

Tatu Piirainen

Kohti kestävämpää kilpailukykyä ja toimintatapaa

Opas yrityksen kilpailukyvyn ja toimintatavan kestävyuden
arviointi- ja kehittämistyökalun rakentamiseen



Tampereen yliopisto

Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö

Työelämän tutkimuskeskus

Työraportteja 89/2012 Working Papers

Tatu Piirainen

Kohti kestävämpää kilpailukykyä ja toimintatapaa

**Opas yrityksen kilpailukyvyn ja toimintatavan kestävyuden
arviointi- ja kehittämistyökalun rakentamiseen**



Tampereen yliopisto

Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö

Työelämän tutkimuskeskus

© Työelämän tutkimuskeskus, Tampereen yliopisto

ISBN 978-951-44-9038-5

ISBN 978-951-44-9039-2 (pdf)

ISSN 0785-2657

Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print, Tampere 2012

Sisällysluettelo

Esipuhe

1. Johdanto	1
2. Yritysten kilpailukyky riippuu ihmisten ja luonnon hyvinvoinnista.....	3
3. Toimintatavan ja kilpailukyvyn kestävyys	4
3.1 Kestävän kilpailukyvyn suhteellisuus ja riippuvuus sidosryhmistä.....	7
4. Yrityksen toimintatavan kestävyiden sekä kestävyysriskien ja kestävyysmahdollisuuksien arvioiminen	9
4.1 Ympäristöllisen kestävyiden arviointi	10
4.1.1 Negatiivisten ympäristövaikutusten arviointi	10
4.1.2 Ympäristöllistä kestävyttä edistävien toimenpiteiden arviointi	11
4.1.3 Ympäristölliseen kestävyteen liittyvät tulevaisuuden haasteet	12
4.1.4 Ympäristölliseen kestävyteen liittyvät riskit ja mahdollisuudet	12
4.2 Taloudellisen kestävyiden arviointi	13
4.2.1 Taloudelliseen kestävyteen liittyvät riskit ja mahdollisuudet	14
4.3 Innovaatiokestävyiden arviointi	15
4.3.1 Innovaatiokestävyteen liittyvät riskit ja mahdollisuudet.....	16
4.4 Sosiaalisen kestävyiden arviointi	16
4.4.1 Tärkeiden sidosryhmien tunnistaminen	17
4.4.2 Keskeisten sidosryhmien odotusten, tarpeiden ja hyvinvoinnin huomiointi.....	21
4.4.3 Sidosryhmien huomiointiin liittyvien riskien ja mahdollisuuksien tunnistaminen....	23
5. Yhteenvedon ja kokonaisarvion tekeminen	24
5.1 Kestävyysvaikutusten mallintaminen	27
6. Kestävyiden kehittämisen käytännön haasteita ja mahdollisuuksia	28
6.1 Kestävyysajattelu yritysten vanhojen liiketoimintamallien haastajana	29
6.2 Kestävyysnäkökulman hyödyntämisessä kannattaa edetä vaiheittain	30
6.3 Hyödynnä vanhoja kestävyttä tukevia käytäntöjä.....	31
6.4 Verkostoituminen tukee kestävyiden kehittämistä	32
6.5 Lopuksi	33
Kirjallisuusviitteet	34

Esipuhe

Olemme Tampereen yliopiston Työelämän tutkimuskeskuksessa pohtineet jo useita vuosia, millainen on hyvä työpaikka ja hyvä työelämä. Näihin pohdintoihin liittyen muodostimme ”Hyvän työnantajan kriteerit” ja rakensimme niihin perustuvan ja netissä toimivan Hyvä työnantaja -henkilöstökyselypalvelun. Tämän kaikenlaisille työpaikoille tarkoitetun kehittämis-työkalun tarkoituksena oli antaa työnantajille mahdollisuus arvioida sitä, kuinka hyviä he ovat työnantajina oman henkilöstönsä näkökulmasta katsottuna. Hyvän työnantajan kriteerit arvioivat työnantajan hyvyyttä ennen kaikkea siitä näkökulmasta, onko työnantajan tarjoama työ ja työpaikka sellainen, että se tukee riittävässä määrin työntekijälle tärkeiden tarpeiden tyydyttämistä ja että se ei rasita työntekijää henkisesti ja fyysisesti liikaa. Niiden ideana oli myös sen näkökulman laajentaminen, josta käsin työnantajat ja työntekijät ovat tottuneet arvioimaan oman työpaikkansa hyvyyttä. Tästä syystä nämä kriteerit arvioivat myös sitä, tukeeko työskentely arvioitavan työnantajan palveluksessa työntekijän työllistyvyyttä myös pitkällä tähtäimellä. Pitkän tähtäimen työllistävyyttä edistävinä asioina pidettiin ensinnäkin työpaikan taloudellista tuloksellisuutta, toiseksi työpaikan panostuksia tuotteiden, tuotantoteknologian, organisatoristen prosessien ja henkilöstön osaamisen kehittämiseen, kolmanneksi ulkoista verkostoitumista ja ulkoisten yhteistyösuhteiden hoitamista hyvin ja neljänneksi ihmisten ja ympäristön hyvinvoinnista huolehtimista. Hyvän työnantajan kriteereiden näkökulma työpaikkaan ja sen hyvyyteen oli systeeminen. Työpaikan hyvyyden nähtiin olevan hyvin monen keskinäisessä riippuvuussuhteessa olevan asian yhteissumma.

Tämä opaskirja on kirjoitettu vuoden 2009 loppupuolella käynnistyneessä ja vuoden 2012 loppupuolella päättyneessä ROAD-hankkeessa. Sen rahoituksesta vastasi Tekes ja tutkijoina siinä toimivat Tampereen yliopiston erikoistutkija Anu Järvensivu sekä tutkijat Heidi Kervinen ja Tatu Piirainen. Opaskirjan sisällöstä ja siinä esitetyistä johtopäätöksistä vastaa kuitenkin oppaan kirjoittaja Tatu Piirainen. Hankkeen tematiikka oli hyvin paljon jatkoa em. hyvän työpaikan pohdinnoille. Sen yhtenä keskeisenä tavoitteena oli tuottaa lisää tietoa siitä, mikä on yrityksen ”kestävä toimintatapa”, eli toimintatapa, joka on kestävä sekä eri sidosryhmien ja ympäristön kannalta että yrityksen pitkän tähtäimen taloudellisen menestyksen kannalta. Hankkeessa haluttiin lisätä myös ymmärrystä siitä, millaisia käytännön haasteita kestävän toimintatavan kehittäminen yrityksille tarjoaa. Tätä opaskirjaa voidaan pitää eräänlaisena yhteenvedona ja synteesinä hyvää työpaikkaa koskeneista aiemmista pohdinnoista sekä niitä jatkaneesta ROAD-hankkeesta ja siitä saaduista tuloksista ja kokemuksista. Hankkeessa tehtiin kirjallisuuskatsaus sekä muodostettiin siihen perustuva teoreettinen viitekehys yritysten toimintatavan kestävyysanalysointia varten. Siinä hyödynnettiin tutkijoiden aiemmissa hankkeissa yrityksistä keräämiä tapaustutkimusaineistoja sekä tuotettiin myös uusi tapaustutkimusaineisto viidestä yrityksestä, joita erityisesti työntekijöiden näkökulmasta katsottuna voidaan pitää hyvinä työnantajina eli ”high road” -yrityksinä. Tämä aineisto analysoitiin hankkeessa muodostetun viitekehysten avulla ja samalla selvitettiin, millaisia käytännön haasteita yritysten toiminnan kestävyysanalysointiin ja kehittämiseen liittyy. ROAD-hankkeessa edustettuina olivat teollisuus, ICT-, mainonta- ja viestintä-, logistiikka-, sekä terveys- ja hoivapalvelualat. Kohdeyritysten joukossa oli sekä pk-yrityksiä että isoja yrityksiä.

Lopuksi haluaisin vielä välittää suuret kiitokset Anulle ja Heidille sekä heidän panoksestaan ROAD-hankkeelle että heidän kanssaan käymistäni lukuisista hyvään työpaikkaan sekä yritystoiminnan kestävyysliittyneistä antoisista ja ajatustoimintaa eteenpäin vievistä keskusteluista.

Tampereella 14.12.2012

Tatu Piirainen

1. Johdanto

Yritysten nykyisessä toimintaympäristössä on useita sellaisia yleismaailmallisia kehityskulkuja, jotka muodostavat merkittävän uhkan monien yritysten pitkän tähtäimen toimintaedellytyksille ja kilpailukyvyille. Toisaalta nämä kehityskulut tarjoavat myös kannusteita ja mahdollisuuksia kehittää yritysten toimintatapoja kestävämpään suuntaan. Tällaisia kehityskulkuja ovat muuan muassa:

- ympäristöasioiden ja yritystoiminnan ympäristöystävällisyyden merkityksen kasvu (taustalla mm. ilmaston muutos sekä yritystoiminnan ympäristöllisen sääntelyn lisääntyminen),
- yritystoiminnalle tärkeiden energia- ja luonnonvarojen niukkeneminen ja tarve käyttää niukeneviä resursseja aiempaa tehokkaammin ja ympäristöystävällisemmin,
- epäluottamuksen lisääntyminen yrityksiä ja niiden toimintaa kohtaan kuluttajien, kansalaisten ja kansalaisjärjestöjen keskuudessa,
- lisääntyneet ja laajempaa huomiota saavat vaatimukset yritysten toiminnan läpinäkyvyydestä, eettisistä, vastuullisesta ja kestävästä toiminnasta (tässä taustalla mm. median lisääntynyt kiinnostus tätä aihepiiriä kohtaan sekä kansalaisjärjestöjen ja kuluttajajärjestöjen näkyvyyden ja aktiivisuuden nousu),
- yritystoimintaa rahoittavien sijoittajien ja rahoittajien lisääntynyt kiinnostus yritysten toiminnan yhteiskunnallista vastuullisuutta ja eettisyyttä kohtaan,
- maiden rajat ylittävän yritysten välisen kilpailun kiristyminen (taustalla mm. globalisaatio ja teknologinen kehitys),
- yritysten toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten nopeutuminen ja tähän liittyen epävarmuuden lisääntyminen yritysten ja asiakkaiden keskuudessa, tuotteiden/palveluiden kysynnän vaihteluiden lisääntyminen sekä yritystoiminnan ja tuotteiden uudistumistarpeiden lisääntyminen,
- väestön ikääntyminen ja työikäisten osuuden pieneneminen ja
- menestyksellisen yritystoiminnan riippuvuuden kasvu osavista ja motivoituneista työntekijöistä ja kilpailun kiristyminen näistä työntekijöistä.

Oppaan taustalla on vahva uskomus siihen, että kilpailukykyensä ja toimintatapansa kestävyyttä laaja-alaisesti arvioineet, kehittäneet sekä liiketoiminnassaan hyödyntäneet yritykset omaavat parhaat edellytykset selviytyä tällaisessa toimintaympäristössä. Tämän oletuksen puolesta puhuu mm. se tosiseikka, että monet yritykset eri puolilla maailmaa ovat viime vuosina alkaneet lisätä merkittävästi panostuksiaan toimintansa kestävyyteen (Epstein 2008, Porter & Kramer 2011). Mutta mitä konkreettista hyötyä yrityksille tästä sitten on? Yrityksille koituvia käytännön hyötyjä kestävyysajattelun laajamittaisesta hyödyntämisestä liiketoiminnassa voivat olla mm. seuraavat asiat (Epstein 2008, Porter & Kramer 2011):

- yritysmaine paranee ja vahvistuu (asiakkaat, kuluttajat, yhteistyökumppanit ja viranomaiset ovat tyytyväisiä yrityksen toimintaan ja pitävät sitä hyvänä ja luotettavana toimijana, yritys saa positiivista julkisuutta medioissa),
- yrityksen tuotteiden kiinnostavuus ja positiivinen imago paranee,
- kiinnostus yrityksestä työnantajana lisääntyy (työnhakijat ja työntekijät pitävät yritystä kiinnostavana, arvostettuna ja motivoivana työpaikkana, joka tarjoaa merkityksellisiä ja motivoivia työtehtäviä),
- sidosryhmäyhteistyö paranee,
- liiketoimintariskien hallinta paranee,
- toimintakustannukset alenevat,
- yrityksen kyky reagoida toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin ja uudistaa yritys toimintaansa paranee ja
- yrityksen kyky löytää uusia markkinoita paranee.

Yritysmaailmassa on viime vuosina saanut kannatusta myös toisenlainen selviytymisstrategia kuin mitä tässä oppaassa esitettävä kestävyteen perustuva selviytymisstrategia edustaa. Jotkut yritysmaailman edustajat ovat puhuneet sen puolesta, että yritystoiminnan kustannuksia (esim. palkkoja ja veroja) tulisi alentaa ja erilaisia yritysten toimintaan koskevia rajoituksia, säännöksiä ja vastuita tulisi vähentää, jotta yritykset voisivat selvitä taloudellisesta kurimuksesta ja palata takaisin taloudellisten voittojen tielle. Tällaiset yritysten kustannusten ja vastuiden minimointia painottavat selviytymisstrategiat ovat siinä mielessä ongelmallisia, että ne eivät kannusta yrityksiä pitkäjänteiseen, sidosryhmien, ympäristön ja yhteiskunnan laajempaa ja pidemmän tähtäimen etua huomioivaan toimintaan. Ne tarjoavat ennemminkin kannusteita sellaiselle lyhytjänteiselle toiminnalle, jossa kilpailuetua haetaan sidosryhmien ja ympäristön kustannuksella. Kustannusten ja säästöjen minimointiin perustuvan selviytymisstrategian varaan rakennettu kilpailuetu jää myös helposti hyvin lyhytaikaiseksi. Tämä strategia voi johtaa alenevien tuottojen ja liiketoimintamahdollisuuksien kierteseen, koska myös kilpailijoiden on se helppo omaksua ja se ei kannusta luomaan uusia markkinoita eikä aidosti uudenlaisia, asiakkaiden ja ympäristön hyvinvointia edistäviä tuotteita ja palveluita.

Kestävä kehitys on joissain yrityksissä koettu sekä käsitteenä että yritystoiminnan tavoitteena liian laajaksi, monimutkaiseksi, epämääräiseksi ja epärealistiseksi asiaksi (Jensen 2001, Steurer ym. 2005). Kestävä kehitys on saatettu kokea yritysmaailmassa usein myös enemmän yritystoiminnan esteenä ja kustannuksia aiheuttavana asiana kuin mahdollisuutena ja taloudellisen tuloksen tekemistä edistävänä asiana. Eräs syy tähän on ollut se, että yritysmaailmassa on suosittu uusklassisen taloustieteen hyvin kapea-alaisia näkemyksiä yritystoiminnasta, yrityksen roolista yhteiskunnassa sekä yrityksen taloudelliseen menestymiseen ja kilpailukykyyn vaikuttavista asioista (Steurer ym. 2005). Tässä oppaassa kestävä kehitystä lähestytään asiana, jolla on selkeä yhteys yritysten liiketoimintaan sekä niiden pitkän tähtäimen toimintaedellytyksiin ja kilpailukykyyn. Yhtenä peruslähtökohtana tässä oppaassa on sen tosiasian tunnistaminen, että vaikka kestävä kehitys on asiana laaja, moniulotteinen ja monimutkainen, tästä huolimatta yritysten kannattaa ottaa se liiketoiminnassaan ja liiketoimintaa kehittäessään huomioon. Toisin sanoen, vaikka yritysten pitkän tähtäimen toimintaedellytyksiin ja kilpailukykyyn vaikuttavat asiat ja niiden väliset vuorovaikutussuhteet muodostavat laajan, moniulotteisen ja kompleksisen kokonaisuuden ja vaikka tämän kokonaisuuden huomioon ottaminen yritysten jokapäiväisessä toiminnassa ja yritystoiminnan kehittämisessä on haasteellista ja aikaa vievää, tämä monimutkainen kokonaisuus vaikuttaa yritysten toimintaan joka tapauksessa. Tästä syystä kestävyiden huomiointi on yrityksille välttämätöntä, mikäli ne haluavat ylläpitää ja kehittää pitkän tähtäimen toimintaedellytyksiään ja kykyään selvitä em. yritysten toimintaympäristöön liittyvistä kehityskuluista. Pään pistämisestä pensaaseen ja tämän kokonaisuuden huomiotta jättämisestä on yrityksille enemmän haittaa kuin hyötyä.

Oppaan yhtenä peruslähtökohtana on myös se, että yrityksen kilpailukyky ja kestävä toimintatapa vahvistavat ja edellyttävät toinen toisiaan. Yritysten kilpailukyky on kestävää silloin kun se perustuu yrityksen toimintatavan laaja-alaiseen kestävyteen, eli taloudelliseen, sosiaaliseen, ympäristölliseen ja innovaatiokestävyteen. Toisaalta kestävä toimintatapa ja sen ylläpito ja kehittäminen on mahdollista vain, jos yritys on kilpailukykyinen. Yritystoiminnan ja yritysten kilpailukykyyn perustumisella kestävään toimintatapaan on myös yksittäisiä yrityksiä laajempikin merkitys. Se lisää myös niiden yhteiskuntien ja luonnonympäristöjen kestävyttä, joissa toimintatapansa kestävyttä arvostavat ja kehittävät yritykset toimivat.

Tämä opaskirja on tarkoitettu erityisesti sellaisille yrityksille ja yritysten parissa kehittämis- ja tutkimustyötä tekeville, jotka ovat kiinnostuneita siitä, miten kestävyysnäkökulmaa voidaan yritystoiminnassa hyödyntää. Tässä oppaassa kestävä kehitystä lähestytään siis yritystoimin-

nan näkökulmasta ja tarjotaan yrityksille käytännön vinkkejä toimintatapansa ja kilpailukyky-
nä kestävyiden kehittämiseen. Oppaan avulla yritykset voivat rakentaa itselleen *kestävyyden
arviointi- ja kehittämistyökalun*, joka auttaa yrityksiä sekä kestävyteen liittyvien liiketoimin-
nallisten riskien tunnistamisessa että siihen liittyvien uusien liiketoiminnallisten mahdolli-
suuksien hyödyntämisessä. Tämän työkalun avulla yritykset voivat kehittää toimintaansa ja
kilpailukykyään niin, että yritysten pitkän aikavälin taloudellinen kilpailukyky paranee ja kes-
tävyysajattelu näyttäytyy yrityksille enemmän liiketoiminnallisena mahdollisuutena kuin lii-
ketoiminnallisena uhkana.

2. Yritysten kilpailukyky riippuu ihmisten ja luonnon hyvinvoinnista

Tässä oppaassa esitetyllä näkökulmalla kestävästä kilpailukykyvyydestä ja toimintatavasta on paljon yhteistä Porterin ja Kramerin (2006, 2011) jaetun arvon (shared value) mallin kanssa. Tämän mallin ytimessä on uskomus, että yrityksen kilpailukyky ja sitä ympäröivän luonnon ja ihmis-
yhteisöjen hyvinvointi ovat tiukasti sidoksissa toisiinsa. Porter ja Kramer (2006, 2011) lähte-
vät siitä oletuksesta, että yrityksen mahdollisuudet luoda toiminnallaan taloudellista ja
sosiaalista lisäarvoa ovat suurimmat silloin, kun yritys tuottaa sekä taloudellista hyötyä yri-
tykselle ja sen sidosryhmille että suoraa sosiaalista hyötyä yritystä ympäröiville yhteisöille.
Yritys tuottaa suoraa sosiaalista hyötyä silloin, kun sen tuottamat tuotteet, palvelut ja toimin-
taprosessit parantavat niiden yhteisöjen hyvinvointia, joiden keskuudessa yritys toimii. Täl-
löin yrityksen ja sen tuotteiden ja palveluiden kanssa kosketuksissa olevat yhteisöt suhtautu-
vat yrityksiin ja niiden toimintaan positiivisesti sekä voivat kokea yritykset luotettavina toimi-
joina. Tämä puolestaan tukee yrityksen liiketoimintaa näiden yhteisöjen keskuudessa myös
pitkällä tähtäimellä. Porterin ja Kramerin jaetun arvon mallilla on selviä yhtymäkohtia sidos-
ryhmäteorioiden kanssa, joissa yritystä ei nähdä suljettuna järjestelmänä, kuten uusklassisissa
taloustieteissä, vaan avoimena, yhteiskunnallisesta toimintaympäristöstään riippuvaisena jär-
jestelmänä (vrt. Steurer ym. 2005). Porter ja Kramer pyrkivät jaetun arvon käsitteellään haas-
tamaan vanhan suppean tulkinnan (narrow view of capitalism) kapitalismista ja yritysten yhe-
teiskunnallisesta roolista. Tämä suppea tulkinta lähtee siitä, että yrityksen ei tarvitse hyödyttää
yhteiskuntaa suoraan. Riittää, että tuottaessaan voittoa yritys hyödyttää epäsuoraan myös
muuta yhteiskuntaa tukemalla työllisyyttä, maksamalla palkkoja, hankkimalla hyödykkeitä ja
palveluita ja maksamalla veroja. Porterin ja Kramerin (2006, 2011) mielestä yrityksen tulisi ja
kannattaisi hyödyttää liiketoiminnallaan yhteiskuntaa ja siihen kuuluvia yhteisöjä myös suo-
raan. Tällöin yritys pyrkii tuottamiensa tuotteiden ja palveluiden avulla edistämään yhteis-
kunnan ja sen yhteisöjen hyvinvointia ja ratkaisemaan erilaisia sosiaalisia, kuten terveyteen,
asumiseen, ravitsemukseen ja ympäristöön liittyviä, ongelmia. Toisin sanoen yritysten kannat-
taisi heidän mukaansa (emt.) luoda taloudellista arvoa tavalla, joka tuottaa myös yhteiskunnal-
lista arvoa vastaamalla yhteiskunnassa esiintyviin todellisiin tarpeisiin ja haasteisiin. Jaetun
arvon malli kannustaa yrityksiä näin lyhyen tähtäimen voittojen maksimoimisen sijaan tuot-
tamaan jaettua arvoa ympäröivään yhteiskuntaan. Porterin ja Kramerin (2006, 2011) mukaan
jaetun arvon malli tukee liiketoiminnan kestävyttä ottamalla huomioon niin ympäristön kuin
yhteiskunnankin hyvinvoinnin, avaa uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja markkinoita, tuo
kustannussäästöjä, tarjoaa eväitä yrityksen orgaaniselle kasvulle ja takaa yritykselle elinmah-
dollisuudet myös tulevaisuudessa. Yrityksen kilpailuetu, joka perustuu sosiaalisen hyödyn
tuottamiseen, on Porterin ja Kramerin (2006, 2011) mukaan kestävämpi kuin etu, joka perus-
tuu hinta- ja laatuun.

