



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO
TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

JUHA MÄNNISTÖ
KESTÄVÄ KEHITYS KUNNOSSAPIDON PROJEKTILIIKETOIMIN-
NASSA
Diplomityö

Tarkastaja: Professori Hannu Vanharanta
Tarkastaja ja aihe hyväksytty talouden ja ra-
kentamisen tiedekuntaneuvoston kokouksessa
3.6 2015.

TIIVISTELMÄ

TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Tuotantotalouden koulutusohjelma

MÄNNISTÖ, JUHA: Kestävä kehitys kunnossapidon projektiliiketoiminnassa

Diplomityö, 49 sivua, 1 liitesivua

Helmikuu 2016

Pääaine: Tuotantotalous

Tarkastaja: Professori Hannu Vanharanta

Avainsanat: Kestävä kehitys, jaettu arvo, lisäarvo, organisaatio, kilpailukyky.

Lisäarvon tuottaminen on sekä yrityksen toiminnan tarkoitus että sen menestyksen mita. Yrityksen menestys juontaa kilpailuedusta, joka perustuu erityisiin vahvuuksiin, jotka useimmiten perustuvat taas yrityksen erikoisluonteisista suhteista yhteiskuntaan, toimittajiin, asiakkaisiin ja erityisesti työntekijöihin. Kilpailuetu on näin selkeästi yksilöity ja sovitettu yrityksen merkityksellisille markkinoille.

Kestävän kehityksen periaatteita noudattamalla voidaan taas yrityksen toimintaan sopeuttaa uudella tavalla oikeasuuntaisesti, jolloin voidaan saavuttaa uusien vaatimusten mukaista erityistä kilpailuetua ja tuottaa sen turvin lisäarvoa kaikille sidosryhmille. Uusiin vaatimuksiin sopeuttamisen onnistuminen edellyttää kestävän kehityksen perusperiaatteiden noudattamista ja sovittamista yrityksen strategiaan, liiketoimintasuunnitelmiin ja budjetoitaviin vuosisuunnitelmiin.

Kestävä kehitys on laaja ja moniulotteinen käsite. Kun uutta strategiaa suunnitellaan pitää löytää ne kestävän kehityksen periaatteen näkökohdat, jotka olennaisesti kytkeytyvät yrityksen toimintaan ja jotka voidaan kääntää erityisiksi vahvuuksiksi.

Tässä työssä tutkitaan yrityksen menestyksen osatekijöitä sekä kestävän kehityksen näkökohtia kunnossapidon projektiliiketoiminnan kannalta. Työn tavoitteena on selvittää mitkä kestävän kehityksen periaatteet ja näkökohdat liittyvät esimerkkiyrityksen toimintaan niin, että yritys voi niillä saavuttaa ja vahvistaa kilpailuetua.

Tutkimus koostuu teoriaosuudesta ja empiirisestä osuudesta. Teoriaosuudessa pyritään muodostamaan kokonaiskäsitys kestävästä kehityksestä ja sen osa-alueista sekä yrityksen menestymisen edellytyksistä.

Tutkimuksessa perusteella voidaan todeta, että esimerkkiyrityksen hyvä maine ja tehokas ja joustava organisaatio ovat erinomaisia kilpailuedun lähteitä sekä potentiaalisia lisäarvon tuottajia. Ollakseen asiakkaiden suuntaan vakuuttava kohdeyrityksen tulisi kehittää oma kestävän kehityksen toimintaohjeisto. Toimintaohjeiston tulisi kattaa arvoketjun kaikki toiminnot ja siinä tulisi huomioida sekä pitkän tähtäimen suunnittelu että päivittäinen operatiivinen toiminta.

ABSTRACT

TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

Master's Degree Programme in Industrial Engineering and Management

MÄNNISTÖ, JUHA: Sustainable development in maintenance project business

Master of Science Thesis, 49 pages, 1 Appendix pages

February 2016

Major: Industrial Management

Examiner: Professor Mr. Hannu Vanharanta

Keywords: Sustainable development, shared value, added value, organization, competitiveness

When principles of sustainable development are properly adapted to a company's operations they can achieve a competitive advantage and bring added value for interest groups. In order for the adaptation to succeed, it is important to combine sustainable development with the company's strategy, business plan and annual planning.

Producing added value is both the purpose of the company's operations and the measure of its success. The company's success stems from a competitive advantage, which is based on specific strengths that are usually derived from its special relationships with suppliers, customers or employees and is precisely detailed and tailored for significant markets.

Sustainable development is a broad and multidimensional concept. When new strategy is being planned, it must include aspects of the principle of sustainable development that are significantly linked to the company's operations and can be turned into specific strengths.

This thesis studies factors of a company's success as well as aspects of sustainable development from the standpoint of upkeep of business operations projects. The purpose of the thesis is to explore which principles and aspects of sustainable development are linked to the example company's operations in a way that provides it with a competitive advantage.

The study consists of a theoretical portion and an empirical portion. The theoretical portion aims to create an overall understanding of sustainable development and its various areas as well as prerequisites for a company's success.

Based on the study we can conclude that the example company's good reputation and efficient and flexible organization are an excellent basis for gaining a competitive advantage as well as potential sources of added value. In order to be convincing for customers, a company should develop its own sustainable development operating guidelines. The operating guidelines should cover all functions in the value chain and take into consideration both long-term planning and daily operations.

ALKUSANAT

Tämä diplomityö on tehty Fortum Power and Heat Oy, Turbine and Generator Solutions:lle.

Työn ohjaajana toimi professori Hannu Vanharanta, jota haluan kiittää hyvistä neuvoista ja vinkeistä sekä kannustuksesta, joita ilman tämä diplomityö olisi ehkä jäänyt lähtökuoppiinsa.

Yrityksen puolelta työn ohjaajana on toiminut diplomi-insinööri Heikki Haapaniemi Fortum Power and Heat Oy, Nuclear Engineering & Co-Owned Nuclear-yksiköstä. Hän ehti omien työkiireidensä lomassa lukemaan käsikirjoitustani moneen kertaan ja antamaan siihen rakentavia ja kriittisiä kommentteja, siitä suuri kiitos hänelle. Kiitos kuuluu myös kaikille haastatteluihin osallistuville henkilöille hedelmällisistä keskusteluista.

Haluan kiittää myös ystäviäni Antti Malmivuorta ja Jussi Järvistä sopivasti ajoitetuista ja oikein suunnatuista ohjeistuksista ja vertaistuesta. Sain heidän tuestaan olennaista apua ja voimaa tämän työn loppuunsaattamisessa.

Lasteni Aino-Marian, Matiaksen ja Merin kannustus on ollut minulle kaiken aikaa erityisen tärkeää. Kiitos heille kärsivällisyydestä odottaa tämän työn valmistumista. Uskoin nyt, että kotona einesten aika on ohi.

Porissa 5.2.2016

Juha Männistö

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	i
ABSTRACT	ii
ALKUSANAT	iii
SISÄLLYS	iv
1. Johdanto	1
1.1 Tutkimuksen taustaa.....	1
1.2 Tutkimusongelma ja tavoitteet.....	1
1.3 Tutkimuksen laajuus ja rajaus.....	2
1.4 Tutkimuksen lähestymistapa ja menetelmät	2
1.5 Tutkimuksen rakenne	3
2. Kestävä kehitys ja ympäristövastuu	5
2.1 Kestävän kehityksen määritelmä.....	5
2.2 Kolme ulottuvuutta	6
2.2.1 Taloudellinen kestävyys	8
2.2.2 Ekologinen kestävyys	8
2.2.3 Sosiaalinen kestävyys	9
2.3 Yritysvastuu	9
2.4 Kestävä arvoketju.....	10
2.5 Kestävä kasvu.....	11
2.5.1 Ekologisen kestävyuden näkökulma.....	12
2.5.2 Taloudellisen kestävyuden näkökulma.....	13
2.5.3 Sosiaalisen kestävyuden näkökulma.....	13
2.6 Shared value	14
2.7 Merkittävät näkökohdat	15
3. Menestyvän yrityksen strategia ja johtaminen	17
3.1 Strategia.....	18
3.2 Erottuva kyvykkyys	22
3.2.1 Rakenne	24
3.2.2 Maine ja laatu.....	25
3.2.3 Innovaatio	27
3.2.4 Strateginen etu	29
3.3 Ydinliiketoiminta	30
3.4 Yritysyhteistyö ja sopimukset.....	32
3.5 Tärkeät näkökohdat.....	34
4. Tulosten raportointi.....	35
4.1 Tutkimuksen kohteena oleva yritys	35
4.2 Aineisto ja menetelmät.....	37

4.3	Teemahaastattelujen tulokset	37
4.3.1	Kestävä kehitys TGS:n toiminnassa	37
4.3.2	Kilpailuetu	40
4.3.3	Turbiiniliiketoiminnan tulevaisuus	41
5.	Johtopäätökset	43
6.	Suositukset	46
	LÄHTEET	48
	LIITTEET	

1. JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Vastuullisesti toimiva yritys huolehtii ympäristöasioistaan joten, kestävän kehityksen mukainen toiminta kuuluu vastuullisen yrityksen jokapäiväiseen toimintaan. Hyvien sidosryhmäsuhteiden saavuttaminen edellyttää ympäristöasioiden hallinnalta enemmän kuin pelkkää lakien ja säädösten noudattamista. Ympäristövaatimukset muuttuvat uuden tiedon myötä ja kansainvälisesti toimiva yritys joutuu sopeutumaan eri maiden erilaisiin ympäristövaatimuksiin. Oman toiminnan ympäristövaikutusten tuntemus parantaa yrityksen kykyä mukautua muuttuviin vaatimuksiin, ennakoinnilla saavutetaan kilpailuetua.

Yrityksen toiminnan tarkoituksena, lakisääteisestikin, on tuottaa voittoa omistajilleen ja voittoa yritys tekee tuottamalla lisäarvoa asiakkailleen. Toisaalta sidosryhmät ja asiakkaat vaativat yritystä toimimaan vastuullisesti. Onko tässä nähtävissä ristiriita? Ei välttämättä, jos yritys toimii vastuullisesti tavalla joka luontuu oikein yrityksen toimintaan ja niissä asioissa, jotka nähdään tärkeinä liiketoiminta-alalla, voi tuloksena olla jopa enemmän lisäarvoa.

Yrityksen menestys perustuu sen ulkoisten suhteiden ja omien erityisten vahvuuksien hyvään vastaavuuteen. Yrityksen menestys juontaa kilpailuedusta, joka perustuu erityisiin vahvuuksiin, jotka useimmiten juontavat yrityksen erikoisluonteisista suhteista toimittajiin, asiakkaisiin tai työntekijöihin ja joka on täsmälleen yksilöity ja sovitettu merkityksellisille markkinoille.

Vähemmällä resursseilla pitää jatkossa saavuttaa enemmän ja parempia tuloksia. Energiaa ja materiaaleja säästävien teknologioiden hyväksikäyttö myös aikaansaa kilpailuetua. Toimimalla vastuullisesti yritys voi luoda mahdollisuuksia menestyvälle liiketoiminnalle.

1.2 Tutkimusongelma ja tavoitteet

Tutkimuskysymys tässä tutkimuksessa on:

Mitkä kestävän kehityksen periaatteet ja näkökohdat liittyvät esimerkkiyrityksen toimintaan niin, että yritys voi niillä saavuttaa kilpailuetua?

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kestävän kehityksen strategian laatimiseen tarvittavan tiedon tuottaminen esimerkkiyritykselle. Tarkoituksena on siis löytää kunnossapidon projektiliiketoiminnan ja kestävän kehityksen osa-alueiden välisiä yhtymäkohtia, joita hyödyntämällä voidaan tuottaa asiakkaille lisäarvoa.

Tutkimuskysymykseen vastaaminen edellyttää:

- Kestävän kehityksen ja sen osa-alueiden määrittelemistä
- Yrityksen menestyksen kannalta kriittisten tekijöiden määrittelemistä
- Esimerkkiyrityksen nykytilan ja tavoitetilan kartoitusta

1.3 Tutkimuksen laajuus ja rajaus

Tutkimuksen kohteena oleva yritys toimii kunnossapidon erikoisalalla, höyry- ja kaasuturbiinien ja generaattoreiden sekä näiden apulaitteiden huolto, korjaus ja uudisasennuksissa.

Tutkimuksessa pyritään kartoittamaan kohdeyrityksen nykytilaa ja tulevaisuutta empiirisen tutkimuksen avulla. Tutkimuksen empiirisessä osassa keskitytään kestävän kehityksen ja projektiliiketoiminnan linkityksen merkitykseen lisäarvon aikaansaamisen kannalta. Empiirinen tutkimus toteutetaan teemahaastatteluilla. Haastateltavina on yrityksen projektien ja muun toiminnan avainhenkilöitä. Haastatteluiden tavoitteena on hahmottaa, miten avainhenkilöt kokevat kestävän kehityksen ja projektiliiketoiminnan kytkemisen toisiinsa kohdeyrityksen vetämissä projekteissa.

Tutkimus koostuu teoriaosuudesta ja empiirisestä osuudesta. Teoriaosuudessa pyritään muodostamaan kokonaiskäsitys kestävästä kehityksestä ja sen osa-alueista sekä yrityksen menestymisen edellytyksistä.

1.4 Tutkimuksen lähestymistapa ja menetelmät

Teollisuustalous kuuluu soveltaviin tieteisiin, sen tutkimuksen tulosten pitäisi tuottaa tiedeyhteisölle uutta tietoa ja ainakin potentiaalista käytännön hyötyä elinkeinoelämälle. Teollisuustalouden tutkimuksissa korostuu metodilähtöisyyden sijasta tutkimusongelman relevanssi. (Olkkonen 1993, s. 59)

Tutkimus on lähestymistavaltaan selkeästi laadullinen ja se jakautuu teoreettiseen ja empiiriseen osaan. Laadullinen tutkimus sopii erityisen hyvin tutkimuksiin, joissa pyritään kuvaamaan, ymmärtämään, selittämään ja/tai tulkitsemaan sosiaalisen todellisuutta.

temme ilmiöitä ja niihin liittyviä käytäntöjä ja merkityksiä; sekä ihmisiä, ryhmiä tai organisaatioita näiden ilmiöiden tuottajina, tulkitsijoina ja kuluttajina. (Henttonen 2008)

Kestävän kehityksen mukaisen toiminnan liittäminen osaksi yrityksen strategiaa on käsitejärjestelmän kehittämistä ja tutkimusote on siten selkeästi käsiteanalyttinen. Kehitettävä käsitteistö saattaa olla kokonaan uusi tai tunnetun käsitteistön kehittyneempi muoto. Käsitteistöllä sinänsä ei ole itsenäistä merkitystä, vaan sen tulee palvella jotakin tarkoitusta, tehtävää tai muuten ilmaistua tarvetta. Aineistona on yleensä, paitsi käsitteistön käyttötarkoitus, muut käsiteratkaisut, empiirinen tieto kohdeilmiöstä ja kohdeilmiötä koskevat teoriat. Metodi käsittää pääasiassa analyysiä ja synteesiä, vertailuja. Tuloksen ainakin pitäisi olla askel kohti "tositietoa" ja ennen kaikkea sen tulisi olla hyödyllinen. (Olkkonen 1993, s. 65–66)

Kirjallisuustutkimuksena toteutettavan teoriaosuuden tavoitteena on rakentaa kokonaiskuva käsiteltävästä aiheesta ja auttaa ymmärtämään sitä paremmin. Teoriaosuudessa kuvataan tutkittavia ilmiöitä, niiden piirteitä ja ilmenemismuotoja, tarkoituksena löytää ilmiöiden välisiä yhtymäkohtia.

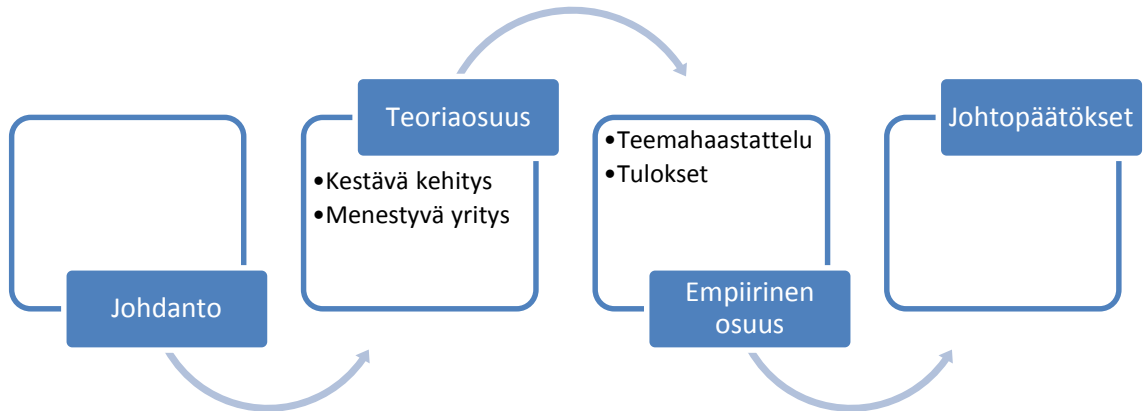
Tutkimuksen empiirinen osa on toteutettu tapaustutkimuksena ja tutkimusmenetelmänä on käytetty teemahaastattelua. Olkkosen mukaan hermeneuttisen käsityksen mukaisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään kohteena olevaa ilmiötä ja etsimään sille mahdollisia selityksiä tutkijan ja muiden henkilöiden ymmärryksen pohjalta. (Olkkonen 1993 s. 33) Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jossa jokin haastattelun näkökohta on lyöty lukkoon, ei kuitenkaan kaikkia. Haastattelu rajataan tiettyihin aihepiireihin ja kohdennetaan tutkittavien henkilöiden kokemuksiin ja näkemyksiin. Teemahaastattelulla tutkitaan nimenomaan yksilöiden ajatuksia ja kokemuksia. (Hirsjärvi & Hurme 2000)

1.5 Tutkimuksen rakenne

Diplomityö on jaettu kahteen osaan käsittäen teoriatutkimusosuuden ja empiirisen osuuden. Teoriatutkimus muodostuu luvuista kaksi ja kolme, jotka käsittelevät kestävästä kehityksestä ja yrityksen menestystekijöitä. Luvussa kaksi tutustutaan kestävästä kehityksen määrittelyyn, kestävästä kehityksen kolmeen osa-alueeseen, vastuulliseen yritystoimintaan ja lopuksi käsitteeseen ”shared value”. Luvussa kolme perehdytään yritystoiminnan menestystekijöihin, siihen miten yrityksen menestys perustuu osaamiseen, joka strategias-
assa kytketään ulkoisiin tekijöihin. Tutkimuksen rakenne on esitetty kuvassa 1.1.

Empiirisen osan, luvun neljä, alussa muodostetaan kuva kohdeyrityksestä, käydään läpi yrityksen perustietoja ja toimintoja. Tässä osassa käsitellään myös käytetyn tutkimusmenetelmän, teemahaastattelun aineisto ja selostetaan tutkimustulokset. Luvun lopuksi esitetään yhteenveto.

Tutkimuksen viimeisessä luvussa esitetään johtopäätökset ja kehitysehdotukset.



Kuva 1.1 Tutkimuksen rakenne

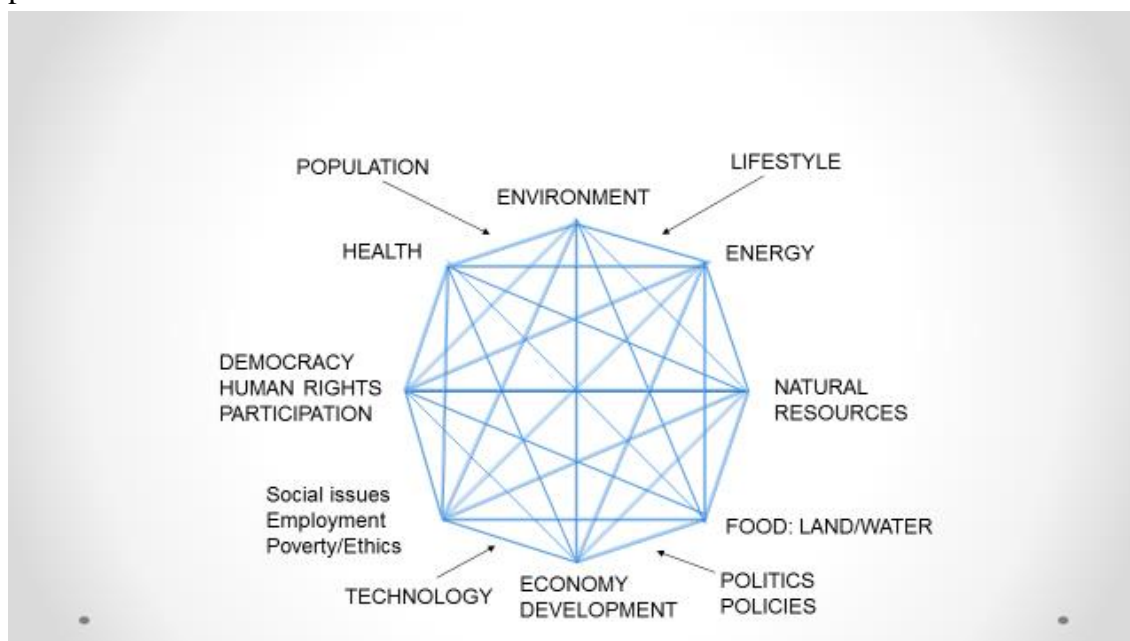
Tutkimuksen rakenne noudattaa perinteistä tuotantotalouden tutkimusrunkoa.

2. KESTÄVÄ KEHITYS JA YMPÄRISTÖVASTU

2.1 Kestävän kehityksen määritelmä

Yritykset kantavat monenlaisia vastuuta. Vastuusta ympäröivään yhteiskuntaan ja luontoon käytetään nimityksiä kestävä kehitys, yhteiskuntavastuu ja yritysvastuu. Ne ovat toisiinsa limittyvien ja kytkeytyvien aaterakennelmien termejä. (Juutinen & Steiner 2010 s. 20 – 21) Tässä työssä kestävä kehitystä käsitellään ylätasoa periaatteena, joka sisältää mm. valtion, julkisen sektorin sekä yritysten toimet. Yrityksen, joka toimii kestävä kehityksen periaatteiden mukaisesti, sanotaan kantavan yritys vastuuta tai yhteiskuntavastuuta.

Kestävä kehitys on vaikeasti määriteltävä, laaja ja moniulotteinen, enemmänkin poliittinen kuin tieteellinen käsite. Huisigh 2014 kuvaa kestävä kehityksen moniulotteisuutta kuvassa 2.1. Härkösen mukaan on kuitenkin harhaanjohtavaa pitää kestävä kehitystä ympäristöpolitiikkana, sillä kestävä kehitys on paljon laajempi kokonaisuus. (Härkönen 2003 s. 13) (Linnanen & al 1997 s. 24) ja (Suomen kestävä kehityksen toimikunnan asettama työryhmä 2006 s. 31) pitävät kestävä kehitystä prosessina, ei päämääränä, lisäksi Suomen kestävä kehityksen toimikunnan asettaman työryhmän mukaan kestävä kehityksen määritelmä muuttuu ja saa eri tulkintoja eri toimijoiden välisessä vuoropuhelussa.



