksia organisaation suhteissa yhteen tai useampaan sidosryhmään kuten asiakkaisiin, työntekijöihin, toimittajiin ja sijoittajiin.

Transformaatiossa myös arvonnautuon mekanismit muuttuvat. Transformaatio voi näkyä uusina arvolutpauksina, tuotteina, palveluina, tarjoomana, arvooverkostoina ja liiketoimintamalleina sekä vaatia johtamismallien muuttamista. Transformaatio voi sisältää myös vanhojen arvolutpausten viestimistä sidosryhmillä täysin erilaisilla tavoilla.<sup>7</sup>

Transformaation tuloksena on tietoinen, kestävä siirtymä tuloksekkaampaan liiketoimintaan ja terveempään organisaatioon, joka perustuu taustalla olevien kyvykkyyksien, järjestelmien ja prosessien

perustavanlaatuisen muutokseen.<sup>8</sup> Transformaatiota voi mitata kolmella mittarilla: uusi kasvu, liiketoiminnan ytimen uudelleenpositiointi ja talous.<sup>9</sup>

### Uudistuminen on välttämättömyys

Jokainen organisaatio kohtaa jossain vaiheessa elinkaartaan ristiriidan uudistumisen ja säilyttämisen välillä. Uudistumista on tarkasteltava strategisesti, koska suurin osa organisaatioista ei kykene innovoimaan niin nopeasti kuin markkinat vaativat. Esimerkiksi kilpailutilanne, asiakkaiden odotukset, teknologinen kehitys, resurssien saatavuus tai sääntely voivat kehittyä odotettua nopeammin ja laajemmin.

Monet tunnetut yritykset (esim. Kodak ja Nokia) ovat epäonnistuneet joko uudistumistarpeen ymmärtämisessä tai toteutuksessa. Myös toisenlaisia esimerkkejä on: esimerkiksi pohjoismaiset energiayhtiöt Orsted ja Neste ovat onnistuneet vastuullisuusajattelun käynnistämässä transformaatioissa.<sup>10</sup>

### Johda muutosta

Tehokkaan johtamisen merkitys organisaation menestyksen kannalta on tunnistettu jo pitkään<sup>11</sup>, samoin muutoksen ja vastarinnan hallinnan<sup>12</sup>. Se korostuu myös avainmuuttujana tuoreissa tutkimuksissa, jotka käsittelevät yritysten transformaatioita.<sup>13</sup> Transformaatioita johdetaan usein määrittelemällä uudelleen yhtiön olemassaolon tarkoitus (engl. purpose) – sen arvo koko yhteiskunnalle, ei vain osakkeenomistajille.<sup>14</sup>

”Transformaatiota voidaan mitata kolmella erityisindikaattorilla: uudella kasvulla, ydinliiketoiminnan uudelleenasettelulla sekä rahoituksella”, Anthony 2019

### Oikean strategian valitseminen

On esitetty, että eri toimialojen yritykset tarvitsevat erilaisia strategioita onnistuakseen kestävästi liiketoiminnan transformaatioissa.<sup>15</sup> Ei ole yllätys, että vastuullisuuteen liittyvä sääntely kiihdyttää osaltaan vastuullisen liiketoiminnan innovointia. Vähitellen tuotantoa tehostavien strategioiden lisäksi myös investointi modernisointiin, kuten digitaalisten ratkaisujen hyödyntämiseen, sekä rakenteelliset muutokset

<sup>3</sup> Kotter, 1995

<sup>4</sup> Baden-Fuller ja Volbreda, 1997

<sup>5</sup> Rouse, 2005

<sup>6</sup> Rouse, 2005, s. 284

<sup>7</sup> Rouse, 2005

<sup>8</sup> Purchase et al., 2011

<sup>9</sup> Anthony et al., 2019

<sup>10</sup> Anthony et al., 2019

<sup>11</sup> Yukl, 1994

<sup>12</sup> Kotter, 1995;

Kotter ja Schlesinger, 2008

<sup>13</sup> Rouse, 2005

<sup>14</sup> Anthony et al., 2019

<sup>15</sup> Ghosal 2015

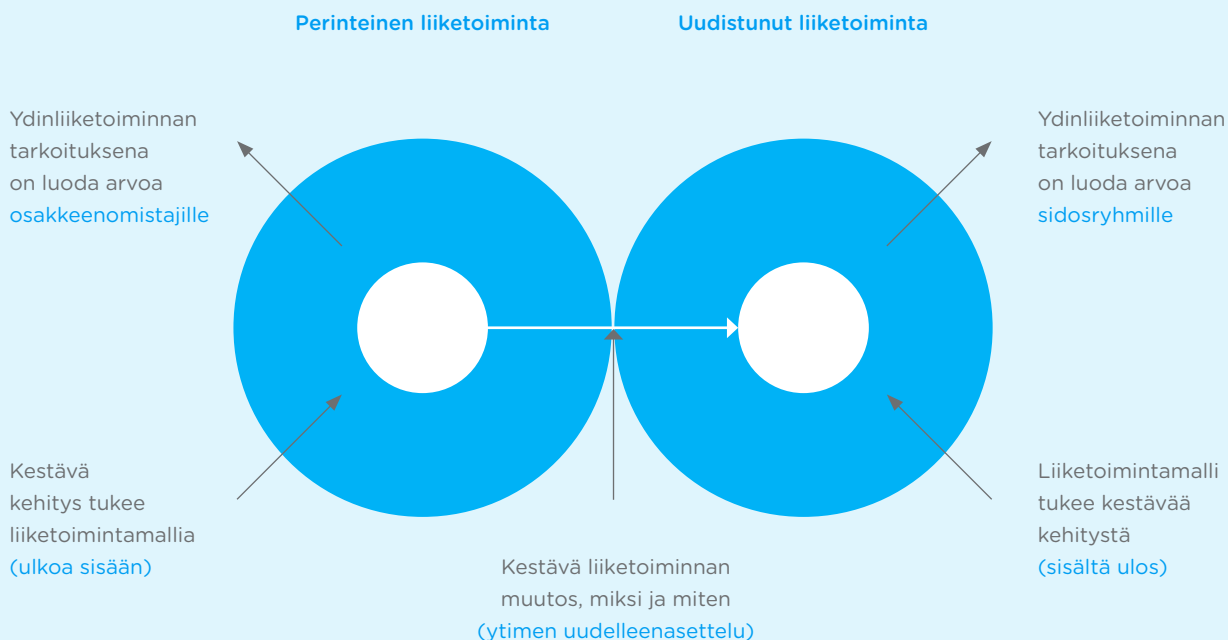
organisaatiossa, päätöksenteossa ja alihankinnoissa voivat parantaa organisaation ja tuotannon tehokkuutta sekä kilpailukykyä muuttuvilla markkinoilla. Tuotannon tehostamisstrategiat soveltuvat pääomaintensiivisiin ja matalien T&K-kulujen toimialoihin silloin, kun muutostarve perustuu vastuullisuuteen liittyviin riskeihin ja mahdollisuuksiin, kuten lainsäädäntöön.

Muutokset yrityksen arvonluonnissa ja liiketoimintamallissa ovat keskiössä kestävä liiketoiminnan transformatiota määrittäessä. Yritykset voivat samanaikaisesti ottaa käyttöönsä useampia kestäviä liiketoimintamalleja<sup>16</sup>. Kestävään kehitykseen tähtäviä liiketoimintamalli-innovaatioita koskevat strategiat voidaan lisäksi jakaa kolmeen ryhmään: puolustavat, mukautuvat ja proaktiiviset<sup>17</sup>. Jälkimmäisimmässä on kyse keskeisen liiketoimintalogiikan uudelleensuunnittelusta siten, että se tukee täysin kestävyttä, ja sitä voidaan pitää muutoksellisena. Toisaalta, yritykset voivat eri aikaväleillä onnistua innovoimaan kestäviä liiketoimintamalleja kestävyttä ja muutosta varten joko evolutiivisen tai radikaalin lähestymistavan avulla<sup>18</sup>. Kirjallisuuden

”Rutiininomaisia muutoksia yrityksen vastuullisuuskäytänteissä, kuten esimerkiksi energiatehokkuuden parantamista, raportointikäytäntöjä ja jätehuoltoa, ei pidetä mullistavina.”

mukaan, tällaisten kestävien liiketoimintamallien kehittämisen ja käyttöönoton järjestölliset mahdollistajat ja esteet, liittyvät strategisella ja operatiivisella tasolla esimerkiksi osakkeenomistajien ja sidosryhmien arvon tasapainottamiseen, lyhyen aikavälin ja kärsivällisten investointien väliseen tasapainoon, valmiuksen kehittämiseen sekä kestävä kehityksen kannustinjärjestelmiin<sup>19</sup>. Perinteisestä liiketoiminnasta kestävään siirtyminen edellyttää kuitenkin yrityksen tarkoituksen ja arvonluonnin uudelleensuunnittelua sekä kestävä kehityksen roolia liiketoiminnan ytimessä (kuva 1).

Kuva 1. Kestävä liiketoiminnan transformatiota määrittäminen (Larvus, 2023).



<sup>16</sup> Bocken et al., 2014

<sup>17</sup> Shaltegger et al., 2012

<sup>18</sup> Inigo et al., 2017

<sup>19</sup> Bocken ja Geradts, 2020

# 2 Tutkimus kestävästä liiketoiminnan transformatiosta suomalaisyrityksissä

## Tutkimuksen otanta

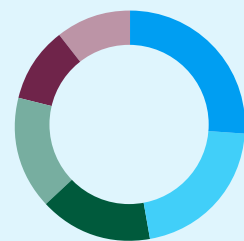
Tässä raportissa esiteltävä tapaustutkimus tehtiin maaliskuu-kesäkuussa 2023. Mukaan valittiin yrityksiä niiden koon ja strategian perusteella. Yritykset ovat kooltaan suuria ja ne ovat toimineet riittävän kauan, että niissä on mahdollista tunnistaa transformatioprosessi. Lisäksi yhtiön liiketoimintastrategiassa oli oltava mukana vastuullisuus tai jokin sen elementti. Pelkkä erillinen vastuullisuusstrategia ei riittänyt valituksi tulemiseen. Toimiala tai sektori ei ollut rajoittava tekijä, koska yksi tutkimuksen tavoitteista oli vertailla eri toimialojen yritysten kestävästä liiketoiminnan transformatioprosesseja.