Kestävään toimintatapaan perustuvan yritystoiminnan yleistyminen tarjoaa näin mahdollisuu-
den positiivisen kierteen syntymiseen, jossa markkinatalous (kapitalismi) ja yritystoiminta

uudistuvat ja tukevat ihmisten ja ympäristön hyvinvointia aiempaa paremmin, jossa kansalaisten luottamus markkinataloutta, yritystoimintaa ja avointa kaupankäyntiä kohtaan lisääntyy ja jossa yritysten toiminta- ja ansaintamahdollisuudet paranevat. (Porter & Kramer 2006, 2011)

Porterin ja Kramerin (2006, 2011) mukaan yritysten kilpailukykyä on perinteisesti tarkasteltu liian kapeasta näkökulmasta. Yritysten kilpailukyky on nähty olevan ensinnäkin riippuvainen vain yritysten toiminnasta, vaikka kilpailukyky riippuu heidän mukaansa myös yritystä ympäröivän yhteiskunnan ja luonnon ympäristön tilasta ja hyvinvoinnista. Toiseksi hyvän kilpailukykyyn indikaattorina on pidetty pelkästään taloudellista voittoa, eli mitä kilpailukykyisempi yritys, sitä suurempi on sen tuottama taloudellinen voitto. Yrityksen tuottaman taloudellisen voiton lisäksi hyvän kilpailukykyyn indikaattorina tulisi Porterin ja Kramerin (2006, 2011) mukaan olla myös se, että kuinka laajasti ja hyvin yritys pystyy liiketoiminnassaan ratkomaan sosiaalisia, ympäristöllisiä ja yhteiskunnallisia ongelmia.

3. Toimintatavan ja kilpailukykyyn kestävyys

Tämän oppaan keskeisiä käsitteitä ovat yrityksen kestävä toimintatapa ja kilpailukyky. Mitä näillä käsitteillä tässä oppaassa sitten tarkoitetaan? Lähdetään liikkeelle näiden käsitteiden määrittelyssä yrityksen toimintatavasta. Yrityksen toimintatavalla tarkoitetaan tässä kokonaisuutta, joka muodostuu yrityksen tavoitteista sekä niistä yrityksen vakiintuneista toimintamalleista ja käytännöistä, joiden avulla se näitä tavoitteita pyrkii toteuttamaan. Tällaisia toimintamalleja ja käytäntöjä ovat esimerkiksi liiketoimintamalli, tuotanto- ja palveluprosessien (ml. työn) organisointitavat, johtamiskäytännöt, henkilöstöpolitiikka, palkkaus- ja palkkiokäytännöt sekä kehittämis- ja tiedottamiskäytännöt. Tästä kokonaisuudesta muodostuva toimintatapa on sitä kestävämpi, mitä enemmän se tukee kestävyuden neljää eri osa-aluetta, eli sosiaalista, ympäristöllistä, taloudellista ja innovaatiokestävyttä. Tässä kestävyysnäkökulmassa yhdistyvät erityisesti yritysten sosiaalisen ja yhteiskunnallisen vastuun (Aguilera ym. 2007, Falck & Heblich 2007, Loikkanen ym. 2007, Jussila 2010, Aguinis & Glavas 2012), kestävä kehityksen ja sidosryhmäteorioiden (Andriof ym. 2002, Steuer ym. 2005, Konrad ym. 2006, Steuer 2006), Porterin ja Kramerin (2006, 2011) jaetun arvon sekä käyttäjäorientoituneen innovaatiotutkimuksen (Pascau & van Lieshout 2009, Ruckenstein ym. 2011) näkökulmat.

Yritystoiminnan sosiaalisella kestävyydellä tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin yritystoiminnassa otetaan huomioon sidosryhmille tärkeät tarpeet ja missä määrin yritystoiminta edistää sidosryhmien hyvinvointia. Yrityksen sidosryhmiä ovat periaatteessa kaikki ne tahot, joihin yrityksen toiminta vaikuttaa ja jotka omalla toiminnallaan vaikuttavat yrityksen toimintaan. Yritykset ovat tottuneet tarkastelemaan sidosryhmiä kapea-alaisemmin ja tunnistavat tyypillisesti omiksi sidosryhmikseen yrityksen omistajat, henkilöstönsä, asiakkaansa ja liiketaloudelliset yhteistyökumppaninsa. Hiukan laaja-alaisemmin sidosryhmiään tarkastelevat yritykset ovat voineet tunnistaa sidosryhmikseen myös esimerkiksi yritystoimintaan liittyvät viranomaiset, yrityksen sijaintipaikkakunnan asukkaat, erilaiset kansalaisjärjestöt ja median edustajat.

Yritystoiminnan ympäristöllisellä tai ekologisella kestävyydellä tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin yrityksen toiminta edistää luonnon hyvinvointia. Yritys voi pyrkiä edistämään luonnon hyvinvointia ja ympäristöllistä kestävyttään ensinnäkin minimoimalla yrityksen ja sen tuottamien palveluiden ja tuotteiden aiheuttamia negatiivisia ympäristövaikutuksia sekä toiseksi maksimoimalla yrityksen ja sen tuotteiden/palveluiden aiheuttamia positiivisia ympäristövaikutuksia. Luonnon hyvinvointia edistävät esimerkiksi päästöjen, jätteiden, saasteiden minimoin-

ti, raaka-aineiden ja energian säästeliäs ja ympäristöystävällinen käyttö sekä luonnon monimuotoisuuden ja uusiutumiskyvyn edistäminen.

Taloudellisella kestävyydellä tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin yrityksen toiminta edistää ensinnäkin yrityksen pitkän tähtäimen taloudellista tuloksellisuutta ja kannattavuutta, toiseksi taloudellisten resurssien tuottamista kestävästä yritystoiminnan pyörittämisen ja kehittämisen kannalta välttämättömiin investointeihin, kolmanneksi taloudellisen voiton tuottamistavan oikeudenmukaisuutta (ts. voittoa ei tuoteta riistämällä mitään tahoja) ja neljänneksi taloudellisen tuloksen jakamistavan oikeudenmukaisuutta (ts. yritys maksaa esimerkiksi riittävästi veroja, riittävän korvauksen ostamistaan palveluista, tuotteista ja raaka-aineista alihankkijoilleen ja toimittajilleen, riittävästi palkkaa työntekijöilleen, riittävästi korkotuottoja luotonantajilleen ja riittävästi tuottoa omistajilleen).

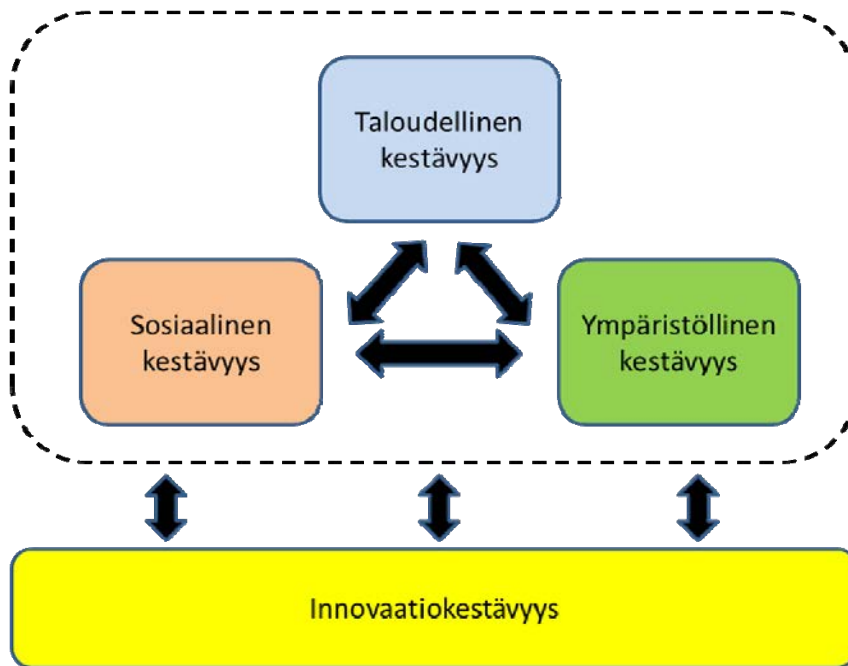
Yrityksen toimintaympäristössä tapahtuu jatkuvasti monenlaisia muutoksia, jotka vaikuttavat sekä yrityksen toimintatavan sosiaaliseen, ympäristölliseen ja taloudelliseen kestävyyskenttään että yrityksen niihin perustuvaan kilpailukykyyn. Tämän vuoksi edellä mainitun kolmen kestävyysulottuvuuden lisäksi yritysten toimintatavan ja kilpailukykyyn kestävyys edellyttää käytännössä myös ”innovaatiokestävyyttä”. *Innovaatiokestävyydellä* tarkoitamme tässä yrityksen kykyä kehittää ja uudistaa toimintatapaansa sekä tuotteitaan ja palveluitaan niin, että yrityksen toimintatavan sosiaalinen, ympäristöllinen ja taloudellinen kestävyys (sekä yrityksen niihin perustuva kilpailukyky) eivät toimintaympäristömuutosten johdosta heikkene, vaan ne voivat jopa parantua¹. Toimintatavan kestävyys riippuu siis myös siitä, kuinka hyvin toimintatapa tukee itsensä uudistamista sekä toimintatavan sosiaalisen, ympäristöllisen ja taloudellisen kestävyyskentän kehittämistä.

Innovaatiokestävyyttä on mahdollista tarkastella osa-alueena, joka on integroituneena sosiaaliseen, ympäristölliseen ja taloudelliseen kestävyyskenttään. Tässä innovaatiokestävyyttä on kuitenkin haluttu tarkastella omana kolmesta muusta kestävyyskentästä erillisenä osa-alueenaan, koska yritysten uudistumiskyky nähdään yhdeksi keskeiseksi yritystoiminnan kestävyyskenttää määrittäväksi tekijäksi. Tämä ratkaisu mahdollistaa yritysten uudistumiskyvyn tarkastelun omana erillisenä kokonaisuutenaan. Tästä syystä innovaatiokestävyys on sijoitettu alla olevassa kuvassa (kuviokuva 1) omaksi erilliseksi osa-alueekseen, joka muodostaa yhteisen perustan kolmelle muulle kestävyyskentälle ja niiden muodostamalle systemiselle kokonaisuudelle.

Yhteistä näille neljälle kestävyyskentälle on se, että ne kaikki ovat toinen toisistaan riippuvaisia ja vaikuttavat toinen toisiinsa sekä positiivisesti että negatiivisesti. Tämä ilmentää yrityksen toimintatavan ja kilpailukykyyn kestävyyskentän systemistä luonnetta. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että näitä kestävyyskentästä erillisiä osa-alueita ei tulisi tarkastella irrallaan ja kiinnittämättä huomiota niiden keskinäisiin riippuvuus- ja vaikutussuhteisiin. Tämä seikka on hyvä huomata erityisesti silloin, kun pyritään kehittämään yritystoiminnan kestävyyskenttää. Yrityksen toimintatavan ja kilpailukykyyn kestävyyskentän kehittäminen edellyttää siis käytännössä aina kaikkien neljän kestävyyskentästä erillisten osa-alueiden huomioimista. Jos esimerkiksi halutaan kehittää yhtä yritystoiminnan kestävyyskentän osa-alueita, kuten esimerkiksi sosiaalista kestävyyskenttää, silloin on hyvä selvittää ensinnäkin, missä määrin sosiaalisen kestävyyskentän kehittämi-

¹ Sisällöllisesti tällä innovaatiokestävyys-ulottuvuudella on paljon yhteistä Steurerin ym. (2005) muodostaman kestävä kehityksen neljännen ulottuvuuden kanssa, jota he nimittävät ”toisen tason” tai ”metatason edellytyksiksi” (second-order requirements). Tällaisiksi he nimeävät läpinäkyvyyden ja osallistumisen, refleksisyyden, kestävyyskentästä erillisten ulottuvuuksien integraation sekä sukupolvien välisen oikeudenmukaisuuden. Ne kaikki asioita, jotka liittyvät läheisesti yrityksen kykyyn uudistua kestävällä tavalla.

nen edellyttää myös ympäristöllisen, taloudellisen ja innovaatiokestävyyden kehittämistä ja toiseksi, millaisia vaikutuksia tähän kestävyiden osa-alueeseen kohdistuvilla kehittämistoimilla on kolmeen muuhun kestävyiden osa-alueeseen. Yhtä kestävyiden osa-alueetta ei toisin sanoen kannata eikä ole edes mahdollista kehittää irrallaan muista osa-alueista. Yritystoiminnan kestävyiden yhtä osa-alueetta kehitettäessä on hyvä huomata myös se, että sekä yhden kestävyiden osa-alueen (esim. ympäristöllisen kestävyiden) liiallinen että liian vähäinen painottaminen yritystoiminnassa ja sen kehittämisessä suhteessa muihin kestävyiden osa-alueisiin voi vaikuttaa näihin muihin osa-alueisiin negatiivisesti.



Kuvio 1. Yrityksen toimintatavan ja kilpailukyvyyn kestävyiden neljä osa-alueetta

Toimintatavan ohella myös yrityksen kilpailukykyä voidaan tarkastella samanlaisesta kestävyiden näkökulmasta. Yrityksen kilpailukyky voidaan nähdä kestäväksi silloin, kun se tarjoaa yritykselle kilpailuetua pitkällä tähtäimellä sekä perustuu toimintatapaan, joka turvaa yrityksen toimintaedellytykset pitkällä tähtäimellä. Tällainen toimintatapa on juuri edellä määritelty kestävä toimintatapa, eli yrityksen sosiaalista, ympäristöllistä, taloudellista ja innovaatiokesstävyitä tukeva toimintatapa. Kestävä kilpailukyky on siis kestävään toimintatapaan perustuva kilpailukyky. Yritysten kilpailukyvyyn tarkastelu kestävyiden näkökulmasta tarkoittaa toisin sanoen sitä, että yritysten kilpailukykyä tarkastellaan pitkällä tähtäimellä ja ottamalla huomioon yritysten tuottamien taloudellisten tuotosten ja taloudellisen lisäarvon ohella myös yritystoiminnan vaikutukset ihmisiin, ympäristöön ja yhteiskuntaan.

Mitkä asiat sitten käytännössä vaikuttavat yritysten kilpailukyvyyn ja toimintatavan kestävyiden? Siihen vaikuttaa se, että kuinka hyvin yritys

- kykenee toiminnassaan tunnistamaan kaikki ne sidosryhmät ja selvittämään niiden sidosryhmien odotukset ja tarpeet, joihin yritys toiminnallaan vaikuttaa ja jotka omalla toiminnallaan vaikuttavat yrityksen liiketoimintaan ja sen menestymiseen lyhyellä ja pitkällä tähtäimellä,
- kykenee tunnistamaan, seuraamaan ja arvioimaan oman toimintansa negatiivisia vaikutuksia ihmisiin yrityksen sisällä ja yrityksen ulkopuolella sekä pystyy vähentämään näitä vaikutuksia,

- c) kykenee tunnistamaan, seuraamaan ja arvioimaan oman toimintansa negatiivisia vaikutuksia luonnonympäristöön ja pystyy vähentämään näitä vaikutuksia,
- d) kykenee liiketoiminnassaan vastaamaan sidosryhmiensä keskeisiin odotuksiin ja tarpeisiin,
- e) kykenee liiketoiminnassaan hyödyntämään mahdollisuuksia parantaa ihmisten ja ympäristön hyvinvointia,
- f) kykenee kehittämistoiminnassaan laajasti huomioimaan ja hyödyntämään henkilöstönsä ja ulkoisten sidosryhmiensä tarpeita ja tietämystä,
- g) kykenee tunnistamaan toimintaympäristössään tapahtuvia muutoksia ja kykenee uudistamaan tuotteitaan/palveluitaan, osaamistaan ja toimintatapojaan muuttuneeseen toimintaympäristöön sopiviksi sekä omaa kilpailukykyään ja sen kestävyyttä tukeviksi,
- h) kykenee tuottamaan taloudellista voittoa ja jakamaan tuottamansa taloudellisen hyödyn tavalla, jota yrityksen sidosryhmät pitävät (riittävän) oikeudenmukaisena,
- i) kykenee tuottamaan niin paljon taloudellista voittoa, että yrityksellä on taloudellisia resursseja liiketoiminnan pyörittämiseen sekä kaikkeen edellä mainittuun kilpailukyvyyn ja toimintatavan kestävyyttä tukevaan toimintaan,
- j) kykenee tasapainoisesti huomioimaan toiminnassaan kestävyuden eri osa-alueet painottamatta yhtä osa-aluetta liikaa tai liian vähän suhteessa toisiin osa-alueisiin ja
- k) kykenee tekemään kilpailukyvyyn ja toimintatavan kestävyyttä tukevia toimenpiteitä sekä kehittämään niitä paremmin kuin kilpailijansa.

Tässä esitettyyn näkemykseen yritysten kestävästä kilpailukyvyistä sisältyy ajatus, että mitä syvemmillä pyrkimys kestävyuden ja sen eri osa-alueiden edistämiseen on yrityksen liiketoiminnassa ja tavassa toimia, sitä paremmin yritys pystyy ensinnäkin tunnistamaan ja torjumaan erilaisia sen liiketoimintaa uhkaavia “kestävyysriskejä” ja toiseksi, sitä paremmin yritys pystyy liiketoiminnassaan hyödyntämään kestävyyyteen sisältyviä erilaisia liiketoimintamahdollisuuksia. Yrityksellä on toisin sanoen sekä parhaimmat kannustimet että edellytykset toimia kestäväällä tavalla ja kehittää yrityksen toimintatavan ja kilpailukyvyyn kestävyyttä silloin, kun kestävyuden parantaminen on yrityksen liiketoiminnan ytimessä, jolloin esimerkiksi yrityksen kilpailuetu, liiketoimintamalli ja -prosessit, ansaintalogiikka ja kyky tuottaa taloudellista tuosta perustuvat siihen.

3.1 Kestävän kilpailukyvyyn suhteellisuus ja riippuvuus sidosryhmistä

Edellä olevan perusteella on helppo havaita, että kaikessa moniulotteisuudessaan ja laaja-alaisuudessaan kestävä kilpailukyky on yrityksille erittäin haasteellinen tavoite. Tämän tavoitteen haasteellisuutta vielä lisää se, että kestävyys on tavoitteena ja käsitteenä suhteellinen ja muuttuva asia (ks. Steurer ym. 2005). Tämä merkitsee sitä, että ei ole olemassa yhtä oikeaa yritysten kestävä toimintatavan ja kilpailukyvyyn kriteeriä tai kriteeristöä. Tämä johtuu ensinnäkin siitä, että kestävyyttä voidaan tarkastella hyvin monesta eri näkökulmasta ja että kestävyuden eri osa-alueiden tärkeyttä voidaan painottaa eri tavoin. Toiseksi niin asiantuntijoiden kuin muidenkin ihmisten tietämys ja näkemykset siitä, mikä on kestävää ja mikä ei muuttuvat ajasta ja paikasta toiseen. Kestävyuden suhteellisesta ja dynaamisesta luonteesta johtuen kestävyys on tavoite, jota yritys ei koskaan voi täydellisesti ja pysyvästi saavuttaa. Tästä syystä yrityksen toimintatavasta ja kilpailukyvyistä ei koskaan voi tulla kaikista näkökulmista katsottuna ja pysyvästi täysin kestävä. Se, että kestävyys on suhteellista ja se, että ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa arvioida kestävyyttä eivät kuitenkaan tarkoita sitä, että yrityksen toimintatavan ja kilpailukyvyyn kestävyyttä ei voisi lainkaan arvioida tai mitata. Yritystoiminnan kestävyyttä voidaan arvioida ja mitata usealla eri tavalla (ks. Epstein 2008). Tämä mahdollistaa yritysten toimintatapojen ja kilpailukyvyyn kestävyuden yhteismitallisen arvioinnin ja vertailun. Yrityksen on näin mahdollista rakentaa kilpailuetunsa sen varaan, että sen toimintatapa on jossain suhteessa kestävämpi kuin sen kilpailijoiden. Yritystoiminnan kestävyysnäkökul-

man laaja-alaisuus ja moniulotteisuus tarkoittaa toisaalta myös sitä, että yritykset voivat kehittää ja parantaa toimintansa ja kilpailukykyänsä kestävyyttä hyvin monin eri tavoin.

Koska yrityksen toimintatavan ja kilpailukykyyn kestävyyttä voidaan tarkastella hyvin monesta eri näkökulmasta ja kestävyiden eri osa-alueiden tärkeyttä voidaan painottaa eri tavoin, viime kädessä päätöksen yrityksen toimintatavan ja kilpailukykyyn kestävyudesta ja siitä, missä suhteessa sitä voidaan pitää kilpailijoita kestävämpänä, tekevät aina yrityksen toimintaa ja tuotteita arvioivat sidosryhmät. Mikäli yritys haluaa kilpailuetua toimintatapansa kestävyudesta, tällöin on tärkeää, että yritys paitsi tekee asioita kestävyiden eteen, myös kertoo ja kommunikoi mahdollisimman laajasti sidosryhmilleen toimintatapansa kestävyiden eteen tekemistään toimista ja panostuksista sekä niiden avulla aikaansaamistaan kestävyysparannuksista. Oman viestin vastaanottamista sidosryhmien keskuudessa edistää yleensä se, että yritys on valmis kuuntelemaan mitä sidosryhmillä on sanottavaa. Toisin sanoen paras tapa kommunikoida kestävyysasioista sidosryhmien kanssa on sellainen, joka mahdollistaa kaksisuuntaisen vuorovaikutuksen yrityksen ja sen sidosryhmien välillä.

Sidosryhmillä on suuri merkitys yrityksen toimintatavan kestävyydelle myös sitä kautta, että yrityksen toimintatavan kestävyys riippuu aina paitsi yrityksestä itsestään, myös sen sidosryhmistä ja heidän kestävyteen liittyvistä odotuksistaan ja tarpeistaan. Toisin sanoen yritys voi toiminnallaan tuottaa vain sellaista kestävyyttä, jolle on riittävästi kysyntää ja tarvetta sidosryhmien keskuudessa ja josta sen asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Tämä merkitsee sitä, että yritys ei yksinään ole vastuussa toimintatapansa kestävyudesta, vaan siitä ovat vastuussa myös yrityksen sidosryhmät. Tämä tarkoittaa käytännössä myös sitä, että yritys ei voi kehittää toimintatapansa ja kilpailukykyänsä kestävyyttä yksinään – se voi kehittää sitä ainoastaan yhteistyössä niiden sidosryhmien kanssa, jotka ovat keskeisiä yrityksen liiketoiminnan ja toimintatavan kestävyiden kannalta.

On hyvä huomata, että kestävyiden ohella myös yrityksen kilpailukyky on käsitteenä ja tavoitteena suhteellinen, moniulotteinen ja muuttuva asia. Myöskään yrityksen kilpailukyky ei koskaan voi olla täydellistä ja pysyvää, ja myös kilpailukykyä voidaan tarkastella hyvin monesta eri näkökulmasta. Hyvin usein yrityksen kilpailukyvyllä tarkoitetaan sen hintakilpailukykyä. Hintakilpailukykyyn voisi äkkipäätään ajatella olevan varsin yksiselitteinen asia. Lähempi tarkastelu kuitenkin osoittaa myös sen suhteellisuuden.