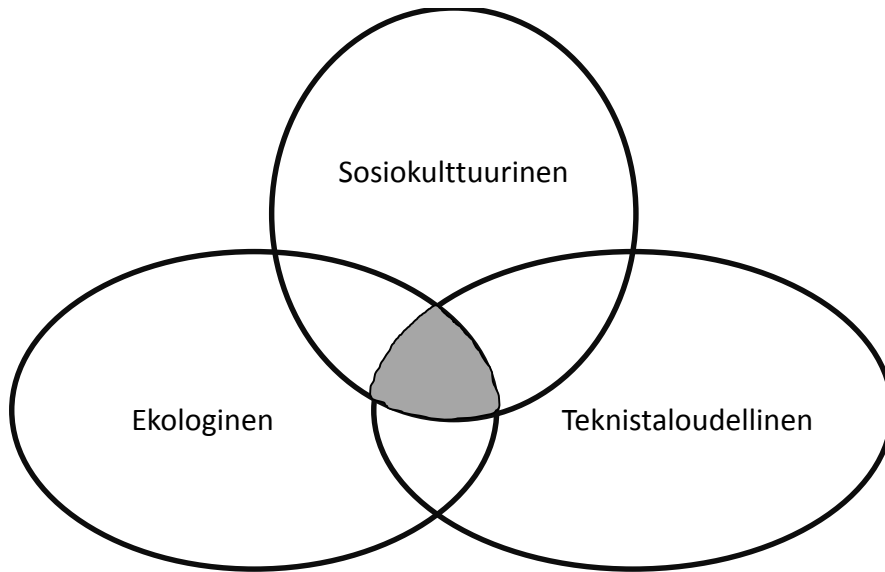
Kuva 2.1 Sustainable diamond (Huisigh 2014)

YK:n Ympäristön ja kehityksen maailmankomission, nk. Brundtlandin komitean, raportissa ”Yhteinen tulevaisuutemme” vuodelta 1987, määritellään kestävä kehitys kehitykseksi, joka tyydyttää nykyhetken tarpeet viemättä tulevilta sukupolvilta mahdollisuutta tyydyttää omat tarpeensa. Brundtlandin komitean raportti pohjautuu useiden aiempina vuosikymmeninä tehtyjen tutkimusten johtopäätöksiin. Vaikka pääpaino näissä raporteissa oli ympäristöllisissä ekologisissa kysymyksissä, niin sekä taloudellisia että yhteiskunnallisia näkökohtia alettiin kytkeä yhä enenevässä määrin kestävä kehityksen käsitteeseen. (Heinonen & al 2003 s. 48)

”Kestävä kehityksen määritelmää on kehitelty eri puolilla maailmaa. Muun muassa Maailmanpankissa sitä on tarkasteltu 1990-luvun lopulta lähtien pääomakäsitteiden kautta. Kestävä kehitys nähdään tällöin mahdollisuuksien luomisena, jossa ”jätämme tuleville sukupolville yhtä paljon mahdollisuuksia kuin mitä meillä on ollut, ellei jopa enemmän”. Mahdollisuudet voidaan tulkita varallisuudeksi, vauraudeksi, pääomaksi, jota voidaan konkretisoida ja mitata neljän pääomalajin avulla, jotka ovat inhimillinen pääoma (esim. osaaminen, tiede, tutkimus ja kehitys, patentit), fyysinen pääoma (esim. tuotantokoneistot, infrastruktuuri, rakennettu ympäristö), sosiaalinen pääoma (esim. lainsäädäntö, hallinto, sosiaaliset verkostot, luottamus ja legitimitetti, kansalaislähtöinen toiminta), sekä luontopääoma (uusiutuvat ja uusiutumattomat luonnonvarat, luonnon monimuotoisuus). Kestävää kehitystä ja erityisesti sen sosiaalista ulottuvuutta on tulkittu pääomakäsitteiden kautta myös Suomen kestävä kehityksen toimikunnassa.” (Suomen kestävä kehityksen toimikunnan asettama työryhmä 2006 s. 31 - 32)

2.2 Kolme ulottuvuutta

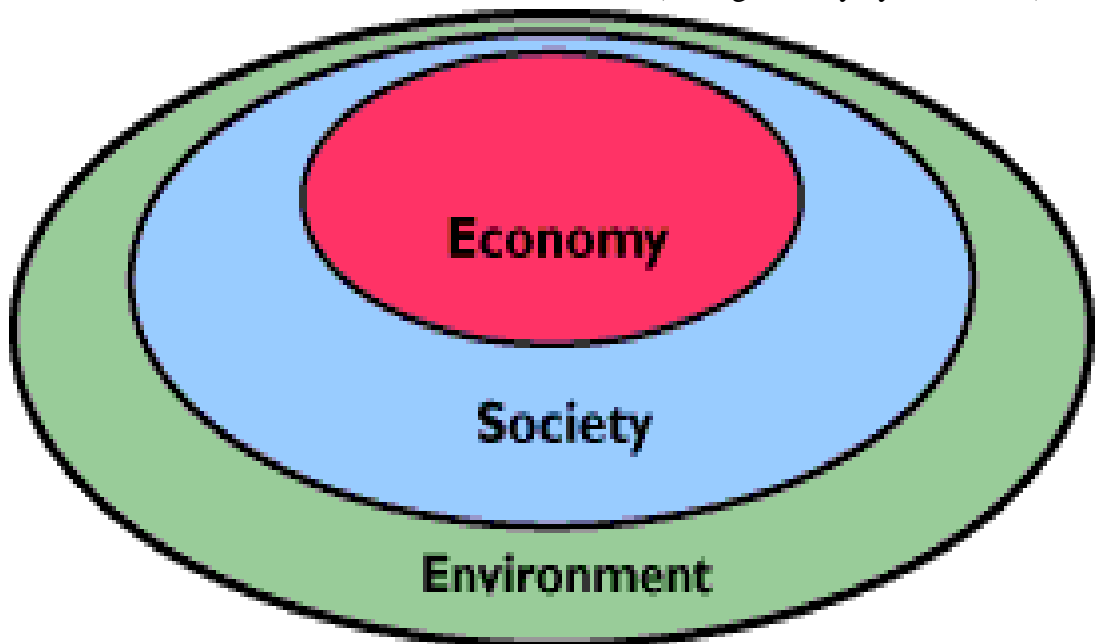
Kestävällä kehityksellä on kolme ulottuvuutta: taloudellinen, ekologinen ja sosiaalinen. Näiden ulottuvuuksien tulisi olla tasapainossa ja toteutua samanaikaisesti. (Loikkanen & al 2007 s. 15; Taipalinen & Toivio 2004 s. 14.) OECD:n DAC (Development Assistance Committee) 2001 toteaa, että kestävässä kehityksessä ei ole kysymys vain ympäristöstä, vaan kestävä kehityksen kolmen osatekijän tasapainottamisesta. Osatekijät tulisi yhdistää aina kun on mahdollista, mutta kompromissit ovat sallittuja kun yhdistäminen ei onnistu. Kestävä kehityksen ulottuvuudet ovat toisiinsa sitoutuneita siten, että yhden huomioimatta jättäminen vaikuttaa kestävä kehityksen toteutumisen mahdollisuuksiin muiden ulottuvuuksien osalta. Kestävä kehityksen kannalta olennaista onkin taloudellisten, ympäristöön liittyvien ja sosiaalisten seikkojen tasapainoinen kehittäminen. (Rohweder 2004 s. 16) Hakalan ja Välimäen mukaan jaottelu tehdään ekologiseen, taloudelliseen ja sosiokulttuuriseen osa-alueeseen. Heidän jaottelunsa on esitetty kuvassa 2.2. (Hakala ja Välimäki 2003 s. 236 – 237)



Kuva 2.2 Kestävyyden kolme ulottuvuutta (Hakala & Välimäki 2003 s. 237)

Ulottuvuuksien kytkeytyminen voidaan nähdä myös toisin. Heikurisen mukaan puhuttaessa vahvasta kestävydestä, tarkoitetaan mallia, jossa sosiaalinen ja taloudellinen kestävyys ovat luonnon alijärjestelmiä. Vahvan kestävyuden perusajatus on, että talouden hyvinvointi perustuu ihmisen ja luonnon hyvinvointiin. Luonnon resursseja pitää siis suojella, jotta talouden ja ihmisen hyvinvointi taataan myös tulevaisuudessa. (Heikuri-nen 2013) Vahvan kestävyuden jaottelu on esitetty kuvassa 2.3.

Pitkällä tähtäimellä yhteisöjen menestys riippuu ihmisten terveydestä ja tuottavuudesta, yhteisöt jotka kärsivät levottomuuksista, köyhyydestä ja taudeista, eivät kehity. Sosiaalinen hyvinvointi ja taloudellinen hyvinvointi ruokkivat toinen toisiaan ja kokonaisuuden onnistuminen on kiinni terveestä biosfääristä. (Strange & Bayley 2008 s. 27)



Kuva 2.3 Strong sustainability (Huisigh 2014)

2.2.1 Taloudellinen kestävyys

Talous on toimintaa, joka liittyy ihmisten aineellisten tarpeiden tyydyttämiseksi tarvittavien hyödykkeiden tuotantoon, kauppaan ja käyttämiseen. (Suomen kielen perussanakirja 1994).

Kestävän kehityksen lähtökohtana ei ole kyseenalaistaa liiketaloudellisen toiminnan mielekkyyttä, vaan osoittaa yritysten kyky vastata uusiin vaatimuksiin ja viedä prosessia omalta osaltaan eteenpäin. (Linnanen & al 1997 s. 26) Rohwederin mukaan taloudellinen kestävyys tarkoittaa sellaista tervettä ja pitkällä tähtäimellä kannattavaa toimintaa, joka ottaa huomioon ympäristönäkökohdat ja sosiaaliset näkökohdat. (Rohweder 2004)

Taloudellisesti kestävä kehitys on tasapainoista kasvua, joka ei perustu velkaantumiseen eikä luonnonvarojen hävittämiseen. Taloudellisesti kestävä kehitys on mahdollista vain ekologisesti kestävältä perustalta. Tappiollinen liiketoiminta ei ole taloudellisesti kestävä, vaan johtoajatuksena on yrityksen talouden hoitaminen kannattavasti. (Laininen & al 2006, Rundgren 2003 ja Heinonen & al 2003)

Heinonen ja Härkönen toteavat taloudellisen kestävyuden edellyttävän panoksia myös yhteiskunnalta, esimerkiksi tuotannon edellyttämien resurssien, kuten energian, työvoiman ja raaka-aineiden saatavuuden, muodossa. (Heinonen 2003 ja Härkönen 2003)

Brundtlandin komitean kehitysoptimistisen mietinnön mukaan hallittu taloudellinen kasvu on ainoa mahdollinen tie kestävä kehityksen prosessissa. Toisaalta kehitysoptimistit katsovat, että taloudellinen kasvu ja kestävä kehitys ovat ristiriitaisia käsitteitä. Yhtä oikeaa ratkaisua siihen, minkälaista kestävä taloudellinen toiminta on, ei siis voida antaa. (Rohweder 2004 s. 31)

2.2.2 Ekologinen kestävyys

Ekologinen systeemi on itseään uudistava järjestelmä, joka pystyy tiettyyn rajaan saakka vastaanottamaan ja käsittelemään taloudellisesta järjestelmästä tulevia materiaali- ja energiavirtoja. Tuotantotoiminta ei tule toimeen ilman luonnosta tulevia materiaali- ja energiavirtoja, joten luonnon uudistumiskyky on edellytys kaikelle tuotantotoiminnalle. Tämän uudistumiskyvyn säilyttämiseksi on luontoon kohdistuvaa kuormitusta vähennettävä parantamalla resurssitehokkuutta ja sulkemalla materiaalivirtoja. (Linnanen & al 1997 s. 27 - 29)

Ekologinen ulottuvuus tähtää luonnon monimuotoisuuden turvaamiseen niin, että ekosysteemit ja niiden lajit voivat kehittyä siten, että ne ylläpitävät maapallon mahdollisimman hyvänä ympäristönä nykyisille ja tuleville sukupolville. Tämä liittyy luonnonvarojen kestäväan käyttöön, nykyisten ympäristöongelmien ratkaisemiseen ja tulevien ongelmien ehkäisemiseen. (Rohweder 2004 s. 15)

Lainisen mukaan ekologisen kestävyuden kannalta keskeistä on varovaisuusperiaatteen noudattaminen. Sen mukaan ympäristöä suojeleviin toimenpiteisiin ryhtymistä ei estä täyden tieteellisen varmuuden puuttuminen tuon toimenpiteen seurauksista. (Laininen & al 2006 s.5)

2.2.3 Sosiaalinen kestävyys

Ihmiskeskeiselle maailmankäsitykselle luonteva sosiaalinen kestävyys voitaisiin perustellusti nostaa keskiöön kestävässä kehityksessä. Maailmassa vallitseva ja yhä lisääntyvä ihmisten välinen epätasa-arvo lienee yksinään riittävä peruste siihen. Kestävä kehitys toteutuu kuitenkin ekologisen, taloudellisen ja sosiaalisen näkökulman yhtä aikaisessa läsnäolossa. (Salonen 2010 s. 111)

Sosiaalinen kestävyys on vielä vakiintumaton käsite, eikä sille ole yhtenäistä määritelmää. Sosiaalisen kestävyuden tulkinta on erilainen riippuen siitä, katsotaanko sitä yhteiskunnan, yrityksen tai arvoketjun näkökulmasta. Rohwederin mukaan sosiaalinen kestävyys liittyy sosiaaliseen pääomaan eli ihmisten hyvinvointiin ja siihen, että yhteiskunnat ovat oikeudenmukaisia, turvallisia ja hyviä elinympäristöjä. Sosiaaliseen kestävyteen kuuluva kulttuurinen kestävyys tarkoittaa paikallisten kulttuurien mahdollisuutta kehittyä omilla ehdoillaan. (Rohweder 2004 s. 15)

Sosiaalinen vastuullisuus näkyy yrityksen sisällä hyvänä henkilöstöpolitiikkana ja vastuunkantona työnantajana. Ulospäin vastuullisuus näkyy osallistumisena yhteiskunnan ja lähiympäristön kehittämiseen. Harmaalan ja Jallinojan mukaan sosiaalinen vastuu kohdistuu ensisijaisesti henkilöstöön muun muassa hyvinvoinnin edistämisenä, työturvallisuuden parantamisena ja osaamisen kehittämisenä. Asiakkaiden näkökulmasta yrityksellä on suuri vastuu tuoteturvallisuuden varmistamisessa ja kuluttajansuojan kehittämisessä. Käytännössä sosiaalinen vastuullisuus näkyy ainakin henkilöstöpolitiikassa, koulutuspolitiikassa, laadunvalvonnassa, sopimuspolitiikassa, sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä sekä yrityksen johtamis- ja ohjauskeinoissa. (Harmaala ja Jallinoja 2012)

2.3 Yritysvastuu

Kestävää kehitystä omissa toimissaan toteuttava yritys kantaa yritysvastuuta. Yritysten kantamasta vastuusta käytetään monenlaisia termejä: yritysvastuu, vastuullinen yritys-toiminta, yhteiskuntavastuu, yrityskansalaisuus ja kestävä kehityksen mukainen toiminta. Kaikki nämä termit tarkoittavat kutakuinkin samaa asiaa: sidosryhmien toiveiden mukaisia vapaaehtoisia toimia kestävä kehityksen periaatteiden toteuttamiseksi. (Harmaala ja Jallinoja 2012, Juutinen ja Steiner 2010 ja Rohweder 2004)

Hyväntekeväisyys tai erillisprojektit, jotka eivät kuulu liiketoimintaan, eivät ole yritysvastuuta. Yritysvastuu tarkoittaa nimenomaan liiketoiminnan vastuullisuutta. ”Liiketoiminnan vaikutukset eri osa-alueille on tunnistettava, ymmärrettävä ja niiden haitat yrit-

tävä minimoimaan sekä mahdollisuuksia hyödyntämään.” (Juutinen & Steiner 2010 s. 20 – 22)

Jotta vastuullisuus olisi aidosti ja näkyvästi osa yrityksen strategiaa ja käytännön toimintaa, vastuullisuus tulisi ottaa huomioon heti strategiaprosessin alkuvaiheessa ja sisällyttää osaksi yrityksen visiota ja missiota. Vastuullisuuden lähtökohtana ovat yrityksen arvot, periaatteet ja tavoitteet, todellisen vastuullisuuden takaa yrityksen koko henkilöstön tahto. (Viitala & Jylhä 2013 s. 293 - 301)

2.4 Kestävä arvoketju

Yrityksen katsotaan olevan ainakin osittain vastuussa alihankkijoidensa ja yhteistyökumppaneidensa toimenpiteistä. Yrityksen toiminnallisia tehtäviä on perinteisesti kutsuttu arvoketjuksi. Liiketoiminnan ympäristövaikutukset aiheutuvat kaikista arvoketjun vaiheista raaka-aineiden hankinnasta myyntiin ja myynnin jälkeisiin palveluihin, mukaan lukien uusiokäyttö tai tuotteiden hävittäminen. Jotta saavutettaisiin parempi ekologinen taso, pitää ympäristöön kohdistuvia vaikutuksia vähentää. Ympäristöjohtaminen tulisikin vakiinnuttaa yrityksen toimiin niin, että ekologiset tavoitteet voisivat olla olennainen osa johtamista yrityksen eri toiminnoissa. (Schaltegger & al 2003 s. 108)

Arvoketjun kestävyden hallinnalla on saavutettavissa monenlaisia etuja. Saavutetut edut riippuvat kuitenkin siitä, mitä arvoketjun hallinnalla tavoitellaan. Maineen tai tuotesuunnittelun parantaminen vaativat erilaista lähestymistapaa kuin hinnan alentaminen tai riskien vähentäminen. Halvimman hinnan tavoittelemisen sijaan innovatiiviset tuotteet vaativat varoja tutkimukseen ja kehitykseen sekä läheiset ja luottamukselliset suhteet kumppaneihin. Yrityksen pitää päättää varhain, tavoitellaanko arvoketjun hallinnalla kustannussäästöjä, alhaisia riskejä, keskitytäänkö maineenhallintaan vai markkinoihin. (Simpson & Power 2013 s.117)

Matthyssensin ja Greenin mukaan kirjallisuus osoittaa, että valmistajat yhä useammin etsivät uusia tapoja erottua myyjä – ostaja sektorilla. Kuitenkin toimittajilla ja asiakkaila näyttää olevan erilaisia näkemyksiä siitä, mikä olisi asiakkaalle paras ratkaisu. Asiakkaat pitävät ratkaisuja markkinointikikkoina, kun taas toimittajilla on enemmänkin tuotekeskeinen näkemys näistä ratkaisuista. Keskinäinen mukautuminen ja tiivis yhteistyö ovat edellytyksiä siirtyä ratkaisukeskeisyyteen ja sitä kautta uuteen tapaan lähestyä markkinoita, lisäarvo-markkinointiin. Tällä lähestymistavalla näyttää olevan joitakin tärkeitä ominaisuuksia, kuten:

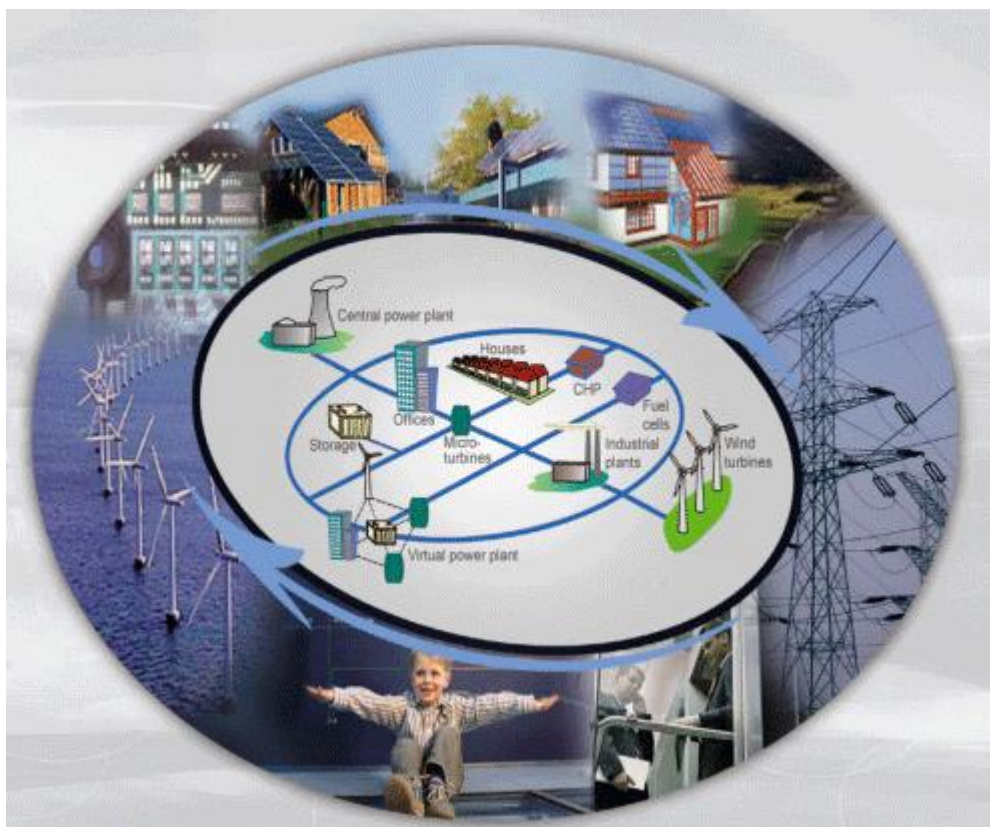
1. tarve mukauttaa yrityksen toimintoja ja toteuttaa organisaatiomuutoksia
2. käyttäytymisen muutokset, kuten valmius hyväksyä korkeampia riskejä, lisääntynyt mahdollisuus vaikuttaa ja ammattimaisempi ote palveluun
3. sen tunnistaminen, että yrityksen tarjonnan on noustava hyödykeperustaisesta toiminnasta uuteen lisäarvo- ja palveluperustaiseen toimintaan.