Tutkimukseen kutsuttiin mukaan yhteensä 19 kriteerit täyttävää yritystä. Tulokset on anonymisoitu. Luottamuksellisuussyistä ne eivät sisällä yrityskohtaista tietoa. Yritykset edustavat kymmentä toimialasegmenttiä, jotka on jaoteltu kuuteen toimialakategoriaan (kuva 2). Elintarvikealalla oli suurin edustus: 26 prosenttia. Julkisesti saatavilla olevien vuosien 2021 ja 2022 koskevien taloustietojen perusteella mukana olleiden yritysten keskimääräinen liikevaihto oli noin 1,4 miljardia euroa ja yhteenlaskettu vuotuinen liikevaihto noin 27,4 miljardia euroa.

### Johtoryhmän näkemys painottuu

Yli kaksi kolmasosaa haastateltavista oli yritysten johtoryhmän jäseniä. Haastateltavista 32 prosenttia kuului laajennettuun johtoryhmään ja osallistui johtoryhmän toimintaan säännöllisesti sekä koordinoi vastuullisuuteen liittyviä hankkeita. Lähes kolmella neljäsosalla (74 %) haastateltavista oli tehtävänimikkeessään viestintä, media- tai yhteiskuntasuhteet ja/tai vastuullisuus. Muiden haastateltavien nimikkeet liittyivät talouteen ja liiketoiminta-alueiden kehittämiseen.

Kuva 2. Tutkimukseen osallistuneiden yritysten edustamat toimialat.



- Elintarvikealalla 26,3 %
- Kuluttajatuoteteollisuus 21,1 %
- Prosessiteollisuus 15,8 %
- Rakentaminen ja kiinteistöt 15,8 %
- Energia 10,5 %
- Rahoitus- ja vakuutusala 10,5 %

## Tutkimuksen avainluvut

19 yritystä

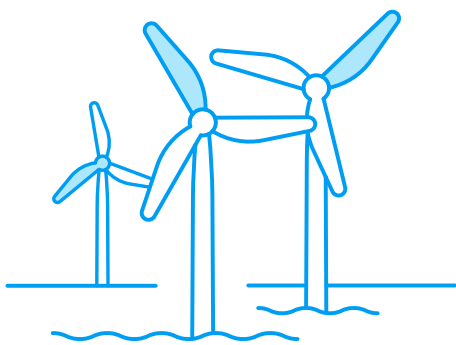
1.4mrd keskimääräinen liikevaihto

6 toimialaa

27.4mrd kokonaisliikevaihto

# 3 Kestävä strategia vauhdittaa vastuullista liiketoimintaa organisaatioissa

Haastattelujen perusteella tehdyt havainnot on jaoteltu neljään osioon: tausta, suuruusluokka, prosessi ja tulokset. Jaottelu auttaa tarkastelemaan eroja ja yhtäläisyyksiä eri yritysten ja toimialojen kestävä liiketoiminnan transformaatioiden ajurien ja prosessien välillä.



Joistakin myös strategisen vastuullisuuden tavoitteita sekä etenemissuunnitelmia laatinneista yrityksistä puuttuu vielä keinot vastuullisen toiminnan muuntamisesta liiketoiminnaksi, mikä vaikeuttaa muutokseen liittyvien investointien edistämistä.

## Miksi vastuullisuus otettiin osaksi yrityksen strategiaa

Haastatteluiden ensimmäinen osio käsitteli vastuullisuuden nivomista yrityksen strategiaan. Tutkimuskirjallisuuden perusteella kestävä liiketoiminnan transformaation syitä ja ajureita on tärkeää ymmärtää, jotta sen suuruusluokkaa, prosessia ja tuloksia voidaan analysoida.

Osion kysymykset liittyivät siihen, miksi ja milloin eli missä olosuhteissa vastuullisuus otettiin osaksi yrityksen liiketoimintastrategiaa. Osion tavoitteena oli myös selvittää, oliko vastuullisuuden nivomiselle osaksi strategiaa ulkoisia tai sisäisiä ajureita – uhkia tai mahdollisuuksia.<sup>20</sup> Osio pyrki selvittämään, miten vastuullisuus näkyi strategiaprosessissa ja strategian dokumentoinnissa sekä mikä oli sen suhde muihin mahdollisiin strategian kärkiin ja tavoitteisiin.

### Miksi kestävä strategia?

Tutkimukseen osallistuneiden yritysten vastaukset osoittavat, että eri yrityksissä ja eri toimialoilla vastuullisuuden ottamista osaksi strategiaa on perusteltu eri tavoin. Haastatteluissa kävi ilmi, että kaikki yritykset eivät vielä pyri perustavanlaatuisen transformaation nivomalla vastuullisuutta liiketoimintastrategiaan, vaan pyrkivät vastaamaan toimintaympäristön muutokseen ja asiakkaiden tarpeisiin sekä korostamaan vastuullisuuden tärkeyttä läpi organisaation ja toimintojen. Tähän on monia eri syitä.

<sup>20</sup> Näitä käsitellään myös tutkimuskirjallisuudessa, esim. Rouse, 2005.



**Kysymys**

Miksi, milloin ja miten vastuullisuus tuotiin osaksi yrityksen strategiaa?

**Mitä kovempi kilpailu, sitä useampi yritys etsii keinoa erottautua ja luoda kilpailuetua strategisilla vastuullisuushankkeilla.**

**Analyysi**

Haastatellut yhtiöt sisällyttivät vastuullisuuden yritysstrategioihinsa vuosina 2015–2022. Haastattelujen perusteella vastuullisuus näkyy strategiadokumenteissa, ja suurin osa yhtiöistä on asettanut selkeät tavoitteet ja polut vastuullisuuden parantamiseksi osana strategiaa.

Ilmastonmuutos korostui tärkeänä vastuullisuusaiheena eri toimialoilla. Tärkeitä olivat myös sidosryhmien vastuu ja turvallisuus, luonnon monimuotoisuus sekä hyvä yrityskansalaisuus.

Tärkeimpiä syitä sisällyttää vastuullisuus strategiaan olivat yritysjärjestelyt (yrityskaupat, pörssilistautuminen, yhtiöittäminen), omistajien vaatimukset sekä vastuullisuustyön kokonaisvaltainen systematisointi, jonka tarkoitus on ollut mahdollistaa vastuullisuuteen liittyvien investointien priorisointi ja sääntelyn kiristymiseen sekä asiakkaiden kysynnän kasvuun valmistautuminen.

Perustelut vaihtelivat jonkin verran toimialojen välillä. Erot liittyivät alojen ominaispiirteisiin ja yhtiöiden markkina-asemaan. Esimerkiksi kovempi kilpailu saa yritykset etsimään keinoja erottautua ja luoda kilpailuetua strategisilla vastuullisuushankkeilla. Jotkin yritykset tavoittelivat vastuullisuuskärjillä kustannussäästöjä ja kannattavuuden parantamista sekä sidosryhmien sitouttamista brändiin.

**Kysymys**

Miten kestävä strategia on vaikuttanut yrityksen olemassaolon tarkoitukseen ja arvolupaukseen?

**Analyysi**

Yrityksistä 58 prosenttia kertoi, että vastuullisuuden nostaminen strategiaan on vaikuttanut niiden olemassaolon tarkoitukseen tai arvolupaukseen. Useimmiten niitä oli muotoiltu kevyesti uudelleen tai määritelty sisältämään myös vastuullisuusnäkökohtia, mutta muutamassa tapauksessa muutos oli ollut perinpohjaisempi.

Jos muutoksia ei ollut tehty, vastuullisuus oli useimmiten kuulunut olemassaolon tarkoitukseen tai arvolupaukseen jo aiemmin. Vain rahoitus- ja vakuutuslalla sekä prosessiteollisuudessa oli yhteneviä kokemuksia: rahoitus- ja vakuutuslalla muutosta ei ollut tapahtunut, kun taas prosessiteollisuudessa vastuullisuus oli vaikuttanut kaikkiin yrityksiin.

**Kysymys**

Motivoivatko muutosta riskit vai mahdollisuudet?

53 %

haastateltavista tunnisti, että heillä oli enimmäkseen riskien välttämiseen liittyvä motivaatio sisällyttää vastuullisuus yrityksen strategiaan.

**Analyysi**

Haastateltavista 53 prosenttia tunnisti, että vastuullisuuden nivomista strategiaan motivoi enimmäkseen riskien välttäminen. Suurinta osaa yrityksistä motivoivat kuitenkin sekä riskit että mahdollisuudet. Vastuullisuus oli aluksi ollut riskienhallintaa, mutta ajan myötä sen tuomia mahdollisuuksia oli tunnistettu eri toimialoilla. Harvoissa tapauksissa vastuullisuus oli nostettu strategiaan proaktiivisesti mahdollisuuksien tavoittelun nimissä; useammin reaktiivisesti sidosryhmien vaatimusten takia.

Vain energia-, rahoitus- ja vakuutus- sekä prosessiteollisuuden aloilla motivaatio oli yhteneväistä. Energia- sekä rahoitus- ja vakuutusaloilla syynä oli riskien välttäminen ja prosessiteollisuudessa uudet mahdollisuudet. Elintarvikealalla 80 prosenttia yrityksistä pyrki välttämään riskejä vastuullisuuden avulla, kun taas rakennus- ja kiinteistöalalla (67 %) ja kuluttajatuotteita ja -palveluita tuottavissa yrityksissä (75 %) tavoiteltiin mahdollisuuksia.

**Kysymys**

Millainen suhde vastuullisuudella on strategian muihin kärkiin?

**Analyysi**

95 prosenttia yrityksistä kertoi, että vastuullisuus liittyy kiinteästi muihin strategisiin kärkiin. Sen nähtiin edistävän kasvu- ja kannattavuustavoitteita esimerkiksi asiakkaiden sitouttamisen, toimitusketjun luotettavuuden, taloudellisen tehokkuuden, digitalisaation ja kyvykkyyksien kehittämisen kautta.