Yrityksen kilpailuetu, joka perustuu yrityksen valmistaman tuotteen halvempaan hintaan suhteessa kilpailevien yritysten tuotteisiin, on kyllä periaatteessa yksinkertaisempi ja helpommin mitattavissa ja osoitettavissa kuin kilpailuetu, joka perustuu yrityksen toimintatavan kestävyiden. Tuotteen hintaan perustuva kilpailuetu on kuitenkin heikompi kilpailuetu kuin toimintatavan kestävyiden perustuva kilpailuetu siinä mielessä, että se on jälkimmäistä lyhytaikaisempi ja kilpailijoiden helpommin saavutettavissa oleva etu (vrt. Porter & Kramer 2011). Tuotteen hinnan yksiselitteisyys ja mitattavuuskin on lopulta suhteellista ja näennäistä. Esimerkiksi tuotteen hinnan osalta on kyseenalaista, että onko tuotteen julkituotu hinta myös se lopullinen hinta, joka tuotteesta ja sen käyttämisestä joudutaan maksamaan, eli sisältyykö siihen kaikki ne kustannukset, joita tuotteen valmistamisesta ja käyttämisestä ihmisille ja luonnolle aiheutuu. On myös kyseenalaista, että voiko kaikkia tuotteesta aiheutuneita ”kustannuksia” edes rahallisesti mitata ja hinnoitella. Yrityksen kilpailukyky on siis aina suhteellinen asia, perustui se sitten yrityksen tuotteen kilpailijoita alhaisempaa hintaan, tuotteen ja tuotantoprosessin kestävyiden tai johonkin muuhun seikkaan.

4. Yrityksen toimintatavan kestävyysriskien ja kestävyysmahdollisuuksien arvioiminen

Kuinka yrityksen toimintatavan kestävyyttä sitten on käytännössä mahdollista arvioida? Entä millaisia käytännön haasteita toimintatavan kestävyysriskien arvioimiseen ja kehittämiseen liittyy? Tässä luvussa käydään läpi kestävä toimintatavan eri osa-alueita ja tarjotaan opastusta ja käytännön vinkkejä yritysten toimintatavan ja kilpailukykyyn kestävyysriskien arviointiin.

Yrityksen toimintatavan ja kilpailukykyyn kestävyysriskien arvioinnissa on pitkälti kyse yrityksen toiminnasta aiheutuvien vaikutusten arvioimisesta. Tarkemmin sanottuna tällöin arvioidaan, millaisia vaikutuksia yrityksen toiminnalla ja yritykselle ominaisilla käytännöillä on kestävyysriskien eri osa-alueisiin ja missä määrin nämä vaikutukset ovat positiivisia, eli tukevat sosiaalista, ympäristöllistä, taloudellista ja innovaatiokeskeistä kestävyyttä ja missä määrin ne ovat negatiivisia, eli eivät tue näitä kestävyysriskien eri osa-alueita.

Arvioidessaan oman toimintatapsansa kestävyyttä yritysten kannattaa samalla arvioida omaan toimintatapaansa liittyviä ”kestävyysriskejä” ja ”kestävyysmahdollisuuksia”. Kestävyysriskien tarkastelu auttaa yritystä sen arvioimisessa ja tunnistamisessa, millaisia negatiivisia vaikutuksia yrityksen nykyisellä toimintatavalla ja siihen liittyvällä kestävyysriskillä heikentävillä asioilla on sidosryhmiin, luontoon sekä yrityksen toimintaan ja taloudelliseen tulokseen. Kestävyysmahdollisuuksien tarkastelu puolestaan auttaa yritystä sen arvioimisessa ja tunnistamisessa, millaisia positiivisia vaikutuksia ja mahdollisuuksia yrityksen toimintatavan kestävyysriskien huomioimisella ja kehittämisellä voi olla sidosryhmiin, luontoon sekä yrityksen toimintaan ja taloudelliseen tulokseen.

Kestävyysriskillä tarkoitetaan tässä jotain sellaista yritykseen liittyvää asiaa, joka voi heikentää yrityksen toimintatavan kestävyysriskien jotain osa-alueita ja vaikuttaa näin negatiivisesti esimerkiksi yrityksen maineeseen, tuotteiden/palveluiden kysyntään, taloudelliseen tulokseen, yhteistyösuhteisiin, työvoiman saatavuuteen tai toimintakustannuksiin. Kestävyysriskillä tarkoitetaan käytännössä kestävyysriskien liittyvää liiketoimintariskiä, joka voi vaikuttaa negatiivisesti yrityksen toimintaan ja toimintaedellytyksiin. Kestävyysmahdollisuudella puolestaan tarkoitetaan jotain sellaista yritykseen liittyvää asiaa, joka voi vahvistaa yrityksen toimintatavan kestävyysriskien jotain osa-alueita ja joka voi vaikuttaa positiivisesti esimerkiksi yrityksen maineeseen, tuotteiden/palveluiden kysyntään, taloudelliseen tulokseen, yhteistyösuhteisiin, työvoiman saatavuuteen tai toimintakustannuksiin. Kestävyysmahdollisuus on käytännössä liiketoimintamahdollisuus, joka liittyy yrityksen mahdollisuuteen hyödyntää liiketoimintansa kestävyysriskien eri osa-alueita ja saada niistä tukea yrityksen liiketoiminnalle ja kilpailukykyyn. On hyvä huomata, että tunnistettu kestävyysriski on aina myös kestävyysmahdollisuus. Tunnistamalla jonkun kestävyysriskin ja vähentämällä sen toteutumismahdollisuutta tai sen aiheuttamia negatiivisia vaikutuksia yritys tulee samalla pienentäneeksi kestävyysriskistä yritykselle mahdollisesti aiheutuvia kustannuksia. Tämä voi avata yritykselle myös uusia liiketoimintamahdollisuuksia, mikäli samanlainen kestävyysriski liittyy myös muiden yritysten toimintaan, ja yritys on keksinyt hyvän tavan vähentää sen toteutumisen todennäköisyyttä tai sen aiheuttamia negatiivisia vaikutuksia.

Seuraavassa esitellään *yrityksen toimintatavan ja kilpailukykyyn kestävyysriskien arviointimalli*, jota yritykset voivat käyttää myös kestävyysriskien ja -mahdollisuuksien tunnistamisen apuvälineenä. Kannattaa huomata, että tätä mallia ei ole tarkoitettu yleispäteväksi ja sellaisenaan kaikkien yritysten toimintatavan kestävyysriskien arviointiin soveltuvaksi arviointityökaluksi. Mallin tarkoituksena on ennemminkin antaa yrityksille suuntaviivoja ja vinkkejä siitä, mitä

asioita yrityksissä on hyvä pohtia ja ottaa huomioon, kun ne lähtevät luomaan itselleen sopivaa ja oman yrityksen erityispiirteet huomioon ottavaa toimintatavan kestävyysarviointimallia ja -työkalua.

Oppaassa esiteltävässä yrityksen toimintatavan ja kilpailukyvyn kestävyysarviointimallissa on hyödynnetty sekä yritysten sosiaalisen ja yhteiskunnallisen vastuun (Aguilera ym. 2007, Falck & Heblich 2007, Loikkanen ym. 2007, Jussila 2010, Aguinis & Glavas 2012), kestävä kehityksen ja sidosryhmäteorioiden (Steuer ym. 2005, Konrad ym. 2006, Steuer 2006) ja Porterin ja Kramerin (2006, 2011) jaetun arvion näkökulmia että Työelämän tutkimuskeskuksen ROAD-hankkeen tuloksia. Apuna arviointimallin muodostamisessa on käytetty myös Epsteinin (2008) ajatuksia yritysten sosiaalisten, ympäristöllisten ja taloudellisten vaikutusten arvioimisesta sekä yritysten kestävyyskehittämisestä.

Yrityksen toimintatavan kestävyysarviointi- ja kehittämisprosessiin kannattaa ottaa mukaan mahdollisimman laajasti yrityksen eri sidosryhmien edustajia. Tämä lisää arviointiprosessin luotettavuutta ja tarjoaa mahdollisuuden yhteisen näkemyksen syntymiselle sidosryhmien keskuudessa sekä yrityksen toimintatavan kestävydestä että sen oikeista arviointikriteereistä. Nämä asiat luovat vahvan pohjan yrityksen toimintatavan kestävyyskehittämiselle sekä erilaisten kestävyysriskien ja -mahdollisuuksien löytämiselle.

On hyvä huomata, että yrityksen toimintatavan kestävyysarviointityökalu tarkentuu ja kehittyy sitä paremmaksi, mitä useampia arviointikierroksia yritys sen avulla tekee. Toisin sanoen mitä useampia toimintatavan kestävyysarviointeja ja kuvauksia yritys tekee, sitä tarkemmaksi ja hienosyisemmäksi kehittyvät myös yrityksen arviointityökalu ja näkemys oman toimintatavan sosiaalisesta, ympäristöllisestä, taloudellisesta ja innovaatiokestävydestä sekä siihen vaikuttavista asioista. Samalla myös yrityksen kyky tunnistaa omaan toimintaan liittyviä kestävyysriskejä ja -mahdollisuuksia paranee.

4.1 Ympäristöllisen kestävyysarviointi

Yrityksen toiminnan ympäristöllistä kestävyyttä arvioitaessa arvioidaan lyhyesti sanottuna sitä, missä määrin yrityksen toiminta heikentää ja missä määrin edistää ympäristön hyvinvointia. Käytännössä yrityksen ympäristölliseen kestävyysvaikutukseen vaikuttaa se,

- a) minkä verran yrityksen toiminnasta aiheutuu negatiivisia ympäristövaikutuksia,
- b) minkä verran yritys on panostanut yrityksen toiminnan ympäristöllistä kestävyyttä edistäviin toimiin,
- c) millaiset edellytykset yrityksellä on selvittää ympäristölliseen kestävyysvaikutukseen liittyvistä tulevaisuuden haasteista ja
- d) kuinka hyvin yritys pystyy tunnistamaan ympäristölliseen kestävyysvaikutukseen liittyviä liiketoiminnallisia riskejä ja kuinka hyvin yritys pystyy liiketoiminnassaan hyödyntämään ympäristöllisen kestävyysvaikutuksen parantamiseen liittyviä liiketoimintamahdollisuuksia.

Seuraavaksi katsotaan, kuinka yritysten ympäristöllistä kestävyyttä on mahdollista arvioida.

4.1.1 Negatiivisten ympäristövaikutusten arviointi

Ympäristöllisen kestävyysarviointi voidaan aloittaa yrityksen negatiivisten ympäristöllisten vaikutusten arvioinnilla. Tällöin arvioidaan esimerkiksi sellaisia asioita kuin millaiset ovat

yrittäjien toiminnasta aiheutuvat vuotuiset jätteet ja päästöt ilmaan, veteen ja maahan. Myös energian käytöstä aiheutuu jätteitä ja päästöjä, ja tästä syystä yrityksen olisi hyvä arvioida myös siihen liittyviä asioita. Tässä voidaan hyödyntää tietoja esimerkiksi yrityksen vuosittaisesta energian kulutuksesta, yrityksen käyttämän energian tuottamistavoista sekä yrityksen käyttämästä energiamuodosta. Näiden tietojen avulla on mahdollista arvioida esimerkiksi energian kulutuksesta vuosittain aiheutuneet hiilidioksidipäästöt. Ympäristövaikutustensa arvioinnissa yritykset voivat hyödyntää olemassa olevia seuranta- ja raportointijärjestelmiä, jotka liittyvät esimerkiksi laatu- ja ympäristöjärjestelmiin (esim. ISO 14001) tai World Wildlife Fund -järjestön Green Office -ohjelmaan. Sen jälkeen kun yrityksen aiheuttamat jätteet ja päästöt ovat tiedossa, voidaan arvioida mitkä ovat yrityksen merkittävimmät negatiiviset vaikutukset ympäristöön. Toisin kysyen, mitkä tunnistetuista negatiivisista vaikutuksista muodostavat merkittävimmän uhkan ympäristölle?

Negatiivisten ympäristövaikutusten kartoittamisen ja arvioinnin lisäksi yrityksen olisi hyvä selvittää millaiset ovat muiden vastaavanlaisten yritysten aiheuttamat vuosittaiset jätteet ja päästöt. Tällöin yritys voi verrata omien jätteidensä ja päästöjensä määrää muihin yrityksiin ja arvioida, ovatko sen aiheuttamat päästöt keskimääräiset, keskimääräistä pienemmät tai keskimääräistä suuremmat.

4.1.2 Ympäristöllistä kestävyttä edistävien toimenpiteiden arviointi

Seuraavaksi on hyvä kartoittaa kaikki ne toimenpiteet, joita yritys on tehnyt aiheuttamiensa päästöjen ja jätteiden vähentämiseksi. Tässä yhteydessä on hyvä kartoittaa myös mahdollisia ”aukkoja” yrityksen päästöjen ja jätteiden vähentämistoimissa, eli onko edellä tunnistettujen yrityksen päästöjen ja jätteiden joukossa joitain sellaisia, joiden vähentämiseksi yrityksessä ei ole tehty toimenpiteitä. Tämän jälkeen voidaan arvioida kuinka riittävinä tai hyvinä yrityksen panostuksia näihin asioihin voidaan pitää. Tähän liittyen yrityksen on hyvä ensin selvittää, millaisia panostuksia muut vastaavanlaiset yritykset ovat tehneet jätteidensä ja päästöjensä pienentämiseksi.

Ympäristöllistä kestävyttä edistäviksi toimenpiteiksi voidaan katsoa myös ympäristönsuojelullisten toimenpiteiden harjoittaminen ja ympäristönsuojelua edistävien tahojen tukeminen (esim. rahalliset lahjoitukset ympäristöjärjestöille). Ympäristönsuojelullisia toimenpiteitä voivat olla esimerkiksi yrityksen omistaman maa-alueen lahjoittaminen suojelualueeksi tai osallistuminen hankkeisiin, joiden tavoitteena on esimerkiksi eläinten ja kasvien hyvinvoinnin ja elinmahdollisuuksien edistäminen tai ihmisten aiheuttamien päästöjen vähentäminen. Myös näiden toimenpiteiden osalta on hyvä kartoittaa millaisia vastaavia toimenpiteitä kilpailevat yritykset ovat tehneet.

Myös yrityksen tuotteet ja palvelut voivat olla sellaisia, että niiden avulla pyritään suoraan edistämään ympäristön hyvinvointia ja esimerkiksi vähentämään yritysten ja kuluttajien aiheuttamia päästöjä ja jätteitä. Tällöin myös ne voidaan laskea ympäristöllistä kestävyttä edistäviksi toimenpiteiksi. Myös näiden tuotteiden ja palveluiden osalta on hyvä arvioida, kuinka merkittäviä päästö- ja jätevähennyksiä näiden tuotteiden avulla on saatu aikaiseksi. Tämän jälkeen on mahdollista arvioida, kuinka merkittäviä yrityksen kokonaispanostukset ympäristöllistä kestävyttä edistäviin toimiin ovat olleet verrattuna kilpaileviin yrityksiin – ovatko ne olleet keskimääräisiä, keskimääräistä pienempiä tai keskimääräistä suurempia. Listatut toimenpiteet voidaan laittaa myös tärkeysjärjestykseen sen perusteella, kuinka positiivisia vaikutuksia niillä on ympäristöön ollut.

4.1.3 Ympäristölliseen kestävyYTEEN liittyvät tulevaisuuden haasteet

Yrityksen ympäristöllistä kestävyytttä on hyvä arvioida myös siten, että kartoitetaan millaisia ympäristölliseen kestävyYTEEN liittyviä tulevaisuuden haasteita yrityksen toimialalla on näköpiirissä ja tämän jälkeen arvioidaan yrityksen mahdollisuudet selvitä näistä haasteista.

Kartoitusvaihe voidaan aloittaa selvittämällä, millaisia ympäristölliseen kestävyYTEEN liittyviä merkittäviä haasteita yrityksen toimialaan liittyy. Merkittävänä ympäristöllisinä tulevaisuuden haasteina voidaan pitää asioita, jotka uhkaavat heikentää yrityksen kilpailukykyä ja sen nykyisen liiketoimintamallin toimivuutta ja kykyä tuottaa taloudellista tulosta. Nämä tulevaisuuden haasteet voivat liittyä esimerkiksi

- luonnon ympäristössä tapahtuviin negatiivisiin kehityskulkuihin (esim. ilmaston muutos, luonnon ympäristön tilan heikkeneminen),
- viranomaisten toimintaan (esim. yritysten toimintaa säätelevien ympäristösäädösten tiukkeneminen, ympäristöperustaisen verotuksen kiristyminen jne.),
- yrityksen asiakkaiden ympäristöön liittyvissä asenteissa ja arvostuksissa tapahtuviin muutoksiin tai
- yrityksen kilpailijoiden toimintaan (kilpailijat tekevät merkittäviä panostuksia ympäristöllisen kestävyYTensä parantamiseen).

Tunnistetut ympäristöhaasteet voidaan laittaa tämän jälkeen tärkeysjärjestykseen esimerkiksi sillä perusteella, että mitkä niistä muodostavat merkittävimmän uhan yrityksen nykyiselle liiketoimintamallille.

4.1.4 Ympäristölliseen kestävyYTEEN liittyvät riskit ja mahdollisuudet

Yrityksen liiketoiminnan kannalta ympäristölliseen kestävyYTEEN liittyvinä riskeinä voidaan pitää seuraavia asioita:

- yrityksen aiheuttamia merkittäviä päästöjä ja jätteitä,
- ”alipanostuksia” päästöjen ja jätteiden vähentämiseen verrattuna toimialan ympäristöllisen kestävyYTeden edelläkävijöihin sekä
- niitä edellä mainittuja ympäristöllisiä tulevaisuuden haasteita, jotka kyseenalaistavat yrityksen nykyisen liiketoimintamallin kannattavuuden ja kestävyYTeden.

Nämä riskit on hyvä listata ja asettaa tärkeysjärjestykseen sen perusteella, mitkä niistä uhkaavat eniten ympäristöä ja ihmisiä (eli ympäristöllistä ja sosiaalista kestävyYTttä) ja mitkä eniten yrityksen liiketoimintaa ja pitkän tähtäimen taloudellista tuloksellisuutta (taloudellista kestävyYTttä).

Nämä ympäristöriskit yritys voi kääntää mahdollisuuksiksi pohtimalla

- keinoja vähentää merkittävimpiä päästöjään ja jätteitään,
- lisäämällä panostuksiaan päästöjen ja jätteiden vähentämiseen vähintään kovimpien kilpailijoidensa tasolle sekä
- kehittämällä yrityksen toimintatapaa, henkilöstön osaamista, sekä tuotteita ja palveluita ensinnäkin niin, että tulevaisuuden ympäristöhaasteiden aiheuttama riski yrityksen liiketoiminnalle

pienenee ja toiseksi niin, että nämä haasteet tarjoavat yritykselle mahdollisuuden löytää ja hyödyntää uusia liiketoimintamahdollisuuksia, markkinoita ja asiakkaita.

Myös yrityksen nykyiseen toimintaympäristöön voi liittyä sellaisia ympäristölliseen kestävyys-teen liittyviä liiketoimintamahdollisuuksia, joita yritys ei ole aiemmin pyrkinyt hyödyntämään. Näiden mahdollisuuksien hyödyntäminen edellyttää, että yrityksessä selvitetään millaisia liiketoiminnallisia mahdollisuuksia sisältyy tällä hetkellä esimerkiksi päästöjen ja jätteiden vähentämiseen tai käytettyjen luonnon- ja energiavarojen tehokkaampaan hyödyntämiseen. Entä millaisia odotuksia ja tarpeita mahdollisilla asiakkailla tällä hetkellä on näihin asioihin liittyen? Sen jälkeen kannattaa pohtia, miten yrityksen nykyisiä tuotteita ja palveluita voitaisiin kehittää tai millaisia uusia tuotteita ja palveluita yritys voisi kehittää, jotta se kykenisi vastaamaan näihin odotuksiin ja tarpeisiin.

4.2 Taloudellisen kestävyuden arviointi

Perinteisesti yrityksen toiminnan taloudellista kestävyyttä on arvioitu kapeasta näkökulmasta, joka painottaa yrityksen omistajia ja omistajien yrityksestä saamaa taloudellista hyötyä. Tästä näkökulmasta katsottuna yrityksen taloudellinen kestävyys tarkoittaa lähinnä sitä, että yritys on voitollinen ja kykenee tuottamaan riittävästi voittoa omistajilleen sekä vähintäänkin säilyttämään heidän omistusosuutensa taloudellisen arvon (Paloviita 2004). Tässä oppaassa näkökulma taloudelliseen kestävyys on laajempi. Yrityksen toimintatavan taloudellisella kestävyydellä tarkoitetaan ensinnäkin sitä, että yritys kykenee tuottamaan niin paljon taloudellista voittoa, että sen resurssit riittävät sekä yrityksen toiminnan pyörittämiseen pitkällä tähtäimellä että yrityksen kehittämiseen ja uudistamiseen kestävyttä edistävällä tavalla. Yrityksen toimintatavan taloudellisella kestävyydellä tarkoitetaan myös sitä, että sekä yrityksen taloudellisen voiton tekemistapa että taloudellisen voiton jakamistapa ovat eri sidosryhmien näkökulmasta katsottuna oikeudenmukaisia.

Yrityksen toimintatavan taloudellisen kestävyuden mittareina voidaan näin ollen pitää seuraavia asioita:

- a) yrityksen toimintahistoriansa aikana tuottama taloudellinen tulos on selvästi voitollinen (ts. voitollinen tulos on enemmän sääntö kuin poikkeus, ja yrityksen toiminnan kannattavuus on hyvällä tasolla),
- b) yrityksen taloudelliset resurssit riittävät kestävyysnäkökulmaan perustuvan yritystoiminnan pyörittämisen ja kehittämisen kannalta välttämättömiin investointeihin,
- c) yrityksen omavaraisuusaste on sen verran korkea, että yritys selviää omien resurssien turvin tilapäisistä kysynnän notkahduksista,
- d) sidosryhmät kokevat, että yrityksen tapa tehdä taloudellista voittoa on oikeudenmukainen (ts. voittoa ei tuoteta riistämällä mitään tahoa),
- e) sidosryhmät kokevat, että yrityksen tuottama taloudellinen hyöty jaetaan oikeudenmukaisesti (eri tahot kokevat saavansa sen osuuden mitä heille kuuluu).

Yrityksen voitollisuutta voidaan arvioida esimerkiksi yrityksen vuosittaisten tilinpäätöstietojen avulla. Tämä tarkastelu on hyvä tehdä niin pitkältä aikajaksolta kuin tietoja yrityksen taloudellisesta tuloksesta on olemassa. Yrityksen tulosta voidaan pitää selvästi voitollisena, mikäli sen tulos on ollut joka vuosi selvästi voitollinen tai mikäli yritys on tehnyt vähäistä tappiota vain jonain yksittäisinä vuosina ja yrityksen yhteenlasketut voitolliset tulokset ovat selvästi suuremmat kuin yrityksen tekemien tappioiden määrä.

Yrityksen taloudellisten resurssien riittävyyttä yritystoiminnan pyörittämiseen ja kehittämiseen voidaan selvittää kysymällä siitä yrityksen esimiehiltä, kehittämisestä vastaavilta ja muilta henkilöstöryhmiltä esimerkiksi haastatteluiden tai heille suunnattujen kyselyiden avulla. Myös yritysten henkilöstökyselyissä kysytään usein asioita, jotka vähintään epäsuorasti mitaavat henkilöstön näkemyksiä oman työnantajayrityksen kehittämispanostusten riittävyydestä.