Jotta tämä prosessi onnistuisi, se täytyy johtaa niin, että koko arvoketju ottaa toimintatavaksi vastavuoroisen oppimisen. (Matthyssens & Green 2013)

Tutkimuksia siitä, miten yhteistyöhanke ekologisessa arvoketjussa ajan myötä kehittyä, on vielä melko vähän. Akateemista mallia vihreän arvoketjun hallinnasta ja kumppaneiden motivoinnista ei vielä ole. Kaikkien osallisten takia on erittäin tärkeää tietää miten kestävä arvoketju tulisi johtaa. Meidän on siis opittava ja tehtävä johtopäätöksiä parhaista käytännöistä. (Matthyssens & Green 2013 s. 230)

2.5 Kestävä kasvu

Euroopan komission tietoyhteiskunnan ja viestinnän pääosasto pyrkii varmistamaan että ICT-teknologia edesauttaa kestävämmän Euroopan kehittämistä ja EU:n ilmasto- ja energiavoitteiden saavuttamista, kuva 2.4.



Kuva 2.4 Lähde: European Commission Community Research and Development Information Service

Taloukasvua mitataan tyypillisesti henkeä kohden lasketun bruttokansantuotteen määrän reaalisella muutoksella. Pitkän aikavälin taloukasvu kuvaa siis elintasossamme tapahtuvia muutoksia. (Hyytinen & Rouvinen 2005) Yritystasolla kasvu tarkoittaa liiketoiminnan kehittämistä niin, että tämä kehitys pitkässä juoksussa parantaa pysyvästi sekä yrityksen tuottavuutta että omistaja-arvoa. (Lester 2009 s. 20)

Taloukasvun hyödyt ihmiskunnalle ovat kiistattomat. Taloukasvun vaikutuksia voidaan mitata monin tavoin, selvimmin sen vaikutus näkyy kuitenkin maapallon väkiluvussa. Väkiluku kasvoi hitaasti 1700-luvun puoliväliin asti, mutta on sen jälkeen kymmenkertaistunut. Taloukasvu on myös tehokas elintasoerojen tasaaja, kun vielä 1800-luvun alussa tasa-arvo toteutui niin, että kaikki olivat köyhiä, tulevaisuudessa saattaa olla niin, että kaikki ovat ainakin aineellisesti mitattuna rikkaita. (Ollikainen ja Pohjola 2013 s. 6-8)

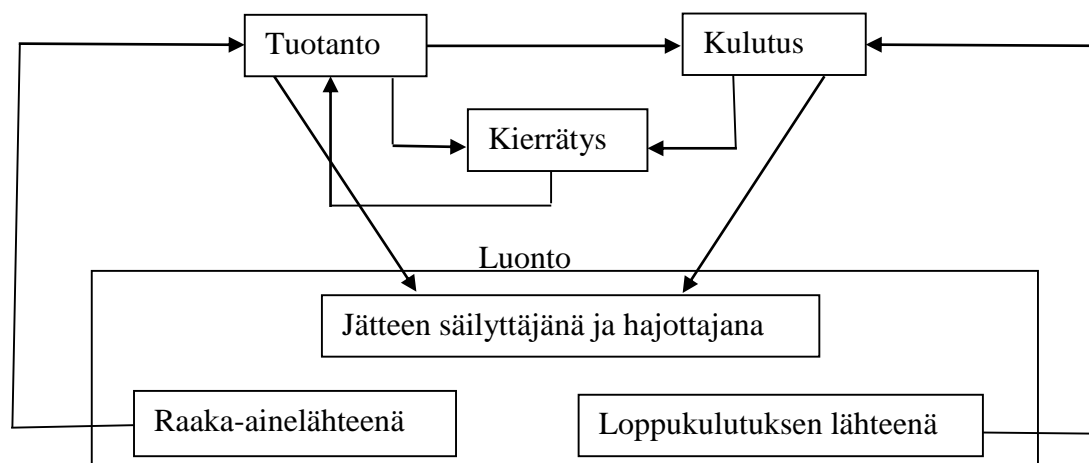
Talouden kasvuun liitetään usein muutokset teknologiassa. Esimerkkinä tästä on internetin ja sen USA:n teollisuudelle tuoman teknologia aikaansaama suuri talouden kasvu USA:ssa. (www.Investopedia.com)

Ollikaisen ja Pohjolan mukaan luonnonvarojen määrän rajallisuus ei rajoita taloukasvua. Taloukasvun tärkein lähde on nimittäin teknologia, eli tieto, ideat ja osaaminen siitä miten valmistetaan hyödykkeitä. Koska tiedon ja osaamisen määrälle eikä ideoiden lukumäärälle ole ylärajaa, taloukasvulle ei ole rajoitteita. (Ollikainen ja Pohjola 2013)

Kestävää kasvua voidaan tavoitella vain toimimalla kestävästi, eli noudattamalla kestävä kehityksen periaatteita. Tarkastellaan siis kestävä kasvua niiden periaatteiden näkökulmista.

2.5.1 Ekologisen kestävyuden näkökulma

Yksinkertaistetusti, mitä enemmän raaka-aineita luonnosta otetaan tuotantoon, sitä enemmän syntyy jätettä luontoon palautettavaksi. Kaikki mitä luonnosta otetaan, palaa sinne takaisin, mutta muuttuneessa muodossa, jätteenä ja lämpönä. Tätä kiertokulkua voidaan kutsua yhteiskunnan ja luonnon väliseksi aineenvaihdunnaksi, kuva 2.4. Luonnon kykyä uudistua tämän aineenvaihdunnan seurauksista voidaan kutsua luonnon kantokyvyksi. (Ollikainen & Pohjola 2013)



Kuva 2.4 Yhteiskunnan ja luonnon välinen aineenvaihdunta (Ollikainen & Pohjola 2013)

Ekologiselta kannalta katsottuna kestävä kasvu ei vähennä luonnon kantokykyä. Kuten kuvasta 2.4 nähdään, tähän päästään pienentämällä luonnosta otettavien raaka-aineiden määrää ja vähentämällä päästöjä.

Resurssi- ja energiatehokkuuden parantaminen on tehokas keino sekä raaka-aineiden käytön että päästöjen vähentämiseen. Uusiutumattomien luonnonvarojen käyttöä tulee myös vähentää korvaamalla ne uusiutuvilla raaka-aineiden lähteillä.

2.5.2 Taloudellisen kestävyuden näkökulma

Taloudellisesti kestävä kasvu on kasvua ilman velkaantumista tai pääomien ylikuluttamista. Kestävä kasvu ottaa myös huomioon luonnon kantokyvyn ja tulevat sukupolvet. Economics online -sivusto määrittelee yrityksen taloudellisesti kestävä kasvun olevan vauhdiltaan sellaista, että se ei aiheuta talousongelmia, ainakaan tuleville sukupolville. Yrityksen on selvästikin tehtävä kompromissi nopean tämän päivän kasvun ja tulevaisuuden kasvun välillä. Nopea kasvu tänään saattaa kuluttaa loppuun resursseja ja aiheuttaa ympäristöongelmia tuleville sukupolville.

Kasvu on jokaisen yrityksen tavoite. Mutta kasvu yli tietyn tason ei ole suositeltavaa, ellei eräitä olennaisia rahoitukseen liittyviä tavoitteita tarkisteta ja toimintaa säädetä tavoitteiden mukaisiksi. Tätä tasoa kutsutaan kestävä kasvun tasoksi (SGR Sustainable Growth Rate). Kannattavuuslukuna ilmaistuna oman pääoman tuotto ROE osoittaa suurimman mahdollisen kestävä kasvun nopeuden, joka voidaan saavuttaa. Suurimmalla mahdollisella kestävällä kasvunopeudella kaikki yrityksen voittovarot käytetään kasvuun. Jos kasvua halutaan nopeammaksi, joudutaan siihen käyttämään omaa tai vierasta pääomaa. (Khalid 2010)

2.5.3 Sosiaalisen kestävyuden näkökulma

Kasvava määrä todisteita osoittaa, että yritykset voivat menestyä tekemällä hyvää. Tunnetut yritykset ovat näyttäneet voivansa saada brändinsä ja maineensa sekä tuotteensa ja palvelunsa erottumaan, jos ne ottavat vastuuta yhteisön ja ympäristön hyvinvoinnista toiminta-alueillaan. Nämä yritykset harjoittavat sosiaalista yritysvastuuta tavalla, joka luo huomattavia tuloja liiketoiminnoilleen. (Pohle & Hittner 2008 s. 1)

Porterin ja Kramerin mukaan yrityksen kasvua ja sosiaalista hyvinvointia ei pitäisi ajatella nollasummapelinä. Yritystoiminta ja yhteiskunnan hyvinvointi eivät ole vastakkaisia näkökohtia vaan toisistaan riippuvaisia. Ottamalla sosiaalinen vastuu mahdollisuutena, yksittäiset yritykset voivat tunnistaa toimintojensa sosiaaliset seuraukset, ja hyödynnä niitä yhteiskunnan hyväksi ja samalla vahvistaa kilpailuasemaansa. Jos yritykset etsisivät sosiaalisen yritysvastuun mahdollisuuksia samoin kuin ydinliiketoimintansa mahdollisuuksia huomattaisiin, että sosiaalinen yritysvastuu voi olla tilaisuuksien, innovaatioiden ja kilpailuedun lähde. (Porter ja Kramer 2006)

Pohle ja Hittner löysivät kolme vuorovaikutusta, jotka yritysten pitää ymmärtää ja ratkaista työstäessään sosiaalista yritysvastuuta (Pohle & Hittner 2008):

1. Vaikutus yritykseen – kulusta kasvuun. Sisällytetään ja linjataan sosiaalinen yritysvastuu yrityksen strategiaan ja integroidaan se kaikkiin toimintoihin. Tämä helpottaa investointien kohdentamista tavoitteiden kannalta tärkeisiin kohteisiin.
2. Informaatio – näkyvyydestä läpinäkyvyyteen. Toteutetaan avointa informaatiostrategiaa toiminnan läpinäkyvyyden lisäämiseksi.
3. Vuorovaikutukset – osallistumisesta sitoutumiseen. Lisätään läpinäkyvyyden avulla avainkumppanien ja asiakkaiden sitoutumista.

Koska yhteiskunta ja liike-elämä ovat toisistaan riippuvaisia, molempien on tehtävä päätökset noudattaen jaetun arvon (shared value) periaatetta. Tämä tarkoittaa, että valintojen on hyödytettävä molempia osapuolia. Liiketoiminnan tai yhteiskunnan ei pidä tehdä päätöksiä, jotka hyödyntävät omaa etua toisen edun kustannuksella. Väliaikainen etu toiselle heikentää molempien vaurautta pitkällä aikavälillä. (Porter & Kramer 2006)

2.6 Shared value

Porter ja Kramer väittävät, että mitä enemmän yritykset sisällyttävät vastuullisuutta toimintaansa, sitä enemmän niitä syytetään yhteiskunnan epäkohdista. Iso osa tätä ongelmaa on yrityksissä itsessään, ne ovat juuttuneet vanhoihin ajatusmalleihin nopeista voitoista kun ne samalla unohtavat tärkeimmät asiakastarpeet ja sivuuttavat liiketoimintansa kestävä menestystekijät. (Porter & Kramer 2011)

Porter ja Kramer esittävät, että yritysten on otettava vastuu liike-elämän ja yhteiskunnan lähentämisestä. Keinoksi tähän lähentämiseen he ehdottavat jaetun arvon (englanniksi shared value) periaatetta, jossa luodaan taloudellista lisäarvoa niin, että syntyy myös yhteiskunnallista arvoa. Liiketoiminnan tulee yhdistää yrityksen menestys yhteiskunnalliseen kehitykseen. Jaettu arvo ei ole sosiaalista vastuuta, hyväntekeväisyyttä eikä edes kestävyttä, vaan aivan uusi tapa saavuttaa taloudellista menestystä. (Porter & Kramer 2011)

Jaetun arvon tuottamiseen on kolme erillistä tapaa: tuotteiden ja markkinoiden uudelleenmieltäminen, arvoketjun tuottavuuden määrittäminen uudelleen ja paikallisten klusterien eli yritysyhteisöjen muodostaminen yrityksen sijaintipaikoille. Jokainen näistä on osa jaetun arvon piiriä, arvon parantaminen yhdellä alueella parantaa mahdollisuuksia muilla alueilla. (Porter & Kramer 2011)

Tuotteiden ja markkinoiden uudelleenmieltäminen ovat tarpeen, sillä yhteiskunnan tarpeet ovat valtavat: terveys, parempia asuntoja, parempaa ravintoa, apua ikääntymiseen,

parempi taloudellinen turvallisuus, vähemmän ympäristöhaittoja. Nämä ovat ehdottomasti suurimpia maailmantalouden täyttymättömiä tarpeita. Asiakastarpeiden tyydyttäminen alipalveluilla markkinoilla edellyttää usein tuotteiden tai niiden jakelun uudistamista. Tämä voi vaatia perustavanlaatuisia uudistuksia, joilla voi olla käyttöä myös jo olemassa olevilla markkinoilla. (Porter & Kramer 2011)

Porter ja Kramer suosittavat, että arvoketjun tuottavuus tulisi uudelleen määrittää yhteisen arvon luomisen kautta. Yrityksen arvoketju vaikuttaa, ja siihen vaikuttavat, monet yhteiskunnalliset kysymykset. Mahdollisuudet luoda yhteistä arvoa ilmenevät, koska yhteiskunnalliset ongelmat voivat luoda taloudellisia kustannuksia yrityksen arvoketjuun. Monet niin sanotut ulkoiset tekijät kuten verot ja sääntely aiheuttavat sisäisiä kustannuksia yrityksille. Ylenmääräinen pakkaaminen ja kasvihuonekaasut ovat kalliita paitsi luonnolle myös liiketoiminnalle. Uusi ajattelu on osoittanut, että yhteiskunnallisen kehityksen ja arvoketjun tuottavuuden välinen vastaavuus on huomattavasti suurempi kuin perinteisesti on uskottu. Synergia paranee kun yritykset lähestyvät yhteiskunnallisia ongelmia yhteisen arvon perspektiivistä ja keksivät uusia toimintatapoja puuttua niihin. (Porter & Kramer 2011)

Yrityksen menestys riippuu sen lähellä olevista ja sen toimintaa tukevista yrityksistä sekä infrastruktuurista. Yrityksen tuottavuus ja innovointi ovat suuresti riippuvaisia klustereista eli yritys yhteisöistä. Yritys yhteisö on maantieteellinen keskittymä toistensa liiketoimintaa tukevia yrityksiä, toimittajia ja palveluntarjoajia sekä logistista infrastruktuuria tietyllä alueella. Yritys yhteisöön voi kuulua yritysten lisäksi myös instituutioita, kuten kouluja ja akateemisia ohjelmia. (Porter & Kramer 2011)

2.7 Merkittävät näkökohdat

Yritysvastuuta kantava yritys toimii kestävän kehityksen periaatteiden mukaisesti. Kestävän kehityksen kolme peruspilaria ovat ekologinen kestävyys, sosiaalinen kestävyys ja taloudellinen kestävyys.

Ekologinen ulottuvuus tähtää luonnon monimuotoisuuden turvaamiseen, joka tapahtuu käyttämällä luonnonvaroja kestävästi, ratkaisemalla nykyiset ympäristöongelmat ja ehkäisemällä tulevat ympäristöongelmat. Resurssi- ja energiatehokkuuden parantaminen on tehokas keino sekä raaka-aineiden käytön että päästöjen vähentämiseen.

Sosiaalisen kestävyuden näkökulma on erilainen riippuen siitä, katsotaanko sitä yhteiskunnan, yrityksen tai arvoketjun näkökulmasta. Sosiaalinen vastuullisuus näkyy yrityksen sisällä hyvänä henkilöstöpolitiikkana ja vastuunkantona työnantajana. Ulospäin vastuullisuus näkyy osallistumisena yhteiskunnan ja lähiympäristön kehittämiseen. Yritystoiminta ja yhteiskunnan hyvinvointi eivät ole vastakkaisia näkökohtia vaan toisistaan riippuvaisia. Ottamalla sosiaalinen vastuu mahdollisuutena, yksittäiset yritykset voivat

tunnistaa toimintojensa sosiaaliset seuraukset, ja hyödyntää niitä yhteiskunnan hyväksi ja samalla vahvistaa kilpailuasemaansa.

Taloudellinen kestävyys tarkoittaa sellaista tervettä ja pitkällä tähtäimellä kannattavaa toimintaa, joka ottaa huomioon ympäristönäkökohdat ja sosiaaliset näkökohdat. Brundtlandin komitean kehitysoptimistisen mietinnön mukaan hallittu taloudellinen kasvu on ainoa mahdollinen tie kestävä kehityksen prosessissa. Yrityksen taloudellisesti kestävä kasvu on vauhdiltaan sellaista, että se ei aiheuta talousongelmia ainakaan tuleville sukupolville.

Jaettu arvo on periaate taloudellisen lisäarvon luomiseksi niin, että syntyy myös yhteiskunnallista arvoa. Tämän periaatteen mukaan liiketoiminnan tulee yhdistää yrityksen menestys yhteiskunnalliseen kehitykseen. Jaetun arvon tuottamiseen on kolme erillistä tapaa: tuotteiden ja markkinoiden uudelleenmieltäminen, arvoketjun tuottavuuden määrittäminen uudelleen ja paikallisten klusterien eli yritysryhmien muodostaminen yrityksen sijaintipaikoille. Laajasti katsottuna jaettu arvo kattaa kaikki kolme kestävä kehityksen dimensiota.

3. MENESTYVÄN YRITYKSEN STRATEGIA JA JOHTAMINEN

Vain yritykset, joiden toiminnan rahoittavat asiakkaat, ovat elinkelpoisia. On hyvin epätodennäköistä, että sijoittajat ja lainanantajat olisivat valmiita sijoittamaan varojaan pitkään jatkuvaan tappiolliseen toimintaan. Pitkällä aikavälillä yrityksen tuottojen pitää siis kattaa kustannukset. (Wrangle 2005)

Osakeyhtiölaissa määritellään yrityksen tarkoitus: Yhtiön toiminnan tarkoituksena on tuottaa voittoa osakkeenomistajille, jollei yhtiöjärjestyksessä määrätä toisin. Jos pelkkä lain noudattaminen siis edellyttää yritykseltä voitollista tulosta, mitä vaaditaan menestykseen ja miten menestystä mitataan?

Yrityksen menestystä voidaan mitata esimerkiksi taloudellisilla mittareilla kuten yrityksen koolla ja markkinaosuudella, tai toisaalta kannattavuudella ja tuotoilla osakkeenomistajille. Muita mahdollisia mittareita voisivat olla tekninen tehokkuus, innovatiivisuus ja yrityksen maine. Kay kuitenkin katsoo, että yrityksen menestyksen avainmittari on sen kyky tuottaa lisäarvoa. Lisäarvo on, kokonaisvaltaisesti laskettuna, yrityksen tuotosten arvon ja panosten hinnan erotus. Tuotetun lisäarvon käyttäminen osingonjakoon, voittojen maksimointiin tai liiketoiminnan kehittämiseen, voidaan toteuttaa yrityksen omien painotusten mukaan. Vain lisäarvo kertoo koko totuuden yrityksestä. Yritys, jonka tuotosten arvo on sama kuin panosten hinta, ei voi olla pitkäikäinen. Tässä mielessä lisäarvon tuottaminen on sekä yrityksen toiminnan tarkoitus että sen menestyksen mitta. (Kay 1993)

Yrityksen menestys perustuu sen ulkoisten suhteiden ja omien erityisten vahvuuksien hyvään vastaavuuteen. Yrityksen menestys juontaa kilpailuedusta, joka perustuu erityisiin vahvuuksiin, jotka useimmiten juontavat yrityksen erikoisluonteisista suhteista toimittajiin, asiakkaisiin tai työntekijöihin ja joka on täsmälleen yksilöity ja sovitettu merkityksellisille markkinoille. (Kay 1995, s. 3)

Porterin mukaan yrityksen menestyksen tai epäonnistumisen ydin on kilpailussa. Kilpailu määrittelee yrityksen suorituskykyyn vaikuttavan toiminnan, kuten innovaatiotoiminnan, kulttuurin ja toimeenpanon tarkoituksenmukaisuuden. Kilpailluilla markkinoilla toimivan yrityksen menestyksen perusta on kilpailuetu. Kilpailuetu juontaa arvosta, jonka yritys pystyy asiakkailleen luomaan, ja joka ylittää sen luomisen kustannukset. Arvo on se mitä asiakkaat haluavat maksaa ja arvon lisääntyminen juontaa tuotteen hal-

vemmasta hinnasta samoin ominaisuuksin tai paremmista ominaisuuksista samalla hinnalla. (Porter 1998)

Yrityksen menestys ei ole visioiden, toiveiden ja missioiden, eli toivelähtöisen strategian realisoituma. Se on tulos huolellisesti tehdystä arviosta yhtiön vahvuuksista ja taloudellisesta ympäristöstä, jossa yritys toimii. (Kay 1995, s. 4)

3.1 Strategia

”Se on sitä, että asiat harkitaan etukäteen ja kuvitellaan tapaus sikseenkin elävästi, että kun se kerran tapahtuu, on reitit selvät. Tätä lajia on harvalle suotu. Jolla sitä on, niin pitäkööt hyvänä. Mutta tässä lajissa on kaksi pahaa uhkaa; asia jää huvikseen tapahtumatta tai se sattuu eri tavalla. Joka arvaa ottaa nämäkin huomioon, sille on maailmanranta kevyt kiertää”. (Konsta Pylkkänen, Veikko Huovisen kirjassa *Havukka-ahon ajattelija*)