## Muutoksen suuruusluokka

Haastattelujen toinen osio keskittyi siihen, kuinka suuri muutos yrityksessä on tapahtunut sen jälkeen, kun vastuullisuus otettiin osaksi yrityksen strategiaa. Uutta tilannetta verrattiin tilaan, jossa vastuullisuus on tavanomainen osa liiketoiminnan käytäntöjä verrattuna perinteiseen malliin, jossa vastuullisuutta ei ole sisällytetty liiketoimintastrategiaan. Haastattelujen kaksi ensimmäistä osiota – tausta ja suuruusluokka – pyrkivät selvittämään, kuinka radikaalisti vastuullisuuden integrointi liiketoimintaan on vaikuttanut yritykseen tai vähintään sen kunnianhimon tasoon. Tätä vasten voitiin tarkastella muutoksen johtamista ja tuloksia haastattelujen kolmannessa ja neljännessä osiossa.

### Yrityksen historia vaikuttaa toimeenpanoon

Muutoksen suuruusluokkaa käsittelevän osion haastattelukysymykset koskivat myös yrityksen vastuullisuuteen liittyvää historiaa: oliko vastuullisuus

aiemmin hyväksytty osaksi sen jokapäiväistä toimintaa vai oliko se kuulunut vain vastuullisuusammattilaisten tehtäviin. Haastateltavia pyydettiin myös kuvailemaan, onko muutos ollut vähittäistä vai mullistavaa.

### Yksittäisistä kestävyystoimista strategiaan

Haastattelujen perusteella monissa tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä oli tehty töitä vastuullisuuden eteen jo ennen kuin se otettiin osaksi strategiaa. Vähintään lainsäädännön vaatimuksia oli noudatettu. Vastuullisuuden tuntemista pidettiin lähestulkoon vaatimuksena sille, että sen strategisista ulottuvuuksista ja seurauksista voidaan puhua. Monissa yrityksissä toimintojen fokus on vaikuttanut siihen, onko vastuullisuuteen liittyvän perinnön odotettu hidastavan vai helpottavan vastuullisuuden nostamista strategiselle tasolle. Esimerkiksi ne yritykset, jotka suoraan hyödyntävät ja jalostavat luonnonvaroja prosesseissaan, vaikuttavat kyenneen perustelemaan vastuullisuuden kokonaisvaltaisemman integroinnin yrityksen toimintaan.

#### Kysymys

Mikä oli vastuullisuuden lähtötilanne ennen kuin se otettiin osaksi strategiaa?

#### Analyyysi

Valtaosalle yrityksistä vastuullisuusasiat olivat ainakin jossain määrin tuttuja jo pitkään ennen kuin niitä nivottiin strategiaan. Yrityksissä oli tehty vastuullisuusraportteja ja -ohjelmia ja niillä oli ollut vastuullisuustavoitteita ja -toimenpiteitä. Yritysten välillä oli eroja, mutta toimialojen välillä ne eivät olleet suuria.

Monissa yrityksissä vastuullisuutta oli hoitanut ja koordinoinut vastuullisuus- tai lakitoiminto, joka oli vastannut tehokkuus- ja compliance-vaatimusten toteutumisesta. Joissain organisaatioissa johto oli kyseenalaistanut ajatusta, että vastuullisuuden tulisi ylittää sääntelyn määrittämä taso, tai laiminlyönyt sitä ja nähnyt sen lähinnä kustannuksena.

Etenkin ympäristövastuunäkökohdat ja työturvallisuus on tunnettu hyvin esimerkiksi sääntelyn takia tai koska yrityksen asema esimerkiksi pörssiyhtiönä, tytäryhtiönä tai tiukasti säännellyllä alalla on vaatinut sitä.

**Kysymys**

Millainen vastuullisuuden perintö yrityksellä on? Miten se on vaikuttanut motivaatioon ja toimenpiteisiin?

95 %

case-yrityksistä sanoo, että vastuullisuuden nostaminen yritysstrategiaan on kiihdyttänyt ja virtaviivaistanut vastuullisuuden käytäntöön viemistä organisaatiossa.

**Analyysi**

Vastuullisuus on kuulunut jossain määrin kaikkien yritysten toimintaan. Vaatimustenmukaisuuden sanelemia toimia on tehty. Yleisesti ottaen vastuullisuus ei ole ollut henkilöstön agendalla operatiivisen tason tai vastuullisuustoiminnon ulkopuolella.

Monissa yrityksissä vastuullisuuden käsitettä pidettiin tuntemattomana ja vaikeasti ymmärrettävänä, kun taas käsitteet kuten ympäristö, turvallisuus ja hyvinvointi sekä hyvä hallinto tunnettiin paremmin.

Yrityksissä ajatellaan laajalti, että aiemmat toimet tehokkuuden parantamiseksi ja kustannusten säästämiseksi, kuten energiatehokkuuden lisääminen, ovat parantaneet yritysten sisäistä asennoitumista perustavammanlaatuisia ja järjestelmätason vastuullisuustoimia, kuten hiilineutraaliutta, kohtaan. Viime vuosikymmenen aikana ymmärrys vastuullisuudesta ja sen laajemmasta roolista on kasvanut yrityksissä.

Esimerkiksi elintarvike- ja rahoitus- ja vakuutusalan yrityksissä vastuullisuus on kuitenkin ollut osa liiketoimintamallia tai yhtiön arvoja ja siten helppo omaksua koko organisaatiossa. Lisäksi esimerkiksi kuluttajatarvikkeiden ja -palveluiden tarjoavissa yrityksissä oli jo ennen strategian muutosta reagoitu vastuullisten tuotteiden kasvaneeseen kysyntään.

Vastuullisuuden nostaminen yritysstrategiaan on kiihdyttänyt ja virtaviivaistanut vastuullisuuden viemistä käytäntöön 95 prosentissa yrityksistä.

**Kysymys**

Minkä suuruusluokan muutos on tarvittu?

**Analyysi**

Haastattelujen perusteella 32 prosenttia on kokenut muutoksen perinpohjaisena. Yrityksistä 11 prosenttia oli muuttanut ydintoimintojaan ja toimintamalliaan kestäväksi strategian takia.

Muutoksen mullistavuus ei useimmiten ole ollut seurausta ydinliiketoiminnan muuttumisesta vaan ennemminkin työn ja hankkeiden suhteellisesta määrästä yritysten liiketoimintayksiköissä ja toiminnoissa verrattuna aikaan ennen vastuullisuuden nostamista strategiaan. Ajattelutavan muuttaminen yrityksen sisällä on vaatinut paljon viestintää ja kyvykkyyksien kehittämistä.

Yrityksissä, joissa muutos on ollut vähittäistä, on koettu, että integraation tahti ja kunnianhimo on kattavaa kaikissa yhtiön toiminnoissa verrattuna aiempiin vastuullisuustoimiin. Haastattelujen perusteella tämä on johtunut tahdistusta, jolla sääntely ja asiakaskysyntä ovat lisääntyneet.

## Kestävän liiketoiminnan transformoinnin johtaminen

Haastattelujen kolmannen osion kysymyksillä pyrittiin tunnistamaan tärkeimmät elementit prosessissa, jonka avulla yrityksessä siirryttiin vanhoista käytännöistä uuteen, vastuulliseen liiketoimintaan. Osio pyrki selvittämään, miten kestävä strategia ohjaa organisaation transformointia ja kuinka voimakkaasti kestävä strategian odotetaan edistävän kestävä liiketoiminnan transformointia eri toimialoilla.

Haastateltavia pyydettiin kertomaan, onko yrityksen rakenne, liiketoimintamalli tai tarjooma muuttanut sen jälkeen, kun vastuullisuus otettiin osaksi yrityksen strategiaa, ja miten tätä muutosta on johdettu. Lisäksi tavoitteena oli tunnistaa keskeiset päätöksenteon hetket, päätöksentekijät ja vaikuttajat transformointiprosessin eri vaiheissa. Osiossa tarkasteltiin myös transformoinnin mahdollistajia ja esteitä yrityksen sisällä.

### Toimeenpanon kulmakivet

Eri yritysten transformointiprosessit eroavat toisistaan, koska niiden lähtötilanteet, taustat, nykytila, aikavälit sekä toimialat ovat erilaisia. Haastattelujen perusteella prosesseissa on kuitenkin myös huomattavia yhteneväisyyksiä. Markkinaolosuhteet, sääntelyn asettamat rajat, vastuullisuuden kohdistuva kysyntä sekä yrityksen aiemmat vastuullisuuskäytännöt näyttävät vaikuttavan siihen, kuinka perinpohjaisesti, missä tahdissa ja millä tavoin vastuullisuus nivotaan yrityksen liiketoimintayksiköihin ja -prosesseihin transformoinnin mahdollistamiseksi.

Valtaosalle tutkimukseen osallistuneista yrityksistä aktiivinen ja selkeä viestintä vastuullisuuden tavoitteista ja roolista liiketoiminnassa ja kaikissa konsernitoiminnoissa on ollut olennainen tekijä transformoinnin onnistumisen kannalta. Lisäksi ylimmän johdon kannustimet sekä rahoituksen kohdentaminen ovat olleet monille yrityksille tärkeitä tekijöitä muutoksessa.



### Kysymys

Kuka (yksilö, tiimi, yksikkö) vei transformaatiota eteenpäin?

63 %

tärkeimmistä aloitteita tekevistä sekä transformaatiota ajavista sisäisistä henkilöistä rakennus- ja kiinteistöalalla olivat toimitusjohtajia.

### Analyysi

Haastateltujen yritysten transformaatioita ovat käynnistäneet ja niiden johtamiseen vaikuttaneet sisäiset ja ulkoiset tahot. Rakennus- ja kiinteistöalalla keskeiset sisäiset vaikuttajat, jotka ovat käynnistäneet ja johtaneet transformaatioita ovat olleet joko toimitusjohtajia (63 %), vastuullisuusjohtajia (16 %) tai operatiivisia johtajia (11 %). Heitä on myös pidetty keskeisinä vastuullisuuden puolestapuhujina. Vuorovaikutus hallitusten kanssa ei ole ollut järjestelmällistä ja hallitusten rooli on ollut melko pieni.