Yrityksen omavaraisuusasteella (equity ratio) tarkoitetaan yrityksen vakavaraisuutta ja rahoitusriskiä eli tappion sietokykyä ja kykyä selviytyä taloudellisista sitoumuksistaan pitkällä tähtäimellä (YTN 2005). Omavaraisuusaste kuvaa yrityksen oman pääoman osuutta sen rahoituksesta. Se lasketaan seuraavasti (YTN 2005):

$$\text{Omavaraisuusaste} = \frac{100 \times (\text{oma pääoma} + \text{varaukset})}{(\text{taseen loppusumma} - \text{saadut ennakot})}$$

Nyrkkisääntönä on, että mitä korkeampi yrityksen omavaraisuusaste on, sitä vakavaraisempi se on ja sitä pienempi on sen rahoitusriski. Siitä, mikä on hyvä omavaraisuusaste, vallitsee erilaisia käsityksiä. YTN:n (2005) mukaan hyvä omavaraisuusaste on yli 40 %, tyydyttävä 20–40% ja heikko alle 20 %. Laitisten tutkimusten (Laitinen & Laitinen 2004) mukaan taas kriittisenä rajana omavaraisuusasteelle voidaan pitää 10 %:a. Sen alle jäävä yritys on heidän mukaansa selvässä vaarassa joutua rahoituskriisiin (Laitinen & Laitinen 2004). Yrityksen omavaraisuusastetta on mahdollista arvioida myös siten, että lasketaan kuinka kauan yrityksen varat riittävät yritystoiminnan pyörittämiseen, mikäli yrityksen tuotteiden kysyntä laskee merkittävästi (esim. 50 %). Mitä pidemmäksi aikaa yrityksen varat riittävät, sitä parempi yrityksen omavaraisuusperiaatteessa on.

Luotettavin tapa selvittää sidosryhmien näkemyksiä voiton tekemistävän ja voiton jakamistavan oikeudenmukaisuudesta on kysymällä siitä eri sidosryhmien edustajilta. Epäsuorasti tätä asiaa on mahdollista arvioida myös erilaisten sidosryhmille suunnattujen tyytyväisyyskyselyiden tulosten avulla.

4.2.1 Taloudelliseen kestävyYTEEN liittyvät riskit ja mahdollisuudet

Yritykselle taloudellisen kestävyYden kannalta riskinä voidaan pitää seuraavia asioita: yritys ei kykene tuottamaan niin paljon voittoa, että sen varat riittävät toiminnan pyörittämiseen sekä tarvittaviin kehittämisinvestointeihin, yrityksen omavaraisuusaste on niin alhainen, että yrityksen kyky selvittää tilapäisistä kysynnän notkahduksista on huono, sidosryhmät eivät koe yrityksen tapaa tehdä taloudellista voittoa oikeudenmukaiseksi, sidosryhmät eivät koe yrityksen tapaa jakaa tuottamansa taloudellinen tulos oikeudenmukaiseksi eikä yritys ei tunnista näitä taloudelliseen kestävyYTEEN liittyviä riskejään.

Yritys voi kääntää nämä taloudellisen kestävyYden riskit taloudellisen kestävyYTEEN liittyviksi mahdollisuuksiksi esimerkiksi

- tunnistamalla omat taloudelliseen kestävyYTEEN liittyvät riskinsä,
- parantamalla yrityksen kykyä tuottaa taloudellista tuottoa ilman että se heikentää yrityksen sosiaalista, ympäristöllistä, taloudellista ja innovaatiokestävyYTEEN,
- parantamalla yrityksen omavaraisuusastetta (mikäli se on liian alhainen),

- käymällä keskusteluita sidosryhmiensä kanssa ja kehittämällä niiden pohjalta taloudellisen voiton tekemistapaansa niin, että sidosryhmien usko voiton tekemistavan oikeudenmukaisuuteen lisääntyy ja
- käymällä keskusteluita sidosryhmiensä kanssa ja kehittämällä tuottamansa voiton jakamistapaa niin, että sidosryhmien usko voiton jakamistavan oikeudenmukaisuuteen lisääntyy.

4.3 Innovaatiokestävyyden arviointi

Innovaatiokestävyydellä tarkoitamme tässä yrityksen kykyä reagoida toimintaympäristössään tapahtuviin muutoksiin ja uudistaa toimintatapaansa ja tuotteitaan/palveluitaan niin, että yrityksen toimintatavan sosiaalinen, ympäristöllinen ja taloudellinen kestävyys eivät näiden muutosten johdosta heikkene, vaan ne voivat jopa parantua.

Innovaatiokestävyyden arviointi tarkoittaa lyhyesti sanottuna siis sen arvioimista, että millaiset edellytykset yrityksellä on uudistua ja selvittää toimintaympäristönsä liittyvistä muutoksista kestäväällä tavalla. Innovaatiokestävyyttä tukee yrityksen kehittämistoiminnan avoimuus suhteessa yrityksen sidosryhmiin, koska niiden osallistuminen kehittämistyöhön mahdollistaa sekä näiden ryhmien yrityksen toimintaympäristöä koskevan tietämyksen laaja-alaisen hyödyntämisen, että näiden ryhmien odotusten ja tarpeiden huomioimisen kehittämistoiminnassa.

Innovaatiokestävyyden indikaattoreina voidaan pitää seuraavia asioita:

- a) kuinka hyvin yritys on tunnistanut sellaisia omalla toimialallaan tapahtuneita ja odotettavissa olevia muutoksia, joiden odotetaan vaikuttavan tällä toimialalla toimivien yritysten toimintatapojen ja kilpailukykyyn sosiaaliseen, ympäristölliseen ja taloudelliseen kestävyys-tyteen,
- b) missä määrin yritys on tunnistanut millaisia kestävyysriskejä ja -mahdollisuuksia näihin haasteisiin liittyy,
- c) kuinka hyvin yritys on onnistunut uudistamaan toimintatapaansa niin, että sen mahdollisuudet torjua tunnistamia kestävyysriskejä ja hyödyntää tunnistamia kestävyysmahdollisuuksia ovat parantuneet,
- d) kuinka hyvin yritys on onnistunut kehittämään sellaisia tuotteita ja palveluita, jotka vastaavat asiakkaiden tärkeinä pitämiin tarpeisiin ja jotka edistävät asiakkaiden terveyttä,
- e) kuinka laajasti yritys on hyödyntänyt kehittämistoiminnassaan yrityksen henkilöstöä ja ulkoisia sidosryhmiä,
- f) minkä verran yritys on panostanut henkilöstönsä osaamisen, toimintatapansa, tuotantoteknologiansa sekä tuotteidensa ja palveluidensa kehittämiseen, onko yrityksellä ja sen henkilöstöllä riittävästi resursseja (aikaa, rahaa, tukea), osaamista ja halua uudistaa yrityksen tuotteita, osaamistaan, tuotantoteknologiaa ja yrityksen toimintatapaa ja
- g) kuinka toimivia ja kestävyttä tukevia ovat ne menetelmät ja käytännöt, joiden avulla yrityksessä kehitetään yrityksen sosiaalista, ympäristöllistä, taloudellista ja innovaatiokestävyyttä.

Innovaatiokestävyyden arvioinnissa ja edellä olleisiin kysymyksiin vastaamisessa yritysten kannattaa hyödyntää sekä sidosryhmiään että asiantuntijoita, jotka ovat perehtyneet yritysten oman toimialan kehitykseen sekä kestävyiden eri osa-alueisiin. Kehittämismenetelmien ja -käytäntöjen arvioinnin osalta yritysten kannattaa tehdä ensin lista niistä menetelmistä ja käytännöistä, joita ne käyttävät eniten. Tämän jälkeen yritykset voivat arvioida yhdessä sidosryhmien edustajien ja erilaisten asiantuntijoiden kanssa näiden menetelmien ja käytäntöjen toimivuutta sekä sitä, kuinka hyvin ne edistävät sosiaalisen, ympäristöllisen, taloudellisen ja innovaatiokestävyyden kehittämistä.

4.3.1 Innovaatiokestävyyteen liittyvät riskit ja mahdollisuudet

Innovaatiokestävyyseriskejä ovat asiat, jotka heikentävät yrityksen kykyä uudistua ja selvittää toimialaan ja toimintaympäristöön liittyvistä muutoksista kestäväällä tavalla. Yrityksen toimintatavan innovaatiokestävyyden kannalta riskinä voidaan pitää sitä, että

- yritys ei pysty tunnistamaan sellaisia toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia, jotka uhkaavat heikentää yrityksen toimintatavan sosiaalista, ympäristöllistä, taloudellista ja innovaatiokestävyyttä,
- yritys ei pysty reagoimaan näihin muutoksiin tai reagoi niihin niin, että sen sosiaalinen, ympäristöllinen, taloudellinen ja innovaatiokestävyys heikkenevät,
- yritys ei pysty hyödyntämään näihin toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin liittyviä liiketoimintamahdollisuuksia,
- yritys ei kykene parantamaan niitä kestävyiden kehittämiskäytäntöjään, jotka vaikeuttavat toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten tunnistamista sekä näiden muutosten edellyttämien uudistusten tekemistä kestäväällä tavalla.

Innovaatiokestävyyseriskejä ovat siis asiat, jotka vaikeuttavat yritystä toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten tunnistamisessa ja jotka vaikeuttavat toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin reagoimista kestäväällä tavalla. Innovaatiokestävyyden mahdollisuuksia puolestaan ovat kaikki sellaiset asiat, jotka pienentävät edellä mainittuja innovaatiokestävyyteen liittyviä riskejä ja niiden toteutumismahdollisuuksia. Toisin sanoen innovaatiokestävyyden mahdollisuuksia ovat kaikki sellaiset asiat, joita kehittämällä yritys voi

- parantaa kykyään tunnistaa sellaisia toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia, jotka uhkaavat heikentää yrityksen toimintatavan sosiaalista, ympäristöllistä, taloudellista ja innovaatiokestävyyttä,
- parantaa kykyään reagoida näihin muutoksiin niin, että sen sosiaalinen, ympäristöllinen, taloudellinen ja innovaatiokestävyys eivät oleellisesti heikkene,
- parantaa kykyään hyödyntää näihin toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin liittyviä liiketoimintamahdollisuuksia ja
- parantaa kykyään tunnistaa omiin kestävyiden kehittämiskäytäntöihinsä liittyviä heikkouksiin ja kykyään kehittää näitä käytäntöjä paremmiksi.

4.4 Sosiaalisen kestävyiden arviointi

Sosiaalisen kestävyiden arviointi tarkoittaa käytännössä sen arvioimista, että 1) kuinka hyvin yritys tunnistaa kestävä kilpailukykyä kannalta tärkeät sidosryhmät ja 2) kuinka hyvin yritys ottaa toiminnassaan huomioon näiden sidosryhmiensä odotukset, tarpeet ja hyvinvoinnin.

Sosiaalisen kestävyiden arviointiin liittyvät seuraavat osavaiheet:

- 1) Yrityksen keskeisten sidosryhmien tunnistaminen
- 2) Keskeisten sidosryhmien odotusten, tarpeiden ja hyvinvoinnin huomioon ottaminen
- 3) Sidosryhmien huomiointiin liittyvien merkittävimpien riskien ja mahdollisuuksien tunnistaminen

Sosiaalisen kestävyiden arviointi kannattaa tehdä viimeisenä eli vasta sitten, kun muut kolme kestävyiden osa-aluetta on arvioitu. Ympäristöllisen, taloudellisen ja innovaatiokestävyyden

arviointi tuottaa tietoa, joka auttaa yrityksen sosiaalisen kestävyuden arvioinnissa ja esimerkiksi kestävän kilpailukyvyn kannalta tärkeiden sidosryhmien tunnistamisessa.

Sosiaalisen kestävyuden arviointi perustuu paljolti sidosryhmäanalyysiin. Tässä yritysten on mahdollista hyödyntää myös muita sidosryhmien analysointiin kehitettyjä malleja, joita löytyy yritysten toiminnan kehittämistä käsittelevästä kirjallisuudesta. Sopivaa sidosryhmäanalyysimenetelmää valittaessa on kuitenkin hyvä huomata, että ne perustuvat aina johonkin sidosryhmäteoriaan. Sidosryhmäteorioita on olemassa useita erilaisia. Steuer (2006) on jaotellut sidosryhmäteoriat kolmeen ryhmään: yritysnäkökulmaa, sidosryhmänäkökulmaa ja käsitteellistä näkökulmaa painottaviin teorioihin. Yritysnäkökulmaa painottavat teoriat keskittyvät siihen, kuinka yritysten tulee toimia sidosryhmien kanssa varmistaakseen toiminnassaan tarvittavat ja sidosryhmien hallussa olevat resurssit (Steuer 2006). Sidosryhmänäkökulman avulla taas voidaan analysoida kuinka sidosryhmät yrittävät vaikuttaa yrityksiin (Steuer 2006). Käsitteellisen näkökulman avulla puolestaan voidaan tarkastella kuinka jotkut tietyt käsitteet, kuten yhteinen hyvä tai kestävä kehitys, suhteutuvat yritysten ja sidosryhmien väliseen vuorovaikutukseen (Steuer 2006). Opaskirjassa esiteltävässä sidosryhmäanalyysimalli edustaa ennen kaikkea käsitteellistä näkökulmaa pyrkiessään tarkastelemaan yrityksen sidosryhmäsuhteita kestävän kilpailukyvyn näkökulmasta.

4.4.1 Tärkeiden sidosryhmien tunnistaminen

Yrityksen toimintatavan sosiaalisen kestävyuden arviointi on hyvä aloittaa yrityksen sidosryhmien tunnistamisella. Sidosryhmien tunnistaminen tarkoittaa yksinkertaisesti sanottuna niiden toimijaryhmien tunnistamista, joihin yrityksen liiketoiminta vaikuttaa ja jotka vaikuttavat yrityksen liiketoimintaan. Kestävyysnäkökulmasta katsottuna tärkeitä ovat erityisesti ne sidosryhmät, joilla on merkittävä vaikutus yrityksen toimintaedellytyksiin ja -mahdollisuuksiin pitkällä tähtäimellä. Sidosryhmiä, jotka vaikuttavat yrityksen liiketoimintaan ja joihin yrityksen liiketoiminta vaikuttaa, on käytännössä hyvin paljon. Eräs käytännön haaste liittyen sidosryhmien ja sidosryhmävaikutusten tunnistamiseen on se, että yritykset ovat usein tottuneet tarkastelemaan näitä asioita kapea-alaisemmin ja karkeammalla tasolla kuin mitä tässä oppaassa esitetään tehtäväksi. Yritysten taloudellisen tilanteen kiristyminen voi vielä entisestään vähentää yritysten halukkuutta panostaa aikaansa sidosryhmäanalyysien tekemiseen. Sidosryhmien tunnistamiseen kannattaa kuitenkin investoida aikaa ja vaivaa, sillä yritysten harjoittaman liiketoiminnan menestyksellisyys riippuu aina siitä, kuinka tyytyväisiä eri sidosryhmät ovat niiden toimintaan. Keskeisten sidosryhmien kattava ja laaja tunnistaminen parantaa yritysten kykyä huomioida niiden toiminnan kannalta tärkeiden sidosryhmien tarpeita liiketoiminnassaan. Sidosryhmätarpeiden hyvä tuntemus auttaa yrityksiä myös siinä tilanteessa, kun niiden toimintaympäristössä tapahtuu sellaisia merkittäviä muutoksia, jotka kyseenalaistavat yritysten vanhojen liiketoimintamallien toimivuuden ja aiheuttavat tärkeiden sidosryhmien keskuudessa tyytymättömyyttä yritystä, sen tuotteita tai sen toimintatapaa kohtaan.

Potentiaalisten sidosryhmien suuresta lukumäärästä johtuen tärkeiden sidosryhmien tunnistamisessa kannattaa lähteä liikkeelle siten, että eri sidosryhmiä tarkastellaan ensin yleisellä ja karkealla tasolla. Dell, iso kansainvälinen tietokoneyritys, on esimerkiksi ryhmitellyt sidosryhmänsä neljään eri kategoriaan: valtuuttajiin/auktorisoijiin, liikekumppaneihin, asiakasryhmiin ja ulkoisiin vaikuttajiin (Epstein 2008). Valtuuttajiin kuuluvat julkisen hallinnon edustajat, osakkeenomistajat ja johtoryhmän jäsenet. Ulkoisiin vaikuttajiin luetaan kuuluvaksi yri-

tyksen sijaintipaikkakuntien ihmiset, medioiden edustajat ja erilaisten asioiden puolestapuhujat.

Yrityksen liiketoiminnan kannalta tärkeiden sidosryhmien tunnistamisessa voidaan käyttää useita keinoja ja näkökulmia (ks. taulukko 1). Yksi hyvä apukeino sidosryhmien tunnistamisessa on yhdistetty sidosryhmä – ja sidosryhmävaikutusten analyysi. Tämä analyysi voidaan tehdä esimerkiksi kestävyysnäkökulmasta, jolloin pyritään selvittämään ketkä sidosryhmistä ovat tärkeitä yrityksen toimintatavan ja kilpailukyvyn kestävyydelle. Tällöin on pohdittava ensinnäkin yrityksen taloudellisen kestävyuden kannalta tärkeitä sidosryhmiä,

- mitkä tahot vaikuttavat keskeisesti siihen, että yrityksen toiminta on pitkällä tähtäimellä kannattavaa ja tuloksellista (esim. yrityksen tuottamien tuotteiden/palveluiden kysyntä ja niistä saatava voitto on riittävän hyvä, yrityksen kustannukset eivät ole liian korkeat),
- mitkä tahot vaikuttavat keskeisesti siihen, että yrityksellä on riittävästi taloudellisia resursseja yritystoiminnan pyörittämiseen ja kehittämiseen,
- mitkä tahot vaikuttavat keskeisesti siihen, että yrityksen tapa tuottaa voittoa koetaan oikeudenmukaiseksi ja
- mitkä tahot vaikuttavat keskeisesti siihen, että yrityksen tuottaman voiton jakamistapa koetaan oikeudenmukaiseksi.

Toiseksi on mietittävä yrityksen ympäristöllisen kestävyuden kannalta tärkeitä sidosryhmiä,

- mitkä tahot vaikuttavat keskeisesti siihen, että yritys kykenee minimoimaan ympäristölle aiheuttamansa haitat ja
- mitkä tahot vaikuttavat keskeisesti siihen, että yritys kykenee liiketoiminnallaan edistämään luonnon hyvinvointia.

Kolmanneksi on pohdittava yrityksen innovaatiokestävyyden kannalta tärkeitä sidosryhmiä,

- mitkä tahot vaikuttavat keskeisesti siihen, että yritys kykenee tunnistamaan sellaiset toimintaympäristössään tapahtuvat muutokset, jotka uhkaavat sen pitkän tähtäimen toimintaedellytyksiä ja kilpailukykyä ja
- mitkä tahot vaikuttavat keskeisesti siihen, että yritys kykenee uudistamaan toimintatapaansa sekä tuotteitaan ja palveluitaan niin, että yrityksen toimintatavan sosiaalinen, ympäristöllinen ja taloudellinen kestävyys (sekä yrityksen niihin perustuva kilpailukyky) eivät toimintaympäristömuutosten johdosta heikkene, vaan ne voivat jopa parantua.

Neljänneksi on pohdittava yrityksen sosiaalisen kestävyuden kannalta tärkeitä sidosryhmiä,

- mitkä tahot vaikuttavat keskeisesti siihen, että yritys kykenee huomioimaan asiakkaiden, henkilöstön, omistajien, yhteistyökumppaneiden ja muiden tärkeiden sidosryhmien odotukset ja tarpeet ja
- mitkä tahot vaikuttavat keskeisesti siihen, että yritys kykenee edistämään liiketoiminnallaan tärkeiden sidosryhmiensä hyvinvointia.

Edellä kestävyyteen liittyviä sidosryhmävaikutuksia on tarkasteltu vielä hyvin yleisellä tasolla. Tässä kestävyyteen liittyvässä sidosryhmävaikutusten tarkastelussa kannattaa edetä vielä tarkemmalla ja konkreettisemmalla tasolla. Esimerkiksi innovaatiokestävyyden osalta voidaan pohtia sitä, ketkä ovat sellaisia tärkeitä yhteistyötahoja, jotka auttavat yritystä kehittämään osaamistaan, toimintatapojaan ja -prosessejaan sekä tuotteitaan? Tärkeitä innovaatiokestävyy-

teen vaikuttavia sidosryhmiä voi löytyä myös niiden toimijoiden joukosta, jotka tarjoavat yritykselle tärkeää apua uusien työntekijöiden löytämisessä. Taloudelliseen kestävyysliittymään taas yksi hyvä jatkotarkastelun kohde voisivat olla tahot, jotka vaikuttavat yrityksen julkisuuskuvaan. Yritysten julkisuuskuvalle voi nykyään olla suuri vaikutus yritysten tuotteiden ja palveluiden kysyntään.

Keskeisten sidosryhmien tunnistamisprosessin yhteydessä kannattaa pohtia myös yrityksen tulevaa toimintaympäristöä ja sitä kuinka yrityksen liiketoimintaa on kehitettävä, että yritys voi toimia menestyksellisesti myös tulevassa toimintaympäristössään. Toimintaympäristön ja liiketoimintamallin muutos voi tuoda mukanaan esimerkiksi uusia asiakasryhmiä ja sähköisten medioiden kehittyessä kenties jopa uusia medioita, joissa yrityksen on oltava mukana.

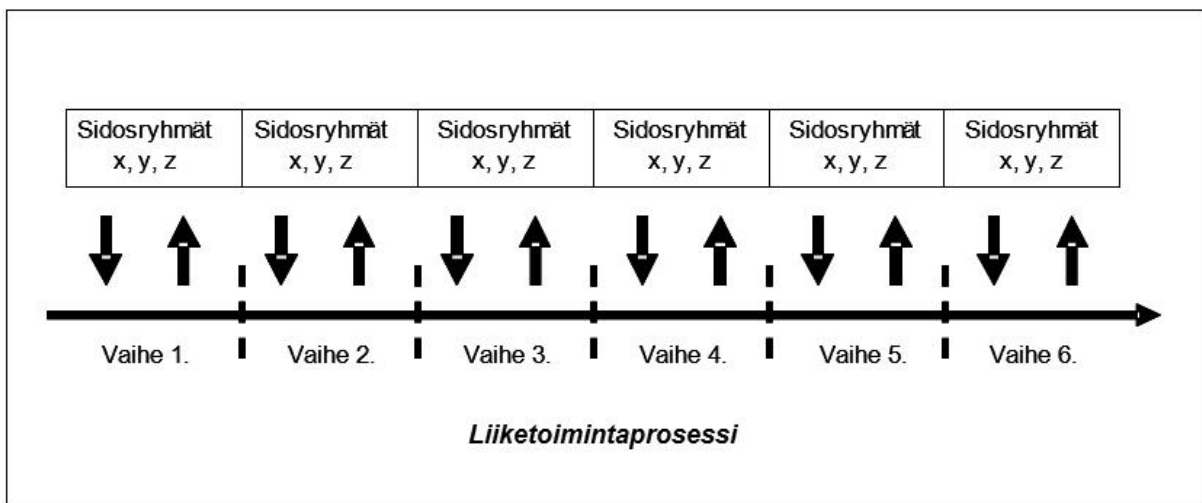
Taulukkoon 1 on koottu esimerkkejä eri näkökulmista, joita on mahdollista hyödyntää tärkeiden sidosryhmien tunnistamisessa. Taulukosta 1 voidaan havaita, että kestävyysajattelu kannustaa yrityksiä tekemään yhteistyötä sellaisten tahojen kanssa, jotka ovat erikoistuneet kestävyysliittymiin asioihin.