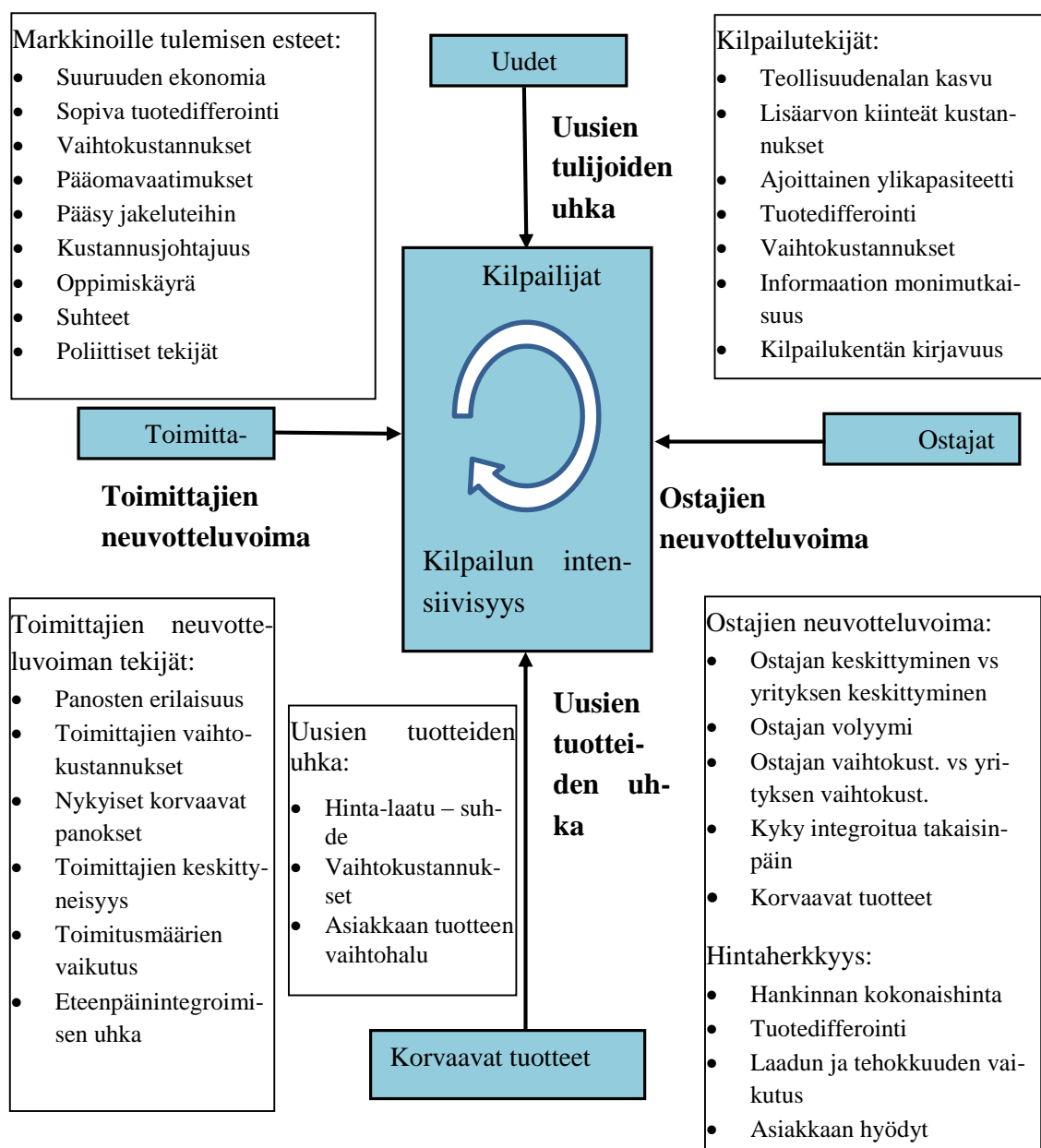
Yrityksen strategia kytkee yhteen yrityksen omat kyvykkyydet ja ulkoiset sidokset. Yrityksen strategia kattaa yrityksen liiketoiminnan, markkinat ja toiminnot. Kilpailustrategia koskee yrityksen asemaa kilpailijoihinsa nähden markkinoilla, joissa yritys on mukana. Yrityksen menestykseen ei voi olla olemassa yleisohjetta eikä -strategiaa, koska niiden leviäminen poistaisi kaikki niiden mahdollisesti antamat hyödyt, vaan menestyksen perusta on ainutlaatuinen kullekin yritykselle. (Kay 1995)

Tuo ainutlaatuisuus syntyy yrityksen sitoumuksista ja suhteista. Yritys voidaan nähdä joukkona suhteita sen eri sidosryhmien, kuten työntekijät, asiakkaat ja omistajat, välillä. Menestyvä yritys pystyy luomaan näistä suhteista erityisen kokonaisuuden ja toimimaan markkinoilla, joilla tämän erityisluonteen arvo voidaan maksimoida. Menestyvää strategiaa ei voi kopioida, se perustuu siihen, että tehdään hyvin se mitä kilpailijat eivät osaa tehdä, ei siihen mitä he osaavat tehdä. (Kay 1995)

Strategia on yhteen liittyvien toimintojen sarja, joka johtaa selkeään liiketoimintamalliin. Strategian tarkoitus on analysoida yrityksen yhteydet suhteessa ympäristöönsä ja liiketoimintastrategia on järjestelmä näiden suhteiden käsittelemiseen. (Kay 1995, s. 8-9.)

Porterin mukaan toimialan kannattavuus riippuu viidestä kilpailutekijästä, jotka ovat uudet kilpailijat, korvaavat tuotteet, ostajien neuvotteluvoima, hankkijoiden neuvotteluvoima ja alalla olevien yritysten välinen kilpailu. Kilpailustrategia muodostetaan huomioimalla em. säännöt. Kilpailustrategian tavoitteena on, että yritys pystyy vastaamaan toimialan kilpailuun ja hyvässä tapauksessa muuttamaan sääntöjä yritykselle edulliseen suuntaan. Toimialan kilpailutekijät on esitetty kuvassa 3.1 (Porter 1998, s. 4 - 6)

Porterin mukaan pitkällä aikavälillä yrityksen keskinkertaista paremman menestymisen lähtökohtana on pysyvä kilpailuetu. Vaikka yrityksellä voi olla koko joukko vahvoja tai heikkoja puolia suhteessa kilpailijoihinsa, kilpailuetua yrityksellä voi olla periaatteessa kahdentyyppistä: alhaiset kustannukset tai differointi. Yrityksen vahvuuksien ja heikkouksien merkitys on pohjimmiltaan suhteessa niiden vaikutukseen kustannuksiin tai differointiin. Kustannusetu ja differointi puolestaan ovat peräisin toimialan rakenteesta. Ne juontuvat yrityksen kyvystä vastata viiteen kilpailutekijään kilpailijoitaan paremmin. Kilpailuedun kaksi perustyyppiä yhdistettynä toimintakenttään, jolla yritys pyrkii kilpailuetuaan hyödyntämään, johtaa kolmeen perustrategiaan, joiden avulla yritys voi yltää keskimääräistä parempaan menestykseen. Porter nimittää näitä perustrategioita kustannusjohtajuuden, differoinnin ja keskittymisen strategioiksi. Keskitty-



Kuva 23.1 Toimialan kilpailutekijät (Porter 1998, s. 6)

misstrategiasta on kaksi muunnelmaa: kustannuspainotteinen ja differenttipainotteinen strategia. (Porter 1998)

Perusstrategiat pohjautuvat ajatukseen, että strategia rakennetaan kilpailuedun varaan tai ympärille. Saavuttaakseen kilpailuedun yrityksen on tehtävä valintoja, sen on valittava minkä tyyppistä kilpailuetua se tavoittelee ja millä markkinoilla se haluaa sen saavuttaa. Kustannusjohtajuudenstrategia on perusstrategioista ehkä selkein, siinä yritys pyrkii alan alhaisimpiin tuotantokustannuksiin. Kustannusedun lähteet vaihtelevat ja riippuvat teollisuudenalan rakenteesta. Toista perusstrategiaa, differenttia, käyttävä yritys pyrkii tuotteissaan ainutlaatuisuuteen jossakin tai joissakin markkinoilla yleisesti arvostetuissa ominaisuuksissa ja veloittaa tästä ainutlaatuisuudesta. Differenttikeinot ovat toimialakohtaisia, differentti voi perustua tuotteeseen itseensä, myynti- tai toimitusjärjestelmään, markkinointikeinoihin tai suureen joukkoon muita tekijöitä. Porter (1998, s. 11-14)

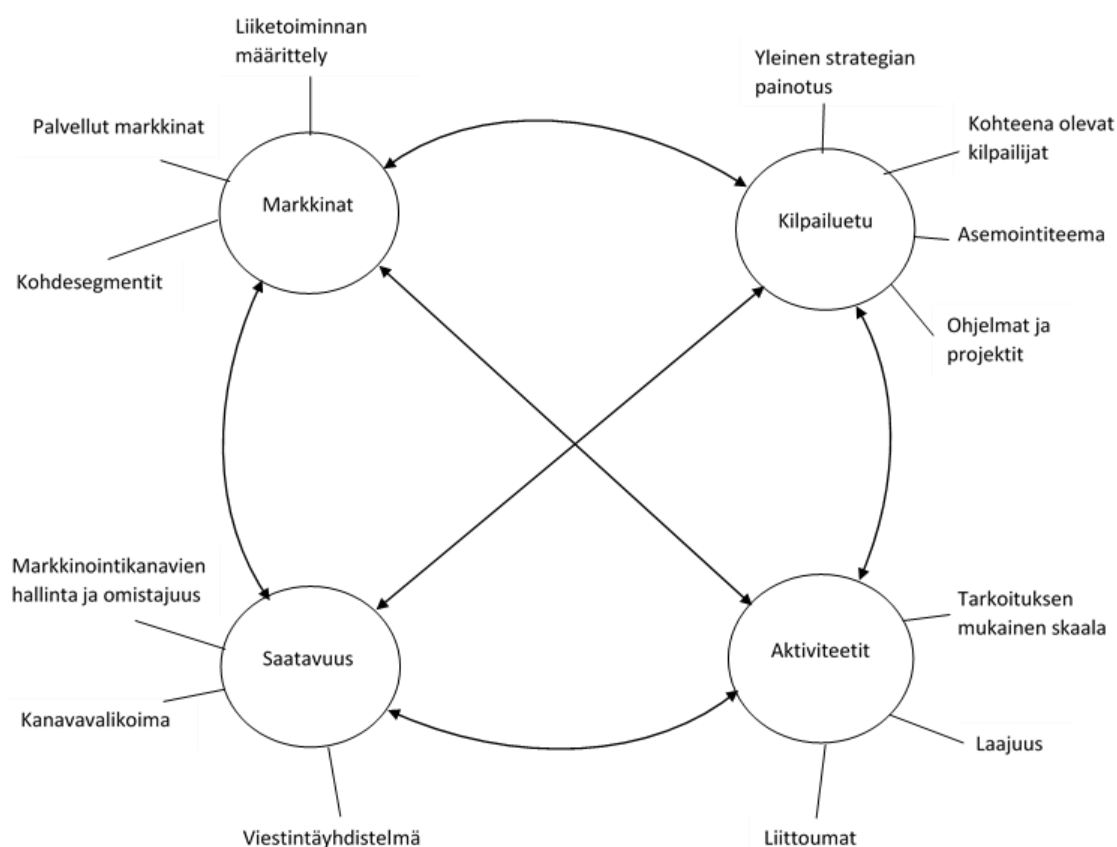
Kolmas perusstrategia, keskittyminen poikkeaa selvästi muista, sillä se perustuu kapean kilpailukentän valintaan toimialan sisältä. Keskittyjä valitsee teollisuudenalalta segmentin tai segmenttijoukon ja räätälöi strategiansa toimimaan pelkästään sillä. Keskittymisstrategialla on kaksi vaihtoehtoista muotoa. Kustannuspainotteisessa keskittymisessä yritys pyrkii saavuttamaan kustannusedun kohdesegmentissään, kun taas differenttipainotteista keskittymisstrategiaa soveltava yritys pyrkii noudattamaan differenttia valitsemassaan kohdesegmentissä. (Porter 1998, s. 15)

Porterin mukaan kilpailuetua ei voi ymmärtää katsomalla yritystä kokonaisuutena. Kilpailuetu juontuu yrityksen monista erillisistä tuotteisiin liittyvistä toiminnoista, kuten suunnittelusta, tuotannosta, markkinoinnista ja toimituksista. Jokainen näistä toiminnoista voi vaikuttaa yrityksen kustannusasemaan tai luoda perustan differenttiin. Kilpailuedun lähteitä voidaan etsiä tutkimalla systemaattisesti yrityksen toimintoja ja niiden vuorovaikutuksia. Arvoketju on tämän etsinnän perustyökalu. Arvoketju kuvaa yrityksen strategisesti olennaiset toiminnot tarkoituksena auttaa ymmärtämään kustannuskäyttäytyminen ja olemassa olevat ja potentiaaliset kilpailuedun lähteet. (Porterin 1998, s. 33)

Dayn (1999) mukaan kilpailustrategia määrittelee miten yritys aikoo kilpailla valitsemillaan markkinoilla, samalla strategia myös antaa yhteisen tarkoituksen yrityksen eri toiminnoille. Strategiat ovat suuntaa antavia ohjeita, pikemmin kuin yksityiskohtaisia vaiheistettuja toimintasuunnitelmia. Tehokkaat strategiat ovat yksiselitteisiä suunnaltaan ja tarkoitukseltaan. Strategian suuntaan vaikuttavat valinnat ja päätökset markkina-alueesta (arena), kilpailuedusta (advantage), saatavuudesta (access) ja toiminnoista (activities). Nämä päätökset ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa, joten muutos yhdessä edellyttää muutoksia myös kaikissa muissa elementeissä. Näiden päätösten tuloksena saa-

daan kokonaisvaltainen malli, joka kollektiivisesti määrittää strategian. Strategiaan vaikuttavien valintojen vuorovaikutus on esitetty kuvassa 3.2.

Markkina-alueen (arena) valinnalla määritellään ne asiakkaat, joita halutaan palvella, päihitettävät kilpailijat ja kilpailuedun avaintekijät. Kilpailuedun avaintekijöitä ovat ne tehtävät ja toiminnot jotka täytyy hallita hyvin, jotta yritys voi olla tuottavampi kuin kilpailijansa. Kaikilla markkinoilla on markkinoiden ominaisuuksien määrittämä ja yksilöllinen avaintekijä-profiilinsa. Esimerkiksi kypsyeillä teollisuusmarkkinoilla määrittäviä ominaisuuksia ovat teknologia ja kaupankäynnin monimutkaisuus. Kaupankäynnin mutkikkuus vaikuttaa ostotapahtumien taajuuteen, virhetoimintojen riskiin ja päätöksentekuelimien kokoon. (Day 1999 s. 7-8)



Kuva 3.2 Strategiaan vaikuttavien valintojen vuorovaikutus (Day 1999, s. 6)

Kun markkina-alue on valittu, tulee huomio kiinnittää kilpailuedun (advantage) parantamiseen tällä alueella. Tämä tarkoittaa ylivoimaisen suorituskyvyn saavuttamista niissä kilpailuedun avaintekijöissä, jotka ovat tärkeitä asiakkaille ja joista asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Kilpailuedun ydin on asemointikokonaisuus, joka erottaa liiketoiminnan kilpailijoista asiakkaille merkityksellisellä tavalla. Menestyvimmat asemointikokonaisuudet on rakennettu kolmen pääajatuksen varaan: parempi (ylivoimainen laatu

tai palvelu), nopeampi (kyky aistia ja tyydyttää asiakkaiden vaihtuvat vaatimukset kilpailijoita nopeammin) ja lähempänä (kyky luoda kestäviä suhteita). Johdon tehtävänä on löytää samanaikaisesti vakuuttava asemointikokonaisuus ja varmistaa jatkuva ylivoimaisuus niissä taidoissa, resursseissa ja hallinnossa, jotka ovat kilpailuedun lähteitä. (Day 1999 s. 8-10)

Saatavuus (access) viittaa yrityksen tuotteiden jakelukanaviin. Useimmilla markkinoilla jakelun vahvuudella (kattavuus, kustannukset ja läheiset suhteet) on selvä rooli tuotteen suorituskyvyn parantamisessa ja vahvan markkina-aseman säilyttämisessä. Erityisesti teollisuudessa toimivat yritykset tarvitsevat hyvän jakelujärjestelmän saavuttaakseen markkinajohtajuuden. Saatavuus voidaan nähdä myös asiakkaan kannalta myynti ja ostotapahtuman helppona toteuttamisena tai toteuttamisena muodossa, jota asiakkaat arvostavat. (Day 1999 s. 10-11)

Seuraavassa vaiheessa valitaan ne strategisesti keskeiset toiminnot (activities), jotka suorittamalla panokset muutetaan tuotteiksi, joita asiakkaat arvostavat ja joista ovat valmiita maksamaan. Näitä toimia voivat olla osto, valmistus tai käsittely, suunnittelu, myynti jakelu ja palvelut. Kun nämä toiminnot yhdistetään oikeanlaiseksi hallituksi organisaatioksi ja linkitetään teknologiaan, saadaan aikaan liiketoiminnan arvoketju. Usein yrityksen arvoketju on rajoitettu kattamaan vain ne toimet, jotka ovat välttämättömiä kilpailuedun saavuttamiseen eli kilpailuedun avaintekijät. Tämän arvoketjun ympärillä on joukko arvoketjuja, jotka yhdistävät toimittajat kanavan toiseen päähän ja loppukäyttäjät toiseen. (Day 1999 s.11-13)

3.2 Erottuva kyvykkyys

Erottuva kyvykkyys on yhdistelmä yrityksen ainutlaatuisia kykyjä ja taitoja, se heijastaa suoritusetasoa, jonka yritys voi saavuttaa omalla liiketoiminta-alueellaan. Yrityksen erottuva kyvykkyys ilmenee esimerkiksi kykynä kehittää uusia innovatiivisia tuotteita, tarjota hyvää palvelua, toimia erityisen kustannustehokkaasti ja mukauttaa tuotantoa kysynnän muutoksiin. (Kay 1995, Axson 2010)

Yritys määrittyy sitoumustensa ja suhteidensa kautta. Koska toimivilla markkinoilla on vähän tilaisuuksia tehdä hyviä sopimuksia, lisäarvon luomiseen vaikuttaa yrityksen kyky tehdä näistä sitoumuksista ja suhteista toimiva kokonaisuus. Näiden sidosten laatu ja ainutlaatuisuus siis tukevat lisäarvon aikaansaamista ja ainutlaatuisuus on vähintään yhtä tärkeää kuin laatu. Lisäarvoa luodaan kehittämällä sellainen suhdejoukko johon kilpailijat eivät pysty. Koska lisäarvoa voidaan luoda vain erottuvan kyvykkyiden avulla, yrityksen suhteissa täytyy olla jokin sellainen ominaisuus joka kilpailijoilta puuttuu ja jota he eivät helposti pysty toistamaan. (Kay 1995, s. 63-64.)

Yrityksen resurssit ja kyvykkyudet kehittyvät usein vähitellen. Ajan kuluessa yritykseen organisaatioon kertyy joukko erilaisia resursseja, joilla on kyky tehdä voittoa markkinoilta. Koska kullakin yrityksellä on oma yksilöllinen historiansa, resurssit kertyvät myös yksilöllisesti ja muodostavat kilpailijoista poikkeavan joukon erottuvia kyvykkyksiä. Markkinoiden kannalta katsottuna liikevaihto edustaa resurssien taloudellista arvoa. (Goodman & Lawless s. 181)

Kyvykkyys voi olla erottuva vain, jos se perustuu muilta yrityksiltä puuttuvaan ominaisuuteen. Erottuvan kyvykkyuden tulee olla myös pysyvä ja tarkoituksenmukainen, eli sen tulee kestää ajan mittaan ja siitä pitää olla hyötyä, mutta yksinomaan omistamalleen yhtiölle. (Kay 1995, s. 13)

Kilpailueduksi kyvykkyys muuttuu kun sitä sovelletaan teollisuudessa ja se tuodaan markkinoille. Sekä tuote että maantieteellinen sijainti asettavat rajoituksia teollisuudenalalle ja markkinoille. Joskus markkinat voidaan valita pelkästään erottuvan kyvykkyuden luonteen perusteella. Esimerkiksi innovaatiota voidaan usein käyttää vain tietyillä markkinoilla, kun taas maantieteellisiä rajoituksia sille on vain vähän. Rakenteeseen perustuvaa etua voidaan usein hyödyntää monilla teollisuudenaloilla ja markkinoilla. Maine on tarpeen liittää yhteen tuotteeseen tai tuoteryhmään ja se luodaan aina tietyille markkinoille, eli usein maine on siis myös hyvin paikallista. (Kay 1995, s. 14-15.)

Yrityksen erottuva kyvykkyys on organisaation taitoa hyödyntää yrityksen resursseja tehokkaammin tai innovatiivisemmin kuin kilpailijat. Vuorinen esittää, että resurssiperustaisen näkemyksen mukaan yritysten suorituskykyerot perustuvat resurssihin, joita ovat kaikki mahdolliset tuotannon tekijät, kuten koneet laitteet, maa-alueet, osaaminen, patentit, tietojärjestelmät ja yrityskulttuuri. Kaikki ne resurssit, jotka ovat yrityksen kannalta arvokkaita (Valuable), harvinaisia (Rare), vaikeasti kopioitavia tai korvattavia (Imitability) ja tehokkaasti organisoituja (Organization) ovat kilpailuetua luovia. VRIO-mallin avulla yritys voi etsiä arvokkaimmat resurssinsa, hyödynnettäviksi strategiassa ja kehitettäviksi edelleen. ”Kaikki nämä ehdot täyttävät resurssit tuovat resurssiperustaisen strategian pohjana toimivaa kestävästä kilpailuetua”. (Vuorinen 2013)

Yritys voi nauttia kilpailuedusta vain suhteessa toiseen saman teollisuudenalan yritykseen ja vain tietyllä markkinasegmentillä. Kilpailuedun arvo riippuu yrityksen erottuvan kyvykkyuden vahvuudesta, markkinoiden koosta ja teollisuudenalan yleisestä kannattavuudesta. Erottava kyvykkyys on helpompi säilyttää kapeilla kuin laajoilla markkinoilla, kannattavampi pitää laajoilla kuin kapeilla markkinoilla, ja yrityksen kannattavuus riippuu sekä kilpailuedusta joka yrityksellä on muihin teollisuudenalan yrityksiin nähden että teollisuudenalan kannattavuudesta itsestään. (Kay 1995, s. 14-15.)

3.2.1 Rakenne

Se mikä näyttäisi olevan innovaatiosta juontuva kilpailuetu, on usein tulos innovaatio-sarjoja tuottamaan kykenevästä organisaatiojärjestelmästä. Tämä on esimerkki erottuvasta ominaisuudesta, jota Kay (1995.) kutsuu rakenteeksi. *Rakenne* on järjestelmä suhteita yrityksen sisällä (sisäinen rakenne) tai yrityksen ja sen toimittajien ja asiakkaiden välillä (ulkoinen rakenne) tai molempia. Yrityksen rakenne syntyy aikojen saatossa ja sitä on lähes mahdoton kopioida. Tällainen suhdejärjestelmä voi tuottaa oleellista kilpailuetua yritykselle tai joukolle yrityksiä. Yleensä järjestelmä on mutkikas ja vaikeasti määriteltävä, suhteet ovat enemmänkin epäsuoria kuin selviä. Järjestelmän kilpailuetu pohjautuu organisaation oppimiseen ja organisaation toimintatapojen käyttämiseen sekä yhteistoimintaetiikan kehittymiseen. Omaleimaisen rakenteen omaava yritys saa elinvoimaa kyvystään siirtää tuote- ja markkinainformaatiota sekä organisaation sisällä että toimittajilleen ja asiakkailleen. Tällainen organisaatio voi myös reagoida nopeasti ja joustavasti muuttuviin olosuhteisiin. Koska järjestelmä nojaa keskinäisen sitoutumisen seurantaan ja valvontaan, laadun tarkkailu on sille luonteenomaista toimintaa, eikä sitä tarvitse erikseen tuoda näkyville. (Kay 1995.)