Myös muut johtoryhmän jäsenet ovat tukeneet vastuullisuuden integrointia omaan vastuualueeseensa. Yleensä strategisia vastuullisuushankkeita on koordinoit joku johtoryhmän ulkopuolinen, ja etenkin liiketoiminta-alueiden johtajat ovat vieneet transformaatiota eteenpäin liiketoiminnassa ja yritysten päivittäisessä toiminnassa. Viestinnällä on ollut keskeinen rooli kestävyuden korostamisessa, koska jotkut vastaajat kokivat, että vastuullisuuden integroinnin johtaminen oli melko epäjärjestelmällistä.

Haastateltavat tunnistivat myös johtoryhmän ulkopuolelta työntekijöitä, jotka olivat keskeisessä roolissa transformaation johtamisessa. Joissakin yrityksissä T&K-asiantuntijat ja tuotepäälliköt olivat vastuullisuuden käytäntöön viemisen avainhenkilöitä. Etenkin rakennus- ja kiinteistöalalla yritykset olivat nimenneet vastuullisuuslähettiläitä, jotka edistivät transformaatiota työmaiden käytännön työssä.

Vastuullisuudesta on keskusteltu taajaan ulkoisten vaikuttajien kuten sijoittajien ja omistajien kanssa. He ovat kannustaneet ja tukeneet vahvasti vastuullisuuden integrointia yritysstrategiaan ja toimintoihin.

**Kysymys**

Mitkä ovat olleet transformaaion mahdollistamisen kannalta tärkeimpiä päätöksiä ja toimenpiteitä?

**Suurimmassa osassa case-yrityksistä johtoryhmän jäsenten palkitsemis- ja bonusmallit on muutettu siten, että ne sisältävät asetetut strategisen vastuullisuuden tavoitteet.**

**Analyysi**

Tärkeimpiä transformaaion mahdollistavia päätöksiä ovat olleet esimerkiksi vastuullisuuden ammattilaisen nimittäminen johtoryhmään, vastuullisuusorganisaation virtaviivaistaminen, liiketoimintaan kytkeytyvien kunnianhimoisten vastuullisuustavoitteiden asettaminen, transformaaio-ohjelmien käynnistäminen. Lisäksi vastuullisuusnäkökulmien integrointi jo olemassa oleviin johtamisjärjestelmiin ja prosesseihin on ollut keskeinen päätös transformaaion edistämiseksi.

Vastuullisuuden ammattilaisen nimittäminen johtoryhmään tai vastuullisuuden sisällyttäminen johtoryhmän jäsenen vastuualueeseen on haastateltavien mielestä lisännyt johtoryhmän altistumista vastuullisuusasioille ja korostanut sen tärkeyttä sisäisesti ja ulkoisesti. Johtoryhmät ovat voineet keskustella vastuullisuustoimien etenemisestä ja tehdä perusteltuja päätöksiä, kun johtoryhmään tai säännöllisesti kokoontuvaan laajennettuun johtoryhmään on lisätty syvällistä vastuullisuusosaamista.

Suurin osa yrityksistä oli päättänyt uudistaa vastuullisuusorganisaatiotaan. Vaatimustenmukaisuuteen ja raportointiin perustuvista organisaatiomalleista on siirrytty kokonaisvaltaisempiin ja poikittain integroituihin johtamismalleihin. Haastatteluissa tunnistettiin erilaisia malleja.

Monissa yrityksissä oli perustettu sisäisiä vastuullisuusfoorumeita: vastuullisuuden johtoryhmiä tai vastuullisuusverkostoja. Niihin saattoi kuulua muutamia tai jopa kymmeniä ihmisiä eri puolilta organisaatiota. Ryhmää johti yleensä johtoryhmän vastuullisuudesta vastaava henkilö ja toimintaa organisoiti hänen tiiminsä jäsen kuten vastuullisuusjohtaja.

Verkoston rooli oli useimmiten seurata edistymistä, jakaa kokemuksia ja tietoa kuten uutta tutkimustietoa vastuullisuudesta, virtaviivaistaa tavoitteita ja toimia liiketoimintayksiköissä ja toiminnoissa sekä tukea päätöksentekoa. Muutamassa yrityksessä verkostolle oli osoitettu budjetti vastuullisuuden edistämiseen ja valta tehdä päätöksiä budjetin käytöstä. Yksi verkoston päätarkoituksista on osallistaa ihmisiä organisaation eri yksiköistä, jotta vastuullisuutta koskeva tieto leviää ja kasvaa osaksi toimintaa.

Joissain yrityksissä vastuullisuuden ammattilaisia on rekrytoitu liiketoimintayksiköihin ja varsinainen vastuullisuusyksikkö on pidetty pienenä.

Transformaaion kannalta on ollut olennaista, että vastuu kestävän liiketoiminnan transformaaion on ollut johtoryhmällä. Suurimmassa osassa yrityksistä johtoryhmän jäsenten palkitsemis- ja bonusmalleja on muutettu niin, että strategiset vastuullisuustavoitteet, kuten hiilineutraalius, ovat niissä tasavertaisia muiden palkkioon vaikuttavien tekijöiden kanssa. Vastuullisuuteen liittyviä strategisia suorituskykyindikaattoreita on otettu käyttöön myös liiketoimintayksiköissä ja toiminnoissa.

**Kysymys**

Mitä rakenteellisia muutoksia organisaatiossa on tarvittu ja miten muutokset on toteutettu?

**Uusien liiketoimintayksiköiden perustamisen tai divestointien kaltaisia merkittäviä rakenteellisia muutoksia ei ole vielä tehty, mutta vastuullisuuden valmiudet sekä hallintamallit on sisällytetty kokonaisvaltaisesti läpi organisaation ja toimintojen.**

**Analyysi**

Suurimmassa osassa yrityksistä merkittäviä rakenteellisia muutoksia ei ollut vielä tehty sen jälkeen, kun vastuullisuus otettiin osaksi yritysstrategiaa. Myöskään merkittäviä käyttöomaisuusinvestointeja tai -divestointeja ei ollut tehty.

Haastateltavien mielestä rakenteellisia muutoksia ja investointeja todennäköisesti tarvittaisiin transformaation jatkuessa. Joissakin yrityksissä oli perustettu uusia kokeiluyksiköitä ja kiihdyttämötoimintoja, jotka keskittyivät erityisesti vastuullisiin tuoteinnovaatioihin, kehittämiseen ja kumppanuuksiin. Lisäksi monet yritykset etsivät tapoja lisätä kyvykkyyksiään ja vastuullista tarjoomaa yritysostojen kautta.

Olemassa olevissa liiketoimintayksiköissä ja toiminnoissa vastuullisuus otetaan yhä useammin huomioon liiketoiminnan toimintaperiaatteena ja sen kehittämisen lähtökohtana. Yrityksissä tehdään esimerkiksi elinkaariarvioita ja vastuullisuustoimien kustannus-hyötyanalyyssejä. Näin noudatetaan strategiassa asetettuja vastuullisen liiketoiminnan tavoitteita.

Kestävän strategian käyttöönoton jälkeen yrityksissä on perustettu vastuullisuuteen liittyviä toimenkuvia, jotka liittyvät esimerkiksi elinkaariarvioihin, tuotevastuuseen tai kiertotalouteen. Esimerkiksi tuotekehitykseen on rekrytoitu asiantuntijoita lisäämään kyvykkyyksiä ja kiihdyttämään liiketoiminnan integraatiota. Yritykset ovat käynnistäneet sisäisiä ja ulkoisia kärkihankkeita lisätäkseen sisäisesti tietoisuutta aiheesta, kasvattaakseen osaamistaan, virtaviivaistaakseen vastuullisuutta ja luodakseen arvoketjuun innovaatioita.

Monikansallisissa yrityksissä maakohtaisia suunnitelmia on pidetty tärkeinä, jotta konsernitason vastuullisuustavoitteet voidaan viedä käytäntöön paikallisesti. Yleensä nämä kärkihankkeet pyrkivät saamaan aikaan laajempaa muutosta arvoketjussa ja syventämään vastuullisuustyön tuloksia. Esimerkkejä ovat rakennusalan arvoketjun uudistusohjelmat ja yritysten hiilineutraaliusohjelmat.

Vastuullisuus on nostettu säännölliseksi osaksi eri tasojen johtoryhmien tapaamisten agenda ja keskusteluja sidosryhmien kuten sijoittajien ja rahoittajien kanssa. Monikansallisissa konserneissa on perustettu maantieteelliset rajat ylittäviä vastuullisuustiimejä, jotka edistävät vertaisoppimista ja yhteiskehittämistä.

Myös sisäisiä vastuullisuuden ohjausryhmiä on perustettu. Useimmiten vastuullisuudesta vastaavan johtajan lisäksi ainakin yksi ylimmän johdon jäsen kuuluu vastuullisuuden ohjausryhmään. Lisäksi mukana on liiketoiminta-alueiden, T&K-toiminnan, myynnin sekä laki- ja henkilöstöasioiden edustajia. Ohjausryhmän rooli vaihtelee, mutta yleensä se ei ole toimeenpaneva vaan vastaa yleisestä vastuullisuushankkeiden seurannasta, mittaamisesta ja raportoinnista.



### Kysymys

Mitkä ovat olleet yrityksessä kestävä strategian käytäntöön viemisen tärkeimpiä esteitä ja mahdollistajia?

**Vastuullisuuden osaaminen keskittyy organisaatiossa liian harvoille, mikä aiheuttaa hankaluuksia vastuullisuuden osaajien vaihtaessa työpaikkaa.**

### Analyysi

Haastateltavat tunnistivat kestävä strategian toimeenpanolle enemmän esteitä kuin mahdollistajia. Ylimmän johdon, omistajien ja sijoittajien vahvaa tukea ja näkyvää ajatusjohtajuutta kuitenkin pidettiin tärkeimpänä mahdollistajana ja "valtuuttajana". Viestintää ja koko organisaation laajuisia koulutuksia pidettiin hyödyllisinä transformaation edistämisen ja systematisoinnin kannalta.