Taulukko 1. Esimerkkejä erilaisista näkökulmista yritysten tärkeiden sidosryhmien tunnistamiseen

	<i>Esimerkkejä tärkeistä sidosryhmistä</i>
<i>Nykyisen liiketoimintamallin toimivuuden kannalta</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Omistajat • Rahoittajat • Alihankkijat, toimittajat • Henkilöstö • Asiakkaat (erityisesti tietyt asiakasryhmät) • Viranomaiset
<i>Toiminnan kehittämisen kannalta</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Koulutuslaitokset, korkeakoulut • Konsultit • Toimialajärjestöt
<i>Sosiaalisen kestävyyskehittämisen kannalta</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Sidosryhmien hyvinvoinnin kehittämispalveluita tarjoavat tahot • Sidosryhmäyhteistyön kehittämispalveluita tarjoavat tahot • Yritysten vaikutuksia sidosryhmiin tutkineet tahot • Yritysten sidosryhmien hyvinvointia ja sen kehittämistä tutkineet tahot • Sidosryhmien hyvinvoinnista kiinnostuneet tahot (esim. erilaiset järjestöt)
<i>Ympäristöllisen kestävyyskehittämisen kannalta</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ympäristöllisten vaikutusten vähentämispalveluita tarjoavat tahot (esim. cleantech-yritykset) • Yritysten vaikutuksia ympäristöön ja niiden vähentämistä tutkineet tahot • Yritysten ympäristöllisestä kestävyydestä kiinnostuneet tahot (esim. ympäristöjärjestöt)
<i>Taloudellisen kestävyyskehittämisen kannalta</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Pitkän tähtäimen tuloksellisuuden parantamispalveluita tarjoavat tahot • Yritysten pitkän tähtäimen kilpailukykyä ja tuloksellisuutta tutkineet tahot • Yrityksen taloudellisen tuloksen tuottamisen ja jakamisen oikeudenmukaisuutta tutkineet sekä sen kehittämispalveluita tarjoavat tahot • Yritysten taloudellisesta kestävyydestä kiinnostuneet tahot (esim. kansalaisjärjestöt)
<i>Innovaatiokestävyyskehittämisen kannalta</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Yrityksen uudistamispalveluita tarjoavat tahot (esim. koulutuslaitokset, konsultit) • Yrityksen uudistumista tutkivat tahot • Yritysten uudistumista rahoittavat tahot (esim. Tekes)
<i>Uusien työntekijöiden löytämisen kannalta</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Koulutuslaitokset • Toimialajärjestöt

Julkisuuskuvan kannalta	<ul style="list-style-type: none"> • Yrityksen toiminta-alueiden asukkaat • Medioiden edustajat • Kansalaisjärjestöt • Kuluttajajärjestöt • Ympäristöjärjestöt
Tulevan liiketoimintaympäristön kannalta	<ul style="list-style-type: none"> • Uudet asiakasryhmät • Uudet vaikuttajaryhmät • Uudenlaiset mediat

Sidosryhmätarkastelujen viemisessä yleisemmältä ja karkeammalta tasolta tarkemmalla ja konkreettisemmalle tasolle on mahdollista hyödyntää myös liiketoimintaprosessinäkökulmaa. Sidosryhmä- ja sidosryhmävaikutusanalyysin tekeminen liiketoimintaprosessinäkökulmasta tarkoittaa ensinnäkin niiden kaikkien sidosryhmien tunnistamista, jotka vaikuttavat yrityksen liiketoimintaprosessiin, toiseksi sen selvittämistä, millaisia vaikutuksia näillä tahoilla on liiketoimintaprosessiin, kolmanneksi kaikkien niiden sidosryhmien tunnistamista, joihin yrityksen liiketoimintaprosessi vaikuttaa ja neljänneksi sen selvittämistä, millaisia vaikutuksia liiketoimintaprosessilla on näihin sidosryhmiin (ks. kuvio 2). Tässä tarkastelussa luonto voidaan nähdä yhtenä sidosryhmänä.



Kuvio 2. Sidosryhmä- ja sidosryhmävaikutusanalyysi liiketoimintaprosessinäkökulmasta

Analyysin apuvälineenä kannattaa käyttää suhteellisen yksityiskohtaista kuvausta yrityksen liiketoimintaprosessista ja siihen liittyvistä erilaisista ydin- ja tukiprosesseista sekä niihin liittyvistä sidosryhmistä ja vaikutuksista. Tästä kuvauksesta olisi hyvä käydä ilmi,

- mitä eri osavaiheita sekä ydin- ja tukiprosesseja yrityksen liiketoimintaprosessiin sisältyy;
- ketkä kaikki tahot yrityksen sisältä ja ulkoa vaikuttavat näihin prosesseihin (esim. ketkä osallistuvat tuotteessa käytettyjen raaka-aineiden ja osien tuottamiseen, ketkä tahot vaikuttavat asiakkaan osto- ja hankintapäätökseen, ketkä osallistuvat tuotteen/palvelun toimittamiseen asiakkaalle),
- millaisia vaikutuksia näillä tahoilla on näihin prosesseihin ja
- millaisia vaikutuksia näillä prosesseilla on näihin tahoihin.

Sen jälkeen kun on tunnistettu kaikki ne tahot, jotka vaikuttavat yrityksen liiketoimintaprosessiin ja joihin yrityksen liiketoimintaprosessi vaikuttaa, voidaan miettiä mitkä näistä tahoista ovat liiketoimintaprosessin sujuvuuden ja tuloksellisuuden sekä liiketoiminnasta aiheutuvien positiivisten ja negatiivisten vaikutusten kannalta erityisen tärkeitä.

4.4.2 Keskeisten sidosryhmien odotusten, tarpeiden ja hyvinvoinnin huomiointi

Sen jälkeen kun yrityksessä on tunnistettu yrityksen toimintatavan ja kilpailukyvyn kestävyyskannalta keskeiset sidosryhmät, voidaan lähteä arvioimaan kuinka hyvin yritys on toiminnassaan kyennyt nämä sidosryhmät huomioon ottamaan. Yrityksen sosiaalinen kestävyys ja kyky toiminnassaan huomioida sidosryhmiä ovat periaatteessa sitä parempia,

- a) mitä paremmin yritys on pystynyt liiketoiminnassaan vastaamaan eri sidosryhmille tärkeisiin odotuksiin ja tarpeisiin,
- b) mitä paremmin yritys pystyy vastaamaan sidosryhmien tärkeissä odotuksissa ja tarpeissa tapahtuviin muutoksiin,
- c) mitä enemmän sidosryhmien odotuksiin ja tarpeisiin vastaaminen edistää sidosryhmien ja muiden ihmisten hyvinvointia ja terveyttä,
- d) mitä vähemmän yrityksen liiketoiminnalla on sidosryhmien terveyttä heikentäviä vaikutuksia,
- e) mitä enemmän on sidosryhmiä, joiden terveyttä ja hyvinvointia yritys pystyy liiketoiminnassaan edistämään ja
- f) mitä enemmän yritys pystyy liiketoiminnassaan edistämään sidosryhmien terveyttä ja hyvinvointia.

Tässä yhtenä oletuksena on siis se, että sosiaalisesti kestävä voidaan pitää vain sellaisiin odotuksiin ja tarpeisiin vastaamista, jotka ovat sidosryhmille tärkeitä. Tärkeitä ovat kaikki sellaiset odotukset ja tarpeet, joita sidosryhmät itse pitävät tärkeinä sekä sellaiset odotukset ja tarpeet, jotka edistävät sidosryhmien hyvinvointia ja terveyttä lyhyellä ja pitkällä aikavälillä.

Käytännössä yrityksen mahdollisuuksia vastata eri sidosryhmien tärkeiksi kokemiin tarpeisiin ja edistää eri sidosryhmien terveyttä rajoittavat yrityksen rajalliset resurssit. Kaikkiin mahdollisiin sidosryhmätarpeisiin yritys ei pysty koskaan vastaamaan ja ihmisen hyvinvointia yritys voi edistää vain rajoitetusti. Yrityksen olisi kuitenkin resurssiensa puitteissa hyvä olla mahdollisimman laaja-alaisesti selvillä niistä tarpeista ja hyvinvoinnin edistämismahdollisuuksista, joihin sen olisi liiketoiminnassaan mahdollista vastata ja tarttua. On myös hyvä huomata, että yrityksen ei tarvitse yrittää vastata näihin kaikkiin tarpeisiin yksin, se voi tehdä sen myös yhdessä muiden kestävyyskannasta kiinnostuneiden toimijoiden kanssa. Kestävyysajattelu kannustaakin yritystä tekemään yhteistyötä sellaisten tahojen kanssa, jotka omaavat jotain sellaista kestävyyskannasta liittyvää tietämystä ja osaamista, mitä yrityksellä itsellään ei riittävästi ole.

Yrityksen kykyä huomioida sidosryhmien tarpeet voidaan arvioida käymällä läpi yrityksen tärkeiksi tunnistamia sidosryhmiä yksi kerrallaan ja muodostamalla jokaisen kohdalla arvio siitä,

- a) millaisia odotuksia ja tarpeita tällä sidosryhmällä on ja mitkä niistä ovat sille tärkeitä,
- b) mitkä sidosryhmän tärkeinä pitämistä odotuksista ja tarpeista yritys on tunnistanut ja mihin niistä se pyrkii liiketoiminnassaan vastaamaan,

- c) kuinka hyvin yritys on pystynyt tunnistamiinsa tärkeisiin odotuksiin ja tarpeisiin vastaamaan (toisin kysyen, kuinka hyvin yrityksen valitsemat keinot ovat edesauttaneet näihin odotuksiin ja tarpeisiin vastaamista),
- d) kuinka keskeistä sidosryhmän tärkeisiin odotuksiin ja tarpeisiin vastaaminen on ollut yrityksen liiketoiminnallisten tavoitteiden ja liiketoiminnan menestyksellisyyden kannalta,
- e) millaisia muutoksia sidosryhmän keskeisissä odotuksissa ja tarpeissa on odotettavissa tulevaisuudessa ja millaiset edellytykset yrityksellä on näihin muutoksiin vastata,
- f) millaisia vaikutuksia yrityksen toiminnalla on ollut sidosryhmän henkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin, ja
- g) kuinka keskeistä tämän sidosryhmän henkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin vaikuttaminen on ollut yrityksen liiketoiminnallisten tavoitteiden ja liiketoiminnan menestyksellisyyden kannalta.

Pyrittäessä selvittämään tärkeimpien sidosryhmien odotuksia ja tarpeita kannattaa hyödyntää sosiaalisen kestävyuden arviointiprosessiin osallistuvia sidosryhmien edustajia ja kysyä heiltä, millaisia yritykseen kohdistuvia odotuksia ja tarpeita heillä on ollut ja mitä näistä odotuksista ja tarpeista he pitävät erityisen tärkeinä. Myös arvioitaessa yrityksen kykyä vastata näihin odotuksiin ja tarpeisiin on hyvä kysyä arviointiprosessiin osallistuvien sidosryhmien edustajien näkemystä tästä asiasta. Tässä on myös mahdollista hyödyntää erilaisten sidosryhmille suunnattujen tyytyväisyyskyselyiden (esim. henkilöstö- ja asiakastyytyväisyyskyselyiden) tuloksia. Yrityksen kykyyn vastata sidosryhmien odotuksiin ja tarpeisiin vaikuttaa mm. se, kuinka hyvin yritys on nämä odotukset ja tarpeet kyennyt tunnistamaan ja se, miten toimivia ovat olleet ne keinot, joiden avulla yritys on näihin odotuksiin ja tarpeisiin pyrkinyt vastaamaan. Myös yrityksen toiminnasta aiheutuneita terveysvaikutuksia on hyvä kysyä yrityksen sidosryhmien edustajilta. Terveysvaikutusten arvioinnissa voidaan hyödyntää henkilöstön osalta työterveyteen liittyviä tilastoja sekä työterveyteen liittyneitä henkilöstökyselyiden tuloksia.

Arvioitaessa yrityksen kykyä vastata sidosryhmien odotuksissa ja tarpeissa tapahtuviin muutoksiin on hyvä miettiä niitä tulevaisuuden haasteita, joita yrityksen sidosryhmien tarpeiden ja odotusten huomiointiin liittyy. Jokaisen sidosryhmän kohdalla olisi hyvä miettiä, onko tämän sidosryhmän kohdalla odotettavissa jotain odotuksiin ja tarpeisiin liittyviä oleellisia muutoksia. Jos odotuksissa ja tarpeissa on odotettavissa selviä muutoksia, sen jälkeen kannattaa pohdita, millaiset edellytykset yrityksellä on selvitä näistä haasteista ja millaisia kehittämistarpeita nämä muutokset aiheuttavat.

Sen jälkeen kun nämä asiat on kaikkien tärkeiden sidosryhmien osalta selvitetty, voidaan tehdä yhteenveto siitä,

- mihin sidosryhmien tärkeisiin odotuksiin ja tarpeisiin vastaaminen on ollut yrityksen liiketoiminnan keskeisenä tavoitteena,
- minkä sidosryhmien tärkeinä pitämiin odotuksiin ja tarpeisiin yritys on tosiasiallisesti pystynyt liiketoiminnassaan ja tuottamiensa tuotteiden ja palveluiden avulla vastaamaan,
- mihin sidosryhmien tärkeinä pitämiin odotuksiin ja tarpeisiin yritys ei ole pystynyt vastaamaan tai on pystynyt vastaamaan vain huonosti,
- millaisia negatiivisia vaikutuksia yrityksen toiminnalla on ollut sidosryhmien ja muiden ihmisten hyvinvointiin ja terveyteen,
- millaisia positiivisia vaikutuksia yrityksen toiminnalla on ollut sidosryhmien ja muiden ihmisten hyvinvointiin ja terveyteen,
- millaisiin sidosryhmien keskeisiin odotuksiin ja tarpeisiin liittyviin muutoksiin yrityksellä on hyvät edellytykset vastata,

- millaisiin sidosryhmien keskeisiin odotuksiin ja tarpeisiin liittyviin muutoksiin yrityksellä on huonot edellytykset vastata,
- minkä sidosryhmien terveyden edistäminen on ollut yrityksen liiketoiminnan keskeisenä tavoitteena ja
- minkä sidosryhmien terveyttä edistävien asioiden edistäminen on ollut yrityksen liiketoiminnan keskeisenä tavoitteena.

4.4.3 Sidosryhmien huomiointiin liittyvien riskien ja mahdollisuuksien tunnistaminen

Osaa edellisen sivun yhteenvedossa mainituista asioista voidaan pitää yrityksen kannalta sosiaalisina riskeinä, eli asioina, jotka voivat heikentää yrityksen toimintatavan ja kilpailukyvyn sosiaalista kestävyttä. Tällaisia sidosryhmien huomiointiin liittyviä riskejä ovat seuraavat asiat:

- yritys ei pysty vastaamaan lainkaan tai vastaa vain huonosti joidenkin sidosryhmien tärkeisiin odotuksiin ja tarpeisiin,
- yrityksellä on huonot edellytykset vastata sidosryhmille tärkeissä odotuksissa ja tarpeissa tapahtuviin muutoksiin ja
- yrityksen toiminnalla on negatiivisia terveysvaikutuksia joihinkin sidosryhmiin.

Jos sellaisia sidosryhmille tärkeitä odotuksia ja tarpeita löytyy, joihin yritys ei ole pystynyt vastaamaan tai joihin se on pystynyt vastaamaan huonosti, niiden osalta on hyvä pohtia millaisia negatiivisia vaikutuksia tällä on ollut ja voi olla yrityksen liiketoimintaan lyhyellä ja pitkällä aikavälillä.

Mikäli näköpiirissä on sellaisia sidosryhmien tärkeisiin odotuksiin ja tarpeisiin liittyviä muutoksia, joihin yrityksellä on huonot edellytykset vastata, myös näiden odotusten ja tarpeiden osalta kannattaa arvioida millaisia negatiivisia vaikutuksia tällä voi olla yrityksen liiketoimintaan lyhyellä ja pitkällä aikavälillä.

Mikäli yrityksen toiminnalla tai sen tuotteilla ja palveluilla on ollut jotain negatiivisia vaikutuksia sidosryhmien edustajien terveyteen, on hyvä pohtia, kuinka vakavia nämä vaikutukset ovat olleet ja miten ne vaikuttavat yrityksen liiketoimintaan lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Tässä yhteydessä on hyvä käydä myös läpi niitä keinoja, joiden avulla yritys on pyrkinyt vähentämään toiminnastaan eri sidosryhmille aiheutuvia negatiivisia terveysvaikutuksia ja arvioida näiden keinojen toimivuutta ja riittävyttä. Lopuksi laitetaan tunnistetut sosiaaliset kestävyysriskit tärkeysjärjestykseen esimerkiksi sillä perusteella, mitkä niistä aiheuttavat merkittävimmän riskin sidosryhmien terveydelle ja yrityksen liiketoiminnalle.

Sen jälkeen kun merkittävimmät sosiaaliseen kestävyteen liittyvät riskit on tunnistettu ja laitettu tärkeysjärjestykseen, voidaan aloittaa sosiaaliseen kestävyteen liittyvien mahdollisuuksien tunnistaminen. Sidosryhmien huomiointiin liittyviä mahdollisuuksia voidaan pyrkiä tunnistamaan esimerkiksi seuraavilla tavoilla:

- käymällä yksitellen läpi edellä tunnistettuja sidosryhmien huomiointiin liittyviä riskejä ja pohtimalla millaisia positiivisia vaikutuksia näiden riskien ja niistä sidosryhmille ja yritykselle aiheutuvien negatiivisten vaikutusten vähentämisellä olisi yrityksen liiketoimintaan,
- pohtimalla, mitä asioita kehittämällä voitaisiin parhaiten parantaa yrityksen kykyä vastata liiketoiminnassaan eri sidosryhmille tärkeisiin odotuksiin ja tarpeisiin,

- pohtimalla, mitä asioita kehittämällä voitaisiin parhaiten lisätä yrityksen liiketoiminnan positiivisia terveysvaikutuksia sidosryhmiin,
- pohtimalla, ovatko kaikki sidosryhmät tietoisia yrityksen liiketoiminnasta mahdollisesti aiheutuneista positiivisista terveysvaikutuksista sidosryhmiin ja
- käymällä läpi näköpiirissä olevia muutoksia sidosryhmien odotuksissa ja tarpeissa sekä pohtimalla, minkä sidosryhmien huomiointiin liittyvien asioiden kehittäminen parantaisi yrityksen mahdollisuuksia ensinnäkin selvittää näistä muutoksista ja toiseksi kääntää ne liiketoimintamahdollisuuksiksi.

Myös tunnistetut sosiaaliset kestävyysmahdollisuudet on hyvä laittaa tärkeysjärjestykseen esimerkiksi sillä perusteella, mitkä näistä kestävyysmahdollisuuksista auttaisivat yritystä parhaiten sekä vastaamaan sidosryhmille tärkeisiin tarpeisiin että parantamaan yrityksen kykyä tehdä taloudellista tulosta pitkällä tähtäimellä.

5. Yhteenvedon ja kokonaisarvion tekeminen

Sen jälkeen kun olette arvioineet yrityksenne toimintatavan ja kilpailukyvyn kestävyyttä kaikkien neljän kestävyuden osa-alueen suhteen, on aika koota yhteen kunkin osa-alueen arviointitulokset. Tällöin on mahdollista tehdä kokonaisarvio yrityksenne toimintatavan ja kilpailukyvyn kestävyudesta. Tällaisen kokonaisarvion tekemisessä yritykset voivat hyödyntää esimerkiksi seuraavanlaista taulukkoa (taulukko 2).

Taulukko 2. Yrityksen toimintatavan ja kilpailukyvyn kestävyuden arvioinnin yhteenvedo

1. YMPÄRISTÖLLINEN KESTÄVYYS	
Negatiiviset ympäristövaikutukset	<ul style="list-style-type: none"> • Vuotuiset jätteet ja päästöt?
Panostukset ympäristöllistä kestävyyttä edistäviin toimenpiteisiin	<ul style="list-style-type: none"> • Päästöjen ja jätteiden vähentämistoimenpiteet? • Ympäristönsuojelulliset toimenpiteet? • Ympäristön hyvinvointia edistävät tuotteet ja palvelut?
Edellytykset selvittää ympäristölliseen kestävyteen liittyvistä tulevaisuuden haasteista	<ul style="list-style-type: none"> • Luonnonympäristön kehitykseen liittyvät haasteet? • Viranomaisiin liittyvät ympäristöhaasteet? • Asiakkaisiin liittyvät ympäristöhaasteet? • Kilpailijoihin liittyvät ympäristöhaasteet?
2. TALOUDELLINEN KESTÄVYYS	
Taloudellisen tuloksen voitollisuus	<ul style="list-style-type: none"> • Vuosittaiset voitot vs. vuosittaiset tappiot?
Omavaraisuusaste	<ul style="list-style-type: none"> • Yrityksen oman pääoman osuus yrityksen rahoituksesta?
Taloudellisten resurssien riittävyys	<ul style="list-style-type: none"> • Toiminnan pyrittämiseen? • Toiminnan ja sen kestävyuden kehittämiseen?
Voiton tuottamis- ja jakamistavan oikeudenmukaisuus	<ul style="list-style-type: none"> • Sidoryhmien näkemys yrityksen voiton tuottamis- ja jakamistavan oikeudenmukaisuudesta?
3. INNOVAATIOKESTÄVYYS	
Toimintaympäristömuutosten ja niihin liittyvien kestävyysriskien ja –mahdollisuuksien tunnistaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Kuinka hyvin yritys on tunnistanut sellaiset toimiympäristömuutokset, jotka voivat kyseenalaistaa yrityksen liiketoimintamallin toimivuuden? • Entä näihin muutoksiin liittyvät kestävyysriskit ja kestävyysmahdollisuudet?
Kestävyyttä tukevat toimintatapainnovaatiot	<ul style="list-style-type: none"> • Kuinka hyvin yritys on onnistunut tekemään sellaisia toimintatapauudistuksia, jotka ovat parantaneet sen kykyä tunnistaa kestävyysriskejä ja hyödyntää kestävyysmahdollisuuksia?
Kestävyyttä tukevat tuote- ja palveluinnovaatiot	<ul style="list-style-type: none"> • Kuinka hyvin yritys on onnistunut kehittämään asiakkaiden tärkeisiin tarpeisiin vastaavia ja asiakkaiden terveyttä edistäviä tuotteiden ja palveluita?