Yksi organisaatorakenteen keskeinen tekijä on keskinäiset suhteet, jotka perustuvat luottamukseen ja tulevaisuuden mahdollisuuksiin. Ne ovat moraalisia ja psykologisia sopimuksia, jotka voivat perustua tai olla perustumatta juridisiin sopimuksiin. Organisaatorakenteen voimavarana on mahdollisuus luoda organisaatioon tietoa ja rutiineita muutoksiin vastaamiseksi. Ollakseen tehokas kilpailuedun lähde, organisaatorakenteen tulee olla yritykselle luonteenomainen. (Langford & Male 2008 s.201)

Morden kirjoittaa sosiaalisesta rakenteesta, joka määrittellään joko organisaation sisäiseksi tai organisaatioiden, sisäisten ja ulkoisten toimijoiden, väliseksi suhteiksi. Menestyvä yritys: luo erottuvaa ja positiivista luonnetta näiden suhteiden rakenteeseen, luo ainutlaatuisuutta näihin suhteisiin (niin, että ne mahdollistavat sellaisten asioiden teon, joihin kilpailijat eivät pysty tai joihin ne pystyvät huonommin) ja luo olosuhteet, joissa näillä rakenteilla voidaan luoda enimmäismäärä arvoa. (Morden 2007, s. 591)

Hyötyläisen & al mukaan organisaatiolla tulee olla vuorovaikutuskulttuuria ohjaava vuorovaikutusstrategia. Vuorovaikutuskulttuuri tarkoittaa vallitsevia tapoja, tottumuksia, sääntöjä, järjestelmiä ja välineitä, joita organisaatiossa käytetään. Vuorovaikutusstrategian tavoitteena on muodostaa vuorovaikutuskulttuuri, jossa tietoa voidaan hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti. Hyvin ohjattu vuorovaikutuskulttuuri mahdollistaa tiedon helpon ja nopean kulkemisen sekä organisaation sisällä että organisaatioiden välillä. (Hyötyläinen & al 2010 ss. 66)

Kayn (1995) mukaan yrityksen rakenteen arvo riippuu organisaatioiden kyvystä oppia ja luoda sisäisiä rutiineita, nämä ovat ominaisuuksia jotka tehostavat ja helpottavat tiedon-

kulkua ja organisaation kykyä vastata joustavasti olosuhteiden muutoksiin. Organisaation osaaminen on enemmän kuin yksilöidensä osaamisten summa, eikä se ole muiden yritysten saatavilla. Rakenteella ei aikaansaada epätavallisia organisaatioita kokoamalla yhteen epätavallisia ihmisiä, vaan antamalla tavallisten ihmisten toimia epätavallisen hyvin. ”Organisaation on kyettävä hallitsemaan, välittämään ja luomaan sellaista uutta tietoa ja ymmärrystä, jolla on kaupallista lisäarvoa sen asiakkaille.” (Hyötyläinen & al 2010 ss. 12)

Järjestelmän, jonka erottuva kyvykkyys perustuu rakenteeseen, sopimusten tulee olla epämuodollisia ja niiden tulee perustua keskinäiseen luottamukseen. Tiedon jakaminen ja joustavuus on kaikkien yhteinen etu, mutta ei kenenkään yksittäisen toimijan etu. Yksittäinen toimija saa hyötyä vain yhteistoimintaetiikasta tai muiden toimijoiden tietämyksestä. Lisäksi, mitä epämuodollisempia sopimukset ovat, sitä vaikeampi kilpailijoiden on kopioida niitä omaan käyttöönsä. (Kay 1995)

Rakenteeseen perustuva kilpailuetu voi olla pysyvä pitkiä aikoja, mutta se vaatii ylläpitoa. Organisaation osaamista tulee päivittää ja täydentää, ja yhteistoimintaetiikka vaatii jatkuvaa tukea. Organisaation osaaminen on tyypillisesti markkinakohtaista ja saattaa menettää arvonsa jos markkinat muuttuvat. Organisaation osaaminen saattaa usein olla konservatiivista, jolloin markkinoiden muutosta ei nähdä tai sitä ei haluta nähdä. (Kay 1995, s. 163.)

3.2.2 Maine ja laatu

Toinen erottuva ominaisuus on *maine*. Maine on tavallaan rakenteen laji, mutta niin laaja ja tärkeä, että sitä on parasta käsitellä erillisenä kilpailuedun lähteenä. Koska mainetta on helpompi ylläpitää kuin luoda, se täyttää kestävyys edellytykset. Itse asiassa, monien menestyvien yritysten strategian tärkeä elementti on ollut muuntaa innovaatioon tai rakenteeseen perustuva erottuva ominaisuus kestävämmäksi maineen avulla. (Kay 1995, s. 14.)

Luottamukseen perustavan suhteen luominen asiakkaisiin, on yksi parhaista sidoksista jonka yritys voi kehittää. Monet asiakkaat ovat mielellään valmiita maksamaan ylimääräistä mielenrauhasta, jonka luottamus aikaansaa. Luottamus on myös hyvin herkkä asia. Yksi Warren Buffettin monista viisauksista on ”Maineen rakentaminen kestää kaksikymmentä vuotta ja tuhoaminen viisi minuuttia”. (Axson 2010, s. 202)

Pagano esittää, että yritysten pitäisi ottaa ennakoivampi asenne maineensa hallintaan. Yritysten pitäisi:

- pyrkiä ymmärtämään paremmin, miten ne ja koko ala mielletään
- määritellä huolellisemmin miten haluavat tulla nähdyiksi tulevaisuudessa
- kohdentaa resurssit ja varat maineen optimaaliseen kehittämiseen

- kohdella sidosryhmiä tavalla, joka edistää yrityksen ja koko sektorin hyväksymistä osaksi yhteiskuntaa.

Toimivien suhteiden rakentaminen sidosryhmien kanssa edellyttää kykyä sitoutua, kuunnella ja oppia. Tärkeä lähtökohta on myös se, että toimitaan niin kuin puhutaan. (Pagano 2005)

Maine on markkinoiden keino selvittää ne tuotteiden laatuominaisuudet, joita asiakkaiden olisi vaikea selvittää omin neuvoin. Markkinoilla, joilla tuotteen ominaisuudet ovat helposti selvitettävissä, ei tuotteen ominaisuuden, mukaan lukien laatu, hinnan, pitkässä juoksussa, pitäisi ylittää sen aikaansaamisen kuluja. Mutta jos tuotteen laatua on vaikea varmistaa, voi yritys joka pystyy tarjoamaan vakuuden korkeasta laadusta, määrätä tuotteelle hinnan, joka ylittää reilusti laadun tuottamisen kulut. (Kay 1995, s. 87-88.)

Useimmilla tuotteilla on monia eri ominaisuuksia, joista asiakkaat voivat ottaa selvää monin keinoin:

- selvitys voidaan tehdä tutkimalla tuotteen ominaisuuksia ja vertailemalla vaihtoehtoihin tuotteisiin
- hankkimalla tuotteesta kokemuksia, jolloin kuluu paljon aikaa
- muiden kuluttajien kokemusten kautta

On myös tuotteita, joiden ominaisuuksia ei pysty selvittämään eikä kysymään muilta, sekä tuotteita joita ei voi tutkia tai joita hankitaan vain harvoin, näiden tuotteiden kohdalla käytetään muita menetelmiä. Asiakas voi luottaa tietoihinsa valmistajasta, toimittajan neuvoihin tai alan lehtien tai luotettavien tahojen suosituksiin. Lähes aina on joitakin ominaisuuksia, joista asiakas ei voi hankkia täyttä varmuutta. Vaikkei tuotteiden laatueroja luotettavasti pystyittäisikään erottelemaan, asiakkaiden tiedonhankintatavat vaikuttavat merkittävästi markkinoiden rakenteeseen. Maine on oikea strategia korkealuokkaisten tuotteiden markkinoille. (Kay 1995, s. 89 - 92.)

Kaikki yritykset haluaisivat olla hyvässä maineessa asiakkaidensa keskuudessa ja yleisestikin, mutta niitä markkinoita, joilla hyvä maine on huomattavan ja pysyvän kilpailuedun lähde, on vähän. Maine ei ole kriittinen tekijä kun tuotteen laatu on helppo selvittää tutkimalla ja vertailemalla. Jos taas asiakas ei pysty helposti selvittämään tuotteen laatua, voi maine vaikuttaa ostopäätökseen ja tällöin maineen avulla voidaan hinta pitää korkeana. (Kay 1995, s. 92.)

Pitkällä aikavälillä maine voi perustua hyvään jatkuvaan laatuun. Maineen luominen ottaa eniten aikaa sellaisilla markkinoilla, joilla tuotteen laadun selvittäminen on vaikeaa, mutta se on siellä myös tuottoisinta. Vain kokemuksen kautta asiakkaat voivat varmistua hyvästä laadusta ja tarvitaan vielä lisää aikaa, jotta voidaan olla varmoja laadun pysyvyydestä. Usein maine juontuu jostain toisesta kilpailuedusta, joka on muuntunut

maineeksi aikojen kuluessa tai joka edesauttaa maineen syntymistä. (Kay 1995, s. 93 - 94.)

Vaikkakin maineen tuomat edut muodostuvat hitaasti, ne ovat usein pysyviä ja kestäviä. Maineen tuomat edut usein heikkenevät, kun markkinat, joilla maine on luotu, hiipuvat. Huolimatta siitä, että vähenevillä markkinoilla maine on hupeneva etu, uusille markkinoille tuotaessa se on vielä heikompi. Siksi maineen siirto uusille markkinoille pitää tehdä huolellisesti hyvissä ajoin. (Kay 1995, s. 164.)

3.2.3 Innovaatio

Pysyvyyden ja tarkoituksenmukaisuuden vaatimukset täyttäviä kyvykkyyksiä on melko vähän. *Innovaatio* on ilmeinen erottuva ominaisuus, mutta koska hyvä innovaatio houkuttelee kilpailijoita matkimaan, se on harvoin kestävä tai tarkoituksenmukainen. Innovaatioon perustuvan edun ylläpitäminen on helpointa hyvällä patenttisuojalla ja kaiken kaikkiaan innovaatiot kannattaa tehdä mahdollisimman vaikeiksi kopioida. Innovaation kääntäminen kilpailueduksi vaatii useimmiten yrityksen kehittämään hyvän valikoiman sitä tukevia strategioita. (Kay 1995, s. 14.)

Maliranta ja Ylä-Anttila jakavat innovaatiot radikaaleihin ja vähittäin syntyviin. Innovaation tuottavuusvaikutus voi siten olla hyppäyksellinen radikaalin innovaation aiheuttama tai vähittäinen. Teknologisten innovaatioiden lisäksi myös liikkeenjohdolliset, organisatoriset ja markkinointi-innovaatiot ovat merkittäviä. (Maliranta ja Ylä-Anttila 2007, s. 10)

Syyt siihen, että innovaatioista on vaikea luoda kilpailuetua, voidaan jakaa kolmeen kategoriaan. Ensinnäkin innovaatio on luonteeltaan kallis ja epävarma, joten jopa innovaatio, joka on teknisesti hyvä, ei ehkä ole kannattava. Toiseksi, innovaatioprosessi on hankala johdettava. Innovatiivisten yritysten johtaminen vaatii erikoistaitoja, samoin kuin innovaatioiden kontrollointi sellaisissa yrityksissä, joiden markkina-asema ei pääasiassa riipu teknologiasta. Kolmanneksi, innovaation tuomat hyödyt on vaikea kohdentaa oikein. Hyödyt täytyy suojata kilpailijoilta, toimittajilta ja asiakkailta. Hyötyjen myös tulisi palvella koko organisaatioita, eikä vain joitakin ryhmiä sen sisällä. (Kay 1995, s. 102.)

Erottuvan kyvykkyyden keskeinen ominaisuus on se, että se ei saa olla helposti kopioitavissa. Innovaation perustavanlaatuisuus heikkous taas on, että yleensä se on melko helposti kopioitavissa. Tästä seuraa, että innovoija, maksettuaan ensin kehitys- ja lanseeraus- ja joutuu katsomaan sivusta kun kilpaili vie menestyksen hedelmät. Tämän epäkohdan poistamiseksi patentti- ja tekijänoikeuslait suojaavat innovoijia, lisäksi innovointia ja käytännössä kaikkea perustutkimusta rahoitetaan julkisilla varoilla. Ikävä kyllä patenttilait eivät pysy kehityksen tahdissa ja hyvän patenttisuojan saaminen innovaatiolle on sattuman kauppaa. Myös liikesalaisuus on tehokas keino suojata innovaatioita.

Valitettavasti se ei toimi tuoteinnovaatioihin, jotka kilpailijoiden on helppo kopioida esimerkiksi takaisinmallintamalla. (Kay 1995, s. 105 - 106.)

Jos laki eikä salassapito riitä suojaamaan innovaatiota niin, että se saataisiin käännettyksi kilpailueduksi, voidaan näiden sijaan käyttää strategiaa. Tehokkain tapa muuttaa innovaatio kilpailueduksi, on yhdistää se johonkin toiseen erottuvaan kyvykkyyteen. Innovaatio ja maine tai innovaatio ja rakenne ovat usein tehokkaita yhdistelmiä. Usein onkin niin, että yritykset joilla on jokin erottuva kyvykkyys, ovat parhaita muuttamaan innovaation kilpailueduksi. (Kay 1995, s. 106.)

Kayn 1995, s. 110 mukaan kilpailuetu, joka näyttää perustuvan innovaatioon, onkin usein todellisuudessa rakenteeseen perustuvan erottuvan kyvykkyyden aikaansaannosta. Näitä kyvykkyyksiä on kahta eri tyyppiä. Ensimmäinen on rakennetyyppi, joka mahdollistaa yrityksen tuottaa innovaatiosarjoja. Vaikka yksittäiset innovaatiot eivät olisikaan tarkoituksenmukaisia, väliaikaisten kilpailuetujen virrasta tulee toistettuna kestävä ja pysyvä etu. Toinen rakennetyyppi mahdollistaa yrityksen nopeasti ja tehokkaasti ottaa käyttöön uusia teknologioita. Malirannan ja Ylä-Anttilan 2007, s. 10 mukaan tuotannon tehokkuutta lisääviä innovaatiota syntyy jatkuvasti ja vähittäin. Radikaalit ja varsinkin vähittäin syntyvät innovaatiot syntyvät kun organisaation sisäistä, kollektiivista hiljaista tietoa yhdistetään uudella tavalla ulkopuolelta saatavaan tietoon.

Innovaation ja organisaation yhteensovittamisessa on tarkoituksenmukaisuus ydinasemassa. Voiko yritys omistaa käyttämänsä teknologian? Tällainen omistajuus edellyttää, että teknologia on tehokkaasti integroitu organisaatioon. Kaupallisesti ajatellen, integraation toimimisen edellytys on, että innovaatioilla synnytetyn lisäarvon tulisi hyödyntää yritystä, eikä sisäisiä tai ulkoisia alaryhmiä. (Kay 1995, s. 110.)

Innovaatioiden menestyksen ajava voima on jatkuva ja systemaattinen keskittyminen arvon tuottamiseen asiakkaalle. Useimmat innovaatioasiantuntijat sanovat tätä yrityksen innovaatiokulttuuriksi. Innovaatioiden menestyminen on seurausta yrityksen kyvystä hallita päivittäinen organisaation keskittyminen, ei vain arvon luomiseen asiakkaalle, vaan myös uusien arvonluontitapojen etsimiseen. (Webb 2011 s. 39)

Yrityksen innovaatiokulttuurin muodostavia ominaisuuksia ovat: halu hylätä tai korvata nykyisiä tuotteita, kyky hyväksyä riskejä ja tulevaisuuteen keskittyminen. Innovaatiokulttuurin piirteet eivät kuitenkaan synny itsestään, eikä niitä saada aikaan johdon mahtikäskyillä. Ne ovat syvästi psykologisia ominaisuuksia, jotka syntyvät hitaasti yrityksen toimintatavoista. Tämän ymmärtäminen on ensimmäinen askel innovaatiokulttuurin piirteiden syntymisen mahdollistamisessa. Tietyt käytännöt edistävät näitä ominaisuuksia ja lisäksi käytäntöjä on helpompi ohjailla kuin ominaisuuksia. Joten, vaikka yritys ei voikaan vaikuttaa ominaisuuksiinsa lyhyellä aikavälillä, se voi muokata niitä pitkällä aikavälillä omaksumalla joitakin käytäntöjä. Ensimmäinen käytäntö on yrittä-

misen palkitseminen, kannustaminen on innovoinnin kannalta elintärkeää. Toinen käytäntö on työilmapiirin pitäminen yhteistyöhön kannustavana. Innovaatioiden syntymisen kannalta hyvä yhteishenki on kilpailua parempi vaihtoehto. Kolmas käytäntö on innovatiivisten kykyjen, yrityksen innovaatiokulttuurin ilmentymien, tukeminen. Tällaiselle kyvyille annetaan resurssit ja valtuudet kehittää innovaatioita nykyisille ja uusille markkinoille. (Tellis 2013)

Innovaatio voi olla erottuva kyvykkyys, jolla saadaan aikaan kilpailuetua, mutta tämä lopputulos on yleensä melko harvinainen. Useimmiten etu, joka näyttää innovaation aikaansaamalta, onkin kilpailuettujen yhdistelmän tuottama. Vahvin mahdollinen tällainen yhdistelmä saadaan kun yhdistetään kaikki kolme erottuvaa kyvykkyyttä: rakenne, maine ja innovaatio, ja käytetään näitä tukemaan toisiaan. Heikommatkin yritykset voivat antaa innovaatioille pääosan kilpailuaseenaan, mutta silloin innovaation kääntäminen kilpailueduksi edellyttää erittäin korkeaa tarkoituksenmukaisuutta tai vahvaa tukea innovaatioon liittyviltä strategian elementeilä. (Kay 1995, s. 112.)

3.2.4 Strateginen etu

Yrityksen perustavoitteena tulee olla johtavan aseman saavuttaminen valitsemillaan markkinoilla, joten on tärkeää osata valita kilpailuareenansa oikein. Yhä useammin kilpailu on kansainvälistä, eikä enää kansallista tai alueellista. Eri alat globalisoituvat eri tahtiin ja onkin tärkeää pystyä arvioimaan kunkin alan globalisaation nopeus. Turvattuun asemaan kotimarkkinoilla ei voi enää luottaa, vaan vain kotimarkkinoilla toimivat yrityksetkin joutuvat määrittelemään asemansa suhteessa globaaleihin kilpailijoihin. (Kurkilahti & Äijö 2007 s. 81–83)

Jos markkinoille pääsy on vaikeaa, sellainenkin yritys, jolla ei ole minkäänlaista kilpailuetua saattaa ansaita suuria tuottoja. Markkinajohtajuus voi perustua, ei kykyyn tehdä asioita paremmin kuin muut, vaan siihen, että tehdään asioita, joita muut eivät osaa tehdä lainkaan. Ylivoimaisesti paras kilpailuetu on kilpailijoiden puuttuminen. (Kay 1995, s. 15–16.)

Strateginen etu voi perustua joko luonnolliseen monopoliin, lisensointiin tai sääntelyyn tai yrityksen toimenpiteisiin markkinoiden hallitsemiseksi ja kilpailun välttämiseksi. (Kay 1995, s. 121.)

Taloudellinen menestys on helpommin saavutettavissa, jos kilpailua ei ole lainkaan tai se on vähäistä. Sinisen meren strategian tavoitteena on auttaa yritystä luomaan uusia kilpailusta vapaita markkinoita – sinisiä meriä. Tässä strategiassa yrityksen tavoitteena on synnyttää arvoinnovaatio, joka sekä karsii yrityksen kuluja että kasvattaa asiakkaan kokemaa arvoa. Siniselle merelle pyrkivän yrityksen on siis pystyttävä yhdistämään kustannussäästöt ja lisäarvon luominen. Yrityksen tulee karsia tekijöitä, joilla muut kil-

pailevat ja tuoda alalle asioita, joita sillä ei ole ennen tarjottu. ”Liiketoimintamahdollisuuden etsimisessä on kyse informaatiopalasten kokoamisesta palapeliksi, joka on riittävän täydellinen liiketoimintamahdollisuuden hahmottamiseksi.” Strategiaprofiiliin sopivia, asiakkaalle tarjottavia poikkeuksellisia hyötyjä voi löytyä kuudesta hyötyvivusta: asiakkaan tuottavuus, yksinkertaisuus, mukavuus, riskien poistuminen, hauskuus ja imago sekä ympäristöystävällisyys. (Vuorinen 2013, s. 69–71)

Jos markkinoilla vallitsee suuruuden ekonomia eivätkä markkinat ole kannattavia kuin pienelle ryhmälle järkevän kokoisia toimijoita sanotaan, että markkinoilla on luonnollinen monopoli. Todellinen monopoli on mahdollista vain, jos markkinat on määritelty tarkasti, kuten tietyn tyyppisten erikoislaitteiden valmistus tai palveluntarjonta, jossa markkinat ovat maantieteellisesti rajatut. Myös standardointi voi aiheuttaa luonnollisen monopolin, jos markkinat vaativat yhteensopivuuden standardia ja tämä standardi on patentoitu. (Kay 1995, s. 114–115.)

Luonnollisesta monopolista saadaan paljon kestävämpi kilpailuetu, jos se kytketään strategiaan, joka hyödyntää uponneita kustannuksia. Niillä toimialoilla, joilla uponneiden kustannusten osuus kaikista kustannuksista on suuri, voi uusien tulokkaiden tunkeutuminen markkinoille olla vaikeaa. (Kay 1995, s. 114–119.)