Joissakin tapauksissa koettiin, että strategian käytäntöön viemistä tuki keskitetty, koko yritykseen vaikuttavien vastuullisuustoimien budjetti, kun taas liiketoimintakohtaisten tehtävien toimeenpano ja rahoitus tulisi osoittaa liiketoiminta-alueille. Vain harvoissa yrityksissä konserni tai emoyhtiö oli ottanut investointien taakan kantaakseen liiketoiminta-alueiden puolesta.

Yrityksissä oli koettu transformation hidastumista etenkin sellaisilla toimialoilla, joilla ei ole pitkää historiaa vastuullisuuden saralla. Pysähtyneisyyttä aiheuttivat tiedon puute ja sisäinen muutosvastarinta. Muutamassa yrityksessä ylemmän johdon tiedon puute tai vastarinta viivästytti vastuullisuushankkeiden edistämistä: johdossa ennakoitiin, että vastuullisuus ei loisi lisäarvoa.

Sisäisiä esteitä olivat riittämätön resursointi ja osaamisen puute. Monissa yrityksissä vastuullisuutta ei ollut täysin nivottu organisaation keskeisiin rooleihin ja sitä oli pidetty ylimääräisenä muissa kuin vastuullisuustoiminnon tehtävissä. Haastateltavien mielestä vastuullisuuden osaaminen keskittyi organisaatiossa liian harvoille, mikä aiheuttaa hankaluuksia vastuullisuuden osaajien vaihtaessa työpaikkaa.

Joissain yrityksissä, joissa on asetettu strategisia vastuullisuustavoitteita ja luotu tiekarttoja, koetaan, että vastuullisuudelle ei vielä ole business casea. Tämä vaikeuttaa transformointiin liittyvien investointien tekemistä.

Joillain toimialoilla vastuullisuuteen liittyvän sääntelyn nopea kehitys vaikuttaa merkittävältä ulkoiselta esteeltä tai kehityksen hidastajalta. Toisaalta esimerkiksi uusien vastuullisten rakennusmateriaalien standardisointi etenee hitaasti.

Viime vuosien poikkeukselliset markkinahäiriöt, kuten koronapandemia, energiakriisi ja inflaatio, ovat myös hidastaneet vastuullisuuden integraatiota innovaatioiden tasolla. Kustannussäästöihin ja tehokkuuteen pyrkiviä hankkeita on kuitenkin kiihdytetty, ja ne voivat samalla edistää vastuullisuutta, kuten siirtymää uusiutuvaan energiaan. Uusien, vastuullisten teknologioiden kehittäminen vaikutti siihen, missä tahdissa oli mahdollista uudistaa tuotteita ja liiketoimintamalleja.

Kysymys	Analyysi
<p>Miten kestävä strategia ja uudistettu tarjooma ovat vaikuttaneet liiketoimintamalliin ja kumppanuuksiin?</p>	<p>Yleisesti ottaen yritysten ydinliiketoimintamalleissa ei ole tapahtunut merkittäviä muutoksia. Haastatteluissa mainittiin joitain kiertotalouden liiketoimintamallien pilotteja. Suurin osa yrityksistä oli kuitenkin käynnistänyt uusia kumppanuuksia ja yhteisiä hankkeita tukeakseen vastuullisten ratkaisujen ja toimintojen kehitystä.</p> <p>Rakennus- ja kiinteistöalalla kestävä strategia on käynnistänyt keskusteluja siitä, onko uudisrakentaminen tarpeellista. Prosessiteollisuuden yrityksissä pyritään puolestaan suljettuun kiertoon tuotteiden arvoketjussa.</p> <p>Uusia, vastuullisia tuoteinnovaatioita, kuten kierrätettyä lasia, on kehitetty yhteistyöverkostoissa. Hankintakäytäntöihin on sisällytetty vastuullisuuskriteerejä, jotta toimitusketjun transformaatio nopeutuisi.</p>

## Kestävän liiketoiminnan transformaation tulokset

Yrityksissä odotetaan transformaation tulosten näkyvän koko prosessin ajan. Vaikka kyse on perustavanlaatuisesta muutoksesta, transformatio voi tapahtua vähitellen aikavälillä, jonka pituus riippuu yrityksen lähtötilanteesta ja uudistukselle asetetuista tavoitteista. Transformatioprosessin laajemmat organisaatiotason vaikutukset, kuten vastuulliset tulovirrat ja vaikutukset yhteiskuntaan, yleensä toteutuvat hitaammin. Niiden yhteyttä yksittäisiin transformaatioprosessin toimenpiteisiin voi olla vaikeaa todentaa, koska ne voivat juontaa juurensa useisiin toimenpiteisiin eri puolilla organisaatiota tai ulkoisiin markkinatekijöihin.

### Laajempia vaikutuksia nähdään lähitulevaisuudessa

Näkyviä tuloksia tai seurauksia pyrittiin tarkastelemaan tarkemmin pyytämällä haastateltavia pohtimaan, onko yrityksen arvonluonnissa, tarjoomassa, innovoinnissa tai taloudessa tapahtunut muutoksia, jotka olisivat seurausta kestävästä strategiasta ja liiketoiminnan transformaatioprosessista. Myös muita etuja kuten mainenäkökulmia ja markkina-aseman muutoksia tarkasteltiin.

Yhdessäkään tutkimukseen osallistuneista yrityksistä ei ollut koettu radikaaleja seurauksia käynnissä olevasta transformaatioprosessista. Enemminkin niissä havaittiin vähittäisiä parannuksia, joiden päälle perustavanlaatuinen muutos voi rakentua. Syynä voi pitää sitä, että transformaatioprosessi oli ollut käynnissä vasta lyhyen ajan. Pienempiä, asteittaisia muutoksia oli havaittu etenkin yritys vastuun käytännöissä. Nämä muutokset tuovat mukanaan kehitystä ja organisaatiokyvykkyyksiä sekä osoittavat, että transformaatioprosessi etenee.

Tutkimukseen osallistui melko pieni määrä yrityksiä, joten anonymiteetin ja luottamuksellisuuden säilyttämiseksi haastattelujen tuloksia ei ole jaoteltu toimialoittain eikä toimialoja vertailtu.

Yksikään yritys ei maininnut radikaaleja seurauksia käynnissä olevasta transformaatioprosessista.

### Kysymys

Miten vastuullisuus näkyy yrityksen arvonluonnissa, tarjoomassa, innovoinnissa ja liikevaihdossa?

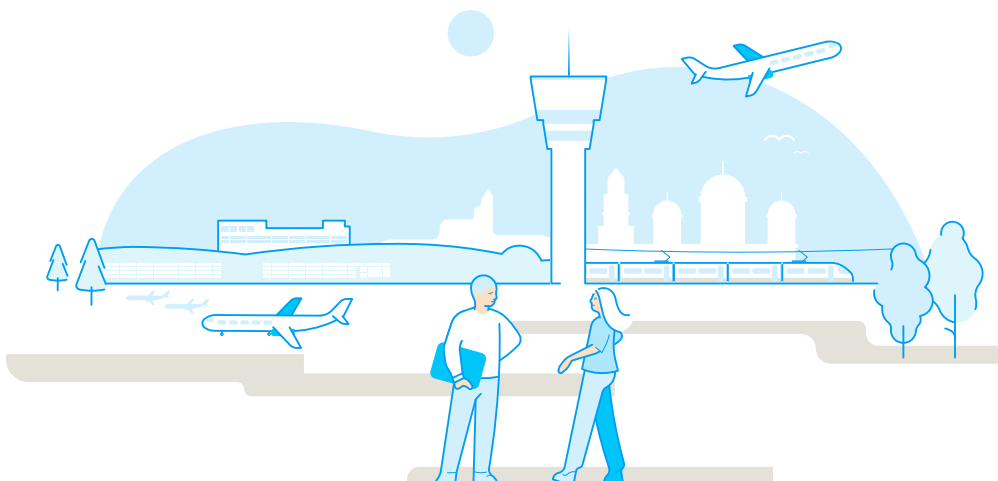
**Kestävän liiketoiminnan transformaatiosta odotettu kasvu ei ole vielä toteutunut.**

### Analyysi

Yleisesti ottaen yritysten tarjoomassa on tapahtunut kehitystä. Muutos on keskittynyt uusiin, vastuullisiin raaka-aineisiin, pilotteihin, kiertotalouden käytäntöihin ja strategisiin kumppanuuksiin. Elintarvikealalla sekä kuluttajatuotteiden ja -palveluiden alalla markkinoille on tuotu kestävämpiä vaihtoehtoja. Jotkut yritykset olivat tuoneet markkinoille vastuullisia tuotteita jo ennen kuin vastuullisuus nostettiin osaksi yritysstrategiaa. Moni yritys totesi, että suhteellisesti suurempi osa T&K-budjetista – jopa lähes 90 prosenttia – oli keskitetty vastuullisten ratkaisujen kehittämiseen sen jälkeen, kun vastuullisuus sisällytettiin strategiaan.

Uusia vastuullisia tuoteinnovaatioita, kuten kierrätettyä lasia, on kehitetty yhteistyöverkostoissa. Hankintakäytäntöihin on sisällytetty vastuullisuuskriteerejä, jotta toimitusketjun transformaatio nopeutuisi. Yrityksissä odotettiin, että kestävä liiketoiminnan transformaatio näkyisi tuotetasolla vasta sitten, kun myös perinteisen arvoketjun yritykset ovat muuttaneet toimintatapojaan. Transformaatio kiihtyy ja tulee näkyvämmäksi muutaman vuoden kuluessa, kunhan myös muut yritykset pääsevät vauhtiin vastuullisuustoimissaan.

Missään yrityksessä ei ollut muutettu liiketoimintamalleja merkittävästi. Vastuullisuudesta ei myöskään ollut seurannut selkeästi korkeampaa tuottoa investoinneille eikä uudelle tarjoomalle suurempia voittomarginaaleja. Kestävän liiketoiminnan transformaatiosta odotettu kasvu ei siis vielä ollut toteutunut.



#### Kysymys

Miten transformatio on vaikuttanut yrityksen talouteen? Miten yrityksen markkina-asema on muuttunut?