Sidosryhmien osallistaminen kehittämiseen	<ul style="list-style-type: none"> Kuinka laajasti yritys hyödyntää kehittämistoiminnassaan sisäisiä ja ulkoisia sidosryhmiä?
Kehittämisesurssit	<ul style="list-style-type: none"> Onko henkilöstöllä riittävästi resursseja, osaamista ja halua uudistaa yrityksen tuotteita, osaamista ja toimintatapaa?
Kestävyyden kehittämismenetelmät ja -käytännöt	<ul style="list-style-type: none"> Kuinka hyvin yrityksen suosimat kehittämismenetelmät ja -käytännöt tukevat kestävyyden kehittämistä?
4. SOSIAALINEN KESTÄVYYS	
Tärkeät sidosryhmät	<ul style="list-style-type: none"> Yrityksen tärkeimmät sidosryhmät?
Liiketoiminnan negatiiviset vaikutukset sidosryhmiin	<ul style="list-style-type: none"> Kuinka merkittävän uhkan negatiiviset vaikutukset muodostavat sidosryhmien hyvinvoinnille? Ovatko negatiiviset vaikutukset suuremmat kuin kilpailevien yritysten aiheuttamat negatiiviset vaikutukset?
Liiketoiminnan positiiviset vaikutukset sidosryhmiin	<ul style="list-style-type: none"> Kuinka merkittävästi positiiviset vaikutukset edistävät sidosryhmien hyvinvointia? Ovatko positiiviset vaikutukset suuremmat kuin kilpailevien yritysten aiheuttamat positiiviset vaikutukset?
Tärkeiden sidosryhmien vaikutukset liiketoimintaprosessiin	<ul style="list-style-type: none"> Millaisia vaikutuksia tärkeillä sidosryhmillä on liiketoimintaprosessiin?
Sidosryhmien tärkeisiin odotuksiin ja tarpeisiin vastaaminen	<ul style="list-style-type: none"> Kuinka hyvin yritys on pystynyt vastaamaan tärkeiden sidosryhmien tärkeinä pitämiin odotuksiin ja tarpeisiin?
Sidosryhmien hyvinvoinnin edistäminen	<ul style="list-style-type: none"> Missä määrin yritys on liiketoiminnallaan edistänyt tärkeiden sidosryhmien hyvinvointia?
5. KOKONAISARVIO TOIMINTATAVAN JA KILPAILUKYVYN KESTÄVYYDESTÄ	
Sosiaalinen kestävyys	<ul style="list-style-type: none"> Kuinka sosiaalisesti kestävä yrityksen toimintatapa on?
Taloudellinen kestävyys	<ul style="list-style-type: none"> Kuinka taloudellisesti kestävä yrityksen toimintatapa on?
Ympäristöllinen kestävyys	<ul style="list-style-type: none"> Kuinka ympäristöllisesti kestävä yrityksen toimintatapa on?
Innovaatiokestävyys	<ul style="list-style-type: none"> Kuinka innovaatiokestävä yrityksen toimintatapa on?
Kokonaiskestävyys	<ul style="list-style-type: none"> Kuinka kestävä yrityksen toimintatapa kokonaisuudessaan on?

Tämän kokonaisarvioinnin yhteydessä on hyvä arvioida myös sitä, kuinka hyvin yrityksen toimintatavan ja kilpailukyvyn kestävyys arvioinnissa onnistuttiin ja millaisia kehittämistarpeita arviointiin liittyy. Pystyttiinkö esimerkiksi tuottamaan tietoa kaikista niistä yritykseen liittyvistä asioista, joiden avulla yrityksen toimintatavan kestävyttä on mahdollista arvioida? Pitäisikö yritykseen luoda esimerkiksi uudenlaisia tiedonkeruumenetelmiä, joiden avulla voidaan tuottaa kestävyys arvioinnin kannalta tärkeää tietoa yrityksestä ja sen toiminnan vaikutuksista sidosryhmiin ja luonnonympäristöön?

Sen jälkeen kun kokonaisarvio yrityksen toimintatavan ja kilpailukyvyn kestävydestä on tehty, on hyvä miettiä, kuinka yrityksen toimintatavan ja kilpailukyvyn kestävyttä kannattaisi kehittää. Tässä ensimmäinen askel on pohtia, mitkä asiat ovat kestävyys kehittämisen kannalta kaikkein tärkeimpiä, eli mistä kestävyys kehittämisen kannattaa alkaa. Seuraavaksi voidaan alkaa miettiä niitä keinoja, joiden avulla tärkeimmiksi valittuja asioita kannattaisi lähteä kehittämään. Tässä kestävyys kehittämiseen liittyvien asioiden priorisoinnissa yritykset voivat käyttää esimerkiksi seuraavanlaista taulukkoa (taulukko 3).

Taulukko 3. Kilpailukyvyyn kestävyteen liittyvät kehittämistarpeet.

Mitkä kestävyysriskit uhkaavat eniten yrityksen lyhyen ja pitkän tähtäimen taloudellista kannattavuutta, kykyä uudistua sekä sidosryhmien ja luonnon hyvinvointia?	
Sosiaaliset kestävyysriskit	
Ympäristölliset kestävyysriskit	
Taloudelliset kestävyysriskit	
Innovaatiokestävyysriskit	
Mitkä kestävyysmahdollisuudet parantaisivat eniten yrityksen lyhyen ja pitkän tähtäimen taloudellista kannattavuutta, kykyä uudistua sekä sidosryhmien ja luonnon hyvinvointia?	
Sosiaaliset kestävyysmahdollisuudet	
Ympäristölliset kestävyysmahdollisuudet	
Taloudelliset kestävyysmahdollisuudet	
Innovaatiokestävyysmahdollisuudet	
Minkä asioiden kehittäminen vähentäisi eniten merkittävimpien kestävyysriskien toteutumista?	
Merkittävimmät sosiaaliset kestävyysriskit	
Merkittävimmät ympäristölliset kestävyysriskit	
Merkittävimmät taloudelliset kestävyysriskit	
Merkittävimmät innovaatiokestävyysriskit	
Minkä asioiden kehittäminen parantaisi eniten yrityksen mahdollisuuksia hyödyntää liiketoiminnassaan merkittävimpiä kestävyysmahdollisuuksia?	
Merkittävimmät sosiaaliset kestävyysmahdollisuudet	
Merkittävimmät ympäristölliset kestävyysmahdollisuudet	
Merkittävimmät taloudelliset kestävyysmahdollisuudet	
Merkittävimmät innovaatiokestävyysmahdollisuudet	

Eräs merkittävä haaste liittyen yrityksen tunnistamiin kestävyysmahdollisuuksiin on niiden hyödyntämisen oikea-aikaisuus. Jos yritys lähtee yrittämään tunnistamiensa mahdollisuuksien hyödyntämistä liian aikaisin, sidosryhmien valmiudet tukea niiden hyödyntämistä voivat olla liian vähäiset. Myös markkinat voivat olla vielä liian pienet ja maksavia asiakkaita liian vähän, mikä taas voi kyseenalaistaa mahdollisuuksien hyödyntämisen taloudellisen kannattavuuden ja siten myös yrityksen taloudellisen kestävyuden. Jos taas yritys lähtee mahdollisuuksien hyödyntämisessä liikkeelle hyvin myöhään eli vasta kun suuri joukko kilpailevia yrityksiä on jo hyödyntänyt samoja mahdollisuuksia, näiden mahdollisuuksien hyödyntämisestä yritykselle koituva kilpailuetu on todennäköisesti vähäinen. Tämä kannattaa huomioida, kun priorisoidaan kestävyuden kehittämisen kannalta tärkeitä asioita ja pohditaan näiden asioiden kehittämisjärjestystä.

Arvioituanne yrityksenne toimintatapaa kaikkien neljän kestävyuden eri osa-alueen suhteen olette tulleet tuottaneeksi sekä arvion yrityksenne toimintatavan ja kilpailukyvyyn kestävyydestä että yrityskohtaisen kestävyuden arviointi- ja kehittämistyökalun. Tätä arvioinnin tuottamaa tietämystä, osaamista ja arviointityökalua voitte jatkossa hyödyntää jatkaessanne yrityksenne toimintatavan kestävyuden arviointia ja kehittämistä.

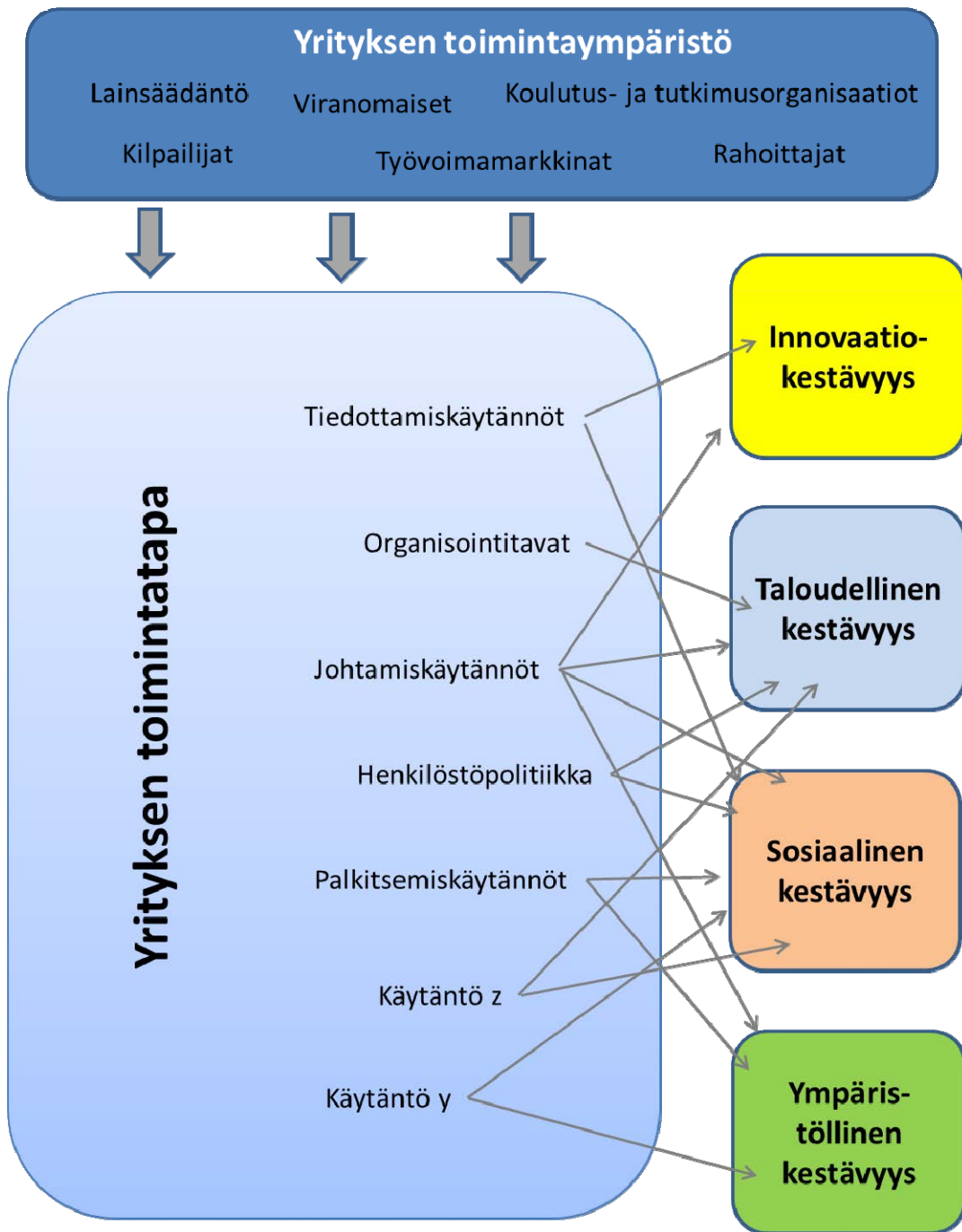
Kestävyyden arviointi- ja kehittämistyökalulla on useita käyttötarkoituksia. Sen avulla

- yritykset ja niissä työskentelevät voivat laaja-alaisemmin huomioida oman toimintansa vaikutukset sidosryhmiin ja ympäristöön sekä sidosryhmien ja ympäristön vaikutukset omaan toimintaansa,
- yritykset voivat laaja-alaisemmin tunnistaa toimintaympäristöönsä liittyviä uhkia/riskejä ja mahdollisuuksia ja hyödyntää tekemänsä arvioinnin tuloksia yrityksen strategisessa ennakkoinnissa,
- yritykset voivat konkretisoida henkilöstölleen mitä kestävä toimintatapa tarkoittaa,
- yritykset voivat arvioida yksittäisiä kehittämishankkeita ja sitä, millaisia vaikutuksia yksittäisillä kehittämishankkeilla on yrityksen toimintatavan ja kilpailukyvyyn kestävyteen ja
- yritykset voivat ottaa sidosryhmät mukaan toimintatapansa kestävyden kehittämiseen.

5.1 Kestävyysvaikutusten mallintaminen

Eräs keskeinen edellytys sille, että kestävyyttä voidaan yrityksissä johtaa ja kestävyysajattelua laajamittaisesti hyödyntää on se, että yritysten esimiehet ja työntekijät tietävät, kuinka heidän työssään päivittäin tekemät päätökset vaikuttavat oman yrityksen toimintatavan kestävyteen. Tällaisen tietämyksen synnyttämisen ja kehittämisen tueksi yritysten kannattaa rakentaa kestävyysvaikutuksia kuvaava malli, joka kuvaa sitä, miten erilaiset yrityksen toimintaympäristöön sekä yrityksen toimintatapaan liittyvät asiat vaikuttavat yrityksen sosiaaliseen, ympäristölliseen, taloudelliseen ja innovaatiokestävyteen (Epstein 2008). Tähän malliin on hyvä sisällyttää erityisesti kaikki sellaiset asiat, joilla on selkeitä positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia yrityksen toimintatavan kestävyteen. Tämä ”kestävyysvaikutusmalli” kannattaa rakentaa samassa yhteydessä kun yritykset arvioivat oman toimintatapansa kestävyttä ja pyrkivät tunnistamaan ja arvioimaan yrityksen toimintaan liittyviä kestävyysvaikutuksia. Näin ”kestävyysvaikutusmallista” tulee osa yrityksen toimintatavan kestävyden arviointiprosessin myötä syntyvää kestävyden arviointityökalua.

Kuviossa 3 on esimerkki ”kestävyysvaikutusmallista”, jossa on kuvattu hyvin yleisellä tasolla yrityksen toimintaympäristön vaikutuksia toimintatapaan ja yrityksen toimintatavan vaikutuksia kestävyden eri osa-alueisiin. Mallissa yrityksen toimintatapaan ja toimintaympäristöön on sisällytetty joitain esimerkkejä asioista, joilla voi olla vaikutuksia yrityksen toimintatavan kestävyteen. Myös mallissa kuvatut kestävyysvaikutukset (nuolet) ovat vain esimerkkejä joistain mahdollisista kestävyysvaikutuksista. Omaan käyttöön yritysten kannattaa rakentaa malli, joka on huomattavasti esimerkkimallia tarkempi, sillä mitä konkreettisempia ja yksityiskohtaisempia yritysten ja niissä työskentelevien käytössä olevat ”kestävyysvaikutusmallit” ovat, sitä helpompi yritysten esimiesten ja työntekijöiden on kestävyysajattelua päivittäisessä työssään toteuttaa, hyödyntää ja edistää.



Kuvio 3. Esimerkki ”kestävyysvaikutusmallista”

6. Kestävyyskehittämisen käytännön haasteita ja mahdollisuuksia

Yrityksille kestävyysnäkökulman omaksuminen ja niiden nykyisten toimintatapojen kestävyyskehittäminen on monella tapaa haasteellinen tehtävä, koska se

- edellyttää aiempaa huomattavasti suurempaa määrää asioita, jotka yritysten tulisi toiminnassaan kyetä ottamaan huomioon, kaikki neljä kestävyysalan eri osa-aluetta muodostavat jo yksinään hyvin laajan asiakokonaisuuden,

- edellyttää siirtymistä yrityskeskeisestä ajattelusta sidosryhmä- ja ympäristökeskeisempään ajatteluun, mikä tarkoittaa sidosryhmien ja luonnonympäristön huomioon ottamista yrityksen toiminnassa aiempaa kokonaisvaltaisemmin,
- edellyttää syvälle käyviä muutoksia yritysten vallitseviin toimintakäytäntöihin, mikäli yritykset haluavat täysimittaisesti hyödyntää kestävyysnäkökulman tarjoamat mahdollisuudet liiketoiminnalle ja varmistaa, että mitkään näistä käytännöistä eivät ole ristiriidassa kestävyysnäkökulman kanssa,
- edellyttää yrityksiltä uudenlaista kehittämisotetta, joka huomioi kehitettävien asioiden vaikutukset kaikkiin neljään kestävyuden eri osa-alueeseen ja
- edellyttää toimintatavan ja kilpailukyvyn kestävyuden arviointi- ja kehittämismallin muodostamista yrityksissä yhdessä sidosryhmien edustajien kanssa sekä sen laaja-alaista käyttöönottoa.

Kannattaako yritysten sitten tehdä näin suuri kehittämisponnistus ja toimintatavallinen mullistus? Epsteinin (2008) mukaan kannattaa, sillä kestävyysnäkökulman mahdollisesti esille tuomat uudet asiat ja sidosryhmät vaikuttavat joka tapauksessa yritysten toimintaan, ottivat yritykset sitten ne huomioon tai eivät. Epstein (2008) sekä Porter ja Kramer (2011) myös väittävät, että yritykset, jotka pystyvät ottamaan nämä asiat liiketoiminnassaan huomioon, pärjäävät pitkällä tähtäimellä paremmin kuin yritykset, jotka eivät sitä tee.

6.1 Kestävyysajattelu yritysten vanhojen liiketoimintamallien haastajana

Yrityksen liiketoimintastrategiaa ja -mallia voidaan pitää yhtenä keskeisimpänä yrityksen toimintatavan ja kilpailukyvyn kestävyyttä määrittävänä tekijänä. Se vaikuttaa merkittäväällä tavalla toimintatavan kestävyteen sekä kestävyuden asemaan ja rooliin yrityksen liiketoiminnassa. Arvioidessaan toimintatapansa kestävyyttä yritykset tulevat käytännössä arvioineeksi myös liiketoimintastrategiansa ja -mallinsa kestävyyttä.

Liiketoimintastrategialla tarkoitetaan kilpailustrategiaa, jolla yritys pystyy luomaan itselleen kilpailuedun valitsemillaan liiketoiminta-alueilla (Kamensky 2008). Yrityksen liiketoimintastrategia määrittelee yrityksen liiketoiminnan kantavan peruslinjan ja kertoo sen, miten yritys kilpailee sekä rakentaa kestävästä kilpailuaseman ja kilpailuedun valitsemassaan liiketoiminnassa (Vanhalan ym. 2002). Liiketoimintamalli on konkreettinen kuvaus yrityksen liiketoimintastrategian toteuttamisesta. Pulkkinen ym. (2005) ovat määritelleet liiketoimintamallin seuraavasti:

”Liiketoimintamalli on yksinkertaistettu kuvaus siitä, miten yritys ansaitsee tietystä liiketoiminnasta – toisin sanoen, mikä on sen tarjooma, kenelle tätä tarjotaan ja miten se käytännössä toteutetaan. Liiketoimintamalli on sekä arvon luomisen (value creation) että ansaitsemisen/keräämisen (value capturing) yhdistävä rakenteellinen ratkaisu.”

Liiketoimintamalli määrittää toisin sanoen hyvin pitkälle sen, keitä ovat ne asiakkaat, joille yritys haluaa palvelunsa ensi sijassa suunnata, millaisiin asiakastarpeisiin yritys haluaa vastata ja mitkä ovat ne keinot ja tuotteet/palvelut, joiden avulla yritys näihin tarpeisiin pyrkii vastaamaan. Mikäli yrityksen liiketoimintamalli on sellainen, että sen menestyksellinen toteuttaminen edellyttää yritykseltä sosiaalista, ympäristöllistä, taloudellista tai innovaatiokestävyyttä, silloin yritys mitä todennäköisimmin pyrkii luomaan sellaiset rakenteet ja käytännöt, jotka tukevat liiketoimintamallin toteuttamisen kannalta tärkeitä yritystoiminnan kestävyuden ulottuvuuksia.

Liiketoimintastrategian ja -mallin menestyksellisessä toteuttamisessa yrityksen asiakkailla on erittäin merkittävä rooli. Valitsemalla tietyn liiketoimintastrategian ja -mallin, yritys tulee samalla rajanneeksi ne asiakkaat, joille yrityksen myymät tuotteet/palvelut soveltuvat ja jotka ovat halukkaita yrityksen tuotteita ja palveluita ostamaan. Mikäli yrityksen asiakkaat ovat kiinnostuneista ostamaan ympäristöllistä, sosiaalista, taloudellista ja/tai innovaatiokestävyttä tukevia tuotteita ja palveluita, niin se tarjoaa yrityksellä erittäin vahvan ja suoran kannustimen panostaa tällaisiin palveluihin. Mikäli asiakkailla ei tällaista kiinnostusta ole, silloin asiakkaat eivät tällaista kannustinta tarjoa.

Myös yrityksen tunnistamia kestävyysriskejä ja -mahdollisuuksia on hyvä tarkastella suhteessa yrityksen nykyiseen liiketoimintamalliin. Yrityksen olemassa oleva liiketoimintamalli asettaa aina jotain rajoituksia sen suhteen, millaisia mahdollisuuksia yrityksellä on vähentää tunnistettuja riskejä ja millaisia mahdollisuuksia yrityksellä on hyödyntää tunnistettuja mahdollisuuksia liiketoiminnassaan. Siinä vaiheessa kun yrityksessä pohditaan keinoja parantaa yrityksen kykyä vähentää tunnistettuja kestävyysriskejä ja hyödyntää tunnistettuja kestävyysmahdollisuuksia, olisi hyvä pohtia myös sitä, mitkä tunnistetuista kestävyysriskeistä johtuvat yrityksen nykyisestä liiketoimintamallista, miten yrityksen nykyinen liiketoimintamalli rajoittaa kestävyysmahdollisuuksien hyödyntämistä ja miten liiketoimintamallia kannattaisi ja voisi kehittää niin, että yrityksen kestävyysriskit vähenisivät ja mahdollisuudet hyödyntää kestävyysmahdollisuuksia lisääntyisivät.

Edellä sanottu tarkoittaa käytännössä sitä, että yritys pystyy hyödyntämään kestävyysajattelua liiketoiminnassaan kaikkein parhaiten silloin, kun sen liiketoimintastrategia ja -malli tukevat yrityksen toimintatavan kestävyttä ja sen kehittämistä, eli kun kestävyys on yrityksen liiketoiminnan ytimessä. Kestävyysajattelu kannustaakin yrityksiä tekemään sellaisia liiketoimintamalli-innovaatioita, jotka parantavat yrityksen mahdollisuuksia ja kykyä hyödyntää kestävyysnäkökulmaa liiketoiminnassaan (Epstein 2008).

6.2 Kestävyysnäkökulman hyödyntämisessä kannattaa edetä vaiheittain

Kestävään toimintatapaan siirtyminen voi siis edellyttää varsin syvälle käyviä muutoksia yrityksen vallitsevaan toimintatapaan. Tästä johtuen yrityksen toimintatavan muuttaminen kestävyysnäkökulmaa vähän hyödyntävästä sitä laajasti hyödyntävään toimintatapaan on käytännössä pitkä ja monivaiheinen prosessi. Tämän ovat osoittaneet esimerkiksi monet tutkimukset, joissa on selvitetty kuinka eri yritykset ovat omaksuneet ja hyödyntäneet yritysten yhteiskunnalliseen vastuuseen liittyvää ajattelua liiketoiminnassaan ja sen kehittämisessä (Castelló & Lozano 2009). Kestävyysnäkökulman hyödyntämisessä yrityksen liiketoiminnassa ja sen kehittämisessä onkin järkevää edetä vaiheittain.