Vaikka teknologian ja osaamisen kehittämisessä edettäisiinkin samaan tahtiin, olisi viisasta pitää nämä kaksi erillään toisistaan, jotta mahdollisuus kehittää tarpeellista osaamista ei rajoitu teknologian kehitykseen. Osaamistarpeita pitää jatkuvasti seurata ja tarpeelliset kompetenssit on voitava hankkia heti tarpeen tullen samoin kuin teknologiat näiden kompetenssien hyödyntämiseen. Muussa tapauksessa odotukset strategisesta edusta ovat näennäisiä. (Clarke & Pitt 1996)

3.3 Ydinliiketoiminta

Kurkilahden ja Äijön mukaan strategiassa on aina kyse yrityksen menestyksestä, joten kaiken toiminnan pitää tukea yrityksen strategiaa ja sen toteutumista. Yrityksessä ei siis pidä olla mitään sellaista toimintaa, joka ei ole strategian kannalta perusteltu. (Kurkilah-ti & Äijö 2007, s. 110)

Liiketoiminnan määritelmässä sulautuu yhteen kolme erillistä ja tärkeää käsitettä. Joskus sana liiketoiminta kuvaa markkinoita, joita yritys palvelee, sen asiakkaiden ja potentiaalisten asiakkaiden tarpeita. Useammin se kuitenkin liittyy teollisuudenalaan, jossa yritys on mukana, joukkoon tuotteita, joita yhdistää valmistukseen käytettävä teknologia, tai toimitus- tai jakeluverkosto. Joskus liiketoiminta viittaa strategiseen ryhmään eli yrityksiin, joita yritys pitää ensisijaisina kilpailijoinaan. Markkinat määräytyvät kysyntätekijöistä, perustuvat asiakkaiden tarpeisiin ja niille on tunnusomaista hintojen vertailukelpoisuus. Teollisuudenala perustuu tuotantoteknologiaan ja määrittyy yrityksen va-

litsemien markkinoiden ja niiden tarjontatekijöiden perusteella. Strateginen ryhmä perustuu yrityksen erottuviin kyvykkyyksiin ja tuotteiden asemointiin markkinoilla sekä määrittyy yrityksen strategisten valintojen perusteella. Yritykselle on tärkeää tunnistaa merkitykselliset markkinat, teollisuudenala ja strateginen ryhmä joihin se kuuluu, ja kyetä erottamaan nämä toisistaan. (Kay 1995, s. 128–129)

Yrityksen tulisi keskittyä ydinliiketoimintansa tuntemiseen, nykyisyydessä ja halutun laisessa tulevaisuudessa. Tämä voi perustua organisaation nykyisiin vahvuuksiin yhdessä sen haluun laajentua uusille liiketoimintaurille, jotka vahvistavat sen asemaa markkinoilla. Yrityksen tavoitteena tulisi olla konkreettisten ratkaisujen tarjoaminen asiakkaille nopeammin ja kohtuullisella hinnalla. Lopullisena tavoitteena on parempi asiakastytyväisyys, parempi mihin yksikään kilpailijoista pystyy. Ydinliiketoiminnan tunteminen luo pohjan yrityksen laajentumiselle ja asiakkaiden tarvitsemien uusien tuotteiden tuomiseen markkinoille. (Kushal, Ravishankar & Kalla, s. 29)

Toiminnot, joissa yrityksen erottuvat ominaisuudet voivat antaa kilpailuetua, voivat liittyä markkinoihin, teollisuudenalaan tai strategisiin ryhmiin, joissa yritys voi tai saattaisi kilpailla. Yrityksen, joka määrittää omaa ydinliiketoimintaa tulisi tarkastella näitä kaikkia, mutta sen tulisi keskittyä ennen kaikkea niihin markkinoihin, joilla se voi tehokkaimmin hyödyntää erottuvia kyvykkyyksiään. Teollisuudenala ja strateginen ryhmä määrittyvät toisten yritysten jo tekemien päätösten mukaan, mutta keskittyminen markkinoihin suuntaa huomion asiakastarpeisiin ja kilpailuetu perustuu usein näiden tarpeiden kohtaamiseen uusin tavoin, erottuvien kyvykkyyksien avulla. Ydinliiketoiminta on joukko markkinoita, joilla yrityksen erottuvat kyvykkyydet antavat sille kilpailuetua. (Kay 1995, s. 129–130)

Kysymys: ”mikä on ydinliiketoimintaamme?” pitäisi muuttaa muotoon ”millä markkinoilla voimme tehokkaimmin muuttaa erottuvat kyvykkyytemme kilpailueduksi?” Yrityksen rajat määrittyvät sen valitsemien markkinoiden perusteella. Teollisuudenalan rajat määrittyvät niiden markkinoiden perusteella, jotka samankaltaiset yritykset valitsevat. Valinnan perusteena tulisi olla kilpailuedun maksimointi ja avain tähän on yrityksen erottuvat kyvykkyydet. (Kay 1995, s. 132)

Ydinliiketoiminta on se mitä yrityksellä on, mutta sen kilpailijoilla ei ole. Ydinliiketoimintaa suojellaan läpi ajan ja sen kehitys ja parantelu on jatkuvaa toimintaa. Kun ydinliiketoiminta on kerran määriteltä, sitä ei pidä muuttaa tai vaihtaa harkitsemattomasti, päinvastoin sitä tulisi vahvistaa jatkuvasti. Ydinliiketoiminnan usein toistuva uudelleenmäärittely osoittaa, ettei sitä kehitetä riittävän tehokkaasti. (Aulet 2013, s. 123 – 129)

Maineella on ilmiselvästi arvoa niillä markkinoilla, joilla se on luotu ja vastaavilla muilla markkinoilla, kun kyseessä on tuote, josta kertyy kokemusta pitkällä aikavälillä. Hy-

vin hallittua mainetta voidaan asteittain levittää muihin tuotteisiin ja tämä tekee maineesta erityisen voimallisen kilpailuedun muodon, koska sen arvo kasvaa ajan myötä. Rakenteen tuomien etujen sovittaminen markkinoille riippuu edun luonteesta. Rakenteen vahvuudet tulevat parhaiten esiin kun tarvitaan nopeaa ja luotettavaa tiedonsiirtoa läpi koko organisaatiojärjestelmän. Innovaation kohdalla markkinat määräytyvät innovaation itsensä perusteella, usein on jopa niin, että tietyn markkinan tunnistaminen johtaa innovaatioon. (Kay 1995, s. 133 - 134)

Kaikkien yritysten ydinmarkkinoita ovat ne markkinat, joilla yrityksen erottuvat kyvykkydet ovat merkityksellisiä. Ilman tällaisia markkinoita ei ole mahdollisuutta luoda lisäarvoa. Mutta yritys voi luoda lisäarvoa muilla markkinoilla, vaikkei sillä niillä olisi-kaan suoraa kilpailuetua, käyttämällä hyväkseen kykyään palvella avainmarkkinoitaan, palvelemalla niitä tehokkaammin tai pienemmin kustannuksin. Nämä tekijät yhteenlaskettuna vastaavat kysymykseen ”Missä liiketoiminnassa olemme mukana?” (Kay 1995, s. 133 - 134)

3.4 Yritysyhteistyö ja sopimukset

Toimivan yhteistyön ja verkostoitumisen perustana on luottamus. Schaltegger & al mukaan verkoston toimet legalisoidaan yhteisen luottamuksen kautta. Verkoston tai sidosryhmän kaikkien jäsenten täytyy hyväksyä verkoston tehtävät. Pitkällä tähtäimellä vain yritykset joiden olemassaolo ja tehtävät ovat muiden jäsenten hyväksymiä, voivat olla varmoja muiden jäsenten tuesta ja siten solmia korkean luottamuksen suhteita sekä menestyä. Jos luottamus yrityksen tuottamaan yhteiseen hyötyyn tai tarjoamaan informaatioon puuttuu, aiheutuu tästä vastustusta ja kiistoja. (Schaltegger & al 2003 s. 108)

Kayn mukaan kilpailuetua voidaan parantaa hallitsemalla tehokkaasti suhteita toimittajiin ja jakelijoihin. Ja vastaavasti huonontaa, jos asioita ei hoideta kunnolla. Kaikissa yritysyhteistyösuhteissa, sekä toimittajien että jakelijoiden kanssa, ensimmäinen ja keskeisin kysymys on sopimuksen hinta. Sopimuksen yritysyhteistyöstä on tarkoitus tuottaa lisäarvoa ja hintaneuvottelut koskevat tämän lisäarvon jakamista. Sopimusneuvottelun tuloksen kannalta tärkeintä on osapuolten vaihtoehtojen määrä. Sopimuksella saavutettavan lisäarvon määrä riippuu vaihtoehtojen sopimuskumppanien määrästä ja siitä mitä sopimuksen teon epäonnistuminen maksaisi osapuolille. Sopimuksen tekeminen ei kuitenkaan ole nollasumma-peliä, jossa toinen osapuoli voittaa sen minkä toinen häviää. Sopimus yritysyhteistyöstä tehdään lisäarvon saavuttamiseksi ja sopimuksen suunnittelu vaikuttaa sopimuksella saavutettavan lisäarvon määrään. Sopimuksen muotoilu on tärkeää, sillä se vaikuttaa osapuolten kykyyn ja tahtoon tiedonvaihdossa ja toiminnan joustavuudessa. (Kay 1995, s. 267.)

Hemmon mukaan sopimustekniikan suunnitteluun ja hyödyntämiseen vaikuttavat esimerkiksi sopimuksen taloudellinen arvo, sopimuskumppanin aiempi tunteminen ja sopimuksen kansainvälisyys. Yritysyhteistyösopimukset jaotellaan seuraavasti:

- kertaluonteinen sopimus
- kestosopimus
- syventävän yhteistyön perustaminen
- omistuspohjaiset yhteistyöjärjestelyt.

Jos tuotteella tai palvelulla on paljon ostajia ja myyjiä tai tuotteen merkitys kummallekaan osapuolelle ei ole suuri, kertaluonteinen sopimus on sopiva. Kertaluonteista sopimusta voidaan käyttää kun tuotteen tai palvelun hinta ei juuri riipu ostajasta tai myyjästä. Kun edellä mainitut ehdot täyttyvät, paras strategia on ostaa päivän hintaan, kun tuotetta tarvitaan. Todennäköisesti ei ole vaivan arvoista käyttää aikaa ja resursseja parhaan hinnan etsimiseen, koska kilpailu on varmistanut, että yritysten hinnoittelun välillä ei ole suuria eroja ja kauppahinnan vähämerkityksellisyyden takia säästö olisi vähäinen verrattuna etsinnän kustannuksiin. Samasta syystä sopimusneuvottelu olisi liian kallis, joten sopimus voidaan tehdä standardiehdoin. (Kay 1995, s. 273 - 274.; Hemmo 2006 s.589)

Tilanteessa, jossa tuotteelle on harvoja ostajia ja myyjiä, on järkevää käyttää resursseja erotteluun. Jos toimittajien välisten laatuerojen löytäminen on vaikeaa tai kallista, kannattaa valita yksi toimittaja, jonka kanssa tehdään pidempiaikainen sopimus eli kestosopimus. Kun ostajia ja myyjiä on vähän, on riski, että jompikumpi osapuoli päättää olla jatkamatta suhdetta. Tällaisissa tilanteissa kannattaa sopimuksista tehdä määräaikaisia. (Kay 1995, s. 274.) Tärkeitä kysymyksiä kestosopimuksessa ovat sopimuksen voima- saolon hallinta ja muutostarpeisiin varautuminen. (Hemmo 2006 s.589)

Kun toinen osapuoli sopeuttaa toimintaansa olennaisesti sopimuskumppanin tarpeita palvelevaksi tai sopimusta käytetään välineenä yhteisen liiketoiminnan harjoittamisessa, on kysymyksessä syventynyt yhteistyö. Sopimukset syventyneestä yhteistyöstä ovat paikallaan kun sopimuksesta aiheutuu huomattavia kuluja jommallekummalle osapuolista. Tällaisia lisäkulut voivat aiheutua esimerkiksi räätälöityjen koneenosien suunnittelusta ja valmistuksesta tai liikesuhteen aiheuttamasta koulutustarpeen kasvusta toiselle tai molemmille osapuolille. Yleensäkin pitkäaikaisilla sopimuksilla pyritään luomaan turvaa jommallekummalle tai molemmille osapuolille. (Kay 1995, s. 274–275. ; Hemmo 2006 s.589)

Kaikissa pitkäaikaisissa sopimuksissa tulee huomioida tulevaisuuden epävarmuustekijät. Yhteistyön tuottavuuteen voivat vaikuttaa muun muassa hintojen vaihtelut, talouden kehitys tai markkinatilanteiden muutokset. Riskit täytyy huomioida, jotta sopimus on huomenna yhtä hyvä kuin tänäänkin. Yritys riskien säilyttämisestä toiselle osapuolelle on ymmärrettävää, muttei järkevää. Jotta yhteistyöstä saatava hyöty saataisiin maksi-

moitua, tulee molempien osapuolien ottaa vastuu riskeihin varautumisesta. Joskus riskiä voidaan vähentää tai se voidaan jopa poistaa. Vakuutukset ovat eräs keino vähentää sellaisten riskien seurauksia, joihin sopimusosapuolet eivät itse pysty vaikuttamaan, tällaisia ovat esimerkiksi valuuttariskit tai korkotason vaihtelut. Sopimukseen lisätyllä hintaindeksi-pykälällä voidaan pienentää molempien osapuolten riskiä. Riskeiltä suojautuminen on yksinkertainen ja selvä tapa saada lisäarvoa sopimuksen suunnittelun avulla. (Kay 1995, s. 275.)

Riskien jakamiseen sopimuksessa on kaksi pääperiaatetta. Riski voidaan osoittaa sille osapuolelle, joka voi kontrolloida sitä paremmin, tai sille osapuolelle, joka selviytyy siitä halvemmalla. Jälkimmäisessä tapauksessa on usein kyseessä suurempi osapuoli. (Kay 1995, s. 276.)

3.5 Tärkeät näkökohdat

Lisäarvon tuottaminen on yrityksen toiminnan tarkoitus ja menestyksen mitta. Yrityksen menestys perustuu sen ulkoisten suhteiden ja omien erityisten vahvuuksien hyvään vastaavuuteen. Kun tämä vastaavuus on täsmälleen yksilöity ja sovitettu merkityksellisille markkinoille voidaan puhua kilpailuedusta. Kilpailuetu juontaa arvosta, jonka yritys pystyy asiakkailleen luomaan ja joka ylittää sen luomisen kustannukset. Arvo on se mitä asiakkaat haluavat maksaa ja arvon lisääntyminen johtuu tuotteen halvemmasta hinnasta samoin ominaisuuksin tai paremmista ominaisuuksista samalla hinnalla. Yrityksen menestys on tulosta huolellisesti tehdystä arviosta yhtiön vahvuuksista ja taloudellisesta ympäristöstä, jossa yritys toimii.

Yrityksen strategia kytkee yhteen yrityksen omat kyvykkyydet ja ulkoiset sidokset. Strategian tarkoitus on analysoida yrityksen yhteydet suhteessa ympäristöönsä ja liiketoimintastrategia on järjestelmä näiden suhteiden käsittelemiseen. Menestyvää strategiaa ei voi kopioida, se perustuu siihen, että tehdään hyvin se mitä kilpailijat eivät osaa tehdä, ei siihen mitä he osaavat tehdä.

Vaikka yrityksellä voi olla koko joukko vahvoja tai heikkoja puolia suhteessa kilpailijoihinsa, kilpailuetua yrityksellä voi olla periaatteessa kahdentyyppistä: alhaiset kustannukset tai differointi.

Yrityksen erottuva kyvykkyys on organisaation taitoa hyödyntää yrityksen resursseja tehokkaammin tai innovatiivisemmin kuin kilpailijat. Kyvykkyys voi olla erottuva vain, jos se perustuu muilta yrityksiltä puuttuvaan ominaisuuteen. Erottuvan kyvykkyyden tulee kestää ajan mittaan ja siitä pitää olla hyötyä, mutta yksinomaan omistamalleen yhtiölle. Kilpailueduksi kyvykkyys muuttuu kun sitä sovelletaan teollisuudessa ja se tuodaan markkinoille.

4. TULOSTEN RAPORTOINTI

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen empiirisen osan, teemahaastatteluiden, tulokset. Tuloksia analysoidaan, vertaillaan teoriaan ja pyritään löytämään vastaus tutkimuskysymykseen sekä saattamaan tutkimus tavoitteeseensa.

Teemahaastatteluja oli yhteensä 8 kappaletta, haastateltavina oli kohdeyrityksen avainhenkilöitä hallinnosta, projektien johdosta ja logistiikasta.

4.1 Tutkimuksen kohteena oleva yritys

Tutkimuksen kohteena oleva yritys, Fortum Power and Heat Oy, Turbine and Generator Solutions (myöhemmin tässä tekstissä TGS), kuuluu Fortum konserniin. Fortum on energia-alan yritys, jonka ydinosasta on CO₂-päästötön ja tehokas sähkön ja lämmön tuotanto. Yhtiö tarjoaa myös energia-alan tuotteita ja asiantuntijapalveluja yksityis- ja teollisuusasiakkaille sekä energiantuottajille. Fortumin toiminta on keskittynyt Pohjoismaihin, Baltiaan, Venäjälle ja Puolaan. Vuonna 2014 Fortumin liikevaihto oli 4 088 miljoonaa euroa ja liikevoitto 1 296 miljoonaa euroa, henkilöstöä yhtiössä oli 8 202.

Fortumin strategian ytimessä on vahva osaaminen hiilidioksidipäästöttömässä vesivoima- ja ydinvoimatuotannossa sekä tehokkaassa sähkön ja lämmön yhteistuotannossa. Lisäksi Fortumin vahvuutena on vankka kokemus energiamarkkinoilla toimimisesta. Kestävä kehitys on integroitu osaksi Fortumin strategiaa. Liiketoiminta ja vastuullisuus ovat tiiviisti sidoksissa toisiinsa korostaen kestävien ratkaisujen merkitystä kilpailuetuna. Fortum ottaa tasapainoisesti huomioon taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövas- tuun toiminnoissaan.

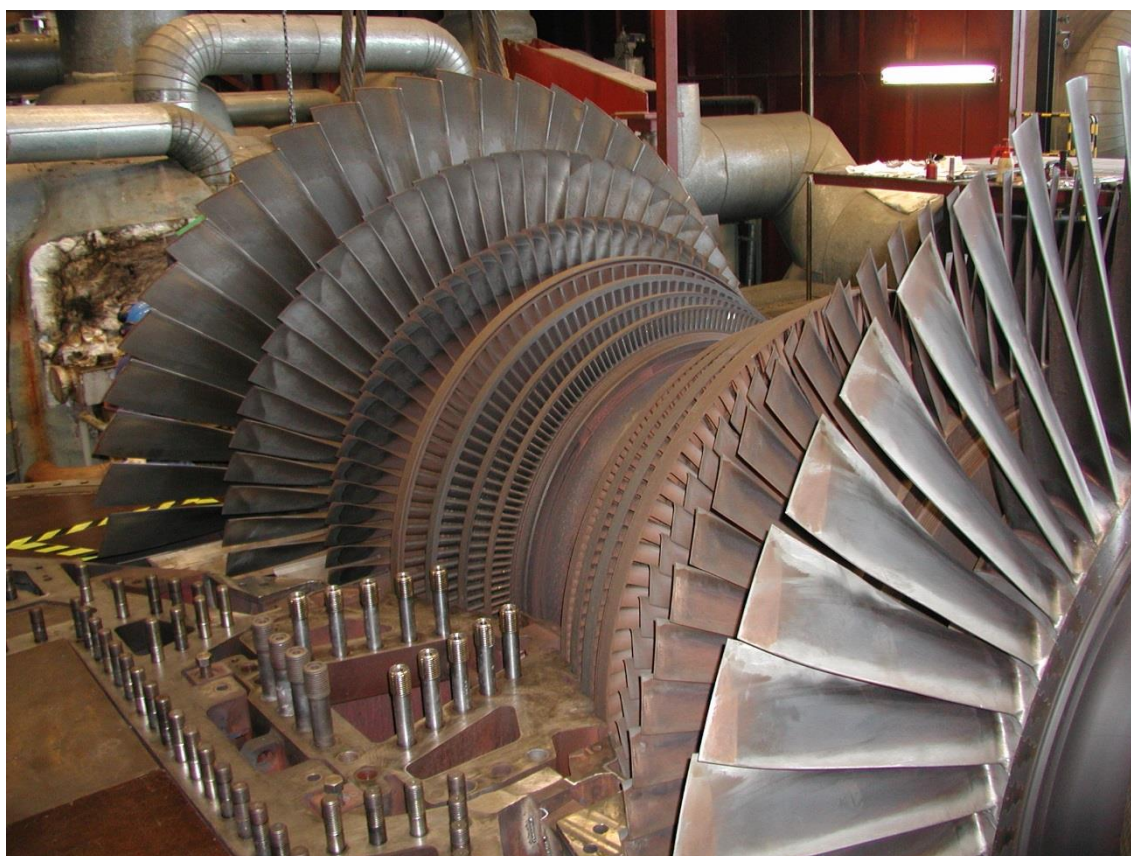
TGS toimii kunnossapidon erikoisalalla, höyry- ja kaasuturbiinien ja generaattoreiden sekä näiden apulaitteiden huolto, korjaus ja uudisasennus -projekteissa. Kuvassa 4.1 on Fortumin Meri-Porin voimalaitoksen syöttövesipumpun turbiinin huoltoprojektin ko- koamisvaihe menossa. Projektitoimitukset suuntautuvat pääasiassa Suomeen, Ruotsiin sekä muihin Euroopan maihin.

Kohdeyrityksen tarjoamia palveluita ovat mm.:

- Uusien koneikoiden asennukset
- Revisio- ja varaosasuunnittelu
- Turbiini-, vaihteisto- ja generaattorirevisiotyöt
- Osien kunnostukset
 - Siivistöt
 - Laakerit
 - Venttiilit
- Uusien osien valmistus

- Roottoreiden tasapainotukset
- Endoskooppi- ja NDT-tarkastukset
- Värähtelymittaukset ja -analyysit
- Lämpöliikkeiden mittaukset ja – analyysit
- Kytkinten linjauksen tarkastus ja korjaus
- Säättö- ja suojausjärjestelmien tarkastukset ja modernisoinnit
- Vikaselvitykset

Kunnossapito – palveluliiketoiminta on projekteina toteutettavaa asiantuntijapalvelua. Jokainen projekti on ainutkertainen asiakkaan tarpeisiin räätälöity kokonaisuus, jonka toteuttaminen käytetään vaihteleva määrä resursseja ja aikaa. Usein projekteissa on mukana useita kumppaniyrityksiä, jotka hoitavat projektien tiettyjä erityisosaamista vaativia tehtäviä, kuten eristys-, koneistustyöt tai roottorin tasapainotus.



Kuva 4.1 Fortumin Meri-Porin voimalaitoksen syöttövesipumpun turbiini

Yrityksen kilpailijoina on suuria ja keskisuuria kansainvälisiä yrityksiä, kilpailu kiristyy jatkuvasti, mutta uusia toimijoita tulee alalle harvoin. Asiakkaan tarpeiden kokonaisvaltainen ymmärtäminen on avainasemassa kun luodaan uusia asiakassuhteita. Fortum TGS:n menestyminen markkinoilla perustuu projektiosaamiseen, vankkaan ja monipuoliseen ammattitaitoon sekä monipuoliseen yhteistyökumppaneiden verkostoon. Yritys

käyttää tarpeen mukaan kumppaniyritysten resursseja, joten toimitukset ovat joustavia ja muuttuviin tilanteisiin voidaan reagoida nopeasti.

Pärjätäkseen kilpailussa yrityksen pitää pystyä vastaamaan asiakkaiden vaatimuksiin. Yksi tällainen asiakasvaatimus on yrityksen kestävä kehityksen periaatteiden mukainen toiminta. Yhä useammat yritykset joutuvat osoittamaan toimivansa kestävästi ja vieläpä parantavansa jatkuvasti toimintaansa. Tämä johtaa siihen, että yrityksen kuin yrityksen koko arvomuodostusketjun tulee toimia kestävästi. Tutkimuksen kohdeyritys kuuluu jokaisen huoltamansa turbiinin omistajayrityksen arvoketjuun, joten yhä enenevässä määrin kohdeyritystä vaaditaan osoittamaan oman toimintansa ja kumppaniyrittensä toiminnan vastuullisuus. TGS:n erityinen haaste on sovittaa toimintansa vastuulliseksi niin, että liiketoiminta tuottaisi taloudellista arvoa sekä yritykselle itselleen että ympäröivälle yhteiskunnalle, shared value -periaatteen mukaisesti.