**Haastateltavien mukaan asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden oli koettu ja mitattu parantuneen sen jälkeen, kun vastuullisuudesta oli viestitty enemmän sisäisesti ja ulkoisesti.**

#### Analyyysi

Transformaatioprosessista on saatu vain jonkin verran taloudellista hyötyä. Joissain yrityksissä on kuitenkin saavutettu kustannussäästöjä energia- ja materiaalitehokkuutta parantamalla.

Haastateltavissa jäivät vähemmistöön ne, joilla oli todisteita perinteisen liiketoiminta-alueensa sisältä siitä, että strategisen vastuullisuuden seurauksena heitä pidetään vertaisten keskuudessa vastuullisuuden edelläkävijöinä. Asiakkaat ovat arvostaneet tätä statusta kilpailutilanteissa. Yksi haastateltava kertoi tilanteesta, jossa yhtiö voitti arvokkaan julkisen sektorin toimeksiannon – ei hinnan perusteella vaan koska se pystyi todistamaan asiakkaalle tarjoomansa hiilijalanjäljen ”ylivertaisella, tieteeseen perustuvalla tavalla”.

Suurimmassa osassa yrityksistä ja eri toimialoilla oli tunnistettu muita kuin taloudellisia hyötyjä, jotka olivat seurausta kestävästä liiketoiminnan transformatiosta. Esimerkiksi asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden oli koettu ja mitattu parantuneen sen jälkeen, kun vastuullisuudesta oli viestitty enemmän sisäisesti ja ulkoisesti. Joissakin tapauksissa oli saatu näkyviä tuloksia henkilöstötyytyväisyydessä ja uusien työntekijöiden houkuttelussa. Etenkin prosessiteollisuudessa vastuullisuuden integrointi oli saanut aikaan uusia strategisia alliansseja ja yhteishankkeita kumppaneiden ja asiakkaiden kanssa.

Osa yrityksistä on käynnistänyt transformatioprosessin ohessa muitakin vastuullisuustoimia kuten ilmatorisearvioita (TCFD) ja ihmisoikeuksien toteutumisen parantamista arvoketjussa. Organisaatioissa on myös opittu, miten muita muutoksia, kuten digitalisaatiota, edistetään.

Lisäksi vastuullisuuden sisällyttäminen strategiaan on auttanut monia yrityksiä valmistautumaan ja vastaamaan nopeasti muuttuvaan vastuullisuuden sääntelyyn sekä luovimaan muuttuvassa ympäristössä.

Vastuullisuuteen liittyvän toiminnan tehokkuus ja organisaation kyvykkyydet sen tiimoilta ovat parantuneet.

#### Kysymys

Mikä yrityksen tila on nyt ja miten transformatio jatkuu?

#### Analyyysi

Kestävästä liiketoiminnan transformatioprosessista on käynnistetty tietoisesti ja sitä on viety eteenpäin päättäväisesti. Prosessi on ollut käynnissä noin 3–5 vuotta, mikä on lyhyt aikaväli suuren mittakaavan liiketoimintatransformaation näkökulmasta – siitäkin huolimatta, että eri yritysten lähtökohdat olivat erilaiset. Kaikissa yrityksissä katsotaan, että prosessi etenee ja että paljon tehtävää on vielä edessä ennen kuin liiketoiminta on täysin uudistunut. Monissa yrityksissä odotetaan, että laajempia tuloksia nähdään 2030-luvulta alkaen.

## 4 Johtopäätökset

Yhteensä 19 suomalaisen, eri toimialoja edustavan yrityksen johtajia haastateltiin tutkimukseen siitä, miten liiketoimintastrategia ohjaa organisaation kestävyys transformaatiota. Kaikki mukana olleet yritykset olivat ottaneet vastuullisuuden osaksi strategiaansa vuosina 2015–2022, ja 63 prosentissa toimitusjohtaja oli tässä keskeinen vaikuttaja. Kaikissa yrityksissä ei kuitenkaan ollut käynnistetty tai tunnistettu tietoista ja perustavanlaatuista liiketoiminnan transformaatioprosessia kestävän strategian jatkeeksi. Toisaalta suurimmalla osalla yrityksistä transformaatio on ollut vasta suhteellisen lyhyen ajan käynnissä. Tutkimuskirjallisuudessa todetaankin, että transformaatio useimmiten näkyy organisaatiossa eri vaiheina<sup>21</sup> ja vaatii huomattavan paljon aikaa<sup>22</sup>.



Tärkein syy vastuullisuuden ottamiselle osaksi yrityksen strategiaa oli joko koettu ja odotettu yrityksen arvon lasku<sup>23</sup> tai halu kasvaa<sup>24</sup>. Haastatelluista yrityksistä 53 prosenttia odotti arvovajausta, minkä perusteella motivaatio muuttua perustuu riskien välttämiseen. 47 prosenttia taas näki muutoksen mahdollisuutena kasvattaa liiketoimintaa. Lähes kaikki yritykset kuitenkin katsoivat, että vastuullisuuteen liittyvät muutokset toimintaympäristössä sekä niiden oma motivaatio pitivät sisällään sekä riskejä että mahdollisuuksia.

Lisäksi 95 prosenttia vastaajista ajatteli, että vastuullisuuden nostaminen strategiseksi kärjeksi yhdistyi vahvasti yrityksen muihin strategisiin tavoitteisiin ja kärkiin sekä myötävaikutti kannattavuuteen ja kasvuun, koska sääntelyssä ja asiakkaiden odotuksissa tapahtui suuria muutoksia. Kaikki mukana olleet yritykset kaikilta toimialoilta siis todennäköisesti ovat ennakoineet, että vastuullisuuteen liittyvät megatrendit vaikuttavat niiden toimintaympäristöön ja siten liiketoimintamahdollisuuksiin niin merkittävästi, että vastuullisuus kannattaa nostaa strategiseksi prioriteetiksi.

### Vastuullisuuden integrointi kiihtyy

Eri toimialojen yritykset olivat tunnistaneet muutoksia toiminnassaan sen jälkeen, kun vastuullisuus nostettiin yrityksen strategiaan. 95 prosentissa yrityksistä muutos systematisoi ja kiihdytti vastuullisuuden nivomista toimintaan kautta organisaation, liiketoimintayksiköiden ja toimintojen. Haastattelujen perusteella näiden muutosten suuruusluokka kuitenkin vaihtelee vähittäisen (68 %) ja mullistavan (32 %) välillä. Tutkimuskirjallisuudessa liiketoiminnan transformaatioksi

<sup>21</sup> Inigo et al., 2017

<sup>22</sup> Kotter, 1995

<sup>23</sup> Kotter, 1995; Rouse, 2005

<sup>24</sup> Baden-Fuller ja Volbreda, 1997

määritellään yrityksessä tapahtuva perustavanlaatuisen muutos, joka vaikuttaa yrityksen sidosryhmäsuhteisiin ja muokkaa sen arvolupauksia, olemassaolon tarkoitusta, liiketoimintamallia, arvoverkostoja ja tarjoomaa. Yleensä myös yrityksen johtamismallia on muutettava.<sup>25</sup>

Haastatelluista yrityksistä 58 prosenttia kertoi, että kestävä strategia on vaikuttanut niiden olemassaolon tarkoitukseen ja arvolupaukseen. Lähes kaikkien tarjooma oli muuttunut vastuullisia ratkaisuja painottavaksi. Johtamismallia oli muutettu suurimmassa osassa yrityksistä. Näin ollen voidaan sanoa, että vaikka muutokset koettiin vähittäisiksi, suurimmassa osassa yrityksistä transformaatio vaikutti olevan käynnissä.

#### Tasapainoilua riskien ja mahdollisuuksien välillä

Riskiperusteisen motivaation ja vähittäisten muutosten sekä mahdollisuusperusteisen motivaation ja perustavanlaatuisten muutosten välillä on havaittavissa korrelaatio. 90 prosenttia yrityksistä, joita motivoi riskien välttäminen, kertoi muutoksen suuruusluokan olevan vähittäinen. Sen sijaan 56 prosenttia yrityksistä, joiden motivaatio perustui mahdollisuuksiin, kertoi muutoksen olevan suuruusluokaltaan mullistava. Voidaan siis tulkita, että jos strategiana on pienentää vastuullisuuteen liittyviä riskejä, organisaatiossa todennäköisesti tehdään vähittäisiä muutoksia, jotka eivät johda määritelmän mukaiseen kestäväan liiketoiminnan transformatioon.<sup>26</sup>

Tästä huolimatta 44 prosentissa yrityksistä, joiden motivaatio perustui riskien välttämiseen ja joissa tehdyt muutokset olivat vähittäisiä, vastuullisuuden nostaminen yritysstrategiaan oli vaikuttanut yrityksen olemassaolon tarkoitukseen ja/tai arvolupaukseen, mitä voidaan pitää transformatiivisena.<sup>27</sup> Lisäksi on mahdollista, että vähittäisiä muutoksia tarvitaan mullistavien rinnalla, jotta transformaatiota voidaan johtaa ja jotta muutoksesta tulee kestävä.

#### Perusta on luotu

Transformaatiota voi mitata kolmella mittarilla: uusi kasvu, ytimen uudelleenpositiointi ja talous.<sup>28</sup> Näitä ei haastatelluissa yrityksissä vielä ollut koettu merkittävässä määrin. Tutkimuksen perusteella kestäväan liiketoiminnan transformaatiossa tulokset tulevat näkyviin ajan mittaan – myös jo ennen kuin vastuullisuus otetaan osaksi yrityksen strategiaa.

Suurin osa tutkimukseen osallistuneista yrityksistä oli muuttanut tarjoomaansa vastuullisemmaksi ja kasvattanut T&K-investointeja kehittääkseen vastuullisempia ratkaisuja ja uusia kyvykkyyksiä. Haastatteluaineisto osoittaa, että organisaation rakenteiden, kuten johtamismallin ja roolikuvausten, muokkaaminen vastuullisuusnäkökulmat huomioiviksi kannattaa, jotta kestäväan liiketoiminnan transformaatiossa saadaan irti kaikki mahdollinen hyöty. Tämä koskee myös johtoryhmä- ja liiketoimintayksikötason tehtäviä ja kannustimia. Kun luodaan vastuullisuuden integroimiselle hyvä johtamismalli läpi organisaation, se myös mahdollistaa kestäväan liiketoimintamallien innovoinnin, testaamisen sekä taloudellisen arvon lunastamisen markkinoilla.