Kestävyysnäkökulman hyödyntämisen ensimmäinen vaihe voi olla esimerkiksi se, että yritys liittyy sen osaksi riskien hallintaa (Castelló & Lozano 2009). Kestävyysnäkökulmaa käytetään tällöin etupäässä yrityksen maineen ja olemassa olevan liiketoimintamallin suojelemiseen. Yhtenä edellytyksenä kestävyysnäkökulman liittämiseksi osaksi riskien hallintaa on se, että yritys rakentaa jonkinlaisen kestävyysmittaus- ja arviointijärjestelmän, jonka avulla se voi seurata ja arvioida toimintaansa liittyviä kestävyysriskejä ja niiden vaikutuksia. Kestävyysnäkökulman hyödyntämisen seuraavat vaiheet voivat liittyä kestävyysnäkökulman integroimiseen johtamisjärjestelmään ja yrityksen liiketoimintamalliin (Castelló & Lozano 2009). Tämä merkitsee kestävyysnäkökulman systemaattisempaa ja strategisempaa hyödyntämistä. Tässä yritys voi käyttää apuna oppaassa esitellyn kestävyysarviointimallin ohella erilaisia kestä-

vyysstandardeja, kuten ISO 14000 ympäristöjärjestelmää, GRI-raportointimallia (Global Reporting Initiative) tai erilaisia ympäristösertifikaatteja. Kestävyysnäkökulman integroiminen johtamisjärjestelmään ja yrityksen liiketoimintamalliin voi tarkoittaa esimerkiksi seuraavanlaisia asioita:

- yrityksen esimiehille asetetaan kestävyyyteen liittyviä johtamisvastuita,
- yritykseen voidaan perustaa kestävyyyteen erikoistuneita tehtäviä ja osastoja,
- kestävyysnäkökulma liitetään osaksi yrityksen keskeisimpiä liiketoimintaprosesseja ja toimintoja (ml. yrityksen ohjausjärjestelmiä, palkkaus- ja palkkiojärjestelmiä, kehittämistoimintoja),
- kestävyysnäkökulma sisällytetään yrityksen kaikkia henkilöstöryhmiä koskevaan henkilöstökoulutukseen, ja
- sidosryhmien kanssa käytävää kaksisuuntaista dialogia kestävyyyteen liittyvissä asioissa lisätään.

Käytännön esimerkkejä siitä, kuinka eri yritykset ovat integroineet kestävyysnäkökulman osaksi johtamisjärjestelmiään ja liiketoimintaansa, tarjoaa esimerkiksi Epstein (2008). Kun kestävyysnäkökulman hyödyntäminen yrityksessä ja sen sidosryhmien keskuudessa laajenee, lisääntyy myös niiden toimijoiden joukko niin yrityksen sisällä kuin ulkopuolella, jotka jokapäiväisessä työssään hyödyntävät kestävyysnäkökulmaa. Samalla yrityksen mahdollisuudet sekä arvioida toimintatapaansa liittyviä kestävyysriskejä että hyödyntää kestävyysmahdollisuuksia liiketoiminnassaan paranevat.

Pyrkiessään kehittämään toimintatapaansa kestävyyttä yritysten on hyvä tiedostaa, että kaikkien yritysten mahdollisuudet vaikuttaa toimintatapaansa ja tuotteidensa kestävyyyteen eivät ole samanlaiset. Esimerkiksi pienen yrityksen mahdollisuudet vaikuttaa sidosryhmiinsä (esim. asiakkaisiin, liikekumppaneihin, toimittajiin, alihankkijoihin ja poliittisiin päättäjiin) ovat usein vähäisemmät kuin suurten yritysten. Yrityksen koon lisäksi yrityksen mahdollisuuksiin vaikuttaa tuottamansa tuotteen tai palvelun kestävyyyteen vaikuttaa yrityksen sijainti siinä tuotanto- tai palvelutoimitusketjussa, jonka osa yritys on. Tällaisten ketjujen loppupäässä sijaitsevien yritysten mahdollisuudet vaikuttaa ketjun alkupäässä tehtyihin ja jonkun tuotteen tai tuotantoketjun kokonaiskestävyyden kannalta tärkeisiin päätöksiin voivat olla vähäiset. Tästä hyvänä esimerkkinä voidaan pitää sellaista logistiikkapalveluita tarjoavaa yritystä, joka tuo jossain ulkomailla valmistettuja teollisuustuotteita Suomessa sijaitseville asiakkailleen. Logistiikkayritys sijaitsee tuottajalta loppuasiakkaalle ulottuvan logistisen ketjun loppupäässä. Monet tuotteiden kuljetukseen ja siitä aiheutuviin negatiivisiin ympäristövaikutuksiin liittyvät päätökset, kuten tuotteita valmistavien tehtaiden sijaintipäätökset ja tuotteiden myyjien asiakkaille tekemät toimitusaikalupaukset ovat jo tehty siinä vaiheessa, kun logistiikkayritys astuu kuvaan mukaan. Logistiikkayrityksen mahdollisuudet vaikuttaa esimerkiksi tuotteen kuljetuksesta aiheutuviin kokonaishiilidioksidipäästöihin ovat tästä syystä melko rajalliset.

6.3 Hyödynnä vanhoja kestävyyttä tukevia käytäntöjä

Vaikka kestävyysnäkökulman omaksuminen edellyttääkin yrityksiltä usein merkittävää toimintatavallista uudistumista, niin yrityksissä on usein jo entuudestaan käytössä monia sellaisia käytäntöjä, joita niiden on sekä mahdollista että järkevää hyödyntää pyrkiessään edistämään oman toimintatapaansa kestävyyttä. Taulukkoon 4 on koottu esimerkkejä tällaisista käytännöistä.

Taulukko 4. Esimerkkejä yritysten olemassa olevista kestävyiden tavoittelua tukevista käytännöistä

<i>Kestävyysosa-alue</i>	<i>Käytäntö</i>
<i>Sosiaalinen kestävyys</i>	<ul style="list-style-type: none"> asiakas- ja henkilöstökyselyt, joiden avulla selvitetään asiakkaiden ja henkilöstön tyytyväisyyttä yritystä ja sen toimintaa kohtaan henkilöstön hyvinvointimittarit (esim. sairauspoissaolot, tapaturmat) yhteiskuntavastuuraportointijärjestelmät sosiaaliseen vastuullisuuteen liittyvät sertifikaatit (esim. SA 8000) YK:n Global Compact -periaatteiden seurantajärjestelmät Toimialakohtaiset vapaaehtoiset vastuullisen käyttäytymisen säännöt (esim. Responsible Care -kemikaalien valmistuksessa)
<i>Ympäristöllinen kestävyys</i>	<ul style="list-style-type: none"> ympäristöjärjestelmät ja ympäristösertifikaatit (esim. ISO 14000, EMAS) yhteiskuntavastuuraportointijärjestelmät YK:n Global Compact -periaatteiden seurantajärjestelmät
<i>Taloudellinen kestävyys</i>	<ul style="list-style-type: none"> yrittäjän taloudellisen tilanteen seurantajärjestelmät
<i>Innovaatiokestävyys</i>	<ul style="list-style-type: none"> kehittämispäätösten seurantajärjestelmät (esim. henkilöstökoulutus, T&K-investoinnit)

Kaikki taulukossa 4 olevat esimerkkikäytännöt liittyvät yritysten erilaisiin ohjaus- ja seurantajärjestelmiin. Näiden käytäntöjen avulla voidaan tuottaa tietoa, jota on mahdollista hyödyntää myös yrityksen toimintatavan kestävyiden arvioimisessa ja kehittämisessä. Tiedon tuottamisen ohella yritykset voivat hyödyntää vanhoja seuranta- ja ohjausjärjestelmiään myös kestävyiden johtamisessa ja kehittämisessä, mikäli ne ovat riittävän laaja-alaisia ja sisältävät sosiaaliseen, ympäristölliseen, taloudelliseen ja innovaatiokestävyteen liittyviä tavoitteita ja mittareita. Mutta mikäli kestävyys ei ole aiemmin ollut yrityksen liiketoiminnan ytimessä, niin silloin on kuitenkin todennäköistä, että yritys voi joutua kehittämään ja täydentämään näitä vanhoja järjestelmiä niin, että ne tukevat kestävyttä ja sen eri osa-alueita aikaisempaa paremmin ja tasapainoisemmin.

6.4 Verkostoituminen tukee kestävyiden kehittämistä

Kestävyysajatteluun sisältyy monia sellaisia elementtejä ja ominaispiirteitä, jotka kannustavat kestävyttä tavoittelevia yrityksiä tekemään yhteistyötä ja kommunikoimaan muiden kestävyysajattelun hyödyntämisestä kiinnostuneiden tahojen kanssa. Seuraavaan listaan on koottu joitain esimerkkejä siitä, kuinka kestävyysnäkökulma tukee yritysten verkostoitumista ja kuinka tämä verkostoituminen puolestaan tukee yritysten toimintatavan kestävyttä:

- Yrityksen toimintatavan kestävyys riippuu aina paitsi yrityksestä itsestään, myös sen sidosryhmistä ja heidän kestävyteen liittyvistä odotuksistaan ja tarpeistaan. Toisin sanoen yritys voi toiminnallaan tuottaa vain sellaista kestävyttä, jolle on riittävästi kysyntää ja tarvetta sidosryhmien keskuudessa ja josta sen asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Tämä tarkoittaa käytännössä myös sitä, että yritys ei voi kehittää toimintatapansa ja kilpailukykyä kestävyttä yksinään, se voi kehittää sitä ainoastaan yhteistyössä niiden sidosryhmien kanssa, jotka ovat keskeisiä yrityksen liiketoiminnan ja toimintatavan kestävyiden kannalta.
- Päätöksen siitä, kuinka kestävä yritys toimintatapaa pidetään, tekevät aina viime kädessä yrityksen toimintaa ja tuotteita arvioivat sidosryhmät. Mikäli yritys haluaa kilpailuetua toimintatapansa kestävydestä, tällöin on tärkeää, että yritys paitsi tekee asioita kestävyiden eteen, myös kommunikoi mahdollisimman laajasti sidosryhmilleen toimintatapansa kestävyiden

eteen tekemistään toimista ja panostuksista sekä niiden avulla aikaansaamistaan kestävyysparannuksista. Kommunikointitapa on myös oltava oikea suhteessa kuhunkin sidosryhmään, sama kommunikointitapa ei välttämättä toimi kaikkien sidosryhmien kohdalla. Pitkäaikainen yhteistyö sidosryhmien kanssa auttaa oikean kommunikointitavan löytämisessä.

- Yrityksellä on paljon sidosryhmiä, jotka ovat tärkeitä yrityksen toimintatavan kestävyuden kannalta. Yrityksen mahdollisuudet vastata kaikkien näiden sidosryhmien tärkeiksi kokemiin tarpeisiin ja edistää kaikkien niiden terveyttä ovat kuitenkin rajalliset. Yrityksen on helpompi pitää sidosryhmät tyytyväisinä tekemällä yhteistyötä muiden yritysten ja toimijoiden kanssa, jotka ovat kiinnostuneita vastaamaan näiden sidosryhmien tarpeisiin ja edistämään niiden hyvinvointia.
- Kestävyysajattelun laajamittainen hyödyntäminen yritystoiminnassa edellyttää hyvin laaja-alaista asiantuntemusta. Kestävyysajattelu kannustaa näin yrityksiä tekemään yhteistyötä sellaisten eri alojen asiantuntijoiden kanssa, jotka ovat erikoistuneet kestävyteen ja sitä tukeviin asioihin. Nämä asiantuntijatahot voivat auttaa yrityksiä esimerkiksi sidosryhmävaikutusten tunnistamisessa ja arvioinnissa, sidosryhmien hyvinvoinnin kehittämisessä, ympäristövaikutusten tunnistamisessa ja arvioinnissa, innovaatiokestävyyteen liittyvien vaikutusten tunnistamisessa ja arvioinnissa sekä yritysten uudistumista tukevan tietämyksen ja osaamisen tarjoamisessa.
- Viranomaisilla, erilaisilla järjestöillä ja yritysten niiden kanssa tekemällä yhteistyöllä on merkittävä rooli yritysten toimintatavan kestävyuden edistämässä. Asettamalla yrityksille erilaisia sosiaaliseen, ympäristölliseen ja taloudelliseen kestävyteen liittyviä vähimmäisvaatimuksia viranomaiset ja järjestöt voivat vähentää mahdollisuuksia kestävyteen liittyvään vapaa- matkustamiseen. Kestävyteen pyrkivien yritysten näkökulmasta nämä viranomaisten ja järjestöjen asettamat kestävyuden minimivaatimukset eivät näyttäytyä yritystoiminnan kannattavuutta haittaavina asioina, vaan päinvastoin sitä edistävinä asioina. Tästä hyvänä esimerkkinä on tapaus Nike. Kansainvälinen urheiluvälinevalmistaja Nike on jo pitkään panostanut alihankintaketjunsä sosiaaliseen kestävyteen ja siihen, että yrityksen käyttämissä alihankintayrityksissä työskentelevien työolot ja palkkaus ovat vähintäänkin tyydyttävällä tasolla. Nike ei halua, että jotkut sen kilpailijat saavat siihen nähden kilpailuetua sillä, että ne eivät panosta omien alihankintaketjunsä sosiaaliseen kestävyteen. Tästä syystä Nike on pyrkinyt yhteistyössä viranomaisten ja järjestöjen kanssa edistämään sellaisen kansainvälisten työvoiman käyttöä säätelevien standardien käyttöön ottoa, jotka estäisivät Niken kilpailijoita toimimasta alihankinnassaan tavalla, joka ei ole sosiaalisesti kestävä. (Zadek 2004.)

Yritysten ei siis kannata eikä tarvitse lähteä kehittämään toimintatapansa kestävyttä yksin. Parhaiten yritykset pääsevät nauttimaan kestävyysnäkökulman tarjoamista hedelmistä silloin kun ne uskaltavat tehdä laajamittaista yhteistyötä muiden kestävyttä tavoittelevien yritysten, sidosryhmien ja kestävyuden kehittämistä tukevien asiantuntijojen kanssa.

6.5 Lopuksi

Yritysten toimintaa arvioidaan tänä päivänä aikaisempaa tarkemmin, ja monet kehityskulut yritysten toimintaympäristössä kyseenalaistavat sellaiset yritysten toimintatavat, jotka eivät huomioi riittävästi yritystoiminnan lyhyen ja pitkän tähtäimen vaikutuksia ihmisiin ja luontoon. Kestävyysnäkökulman omaksuminen tarjoaa yrityksille mahdollisuuden selvittää näistä haasteista.

Kestävyysajattelun käyttöönottoon yrityksissä sisältyy monia haasteita, ja se merkitsee suurta muutosta yritysten nykyisiin toimintatapoihin. Näistä haasteista huolimatta yritysten kannattaa lähteä kehittämään toimintatapansa kestävyttä ja parantamaan pitkän tähtäimen kilpailukykyään. Kestävyteen ja yritysten pitkän tähtäimen toimintaedellytyksiin ja kilpailukykyyn

vaikuttavat asiat ja niiden väliset vuorovaikutussuhteet muodostavat laajan, moniulotteisen ja kompleksisen kokonaisuuden. Vaikka tämän kokonaisuuden huomioon ottaminen yritysten jokapäiväisessä toiminnassa on haasteellista ja aikaa vievää, se on kuitenkin järkevää, sillä tämä laaja ja monimutkainen kokonaisuus vaikuttaa yritysten toimintaan ja toimintaedellytyksiin joka tapauksessa. Tämän kokonaisuuden huomiointi on yrityksille myös välttämätöntä, mikäli ne haluavat ylläpitää ja kehittää pitkän tähtäimen kilpailukykyään. Kestävyysnäkökulman omaksuminen tarjoaa yrityksille myös monia mahdollisuuksia. Se tarjoaa yrityksille mm. mahdollisuuden löytää uusia kasvavia markkinoita, vahvistaa yrityksen ja sen tuotteiden positiivista mainetta asiakkaiden ja muiden sidosryhmien keskuudessa, parantaa liiketoimintarisikien hallintaa ja yrityksen kykyä reagoida toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin sekä alentaa yrityksen toimintatavan huonosta kestävyydestä yritykselle aiheutuvia kustannuksia.

Voidakseen parantaa toimintatapansa ja kilpailukykyänsä kestävyyttä yritysten on kyettävä arvioimaan, millaisia vaikutuksia yrityksessä tehtävillä päätöksillä on sen sidosryhmiin, luontoon sekä yrityksen pitkän tähtäimen taloudelliseen tulokseen ja yrityksen kykyyn uudistua. Tässä opaskirjassa esitettävät ohjeet auttavat yrityksiä rakentamaan kestävyuden arviointi- ja kehittämistyökalun, joka mahdollistaa näiden vaikutusten arvioinnin. Tämä työkalu auttaa yrityksiä sekä kestävyyteen liittyvien liiketoiminnallisten riskien tunnistamisessa että siihen liittyvien uusien liiketoiminnallisten mahdollisuuksien tunnistamisessa ja hyödyntämisessä.

Kirjallisuusviitteet

- Aguileira, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A. & Ganapathi, J. (2007) Putting the S Back in Corporate Social Responsibility: A Multilevel Theory of Social Change in Organizations. *Academy of Management Review*. Vol. 32, No. 3, pp. 836–863.
- Aguinis, H. & Glavas, A. (2012) What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*. Vol. 38, No. 4, July 2012, pp. 932–968.
- Andriof, J. Waddock, S. Husted, B. & Rahman, S. (toim.) (2002) *Unfolding Stakeholder Thinking: Theory, Responsibility, and Engagement*. Great Britain: Greenleaf Publishing.
- Castelló, I. & Lozano, J. (2009) From risk management to citizenship corporate social responsibility: analysis of strategic drivers of change. *Corporate Governance*, Vol. 9, No. 4, pp. 373–385.
- Epstein, J. M. (2008) *Making Sustainability Work. Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental, and Economic Impacts*. Great Britain: Greenleaf Publishing.
- Falck, O. & Heblich, S. (2007) Corporate social responsibility: Doing well by doing good. *Business Horizons*, Vol. 50, pp. 247–254.
- Jensen, M. (2001) Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 14, No 3, pp. 8–21.
- Jussila, M. (2010) *Yhteiskuntavastuu*. Nyt. Vantaa: Infor.
- Kamensky, M. (2008) *Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti*. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Konrad, A., Steurer, R., Langer, M. E. & Martinuzzi A. (2006) Empirical Findings on Business–Society Relations in Europe. *Journal of Business Ethics* (2006) 63: 89–105.
- Laitinen, E. K. & Laitinen, T. (2004) *Yrityksen rahoituskriisin ennustaminen*, Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

- Loikkanen, T., Hyytinen, K. & Koivusalo S. (2007) Yhteiskuntavastuu ja kilpailukyky suomalaisyrityksissä. Nykytila ja kehitysnäkymät. VTT Tiedotteita – Research Notes 2386. Espoo: VTT.
- Paloviita, A. (2004) Matrix Sustainability: Applying Input-Output Analysis to Environmental and Economic Sustainability Indicators. Case: Finnish Forest Sector. Jyväskylä: University of Jyväskylä.
- Pascau, C. & van Lieshout, M. (2009) User-led citizen innovation at the interface of services. *European Communities*, Vol. 11, No. 6, pp. 82–96.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2006) Strategy and Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, December 2006. Harvard Business Publishing.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2011) Creating shared value. *Harvard Business Review*, January-February 2011. Harvard Business Publishing.
- Pulkkinen, M., Rajahonka, M., Siuruainen, R., Tinnilä, M. & Wendelin, R. (2005) Liiketoimintamallit arvon-luojina – ketjut, pajat ja verkot. Teknologiainfo Teknova Oy: Helsinki
- Ruckenstein, M, Suikkanen, J. & Tamminen, S. (2011) Unohda innovointi. Keskity arvonluontiin. Ihmislähtöisen innovaatiotoiminnan menestystarinoita eli kuinka uudenlaista arvoa synnytetään käytännössä. Helsinki: Sitra.
- Steurer, R., Langer, M. E., Konrad, A. & Martinuzzi, A. (2005) Corporations, Stakeholders and Sustainable Development I: A Theoretical Exploration of Business–Society Relations. *Journal of Business Ethics* (2005) 61: 263–281.
- Steurer, R. (2006) Mapping Stakeholder Theory Anew: From the ‘Stakeholder Theory of the Firm’ to Three Perspectives on Business–Society Relations. *Business Strategy and the Environment* Vol. 15, 55–69.
- Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. (2002) Liiketoiminta ja johtaminen. 3. uudistettu painos. Keuruu: Otava.
- Yritystutkimusneuvottelukunta (YTN) (2005) Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi, 8. korjattu painos, Tampere: Gaudeamus.
- Zadek S. (2004). The path to corporate responsibility. *Harvard Business Review*, December 2004, 82(12):125–32.