4.2 Aineisto ja menetelmät

Tämän tutkimuksen empiirisen osan tiedonkeruu, teemahaastattelut, toteutettiin tammi-, helmikuussa 2016. Haastattelua varten valmisteltiin lista aihepiireistä, jotka haastatteluissa oli tarkoitus käydä läpi, lista toimitettiin etukäteen haastateltaville (LIITE 1). Haastateltaviksi valittiin avainhenkilöitä hallinnosta, projektien johdosta ja logistiikasta. Haastattelujen tarkoituksena oli kartoittaa kohdeyrityksen kilpailuetekijät, tämän hetken tilanne toiminnan kestävyuden kannalta sekä yrityksen ja liiketoiminnan tulevaisuuden näkymät kohdeyrityksen kannalta katsottuna. Tutkimustulokset saatiin suhteuttamalla empiiriset havainnot teoriaan ja tutkimuskysymykseen.

4.3 Teemahaastattelujen tulokset

4.3.1 Kestävä kehitys TGS:n toiminnassa

Haastatteluissa kävi selvästi ilmi, että kestävä kehityksen periaatteiden noudattaminen on tullut ja tulee olemaan kasvavassa roolissa TGS:n toiminnassa. Yhä useammat asiakkaista vaativat palveluntarjoajilta vastuullista toimintaa ja myös konkreetista näyttöä tästä. Esimerkiksi 15 vuotta sitten työsuojelu ei ollut kriteeri palveluntarjoajan valinnassa, nykyään on.

TGS-yksikkö pyrkii kaikissa toiminnoissaan vastuullisuuteen. Yksikkö kuuluu Fortum-konserniin, jonka politiikat ja ohjeistus määrittävät yksikön vastuullisen toiminnan raamit. Vastuullisuus ei ole TGS:ssa erillinen toiminto, vaan se on sisällytetty kaikkien organisaatiotasojen päivittäiseen tekemiseen.

TGS pyrkii vähentämään toimintansa ympäristövaikutuksia monin keinoin: projektit hoidetaan resurssi- ja energiatehokkaasti, käytettävät kemikaalit ovat ympäristömyönteisiä, hankinnoissa pyritään uusiokäytettävyyteen tai ainakin kierrätettävyyteen. Käy-

tettävien kemikaalien suhteen seurataan lainsäädäntöä ja kiellettyjen listalle joutuvat kemikaalit korvataan uusilla. Jätettä syntyy enää tuskin lainkaan ja syntyvän jätteen määrää ja laatua seurataan mm. auditoinneissa. Materiaalitehokkuutta pyritään parantamaan painottamalla hankittavien materiaalien ja työkalujen laatua, laadukkaat tarvikkeet kestävät kauemmin.

TGS:n liiketoiminta edellyttää paljon matkustamista ja työkalujen sekä materiaalien siirtämistä paikasta toiseen. Paljon liikkuvilla ihmisillä on työsuhteautot, joiden päästöt ovat Fortumin säännösten mukaiset. Vähäpäästöisyyden palkitsemisella saatettaisiin päästä vielä nykyistä pienempiin päästöihin, tällä hetkellä kannattaa valita auto, jonka päästöt ovat aivan säännösten rajalla. Myös yhdessä kulkemista lisäämällä ekologista kestävyyttä saataisiin vielä parannettua. TGS:lla on käytössään videoneuvottelulaitteisto ja tämän käyttö on vähentänyt matkustustarvetta selvästi. Myös kalusto, jolla hoidetaan materiaalien ja työkalujen siirrot on hankittu päästöt huomioiden. Kaikki ajoneuvot ovat leasing-autoja, joten kalusto päivittyy säännöllisesti ja pysyy nykyaikaisena. Käytettävät kuljetusliikkeet auditoidaan ja niiltä tarkastetaan voimassa olevat luvat.

Sosiaalinen vastuu näkyy, toiminnan luonteesta johtuen, ennen kaikkea työturvallisuuden panostamisena. Työturvallisuuden eteen on tehty paljon töitä, eikä turvallisuusasioissa tingitä. Jokainen tapaturma ja läheltä piti -tapaus käydään tarkasti läpi ja kaikki havaitut kehitystarpeet toteutetaan. Työturvallisuusasioiden seuranta on tehokasta, jokainen palaveri aloitetaan työturvallisuuskatsauksella. Turvalliset työmenetelmät, suojainten oikea käyttö ja riskien huomioiminen ennen jokaista työvaihetta ovat korostetusti esillä TGS:n toiminnassa.

TGS panostaa työntekijöidensä viihtyvyyteen. Tästä on hyvänä esimerkkinä vuosittaiset turbiinipäivät, jossa harvoin toisiaan tapaavat kollegat saavat tilaisuuden yhdessäoloon ja ajatustenvaihtoon. Turbiinipäivien ohjelmassa on mukana myös ammatillista ja hyvinvointikoulutusta ja -toimintaa. TGS pitää toimintansa avoimena ja läpinäkyvänä koko henkilöstölle, henkilöstöinfot, joissa käsitellään toiminnan ajankohtaisia asioita, järjestetään neljä kertaa vuodessa ja päätöksenteossa pyritään muutenkin kuulemaan kaikkia henkilöstöryhmiä. Luottamus kaikkien työntekijöiden kesken ja näin syntyneet yhteiset arvot luovat otolliset olosuhteet työssä viihtymiseen. Henkilöstön viihtyvyyteen panostamisessa on onnistuttu, TGS:ssa työntekijöiden vaihtuvuus on todella pientä.

Ammattitaidon kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi järjestetään koulutusta kulloisenkin tarpeen mukaan. Koulutuksessa sovelletaan 70/20/10 – mallia, joka kuvastaa sitä miten ihmiset oppivat töissä. Painopiste on epämuodollisessa oppimisessa, koska suurin osa oppimisesta tapahtuu työssä (70 %) sekä toisten ihmisten kautta (20 %). Loput (10 %) edustavat perinteisempää oppimista muodollisen koulutuksen ja opiskelun kautta.

TGS tekee yhteistyötä Turun alueen ammatillisten oppilaitosten kanssa. Joka kesä otetaan harjoittelijoita, joista parhaiten projektitoimintaan soveltuvat palkataan vakinaisiksi. Lähiympäristön huomioiminen kuuluu monella tapaa TGS:n toimintaan: teetetävät varaosat tilataan mahdollisuuksien mukaan paikallisilta konepajoilta, uusi huoltokeskus rakennettiin paikallisin voimin ja sen kiinteistön hoito sekä vuokranantaja ovat paikallisia yrityksiä. Lisäksi TGS tukee paikallisia urheiluseuroja hankkimalla henkilöstön virkistykseksi niiden peleihin lippuja.

Taloudellinen kestävyys näkyy yrityksen toiminnassa siinä, että TGS ei ole pyrkinyt kasvattamaan toimintaansa yli tarpeen, vaan kasvu on ollut lähinnä pitkäjänteistä kapasiteetin kasvattamista kysyntää vastaavaksi. Kunnossapidon projektiliiketoiminnassa liikevaihto tulee henkilöstön tekemästä työstä, joten kasvu edellyttää jossain määrin henkilöstön määrän lisäämistä. Osa kasvuun tarvittavasta resurssilisäyksestä voidaan kattaa yhteistyökumppaneilta tilattavalla työllä tai resursseilla. TGS luo pitkällä aikavälillä arvoa ja kasvua pitämällä huolta kilpailukyvystään, suoriutumalla hyvin toiminnostaan ja toimimalla vastuullisesti. Voimalaitosten vuosihuollot painottuvat lämmityskauden ulkopuolelle, tämä on aiheuttanut resurssitarpeessa rajua kausittaista vaihtelua.

Liiketoimintakumppanien edellytetään toimivan vastuullisesti ja kumppanit arvioidaan toimittajakyselyiden ja auditointien avulla. Investoinneissa, yhteistyösopimuksissa ja hankintasopimuksissa pyritään siihen, että toiminta olisi kestävää myös tulevaisuudessa. Osa TGS:n toimittajista ja alihankkijoista on pieniä paikallisia yrityksiä, joille tehdään yksittäisiä pieniä tilauksia, joten kaikille ei kyetä kyselyjä tai auditointeja tekemään. Kaikkiin volyymiltaan yli 50 000 euron hankintasopimukseen liitetään Fortumin toimintaohje ja Fortumin toimintaohje palvelun- ja tavarantoimittajille. Lisäksi sopimukseen liitetään tarpeen mukaan muita tilaajavastuulakiin, kestävään kehitykseen ja talouteen kytkeytyviä liitteitä. Sopimusten liitteiden kirjavuus on haaste, liitteiden standardisointi voisi olla tarpeen.

Vuonna 2014 Fortum konsernissa käynnistettiin ”Customer in the centre” – ohjelma. Ohjelman avulla konkretisoidaan asiakkaiden tarpeiden muutoksiin, hyvään asiakaspalveluun ja kokonaisvaltaiseen asiakaslähtöiseen liiketoimintaan liittyviä kehitystarpeita. TGS kehittää jatkuvasti, myös yhdessä asiakkaiden kanssa, työtapoja ja teknologiaa, joita käytetään turbiineiden ja generaattoreiden huolloissa ja korjauksissa. Asiakastytyväisyys on tärkeällä sijalla TGS:n toiminnassa, asiakkaisiin pidetään säännöllisesti yhteyttä mm. asiakaskäynneillä.

Tällä hetkellä projektien laskutus ja raporttien valmistuminen ovat usein myöhässä. Tämä on selvä haaste asiakastytyväisyyden kannalta. Parhaillaan on menossa tietoteknisiä hankkeita tarjousten, sopimusten, työmaapäiväkirjojan, raporttien ja laskutuksen käsittelyn virtaviivaistamiseksi ja yhtenäistämiseksi.

Nykyään asiakkaat haluavat enenevässä määrin pitkiä huoltosopimuksia. Asiakaslaitosten henkilöstön määrän optimointi ja asiakkaiden halu keskittyä ydinliiketoimintaansa on luonut tilanteen, jossa asiakkaiden voimalaitoksilla ei enää ole asiantuntemusta laitteistosta ja tämä asiantuntemus halutaan ostaa ulkoa. Haasteena on pitkäaikaisten sopimusten alla olevien koneikkojen kunnan seurannan ja yhteydenpidon asiakkaisiin hoitaminen kestävästi.

4.3.2 Kilpailuetu

TGS:lla on kymmenien vuosien kokemus turbiini- ja generaattoriprojekteista, asiakkaat ovat oppineet luottamaan siihen, että projektit viedään loppuun laadukkaasti. Kyky käyttää resursseja joustavasti takaa TGS:n nopean reagointikyvyn, niin muuttuvissa projektitilanteissa kuin hätätapauksissakin. Viime vuosina TGS on hankkinut yhteistyökumppaneita turbiineiden osia valmistavista yrityksistä, joten palvelu on monipuolistunut. Valmius toimittaa asiakkaille myös turbiineiden osia lisää asiakkaiden kustannussäästöjä ja mahdollistaa tuotekehityksen asiakkaiden turbiineille. Vuonna 2014 TGS muutti uusiin nykyaikaisiin tiloihin, joissa on tarkastus-, korjaus-, koneistus-, testaus-, kalibrointi-, puhdistus- ja varastointitoiminnot, tämä on osaltaan lisännyt TGS:n tuotekirjoa.

Selkein kilpailuetu Suomen markkinoilla on TGS:n rooli kasvavana paikallisena toimijana, jonka emoyhtiöllä on oma voimalaitoskanta. TGS:lla on omia ratkaisuja sekä selkeitä näkemyksiä siitä, miten asiat ja koneet toimivat. Asiakkaat ja jopa turbiinivalmistajat, jotka ovat kunnossapidon palveluntarjoajina TGS:n kilpailijoita, luottavat tässä TGS:n kokonaisvaltaiseen osaamiseen. Tähän kilpailuetuun sisältyy myös haaste: ulkomailla esim. Ruotsissa luotetaan enemmän turbiinivalmistajiin, jotka oman osavalmistuksensa vuoksi voivat sisällyttää huoltotarjouksiin myös varaosatarjoukset. Ongelmaan voi tulevaisuudessa tuoda ratkaisun TGS:n kyky teettää varaosia omilla yhteistyökumppaneillaan tarpeen mukaan.

Fortumin oman voimalaitoskannan myötä tullut kokemus turbiineiden käytöstä yhdistettynä huolto-osaamiseen, antaa TGS:lle mahdollisuuden tarjota asiakkaalle älykkäitä ratkaisuja turbiineiden kunnossapitoon. Kuluneita osia ei aina tarvitse vaihtaa uusiin, vaan ne voidaan oikein kunnostamalla saada kestävästi eliniän loppuun. Materiaalia ja työvaiheita säästävä korjaustapa on monesti kilpailuetu ja ekologisesti kestävä tapa toimia.

TGS:lla on hyvä maine joustavana ja nopeasti reagoimaan pystyvänä yrityksenä. Mainetta on saatu myös asiakaslähtöisyydestä, TGS etsii aina asiakkaan kannalta parasta ja kustannustehokkainta ratkaisua, jopa oman liikevaihtonsa kustannuksella. Hyvän maineen ansiosta uusilla asiakkailla on matalampi kynnyks ostaa palveluita TGS:lta. Toiminnassa pyritään siihen, että asiakkaan ja TGS:n välinen luottamus on kunnossa ja

asiakas voi nukkua yönsä rauhassa tietäen, että turbiiniprojekti valmistuu ajallaan ja laadukkaasti. Yrityksen kasvaessa on vaara, että joustavuus heikkenee, tähän pitää siis kiinnittää tulevaisuudessa huomiota. Hyvän maineen ylläpitoon kannattaa panostaa ja uusien tuotteiden, kuten 3D-mallinnus, maineen rakentamiseen kiinnitetään huomiota. TGS:n maineen kehitystä seurataan vuosittain tehtävällä asiakastyytyväisyyskyselyllä, joka on osa One Fortum – sidosryhmätutkimusta.

Tärkeä asiakastyytyväisyystekijä on reklamaatioiden käsittelyn nopeus, tässä TGS on onnistunut toimimaan jopa niin hyvin, että voidaan puhua kilpailuetutekijästä. Laatu syntyy organisaation tavasta toimia. Virheitä kuitenkin sattuu, mutta asiakkaan on helppompaa hyväksyä virheet, kun ne hoidetaan avoimesti ja asiallisesti, ne viestitään asiakkaalle, korjataan ja niistä otetaan opiksi.

Asiakkaat ovat olleet innostuneita siitä, että TGS voi asentaa turbiineiden tiivistenauhat Suomessa omalla verstaallaan. Vielä pari vuotta sitten Turbiini piti lähettää ulkomaille nauhoitettavaksi. Myös osien 3D-mallinnus ja sen perusteella tehtävä valmistus on herättänyt voimakasta kiinnostusta asiakkaissa. Osia voidaan valmistaa suhteellisen nopeallakin aikataululla, jos tarvetta ilmenee, eikä kriittisiä osia tarvitse aina tilata etukäteen. TGS voi nykyään tarjota varaosiksi jopa turbiinin isoja osia, kuten roottoria tai johtosiipikannattimia. Tämä mahdollisuus on potentiaalinen kilpailuetu. Pitkiin kunnossapitosopimuksiin liittyy tarve turbiinin kaukovalvontaan, kaukovalvontajärjestelmä saattaisi olla mahdollisuus lisäarvon luomiseen. TGS:n laaja-alaista osaamista hyödyntämällä voitaisiin luoda lisäarvoa. Asiakas voi saada lähes koko turbiinilinjan kattavaa palvelua asioimalla yhden henkilön kanssa, tämä helpottaa asiakkaan toimintaa ja mahdollistaa TGS:lle lisäarvon luomisen.

Roottorin tasapainotus-bunkkeri voisi hyvinkin olla hankittavissa oleva kilpailuetutekijä. Lähimmät tasapainotus-bunkkerit ovat Tšekissä ja Romaniassa, joten oma bunkkeri lyhentäisi huoltoihin käytettävää merkittävästi ja olisi potentiaalinen mahdollisuus lisäarvon luomiseen. Generaattorihuolloissa kilpailuetua voitaisiin saavuttaa alkamalla otamaan roottorin kapat itse irti, nykyään tähän käytetään alihankkijoita, joten myös tähän sisältyy mahdollisuus lisäarvon luomiseen.

4.3.3 Turbiiniliiketoiminnan tulevaisuus

Energialiiketoiminta elää parhaillaan murroskautta. Suuria hiililauhdelaitoksia suljetaan kannattamattomina ja jopa ydinenergian kannattavuus on kyseenalaista. Suurten laitosten tilalle rakennetaan pienempiä sähkön- ja lämmöntuotantolaitoksia. Tämä luonnollisesti lisää huollettavien turbiineiden määrää. Kun lisäksi asiakkailla on kasvava tarve solmia pitkäaikaisia kunnossapitosopimuksia, on helppo nähdä, että tulevaisuudessa TGS:n orgaaninen kasvu tulee kiihtymään. Kasvu vaatii resurssien lisäystä ja haasteena onkin rekrytoida oikea määrä oikeanlaista osaamista.

Asiakkaat ovat jonkin aikaa vaatineet palveluntoimittajilta vastuullisuutta, eivätkä nämä vaatimukset tulevaisuudessa ainakaan vähene tai lievene. Ekologisen kestävyysvaatimukset lisäävät muun muassa materiaalia säästävien ratkaisujen tarvetta ja sosiaalisen vastuullisuus näkyy kiristyvinä työsuojeluvaatimuksina. Kun asiakkaat tulevaisuudessa vaativat näyttöjä vastuullisesta toiminnasta, niitä olisi syytä olla.

Tulevaisuudessa peruskuormaa tehdään enenevässä määrin tuulivoimalla ja tästä seuraa, että peruskuormaa tasaavien höyryvoimalaitosten ajojaksot ovat lyhyitä, mutta usein toistuvia. Tästä on seurauksena, että turbiinien eliniän ja huoltovälien optimointiin panostetaan tulevaisuudessa nykyistä enemmän. Varsinkin turbiinien huoltovälien optimoinnissa voisi ennakoivan kunnonvalvonnan asiantuntijapalveluilla olla kysyntää. Energiatehokkuuden parantamisen tavoitteita ovat mm. energian tuotantokustannusten vähentäminen ja ilmastomuutoksen hillitseminen. Kustannustehokkaat ratkaisut energiankäytön optimoinnissa ovat tulevaisuudessa kysyty tuotealue.

Maakaasun hinnoittelun takia on kaasuturbiinilaitosten käyttö ollut viime aikoina vähäistä, Euroopassa on jopa suljettu suuria nykyaikaisia laitoksia kannattamattomina. Peruskuormaa tasaavista voimalaitoksista saattaa kuitenkin tulevaisuudessa olla pulaa. Jos kaasuturbiineita otetaan uudelleen toimintaan, niiden käyttö tulee olemaan piikki- luonteista, jolloin suunnittelemattomat huollot lisääntyvät ja toisaalta suunniteltujen huoltojen välit pidentyvät. Tässä on selvä markkinarako nopeasti ja joustavasti toimivalle yritykselle.

TGS:lla on laaja tuote- ja palveluvalikoima, mutta vahvistaakseen kilpailuasemaansa TGS:n tulisi pyrkiä hankkimaan lisää osaamista pystyäkseen toimimaan koko turbiinilinjalla. Lisää osaamista tarvitaan myös laser- ja muiden pinnoitusmateriaalien käytössä. Kun turbiinin kuluneet osat voidaan korjata oikeanlaisella pinnoitustekniikalla, turbiinin optimaalinen elinikä kyetään saavuttamaan ilman osien uusimista. Isot vesivoimayhtiöt ovat ulkoistaneet laitostensa kunnossapitoa. Generaattorituotteella on vesivoimakoneosaamista, jota hyödyntämällä TGS voisi saada kilpailuetua.

GE:n ja Alstomin välinen yrityskauppa, jossa GE osti Alstomin energia- ja sähkönsiirto- liiketoiminnan, ei vielä ole vaikuttanut TGS:iin. Kaasuturbiinien huollossa TGS tekee yhteistyötä GE:n kanssa, tulevaisuudessa yhteistyö laajenee ehkä myös höyryturbiinipuolelle.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tarkoituksena oli löytää kunnossapidon projektiliiketoiminnan ja kestävä kehityksen osa-alueiden välisiä yhtymäkohtia, joita hyödyntämällä voidaan tuottaa asiakkaille lisäarvoa ja yritykselle kilpailuetua. Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa kerättiin kirjallisuudesta tietoa kestävästä kehityksestä ja sen osa-alueista sekä yrityksen menestyksen kannalta kriittisistä tekijöistä. Toisessa vaiheessa, tutkimuksen empiirisesä osassa, haastateltiin yrityksen avainhenkilöitä tarkoituksena kartoittaa yrityksen nykytilannetta ja tulevaisuudennäkymiä kestävä kehityksen suhteen sekä hahmottaa yrityksen menestystekijöitä.

Teemahaastatteluihissa nousi selvästi esille, että TGS:n kilpailuetu perustuu maineeseen ja laatuun sekä organisaation reagointikykyyn ja joustavuuteen. TGS:n maine pohjautuu kymmenien vuosien aikana hankittuun kokemukseen ja näkemykseen turbiiniprojekteista. Maineen tärkeänä osatekijänä on myös asiakaslähtöisyys, TGS etsii aina asiakkaan kannalta parasta ratkaisua. TGS:lla on myös muutamia uusia tuotteita, kuten 3D-mallinnus ja osavalmistus sekä turbiinin tiivistenuhojen asennus. Asiakkaat ovat ottaneet nämä uudet tuotteet mielenkiinnolla vastaan.

Haastateltavilla oli myös selkeä näkemys siitä, että tulevaisuudessa asiakkaat tulevat lisääntyvässä määrin vaatimaan palveluntarjoajilta näyttöä toiminnan vastuullisuudesta. Vaatimukset työsuojelusta ja materiaali- ja energiatehokkuudesta tulevat kiristymään ja lisääntymään.

Kestävällä kehityksellä näyttäisi siis olevan kasvavat markkinat TGS:n liiketoimintalalla. Koska vastuullisuudessa on pitkälti kysymys arvoista ja periaatteista, vastuullisuuden laadun varmistaminen on asiakkaille vaikeaa. TGS:n hyvä maine on levitettävissä uudelle tuotteelle, vastuullisuudelle. Maineeltaan hyvä yritys pystyy tarjoamaan vaakuuden kestävä vastuullisuuden korkeasta laadusta ja voi näin luoda sillä lisäarvoa. Uusilla markkinoilla maineen etu on vielä heikko, siksi siirto tulee tehdä huolellisesti ja hyvissä ajoin.