Rakenne voi olla esimerkiksi yhtenäinen liiketoimintayksiköiden ja toimintojen johtaminen ja harkiten suunnitellut roolit. Haastattelujen perusteella liiketoiminnan vastuullinen kasvu, joka näkyy yrityksen taseessa, perustuu todennäköisesti erottautumiseen, kilpailuun ja kustannussäästöihin.

#### Tuottoa vastuullisuudesta odotetaan

Kaikki haastatellut yritykset ovat yhä kestäväan liiketoiminnan transformaatiossa ensimmäisessä vaiheessa. Yhtiöiden toiminnassa ja tarjoomassa tapahtuneet muutokset ovat vastuullisuuden näkökulmasta vielä enimmäkseen vaatimattomia ja kokeellisia ja luovat vain pienen osan yrityksen liikevaihdosta. Suurin osa yrityksistä kuitenkin odottaa kestäväan strategian saavan aikaan mullistavia tuloksia seuraavien kymmenen vuoden aikana.

# 2030

ja sen jälkeen on odotettavissa laajempia tuloksia

<sup>25</sup> e.g. Baden-Fuller ja Volbreda, 1997; Rouse, 2005

<sup>26</sup> Rouse, 2005

<sup>27</sup> Anthony et al., 2019

<sup>28</sup> Anthony et al., 2019

# 5 Pohdintaa

## Transformaation vaiheet

Yritykset ottavat vasta ensimmäisiä askeleitaan kestävä liiketoiminnan transformaatiossa. Onkin kiinnostava kysymys, miltä niiden tulevaisuus näyttää ja millaisia vaiheita ja strategioita transformatiomatkan varrelta voi tunnistaa. Jos yhtiö ajateltaisiin transformaatiossa eri vaiheissa erityyppiseksi organisaatioksi, voitaisiin vaiheet jakaa neljään luokkaan: perinteinen liiketoiminta, innovointi ja pilotointi, ytimen muutos ja uudistunut liiketoiminta (kuva 3).



Kuva 3. Kestävän liiketoiminnan transformaatiossa vaiheet.

Toiminta

Käynnistys

Muutos

Laajentaminen



Vaihe

Perinteinen  
liiketoiminta

Innovointi  
ja pilotointi

Ytimen  
muutos

Uudistunut  
liiketoiminta

## 1 Perinteinen liiketoiminta

Yrityksen ydinliiketoiminta ja olemassaolon tarkoitus eivät osaltaan ratko vastuullisuuden megatrendeihin liittyviä maailmanlaajuisia ongelmia tai käännä niitä hyödyksi. Organisaatio saattaa menestyä vertailuissa, mutta se ei ole tunnistanut tarvetta muille kuin sääntelyn vaatimille tai kustannussäästöjä luoville vastuullisuustoimille. Vastuullisuustoiminto omistaa vastuullisuusaloitteet, eikä niitä nosteta johtoryhmän agendalle säännöllisesti. Perinteiset liiketoimintamalli, tuotteet, palvelut ja liiketoimintayksiköt luovat 100 prosenttia liikevaihdosta.

## 2 Innovointi ja pilotointi

Toimintaympäristön muutokset luovat tarpeen nostaa vastuullisuus yritysstrategiaan. Kestävä strategia luodaan vastaamaan muuttuvan, vastuullisuuden megatrendien leimaaman liiketoimintaympäristön tarpeisiin. Organisaation olemassaolon tarkoitus määritellään uudelleen, ja organisaatiossa käynnistetään kehityshankkeita, joilla on vastuullisuustavoitteet, jotta vastuullisuuden viemistä käytäntöön voidaan systematisoida ja virtaviivaistaa. Yritys käynnistää perinteisen ydinliiketoimintansa oheen kokeiluja ja ottaa käyttöön lähinnä vähittäisiä parannuksia. Uutta rakennetaan laajasti olemassa olevien organisaation kyvykkyyksien päälle, mutta uuden olemassaolon tarkoituksen ja kestävän strategian mukaisesti. Uutta vastuullista tarjoomaa kehitetään ja pilotoidaan. Perinteinen liiketoimintamalli tuo yritykseen suurimman osan liikevaihdosta. Valtaosa tähän tutkimukseen haastatelluista yrityksistä ovat tässä vaiheessa.

## 3 Ytimen muutos

Koko organisaatiossa koetaan mullistavia muutoksia. Uudistetussa organisaatiossa vastuullisuus on liiketoimintamallin ytimessä, minkä ansiosta liiketoiminta muuttuu perinteisestä vastuulliseksi. Yhtiö investoi kestävän liiketoimintansa kannalta relevanttien, uudenlaisten kyvykkyyksien ja resurssien hankkimiseen kaikilla organisaation tasoilla. Perinteisistä liiketoiminnoista on todennäköisesti hankkiuduttu jossain määrin eroon. Uusia, vastuullista kasvua tukevia kilpailuvaltteja on kehitetty sekä organisaation että yritysostoin. Yritys on luonut vahvat suhteet uusien sidosryhmien, kuten asiakkaiden, toimittajien ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Uusi liiketoimintamalli luo suurimman osan liikevaihdosta.

## 4 Uudistunut liiketoiminta

Kestävä liiketoiminta on juurtunut organisaatioon ja laajennettu kattavammaksi. Uusi olemassaolon tarkoitus ja liiketoimintamalli sekä uudet kyvykkyydet ovat myös juurtuneet organisaation yksiköihin ja toimintoihin. Organisaatio kehittää uusia kestäviä liiketoimintamalleja uusien asiakkaiden ja arvoketjun jäsenten kanssa. Yhtiö hyödyntää ydinkyvykkyyksiään ja kilpailuvalttejaan täysimittaisesti erottautuakseen vastuullisuuden megatrendien muovaamassa toimintaympäristössä. Perinteinen liiketoimintamalli luo pienen osan liikevaihdosta.

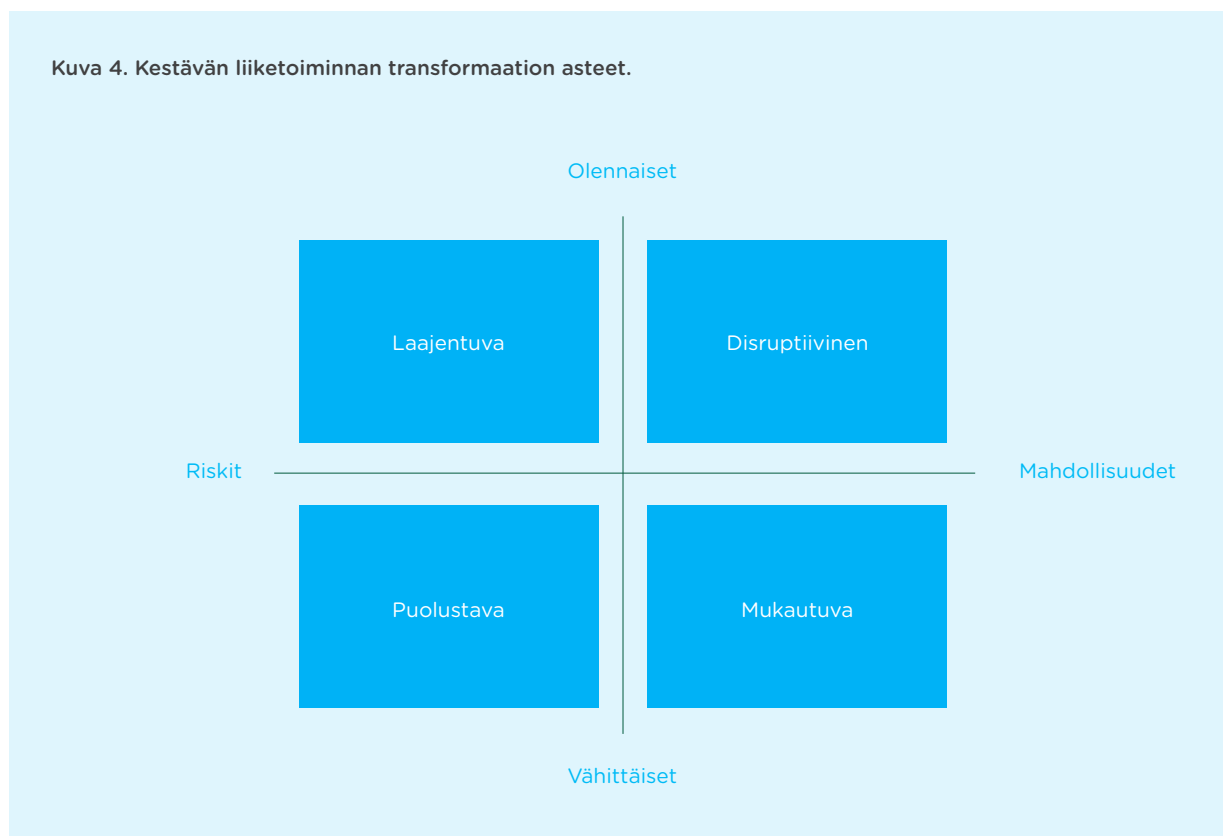


### Kestävän liiketoiminnan transformaatiostrategiat

Eri toimialojen organisaatiot voivat siis tunnistaa ja ottaa käyttöön erityyppisiä kestävä liiketoiminnan transformaatiostrategioita. Tärkeimpiä tekijöitä ovat transformaation tarpeen luova syy sekä muutoksen suuruusluokka, joka siihen vastaamiseen tarvitaan. Motivaatio muutokseen voi perustua joko riskeihin tai mahdollisuuksiin. Riskiperusteinen motivaatio liittyy yleensä kiristyvään liiketoiminnan vastuullisuuden sääntelyyn. Mahdollisuudet liittyvät uusiin ansaintamahdollisuuksiin, joita luo vastuullisiin ratkaisuihin kohdistuva kysyntä. Sekä riski- että mahdollisuustekijät voivat pitää sisällään reaktiivisia ja proaktiivisia lähestymistapoja. Organisaatio voi esimerkiksi nähdä mahdollisuuden tehostaa myyntiä

lisäämällä vastuullisuuteen lisäävää viestintää tuotteistaan, kun ne huomaavat, että asiakkaat vaativat juuri sitä. Sitä vastoin yritykset voivat haluta erottautua kilpailijoista korostamalla tuotteidensa ja palveluidensa mahdollisia vastuullisuusetuja. Vaaditun muutoksen suuruusluokka voi vaihdella vähittäisen ja perustavanlaatuisen välillä. Vähittäinen muutos pyrkii parantamaan esimerkiksi tehokkuutta ja raportointia, kun taas perustavanlaatuinen muutos vaikuttaa syvemmin arvonluonnin logiikkaan, tarjoamaan ja sidosryhmäsuhteisiin. Oletetaan, että yritykset ottavat käyttöön kestävä strategian motivaatiotekijöiden ja muutoksen suuruuden perusteella. Niistä voidaan luoda matriisi, johon asettuu neljä vaihtoehtoista strategiaa (kuva 4).