Työelämän tutkimuskeskuksen julkaisuja

Julkaisuja – Sarja T

- 1/1988** **Kasvio, Antti:** Teollisuuden rakennemuutos ja naistyöntekijät. Tutkimus kevyen teollisuuden naistyöntekijöiden asemasta ja sen muuttumisesta 1980-luvun tuotannollisen murroksen oloissa. Tampere 1988. 142 s.
- 2/1989** **Kinnunen, Merja:** Työt, toimet ja luokittelut. Tampere 1989. 80 s.
- 3/1989** **Juhela, Arto:** Teknologinen kehitys ja työelämän koulutus. Tarkastelua uuden teknologian käyttöönoton vaikutuksista teollisuustyöntekijöiden työhön ja koulutukseen. Tampere 1989. 132 s.
- 4/1990** **Kasvio, Antti:** Työorganisaatioiden tutkimus ja niiden tutkiva kehittäminen. Kirjallisuuskatsaus. Tampere 1990. 206 s.
- 5/1990** **Filander, Karin, Heiskanen, Tuula & Kirjonen, Juhani:** Tutkimuksen ja koulutuksen strategiavalinnat työelämän kehittämisessä. English summary. Tampere 1990. 95 s.
- 6/1990** **Korvajärvi, Päivi:** Toimistotyöntekijäin yhteisöt ja muutoksen hallinta. Tampere 1990. 190 s.
- 7/1990** **Korvajärvi, Päivi, Järvinen, Riitta & Kinnunen, Merja:** Muutokset kiireen keskellä. Seurantatutkimus muutoksista toimihenkilöiden työpaikoilla 1980-luvulla. Työsuojelurahaston rahoittama seuranta-raportti. Tampere 1990. 207 s.
- 8/1991** **Kasvio, Antti:** Tulevaisuuden vaatetustehdas. Vertaileva tutkimus vaatetus-teollisuuden organisatorisista innovaatioista 1990-luvulla. Tampere 1991. 286 s.
- 9/1991** **Saari, Juho:** Rajan takaa, hämärästä. Kypsien palkkatyön yhteiskuntien epävirallinen talous. Tampere 1991. 238 s.
- 10/1991** **Rauhala, Pirkko-Liisa:** Sosiaalialan työn kehittäminen: tutkimus sosiaalialan työn yhteiskunnallisista ehdoista ja työn sisällöstä. Loppuraportti. Tampere 1991. 200 s.
- 11/1992** **Saloniemi, Antti:** Kampanjan mahdollisuudet ja rakentamisen turvallisuus. Rakenna turvallisesti -kampanjan toimintaympäristössään. Tampere 1992. 234 s.
- 12/1992** **Martikainen, Riitta & Yli-Pietilä, Päivi:** Työehdot ja sukupuoli – sokeat sopimukset. Tampere 1992. 307 s.
- 13/1994** **Koistinen, Pertti & Ostner, Ilona (eds.):** Women and Markets. Learning of the Differences in the Finnish and German Labour Markets. Tampere 1994. 385 p.
- 14/1994** **Kasvio, Antti, Nakari, Risto, Kalliola, Satu, Kuula Arja, Pesonen, Ilkka, Rajakaltio, Helena & Syvänen, Sirpa:** Uudistumisen voimavarat. Tutkimus kunnallisen palvelutuotannon tuloksellisuuden ja työelämän laadun kehittämisestä. Tampere 1994. 419 s.
- 15/1996** **Kalliola, Satu:** Lewiniläinen ryhmäpäättös kunnallishallinnon työyhteisöissä. Tutkimus yhteistoiminnasta ja toimintatutkijan kenttätystä. Tampere 1996. 222 s.
- 16/1997** **Lavikka, Riitta:** Big Sisters. Spacing Women Workers in the Clothing Industry. Tampere 1997. 238 s.
- 17/1998** **Heiskanen, Tuula, Lavikka, Riitta, Piispa, Leena & Tuuli, Pirjo:** Joustamisen monet muodot. Pukineteollisuus etsimässä tietä huomiseen. Tampere 1998. 310 s.
- 18/1999** **Isaksson, Paavo:** Henkilöstön edustus ja refleksiivinen oikeus. Henkilöstön edustus yritysten päätöksenteossa refleksiivisen oikeuden kannalta. Tampere 1999. 483 s.

Työraportteja

- 1/1989 **Aro, Jari:** Fordismin kriisi ja joustavatuotantostrategia. Tampere 1989. 33 s.
- 2/1989 **Arnkil, Robert:** Työvoimatoimiston kehittämissäannitteet muuttuvilla työmarkkinoilla. Tapausesimerkkinä Tampereen työvoimatoimisto. Tampere 1989. 60 s.
- 3/1989 **Aro, Jari:** Massatuotannosta muodin tekemiseen? Hong Kongin vaatetusteollisuuden kehityspiirteitä. Tampere 1989. 27 s.
- 4/1989 **Saloniemi, Antti:** Näkökohtia Rakenna turvallisesti -kampanjasta ja rakennusteollisuuden töistä ja työsuojelusta. Väliraportti. Tampere 1989. 116 s.
- 5/1989 **Martikainen, Riitta:** Hyvän naisen lisä. Työehdot, sopimustoiminta ja sukupuoli-järjestelmä. Esitutkimus. Tampere 1989. 83 s.
- 6/1989 **Rauhala, Pirkko-Liisa:** Tietoperusta ja työtehtävät sosiaalialan keskiasteen ammasteissa. Käsitteellistä kehittelyä. Tampere 1989. 70 s.
- 7/1990 **Kasvio, Antti:** Recent Work Reforms, Their Social and Political Context and the Development of Social Scientific Work Research in Finland. Tampere 1990. 28 p.
- 8/1990 **Koivisto, Tapio:** Työsuojelu kunnissa. KTV:läisten työsuojeluaktiivien näkemyksiä organisaatiokohtaisten työsuojelukäytäntöjen kehittämisestä. Tampere 1990. 139 s.
- 9/1990 **Kirjonen, Juhani:** Työelämän tutkimus Suomessa jatkokoulutuksen näkökulmasta. Tampere 1990. 20 s.
- 10/1990 **Kivimäki, Riikka:** Työmarkkinoille paluu ja työuran murros. Keski-ikäisen naisen koulutus- ja työllistymissuunnitelmat. Tampere 1990. 86 s.
- 11/1990 **Arnkil, Robert:** Ikkunoita työvoimatoimiston toimintaan. Tapausesimerkkinä Tampereen työvoimatoimisto. Tampere 1990. 115 s.
- 12/1990 **Saloniemi, Antti:** Construction, Safety and Campaigns. Some Notes on Finnish Construction Industry, Its Safety Problems and Possibilities of Campaigns. Tampere 1990. 65 p.
- 13/1990 **Laiho, Marianna:** Tulevaisuuden toimitusta tekemässä. Raportti Journalististen organisaatioiden ja työkuultuurien muutos -seminaarista Tampereella 2.-3.3.1990. Tampere 1990. 47 s.
- 14/1990 **McDaid, Mike:** The Economic and Social Dimensions to European Integration: An Interpretation of 1992 and Its Implications for Finland. Tampere 1990. 33 p.
- 15/1990 **Martikainen, Riitta:** Gender and Women's Interests in Collective Bargaining. Tampere 1990. 25 p.
- 16/1990 **Kevätsalo, Kimmo:** Kunnallishallinnon työelämän laadun ja palvelutuotannon tuloksellisuuden kehittämisen tutkimusohjelma. Tampere 1990. 148 s.
- 17/1990 **Heiskanen, Tuula, Hyväri, Susanna, Kinnunen, Merja, Kivimäki, Riikka, Korvajärvi, Päivi, Lehto, Anna-Maija, Martikainen, Riitta, Räsänen, Leila, Salmi, Minna, Varsa, Hannele & Vehviläinen, Marja:** Gendered Practices in Working Life. Project Outline. Tampere 1990. 37 p.
- 18/1990 **Tolppanen, Marjo:** Työhön palaavat ja ammattiaan vaihtavat aikuiskoulutuksellisenä haasteena. Esitutkimusraportti. Tampere 1990. 49 s.
- 19/1990 **Heiskanen, Tuula (toim.):** Työelämän muuttuvat ehdot – kohti 1990-luvun työpolitiikkaa. Raportti Työelämän muutoksen asiantuntijaseminaarista Tampereella 9.-10.1.1990. Tampere 1990. 203 s.
- 20/1990 **Heiskanen, Tuula, Hyväri, Susanna, Kinnunen, Merja, Kivimäki, Riikka, Korvajärvi, Päivi, Lehto, Anna-Maija, Martikainen, Riitta, Räsänen, Leila, Salmi, Minna, Varsa, Hannele & Vehviläinen, Marja:** Työelämän sukupuolistuneet käytännöt. Tutkimussuunnitelma. Tampere 1990. 56 s.

- 21/1991** **Kuitunen, Kimmo:** Toimintatutkimuksen tulosten arviointi- ja mittaamisongelmat: Esimerkkitapauksena henkilöstön kehittäminen kuntasektorilla. Tampere 1991. 101 s.
- 22/1991** **Lumijärvi, Ismo:** Tulosarvioinnin kehittämisen tutkimisesta. Näkökulmia viitekehityksen ja tutkimusmetodiikan täsmentämiseksi liittyen kunnallisten palveluorganisaatioiden työelämän laadun tutkimushankkeeseen. Tampere 1991. 51 s.
- 23/1991** **Kasvio, Antti:** Taloudellisen rationaliteetin rajat. Markkinayhteiskunnallistumisen ja sosiaalisen integraation yhteyden pohdintaa viimeaikaisessa sosiologisessa ja taloustieteellisessä kirjallisuudessa. Tampere 1991. 63 s.
- 24/1991** **Heiskanen, Tuula:** The Relationship of Theory and Practice from the Viewpoint of the Learning Process: an Assessment of an Extension Training Programme for Public Administrators. Tampere 1991. 45 p.
- 25/1991** **Kasvio, Antti, Mak, Csaba & McDaid, Michael (eds.):** Work and Social Innovations in Europe. Proceedings of a Finnish-Hungarian Seminar in Helsinki, 11–13 September 1990. Tampere 1991. 394 p.
- 26/1991** **Ketola, Outi (toim.):** Näkökulmia kunnallisten organisaatioiden kehittämiseen. Tampere 1991. 219 s.
- 27/1992** **Koistinen, Pertti, Poikkeus, Leena, Sihto, Matti & Suikkanen, Asko:** Finnish Labour Market Policy in Trial – Evaluation on the 1980's. Tampere 1992. 91 p.
- 28/1992** **Pesonen, Ilkka:** Hyvän keittiön salaisuus. Asiantuntijanäkemykset ruokapalvelujen kehitysvaiheista Suomessa. Tampere 1992. 49 s.
- 29/1992** **Lavikka, Riitta:** Ryhmätyö tulee vaatusteollisuuteen. Tutkimus vaatetusyritysten siirtymisestä vaihetyöstä ryhmätyöhön perustuviin työorganisaatioihin. Tampere 1992. 240 s.
- 30/1992** **Kuula, Arja:** Tulosta, säästöä ja kannustusta? Tutkimus kunnallisen sektorin tulos-palkkioiden ongelmista ja mahdollisuuksista. Tampere 1992. 108 s.
- 31/1992** **Pesonen, Ilkka:** Työkonferenssimenetelmä työn tutkimisen ja kehittämisen välineenä. Tampere 1992. 106 s.
- 32/1992** **Kalliola, Satu:** Henkilöstön kuulemisesta yhteispäätämiseen. Tampere 1992. 134 s.
- 33/1992** **Partanen, Sirpa:** Tuloksellisuuden arviointi kunnissa. Tampere 1992. 178 s.
- 34/1992** **Nakari, Risto:** Työelämän laatu kunnissa. Tampere 1992. 178 s.
- 35/1992** **Isaksson, Paavo:** Henkilöstön edustuksen toteutuminen yritysten hallintoelimsissä. Esitutkimusraportti. Tampere 1992. 128 s.
- 36/1992** **Kasvio, Antti (ed.):** Industry without blue-collar workers – Perspectives of European clothing industry in the 1990's. Tampere 1992. 441 p.
- 37/1993** **Kyllönen, Riitta:** Work/Family Interface: Perspectives and Solutions. A Literature Review. Tampere 1993. 35 p.
- 38/1993** **Kasvio, Antti:** Action research for improved performance and quality of working life in Finnish municipal service organizations. A project description. Tampere 1993. 28 p.
- 39/1993** **Alasoini, Tuomo:** Ohut tuotanto ja antroposentrinen tuotanto tulevaisuuden tehtaan malleina. Näkökulmia kansallisen FAST-tutkimusprojektin kannalta. Tampere 1993. 95 s.
- 40/1993** **Saari, Juho:** Markkinayhteiskunta, työmarkkinat ja sosiaalipolitiikka. Karl Polanyin 'suuren murroksen' yhteiskuntateoriasta ja sen ajankohtaisuudesta. Tampere 1993. 71 s.
- 41/1993** **Martikainen, Sinikka, Riikonen, Eila & Vuorisalo, Irmeli:** Siivoustyötä tekevien alueellinen varhaiskuntoutustarve. Tampere 1993. 97 s.

- 42/1993 **Kovanen, Helena:** Sosiaalityöntekijöiden ja heidän lähijohtajiensa käsityksiä johtamisesta alueellisessa sosiaalitoimistossa. Tampere 1993. 78 s.
- 43/1993 **Koistinen, Pertti:** Lama ja työvoimapolitiikan linjavalinnat Suomessa. Tampere 1993. 44 s.
- 44/1994 **Alasoini, Tuomo, Hyötyläinen, Raimo, Kasvio, Antti, Kiviniitty, Jyrki, Klemola, Soili, Ruuhilehto, Kaarin, Seppälä, Pertti, Toikka, Kari & Tuominen, Eeva:** Tehdas laboratoriona. Työ, kulttuuri ja teknologia - tutkimusprojektin väliraportti. Tampere 1994. 142 s.
- 45/1994 **Kasvio, Antti (ed.)** Research on Consumer-oriented Action in Public Services. Materials from a European Workshop in Helsinki, 12 March 1993. Tampere 1994. 104 p.
- 46/1994 **Saari, Juho:** Sosiologinen rationaalinen valinnan teoria ja uusi taloussosiologia. Tampere 1994. 100 s.
- 47/1994 **Kasvio, Antti:** Action-oriented work research in Finland: The development of a multiparadigmatic research programme in the midst of and employment crisis. Tampere 1994. 38 p.
- 48/1994 **Alasoini, Tuomo, Hyötyläinen, Raimo, Kasvio, Antti, Kiviniitty, Jyrki, Klemola, Soili, Ruuhilehto, Kaarin, Seppälä, Pertti, Toikka, Kari & Tuominen, Eeva:** Manufacturing change. Interdisciplinary research on new modes of operation in Finnish industry. Tampere 1994. 135 p.
- 49/1994 **Lavikka, Riitta, Teder, Juhan & Varendi, Merle:** Viron vaatetusteollisuus tienhaarassa. Yhteiskunnan muutosten heijastuminen Viron vaatetusteollisuudessa. Eesti Roivatööstus teelahkmel. Ühiskonnas toimuvate muutuste kajastumine Eesti roivatööstuses. Tampere 1994. 200 s.
- 50/1995 **Heiskanen, Tuula, Lavikka, Riitta, Piispa, Leena & Tuuli, Pirjo:** Puhe on muutoksesta. Tutkimus yhteistyöstä ja muutoksen hallinnasta pukinetehtaissa. KULTA-projektin raportti. Tampere 1995. 164 s.
- 51/1995 **Koivisto, Tapio:** PL-verstaan uudet toimintatavat. Analyysi osallistavan uudelleensuunnittelun prosessista. Tampere 1995. 95 s.
- 52/1996 **Aho, Simo:** Kotitalouksien työ ja keskinäinen apu. Tampere 1996. 33 s.
- 53/1997 **Aho, Simo & Vehviläinen, Jukka:** Activating the Young Unemployed into Education? Studies on the Effects of a Recent Policy in Finland and on the Hidden Rationalities among Uneducated Young People. Tampere 1997. 29 s.
- 54/1998 **Aho, Simo, Piliste, Toomas & Teder, Juhan:** Private Entrepreneurship in Estonia 1989-1996. Experiences and Challenges in a Transitional Economy. Tampere 1998. 163 p.
- 55/1998 **Koivisto, Tapio & Koski, Pasi:** Terveysteknologiayritys ja innovaatiojärjestelmä. Verkostoanalyysi suomalaisesta teknologiaprojektista. Tampere 1998. 68 s.
- 56/1998 **Kautonen, Mika, Schienstock, Gerd, Sjöholm, Harri & Huuhka, Pekka:** Tampereen seudun osaamisintensiiviset yrityspalvelut. Tampereen seudun osaamisintensiiviset yrityspalvelut (TOP) -projektin loppuraportti. Tampere 1998. 66 s.
- 57/1999 **Saloniemi, Antti & Oksanen, Hanna:** Two Studies on the Structural Background of Industrial Accidents. Tampere 1999. 45 p.
- 58/1999 **Koivisto, Tapio, Ahmaniemi, Riikka & Koski, Pasi:** Uudelleenmuotoutuvat alihankintaverkostot. Analyysi toimittajasuhteiden laadullisista muutoksista. Tampere 1999. 91 s.
- 59/2000 **Kautonen, Mika & Tiainen, Mari:** Regiimit, innovaatioverkostot ja alueet. Vertaileva tutkimus Pirkanmaalla ja Keski-Suomessa. Tampere 2000. 80 s.

- 60/2001 Kivimäki, Riikka:** Hoitovapaat työpaikan ja perheen arjessa. Tampere 2001. 106 s.
- 61/2001 Järvensivu, Anu:** Lääketoimialan osaamisintensiivisten palvelujen kuvaus sosiaalisen pääoman näkökulmasta. Tampere 2001. 34 s.
- 62/2001 Kolehmainen, Sirpa:** Work Organisation in High-Tech IT Firms. Tampere 2001. 104 p.
- 63/2001 Ahmaniemi, Riikka, Kautonen, Mika & Tulkki, Pasi:** Tietointensiiviset yritysverkostot Porin alueella. Tampere 2001. 85 s.
- 64/2001 Schienstock, Gerd, Rissanen, Tapio & Timonen, Henni:** Pirkanmaalaiset yritykset matkalla tietoyhteiskuntaan. Yritysten teknologiset käytännöt eurooppalaisessa vertailussa. Tampere 2001. 110 s.
- 65/2001 Tulkki, Pasi & Lyytinen, Anu:** Ammattikorkeakoulu innovaatiojärjestelmässä. Osa 1. Alueelliset innovaatioverkotot. Väkiraportti. Tampere 2001. 85 s.
- 66/2003 Lyytinen, Anu, Kuusinen, Riitta & Niemonen, Heidi:** Näkökulmia ammattikorkeakoulun rooliin innovaatiojärjestelmässä. Tampere 2003. 133 s.
- 67/2003 Hakola, Paula:** Bioenergia-alan innovaatiojärjestelmän kehitys Tampereen seudulla. Tampere 2003. 64 s.
- 68/2003 Hytönen, Sanni & Kolehmainen, Jari:** Tietämyksenhallinta uusmedia- ja ohjelmistoyritysten innovaatiotoiminnassa. Tampere 2003. 102 s.
- 69/2004 Marttila, Liisa, Kautonen, Mika, Niemonen, Heidi & von Bell, Kaarina:** Yritysten ja ammattikorkeakoulujen T&K -yhteistyö. Ammattikorkeakoulut alueellisessa innovaatiojärjestelmässä: koulutuksen ja työelämän verkottumisen mallit, osaprojekti III. Tampere 2004. 143 s.
- 70/2004 Filander, Karin & Jokinen, Esa:** Tekemällä oppimisen kokeita – Ammatitopettajat työssäoppimisen kentillä. Toimintatutkimus Opekon kehittämishankkeista. Loppuraportti. Tampere 2004. 117 s.
- 71/2004 Virjo, Ilkka:** The Ageing and the Labour Market in the Nordic Countries: A Literature Review. Tampere 2004. 49 p.
- 72/2004 Lavikka, Riitta:** Verkostosihteerien oppiva yhteisö – Yhdessä unelmaa toteuttamaan. Tampere 2004. 89 s.
- 73/2005 Kolehmainen, Sirpa (ed.):** Research and Development of Gender Equality in Working Life. Tampere 2005. 101 p.
- 74/2005 Marttila, Liisa, Kautonen, Mika, Niemonen, Heidi & von Bell, Kaarina:** Ammattikorkeakoulujen T&K-toiminta: T&K-yksiköt koulutuksen, tutkimuksen ja kehittämistyön rajapinnassa. Tampere 2005. 45 s.
- 75/2005 Jokinen, Esa & Luoma-Keturi, Natalia:** Koulutuksesta välineitä yksilön työuran pidentämiseen. Koulutuksen ajallisten vaikutusten tarkastelu. Tampere 2005. 89 s.
- 76/2006 Valkama, Päivi & Järvensivu, Anu:** Osaamisen kehittämis- ja kierrättämisverkostojen hyviä käytäntöjä. Tampere 2006. 79 s.
- 77/2006 Suvinen, Nina, Kautonen, Mika, Niemonen, Heidi, Marttila, Liisa & Lyytinen, Anu:** Ammattikorkeakoulujen ja uusien osaamisalojen kohtaaminen. Kontekstianalyysi: Ammattikorkeakoulu osana uusien osaamisalojen alueellisia kehittäjäyhteisöjä -hanke. Osaraportti I. Tampere 2006. 100 s.
- 78/2007 Marttila, Liisa, Andolin, Mikael, Kautonen, Mika, Lyytinen, Anu & Suvinen, Nina:** Uutta luomassa. Ammattikorkeakoulu osana uusien osaamisalojen alueellisia kehittäjäyhteisöjä. Tampere 2007. 80. s.
- 79/2007 Cömertler, Necmiye:** Integration of Turkish women in Finland into Finnish society. Tampere 2007. 61 p.

- 80/2008** **Jääskeläinen, Paul, Jokinen, Esa & Spangar, Timo:** Työvoimakoulutuksen yhteiskehittäminen, henkilökohtaistamisen kolme vaihetta ja hankintamenettely. Tampere 2008. 77 s.
- 81/2008** **Kempe, Jouni, Kivimäki, Riikka & Otonkorpi-Lehtoranta, Katri:** Työn ja perheen yhteen sovittamisen kehittäminen työpaikoilla. Enemmän joustoa yrityksiin. Tampere 2008. 80 s.
- 82/2008** **Arnkil, Robert, Heiskanen, Tuula, Jokinen, Esa, Nakari, Risto & Piispa, Leena:** Työurien pidentäminen ja työhyvinvoinnin edistäminen. Valtionhallinnon työhyvinvointiohjelman arviointi. Tampere 2008. 107 s.
- 83/2009** **Santamäki, Kirsti, Kankaanranta, Terhi, Henriksson, Lea & Rissanen, Pekka:** Sairaanhoitaja 2005. Perusraportti. Tampere 2009. 46 s.
- 84/2009** **Järvensivu, Anu & Koski, Pasi:** Hyvä, parempi, innovaatio? Tutkimus organisatorisista innovaatioista, työelämän laadusta ja työn mielekkyydestä. Tampere 2009. 123 s.
- 85/2010** **Arnkil, Robert, Järvensivu, Anu, Koski, Pasi & Piirainen, Tatu:** Exploring Quadruple Helix. Outlining user-oriented innovation models. Tampere 2010. 113 p.
- 86/2011** **Spangar, Timo, Arnkil, Robert, Jokinen, Esa, Jääskeläinen, Paul & Keskinen, Anita:** Työlähtöisen kuntoutuksen ja työterveyshuollon lupaavista käytännöistä viisaaseen toisen **asteen** levittämiseen. Työläs- ja iTyöläs-hankkeiden ulkoisen arvioinnin loppuraportti. Tampere 2011. 99 s.
- 87/2011** **Kivimäki, Riikka:** Työhyvinvointi on tehtävä. Terveystieteiden tutkimuskeskuksen työhyvinvointia kehittämässä. Tampere 2011. 50 s.
- 88/2012** **Leinonen, Minna, Nikkanen, Risto ja Otonkorpi-Lehtoranta, Katri:** Sukupuolten tasa-arvo puolustusvoimissa – Kehittämistarpeiden näkökulma asepalvelusta suorittavien ja henkilöstön kokemuksiin. Tampere 2012. 198 s.

Myyntijakelu:
Tampereen yliopisto
Tiedekirjakauppa TAJU
Kalevantie 5
33014 Tampereen yliopisto

Puh. 040 190 9800
Email: taju@uta.fi
Nettikirjakauppa: <http://granum.uta.fi>



Työelämän tutkimuskeskus

Postiosoite

33014 Tampereen yliopisto

Käyntiosoite

Kalevantie 5

Tampere

Puh. 03 355 111 (vaihde)

Julkaisujen myynti

Tampereen yliopisto

Tiedekirjakauppa TAJU

Kalevantie 5

33014 Tampereen yliopisto

Puh. 040 190 9800

taju@uta.fi

<http://granum.uta.fi/>

ISBN 978-951-44-9038-5

ISBN 978-951-44-9039-2 (pdf)

ISSN 0785-2657