Kuva 4. Kestävän liiketoiminnan transformaation asteet.



### Strategia 1 - Puolustava

Puolustavassa strategiassa riskeihin liittyvät tekijät toimivat ajureina vastuullisuuden kiihdyttämiseksi ja liiketoiminnan integroinnille. Yritys ottaa reaktiivisen kannan vastuullisuuteen ja pyrkii täyttämään nousevat lakisääteiset velvoitteensa välttääkseen sanktioita tai tulojen menetystä. Vastuullisuuden hyödyt liittyvät parhaimmillaan kustannussäästöihin. Organisaatorakenteiden, liiketoimintamallin, tarjoaman sekä hallintajärjestelmien muutosten suuruus on suhteellisen pieni, ja

vastuullisuusparannukset tapahtuvat pääasiassa operatiivisella tasolla organisaation eri toiminnoissa, kuten lakiosastolla, HR:ssä, operatiivisella tasolla ja vastuullisuusosastolla. Strategia johtaa lain noudattamiseen ja hyvään yrityskansalaisuuteen, mutta ei todennäköisesti luo merkittävää suoraa tai epäsuoraa taloudellista hyötyä tehokkuuden paranemisen lisäksi. Strategia 1 soveltuu hyvin organisaatioille, jotka toimivat vakuutusalan kaltaisilla markkinoilla, jotka ovat erittäin säänneltyjä ja joihin ei kohdistu välittömiä paineita vastuullisuuteen liittyvistä megatrendeistä.

## Strategia 2 – Mukautuva

Mukautuvassa strategiassa mahdollisuuksiin liittyvät toimivat ajureina vastuullisuuden sisällyttämisessä ydinliiketoimintaan. Yritys kohtaa kasvavia määriä ulkoisia tiedusteluita kestävydestä ja pyrkii täyttämään lakisääteiset veloitteensa välttääkseen sanktioita tai tulonmenetyksiä. Lisätäkseen mahdollisuuksiaan saada lisätuloja, rahoitusta ja parantaakseen sidosryhmäsuhteita yritys pyrkii lisäksi hankkimaan standardoituja vastuullisuussertifikaatteja sekä parantamaan tarjontansa vastuullisuutta (esim. tuotteen hiilijalanjälki) potentiaalisten asiakkaiden ja sijoittajien silmissä. Yritysrakenteen ja tarjonnan muutosten suuruus itsessään ovat kuitenkin minimaalisia ja satunnaisia. Tämä strategia ei vaadi läpimittaisia investointisuunnitelmia vastuullisuushankkeille, ja vastuullisuutta voidaan esitellä yhdessä asiakkaiden kanssa pilotoimalla. Vastuullisuutta ei panna järjestelmällisesti käytäntöön vähimmäisvaatimuksia pidemmälle organisaatiotoiminnoissa, liiketoimintayksiköissä ja hallintojärjestelmissä, vaan pikemminkin ”pyydettyä”. Strategia johtaa lain noudattamiseen ja hyvään yrityskansalaisuuteen. Lisäksi se todennäköisesti luo suoria tai epäsuoria taloudellisia hyötyjä lyhyellä aikavälillä, muttei johda radikaaleihin innovaatioihin tai pysyvään kilpailuetuun pitkällä aikavälillä, eikä se avaa ovia uusille markkinoille tai tulonlähteille. Strategia 2 sopii organisaatioille, jotka toimivat rakennusalan kaltaisilla markkinoilla, joissa vastuullisuutta ajavat tekijät vaikuttavat odotuksiin asiakkaiden keskuudessa, mutta joiden täytyy kehittyä kypsemmäksi muun muassa sääntelyn rajoja selkeyttämällä ja vastuullisuusstandardeja kehittämällä.

## Strategia 3 – Laajentuva

Laajentuvassa strategiassa riskeihin liittyvät tekijät ovat vastuullisuuden ydinliiketoimintaan sisällyttämisen taustalla. Yritys näkee arvoa proaktiivisen kannan ottamisessa vastuullisuuteen ja on sitoutunut rakentamaan organisaation valmiuksia. Yritys pyrkii vahvistamaan osaamistaan lisääntyviä vastuullisuuteen liittyviä sääntelyveloitteita varten sekä varmistamaan käytettyjen raaka-aineiden saatavuuden ja hyväksyttävyyden. Se osallistuu myös aktiivisesti eri foorumeihin, joissa keskustellaan vastuullisuuden megatrendeihin sekä liiketoiminnan vastuullisuuden määrittelyihin vastaamisesta. Muutosten suuruusluokka yrityksessä on melko perustavanlaatuinen vastuullisuusaloitteiden kattavuuden tai vauhdin vuoksi - joko regulaation asettamien vaatimusten tai organisaation oman kunnianhimon johdosta. Kuitenkin yrityksen ydinliiketoimintamalli sekä arvonnun ja haltuunottamisen logiikka säilyvät

pääasiassa muuttumattomina. Kestävän kehityksen avainindikaattorit on juurrutettu koko organisaatioon ja hallintajärjestelmiin. Vastuullisuutta pidetään keskeisenä tukielementtinä yrityskäytännössä ja lisäarvona usealle sidosryhmälle. Strategia johtaa parhaaseen mahdolliseen yhteiskuntavastuullisuuteen ja riskienhallintakäytäntöihin, sekä todennäköisesti erittäin hyviin arvosanoihin vastuullisuusindekseissä (esim. EcoVadis ja Carbon Disclosure Project (CDP)) tai vastuullisten brändien tutkimuksissa. On myös todennäköistä, että yritys on hyvin valmistautunut tuleviin sääntely-ympäristön muutoksiin sekä asteittaisten parannusten kustannustehokkaaseen toteuttamiseen, kuten esimerkiksi uusien raportointikehysten käyttöönottoon. Toimeenpanojen kattavuuden tarkoitus on myös edistää uusien vastuullisten liiketoimintamallien sekä tarjoaman innovaatioita. Strategia 3 soveltuu organisaatioille, jotka pyrkivät lisäämään läpinäkyvyyttä, rakentamaan vastuullista brändiä, tai toimivat maa- ja metsätalouden kaltaisilla markkinoilla tai arvoketjussa, jossa raaka-aineiden tarjontaan ja saatavuuteen vaikuttaa suuresti vastuullisuuteen liittyvät megatrendit ja niihin liittyvä sääntely.

## Strategia 4 – Disruptiivinen

Disruptiivisessa strategiassa mahdollisuuksiin liittyvät tekijät ovat vastuullisuuden ydinliiketoimintaan sisällyttämisen taustalla. Yritys ottaa proaktiivisen kannan vastuullisuuteen, joka toimii keskeisimpänä arvonnajana liiketoimintamallissa. Tavoitteena on uudistaa koko liiketoimintamalli ja tarjooma kohti vastuullisia ratkaisuja sekä uudelleenjärjestellä ydintoiminnot ja -varat hyötymään vastuullisuuden megatrendeistä. Muutosten suuruus organisaatiossa on perustavanlaatuinen, ja ne vaikuttavat suuresti sen rakenteisiin, tarjoomaan sekä osaamiseen sidosryhmäsuhteiden ja arvoverkostosijainnin ohella. Yrityksen olemassaolon tarkoitus kumpuaa tiukasti vastuullisuudesta. Sen varat on sidottu vastuullisen liiketoimintamallin täysmääräiseen hyödyntämiseen. Investoinnit uuteen omaisuuteen, kumppanuuksiin ja tarjoaman kehittämiseen ovat merkittäviä. Disruptiivinen strategia edellyttää myös laajamittaisia divestointeja sekä mahdollisesti fuusioita ja yritysostoja. Strategia johtaa todennäköisesti kilpailuetuun, osuuksiin uusilla markkinoilla tai uuden kysynnän syntymiseen. Strategia sopii sellaisilla markkinoilla toimiville organisaatioille, joissa vastuullisuuden megatrendien nähdään muovaavan rajusti yrityksen ratkaisuja lyhyellä aikavälillä, joko hyvällä tai huonolla tavalla. Sitä voivat hyödyntää myös yritykset, jotka tavoittelevat suurta harppausta kilpailussa ja pyrkivät luomaan vastuullista kilpailuetua.

**Raportti perustuu Lauri Larvuksen tutkimukseen (2023). Larvus (MMM) johtaa Ramboll Finlandin strategisen vastuullisuuden konsultoinnin palveluita.** Hänen tiiminsä tavoite on tehdä vastuullisuudesta kasvun ajuri ja arvoa luova tekijä eri toimialojen yrityksille. Larvuksella on laajasti kokemusta strategisesta vastuullisuuden neuvonannosta, liiketoiminnan kehittämisestä, innovoinnista ja kärkihankkeiden suunnittelusta. Hän on toiminut kansainvälisesti yli sadan asiakkaan luotettuna neuvonantajana tukien vastuullisten strategioiden toimeenpanossa ja muutosohjelmissa, joissa liiketoiminnan ydintoiminnot yhdistyvät kiertotalouteen, ilmastotoimiin, luonnon monimuotoisuuden tukemiseen ja luonnonvarojen vastuulliseen käyttöön.