Kun mainetta vastuullisena yrityksenä lähdetään luomaan, on muistettava, että vastuullisuuden lähtökohtana ovat yrityksen arvot, periaatteet ja tavoitteet, todellisen vastuullisuuden takaa yrityksen koko henkilöstön tahto. Yritysvastuu tarkoittaa nimenomaan yritystoiminnan vastuullisuutta, ei hyväntekeväisyyttä tai erillisprojekteja. Jotta vastuullisuus saadaan aidoksi ja näkyväksi osaksi TGS:n käytännön toimintaa, se tulisi sisällyttää osaksi pitkän tähtäimen suunnittelua, vuosisuunnittelua ja toimintajärjestelmää.

Maineen siirto uusille markkinoille ottaa aikaa ja maineen hallinta tulee tehdä ennakkoivasti. TGS:n on pyrittävä ymmärtämään miten se ja koko ala mielletään sekä määriteltävä huolellisesti miten haluavat tulla nähdyksi tulevaisuudessa. Maineen kehittämiseen tulee kohdentaa riittävät resurssit ja varat. Myös toimivat suhteet sidosryhmiin on tärkeää hoitaa oikein. Tärkeintä on olla sanojensa mittainen, myös kyky kuunnella, sitoutua ja oppia on tärkeää toimivien suhteiden rakentamisessa.

Yksi TGS:n selvä erottuva ominaisuus on joustava ja reagointikykyinen organisaatio, eli sisäinen ja ulkoinen suhdejärjestelmä. Suhdejärjestelmän kilpailuetu pohjautuu organisaation oppimiseen ja organisaation toimintatapojen käyttämiseen sekä yhteistoimintatiikan kehittämiseen. Yksilöllisen organisaation omaava yritys saa elinvoimaa kyvyttään siirtää tuote- ja markkinainformaatiota sekä organisaation sisällä että toimittajilleen ja asiakkailleen. Kestävä toimintatapa voisi olla tällaista siirrettävää informaatiota, sillä hyvin oppimaan pystyvässä organisaatiossa kyetään hallitsemaan, välittämään ja luomaan sellaista uutta tietoa ja ymmärrystä, jolla on kaupallista lisäarvoa sen asiakkaille. Menestyvä yritys: luo erottuvaa ja positiivista luonnetta sisäisten ja ulkoisten suhteiden rakentamiseen, luo ainutlaatuisuutta näihin suhteisiin (niin, että ne mahdollistavat sellaisten asioiden teon, joihin kilpailijat eivät pysty tai joihin ne pystyvät huonommin) ja luo olosuhteet, joissa näillä rakenteilla voidaan luoda enimmäismäärä arvoa.

Resurssi- ja energiatehokkuuden parantaminen on tehokas keino sekä raaka-aineiden käytön että päästöjen vähentämiseen. TGS:n valmius tarjota asiakkailleen varaosien 3D-mallinnusta ja teettämällä sekä vaihtamalla osat vain tarpeen ilmetessä on selkeästi materiaalin ja energian käyttöä vähentävää toimintaa. Turbiinin kuluvien osien korjaus pinnoittamalla, osan vaihtamisen sijaan, on myös erinomainen tapa parantaa resurssi ja energiatehokkuutta. Edellä mainittujen kaltaisten tuotteiden markkinointi asiakkaille myös ekologisen vastuun mukaisena toimintana on hyvinkin mahdollinen lisäarvon lähde.

Energia ja resurssitehokkuuden parantamiseen liittyvät myös esimerkiksi turbiineiden käyntiaikojen, eliniän ja huoltovälien optimointi sekä turbiinilaitoksen energiatehokkuus. Tällä saralla on mahdollisuus jo nyt ja varsinkin tulevaisuudessa luoda lisäarvoa. TGS:lla on osaamista tällä alueella, joten markkinoinnin voi aloittaa vaikka heti.

Vastuullisuuden sisällyttäminen osaksi toimintajärjestelmää tarkoittaa, että vastuullisesta toiminnasta laaditaan oma ohje. Sopimuksissa käytettävät liitteet voidaan liittää ohjeeseen, jolloin ne ovat helposti kaikkien käytettävissä. TGS:n toiminnan hajautuneisuuden ja monialaisuuden takia TGS:n kannattaa nimetä vastuuhenkilö koordinoimaan kestävän kehityksen mukaista toimintaa. Uskottavuuden varmistamiseksi vastuullisuuden kehittäminen ja ohjeiston ylläpito on syytä hoitaa asiallisesti.

Laadullisen tutkimuksen arvioinnissa on kysymys tutkimusprosessin luotettavuudesta ja pätevydestä. Tutkimuksen pätevyttä voidaan arvioida sillä, miten hyvin tutkimuksen tavoitteet täyttyivät. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää sellaisia yhtymäkohtia vastuullisuudesta ja esimerkkiyrityksen toiminnasta, joita hyväksikäyttämällä esimerkkiyrityksen olisi mahdollista luoda lisäarvoa. Yhtymäkohtia löytyi useita, joten tutkimusta voitaneen pitää pätevänä. Koska kysymyksessä on laadullinen tutkimus, joka toteutettiin teemahaasteluilla, on mahdollista, että tutkijan henkilökohtaiset näkemykset ovat vaikuttaneet haastatteluteemojen valintaan. Haastatteluissa esiin tulleet aiheet eivät juurikaan poikenneet toisistaan, vaan kaikki haastatellut nostivat esiin melko samoja aiheita, vain aiheiden painotukset poikkesivat toisistaan. Eniten tutkimuksen luotettavuuteen luultavasti vaikuttaa se, että tutkimus tehtiin yhden yrityksen avainhenkilöille. Todennäköisesti saman teemahaastattelun toteuttaminen jossain muussa joukossa, antaisi erilaisen tuloksen.

6. SUOSITUKSET

Palveluliiketoiminnan luonteesta riippuu paljon mitä kestävän kehityksen mukainen toiminta kunkin yrityksen toiminnassa tarkoittaa ja mitä toimenpiteitä sen huomioimen toimijoilta vaatii. Yleisesti voidaan sanoa, että ekologisen kestävyuden saavuttamiseksi materiaalien ja energian käyttöön tulee kiinnittää erityistä huomiota. Toiminnassa pitää pyrkiä materiaaleja ja energiaa säästäviin menetelmiin ja käytettävien materiaalien tulee olla ympäristöystävällisiä. Sosiaalisen kestävyuden vaatimusten täyttäminen vaatii taas panostusta henkilöstöön ja ympäröivään yhteiskuntaan. Ympäröivän yhteiskunnan huomioiminen yrityksen toiminnassa ei tarkoita hyväntekeväisyyttä tai erillisiä projekteja, vaan sitä että yrityksen varsinaisessa toiminnassa otetaan myös yhteiskunta huomioon. Taloudellinen kestävyys näkyy yrityksen toimissa niin, että yritys ei pyri kasvamaan kasvamisen vuoksi, vaan kasvu on pitkäjänteistä, suunniteltua ja kasvun rahoitus ei rasita yrityksen tulevaisuutta. Taloudellisesti kestävästi toimivan yrityksen taloutta hoidetaan muutenkin kunnolla, verot, sosiaalikulut ja laskut maksetaan ajallaan.

Jotta palvelun voidaan sanoa olevan kestävän kehityksen periaatteiden mukaista, ei riitä, että palvelua toimittava yritys toimii kestävän kehityksen periaatteiden mukaisesti, vaan koko toimitusketjun pitää toimia kestävästi samoin periaattein. Toimittajaverkoston tai ketjun kestävyuden varmistamiseksi tulee kumppaneiden välisissä sopimuksissa ottaa huomioon toiminnan kestävyys. Kumppaneilta vaaditut kestävän kehityksen mukaiset toimintatavat kirjataan sopimukseen ja niiden noudattamista valvotaan säännöllisin auditoinnein. Toimitusverkoston tai -ketjun kestävän toiminnan kehittäminen voisi olla mahdollista hoitaa säännöllisesti järjestettävillä yhteisillä koulutus- tai ideointipäivillä, joita voitaisiin järjestää esimerkiksi auditointien yhteydessä. Koulutuspäiville pitäisi saada mahdollisimman kattavasti henkilöstöä eri verkostotoimijoista. Silloin kaikki mahdolliset esille tulevat toteutettavissa olevat ideat voitaisiin viedä toteutukseen.

Se mitä kestävän kehityksen mukaisia toimia palveluliiketoimissa noudatetaan, riippuu pitkälti myös asiakkaiden ja markkinoiden vaatimuksista. Kumppaneiden on syytä hyvässä ajoin sopia, minkälaisia toimia keneltäkin vaaditaan, jotta koko toimitusketjun toimintaa voitaisiin pitää vastuullisena. On myös hyvä ottaa huomioon, että markkinat saattavat muuttua ja tulevaisuudessa vastuullisen toiminnan vaatimukset voivat olla erilaisia kuin tänään. Organisaatio, joka on joustava, nopea reagoimaan ja hyvä levittämään muuttuvaa informaatiota saattaa ajan myötä muuttua konservatiiviseksi, eikä välttämättä huomaa markkinoilla tapahtuvia muutoksia. Palveluntarjoajalla tulisivin olla nimettynä kestävästä toiminnasta vastaava henkilö, joka seurasi alan ja markkinoiden kehitystä sekä tarvittaessa ohjaisi toimitusketjun toimintaa oikeaan suuntaan.

Palveluliiketoiminnan kumppaniverkoston yhteistyö raamitetaan aina sopimuksilla. Pelkät sopimukset eivät kuitenkaan riitä, jos toiminnan halutaan olevan kilpailukykyistä. Jotta yhteistoiminta saataisiin erityisen kyvykkääksi, vaaditaan kaikilta yrityksiltä kykyä ja halua keskustella, kuunnella ja oppia. Vaatimuksena on myös suoraselkäinen toiminta eli tehdään, kuten puhutaan ja sovitaan. Toiminnan kehittäminen on mahdollista vain, kun kaikki toimijat luottavat toisiinsa, eikä yhdenkään tarvitse pelätä salaisuuksiensa vuotavan kilpailijoille.

TGS:n toiminnan hajautuneisuuden ja monialaisuuden takia TGS:n kannattaa nimetä vastuuhenkilö koordinoimaan kestävän kehityksen mukaista toimintaa, vastuuhenkilön tehtävänä on huolehtia vastuullisuuden kehittämisestä ja ohjeiston ylläpidosta. Asiakkaille ja muille sidosryhmille välitetään luotettavampi ja uskottavampi kuva TGS:n vastuullisuudesta. Vastuullisuus tulee sisällyttää osaksi pitkän tähtäimen suunnittelua, vuosisuunnittelua ja toimintajärjestelmää.

TGS:n maineen kehittäminen vastuullisena yrityksenä tulee tehdä ennakoivasti ja siihen tulee varata riittävät resurssit ja varat. Maineen kehittäminen tulee aloittaa mahdollisimman pian ja se on aloitettava päättämällä millaisena TGS:n vastuullisuus halutaan nähtävän tulevaisuudessa. TGS:n maine riippuu paljon myös sen sidosryhmistä, sidosryhmät pitää huomioida maineen kehittämisessä heti alusta lähtien.

Yritys voi toimia vastuullisesti vain, jos koko yrityksen henkilöstö niin tahtoo. Viestimällä yrityksen arvoja, periaatteita ja tavoitteita henkilöstölle, voidaan koko organisaatio saada ymmärtämään mistä vastuullisuudessa on kysymys ja miten sillä voidaan vaikuttaa yrityksen menestymiseen.

Uusien teknisten ratkaisuiden markkinointi asiakkaille on ekologisen kestäväää toimintaa ja ilmeinen lisäarvon lähde. 3D-mallinnus, turbiinin osien pinnoittaminen vaihtamisen sijaan tai tilaaminen, teettäminen ja vaihtaminen vain tarpeen ilmetessä ovat asiakkaalle mahdollisuus säästää, mutta myös ekologisesti vastuullinen tapa toimia. Energia ja resurssitehokkuuden parantamiseen liittyvät myös esimerkiksi turbiineiden käyntiaikojen, eliniän ja huoltovälien optimointi sekä turbiinilaitoksen energiatehokkuus. Tällä saralla on mahdollisuus jo nyt ja varsinkin tulevaisuudessa luoda lisäarvoa ja tuottaa yhteiskunnalle jaettua arvoa.

LÄHTEET

Aulet, B., 2013. *Disciplined Entrepreneurship: 24 steps to a successful startup*. Hoboken, John Wiley & Sons Inc. 290 s.

Axson, D., 2010. *Best Practices in Planning and Performance Management : Radically Rethinking Management for a Volatile World*. Hoboken. John Wiley & Sons. 299 s.

Clarke, K., & Pitt, M., R&D initiatives and the development of strategic advantage. In: Belcher, A., Hassard, J., & Procter, S., 1996. *R&D Decisions: Strategy, Policy, and Disclosure*. Lontoo, Routledge. ss. 41 - 64

Day, G. 1999. *Market Driven Strategy-Processes for creating value*. With a new introduction. New York, The Free Press. 406 s.

Economics online.

http://www.economicsonline.co.uk/Managing_the_economy/Sustainable_growth.html. Viitattu 12.7.2015

Goodman, R., Lawless, M., 1994. *Technology and Strategy: Conceptual Models and Diagnostics*. New York. Oxford University Press. 291 s.

Harmaala, M-M., Jallinoja, N., 2012. *Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta*. Helsinki, Sonoma Pro Oy. 277 s.

Hakala, H. & Välimäki, J., 2003. *Ympäristön tila ja suojele Suomessa*. Tampere. Tammer-Paino. 446 s.

Heikurinen, P., 2013. *Reframing strategic corporate responsibility. From economic instrumentalism and stakeholder thinking to awareness and sustainable development*. Dissertation. Helsinki. Aalto Yliopisto. Johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan laitos. Aalto University publication series Doctoral dissertations 156/2013. 173 s.

Heinonen, S., Hietanen, O., Kiiskilä, K., & Ruuhonen, L., 2003. *Kestäkö tietoyhteiskunta? Käsitemanalyysia ja alustavia arvioita*. Helsinki, Edita Prima Oy. 170 s.

Hemmo, M. 2006. *Sopimusoikeuden oppikirja*. Helsinki, Tallentum. 647 s.

Henttonen, E., 2008. *Usein kysytyt kysymykset laadullisesta tutkimuksesta*. [Viitattu 16.12.2015]. Saatavissa

<https://into.aalto.fi/download/attachments/3775231/Kysymyksiä+ja+vastauksia+laadullisesta+tutkimuksesta.pdf>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H., 2000 *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki, Yliopistopaino. 213 s.

Huisigh, D. Why do You Think You/We can Make Improvements In Society? Vaasa 2014. Julkaisematon esitys. 181 s.

Huovinen, V. 2005. Havukka-ahon ajattelija. Porvoo, WSOY. 223 s.

Hyytinen, A. & Rouvinen, P. Johdanto. In: Mistä talouskasvu syntyy? Helsinki 2005, Elinkeinoelämän tutkimuslaitos (ETLA). ss. 15 – 30.

Hyötyläinen, M., Manninen, J., Nikulainen, K. & Ohtonen, V., 2010. Uuskasvua ymmärtämässä -kutsu kestävään tuottavuuteen. Hyötyläinen, M., Manninen, J., Nikulainen, K., Ohtonen, V. & Siltala Helsinki, TeliaSonera Finland Oyj. ss. 7-87.

Härkönen, E. 2003. Varsinais-Suomi hyvin toimivaksi kestävä kehityksen tietoyhteiskunnaksi. Varsinais-Suomen tietoyhteiskuntastrategia 2002 – 2005. Turku, Tulevaisuuden tutkimuskeskus. 47 s.

Investopedia. <http://www.investopedia.com/terms/e/economicgrowth.asp>. Viitattu 11.7.2015

Juutinen, S., & Steiner, M., 2010. Strateginen yritysvastuu. Helsinki, WSOYpro, 315 s.

Kay, J. 1995. Foundations of corporate success. New York, Oxford University Press, 416 s.

Khalid, Z. 2010. Optimizing Back Office Operations : Best Practices to Maximize Profitability. Hoboken, USA, John Wiley & Sons. 227 s.

Kotimaisten kielten tutkimuskeskus. 1994. Suomen kielen perussanakirja, kolmas osa. Helsinki, Painatuskeskus Oy. 663s.

Kurkilahti, L., & Äijö, T. 2007. Ui tai uppoa. Suomalaisyrietykset globaalitalouden hyökyallokossa. Helsinki, WSOYpro. 301 s.

Kushal, K., Ravishankar, S. & Kalla, H. 2010. Perspectives for Effective Management. Mumbai, Himalaya Publishing House. 268 s.

Laininen, E., Manninen, L. & Tenhunen, R.. 2006. Näkökulmia kestäväan kehitykseen oppilaitoksissa. Helsinki, Opetus-, kasvatus- ja koulutusalojen säätiö – OKKA-säätiö. 37 s.

Langford, D. & Male, S., 2008. Strategic Management in Construction. Chichester, Englanti. Blackwell Science Ltd. s.250

Lester, A., 2009. Growth management. Two hats are better than one. Basingstoke, Palgrave Macmillan. 224 s.

Linnanen, L., Markkanen, E. & Ilmola, L., 1997. Ympäristöosaaminen, Kestäväan kehityksen haaste yritysjohdolle. Helsinki, Otaniemi Consulting Group Oy. 204 s.

Loikkanen, T., Hyytinen, K. & Koivusalo, S. 2007. Yhteiskuntavastuu ja kilpailukyky suomalaisyrityksissä. Nykytila ja kehitysnäkymät. Espoo, VTT Tiedotteita. Research Notes 2386. 118 s.

Maliranta, M. & Ylä-Anttila, P., 2007. Kilpailu, innovaatio ja tuottavuus. Maliranta, M. & Ylä-Anttila, P.(toim.) , Helsinki, Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos ETLA (sarja B 228). ss. 9-26.

Matthyssens, P. & Faes, W. Green Offerings and buyer-supplier collaboration in value chains. In: Lindgreen, A., Maon, F., Vanhamme, J. & Sen S. Sustainable value chain management. A research anthology. Surrey, England 2013, Gower Publishing Limited. ss.223 – 255

Morden, T., 2007. Principles of Strategic Management. Aldershot England., Ashgate Publishing Limited. 627 s.

Mäkinen, M., 2007. Kilpailu, innovaatio ja tuottavuus. Maliranta, M. & Ylä-Anttila, P.(toim.) , Helsinki, Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos ETLA (sarja B 228). ss. 139-153.

Olkkonen, T., 1994 Johdatus teollisuustalouden tutkimustyöhön. Otaniemi, TKK OFF-SET, 143 s.

Ollikainen, M. & Pohjola, M., 2013. Talouskasvu ja kestävä kehitys. Helsinki. Suomalainen tiedeakatemia. 39 s.

Pagano, B., The importance of constituency management. In: Coate, P., Handbook of Business Strategy. Bradford, England 2005, Emerald Group Publishing Ltd ss. 369 – 374.

Pohle, G. & Hittner, J. Attaining sustainable growth through corporate social responsibility. IBM Global Services [verkkojulkaisu] 2008. [viitattu 21.7.2015]. Saatavissa <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/gbe03019-usen-02.pdf>

Porter, M.E., 1998. Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance. With a new introduction. New York, The Free Press. 557 s.

Porter, M.E. & Kramer, M. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. Harvard Business Review [verkkolehti] 2006 [viitattu 14.7.2015]. Saatavissa <https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility>.

Porter, M.E. & Kramer, M. 2011. The big idea: Creating Shared Value. Harvard Business Review [verkkolehti] 2011 [viitattu 2.8.2015]. Saatavissa <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>

Pine, B. J. II & Gilmore, J.H. (2011.) The Experience Economy. Boston, Harvard Business Review Press, 359 s.

Rohweder, L., 2004. Yritysvastuu – kestävä kehitys organisaatiotasolla. Porvoo, WSOY, 255 s.

Rundgren, S., 2003. Kestävän kehityksen toimintaohjelmat Läsi-Suomen ympäristökeskuksen alueen kunnissa. Länsi-Suomen ympäristökeskuksen moniste 84/2003. 39s.

Salonen, A., Kestävä kehitys globaalien ajan hyvinvointiyhteiskunnan haasteena. Väitöskirja. Helsinki 2010. Helsingin yliopisto, opettajankoulutuslaitos, käyttäytymistieteellinen tiedekunta. Yliopistopaino: Käyttäytymistieteellinen tiedekunta, opettajankoulutuslaitos, 2010, Tutkimuksia. 1799-2508. 299 s.

Schaltegger, S., Burritt, R., & Petersen, H. 2003. An introduction to corporate environmental management. Striving for sustainability. Sheffield. Greenleaf publishing limited. 379 s.

Simpson, D., & Power, D. Aligning Goals and outcomes in sustainable supply chain management. In: Lindgreen, A., Maon, F., Vanhamme, J. & Sen S. Sustainable value chain management. A research anthology. Surrey, England 2013, Gower Publishing Limited. ss.113 - 123

Strange, T. & Bayley, A., 2008. Sustainable development, linking economy, society, environment. Pariisi. OECD Publications Service. 141 s.

Suomen kestävä kehityksen toimikunnan asettama työryhmä. 2006. Kohti kestäviä valintoja. Kansallisesti ja globaalisti kestävä Suomi. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 5/2006. 136 s.

Taipalinen, J. & Toivio, T., 2004. Vastuullinen yritystoiminta pk-yritysten voimavarana. Helsinki, KTM julkaisu 16/2004. 66s.

The DAC Guidelines. Strategies for Sustainable Development: Guidance for Development Co-operation. Pariisi 2001, OECD Publications Service. 77 s.

Tellis, G., 2013. Unrelenting innovation. How to build a culture for market dominance. San Francisco. Jossey-Bass. 352 s.

Viitala, R., & Jylhä, E., 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki, Edita Publishing Oy. 360 s.

Vuorinen, T., 2013. Strategiakirja. 20 työkalua. Helsinki, Tallentum Media Oy. 284 s.

Webb, N., 2011. The innovation playbook. A revolution in business excellence. Hoboken. John Wiley & Sons, Inc. 243 s.

Wrange, K. 2005. Markkinatalouden luonnonlait vähenevän öljyn maailmassa. Hamina, Oy Kotkan Kirjapaino Ab, 128s.

LIITTEET

LIITE 1. Teemahaastattelurunko

Teemahaastattelurunko; kestävä kehitys ja yrityksen menestys

Haastattelut tehtiin tammi- ja helmikuussa 2016. Haastateltavina oli Fortum TGS:n avainhenkilöitä hallinnosta, projektien johdosta ja logistiikasta.

1. Miten kestävä kehitys näkyy TGS:n toiminnassa (nykytilanne ja tavoitteet), esim. hankinta, valmistus, projektit, myynti.

- Ekologinen kestävyys
- Sosiaalinen kestävyys
- Taloudellinen kestävyys
- Kestävä kehitys ja liiketoimintakumppanit
- Kestävä kehitys ja asiakkaat

2. TGS:n kilpailuetu

- Mistä muodostuu TGS:n kilpailuetu, -edut?
- Mistä asiakkaat ovat valmiita maksamaan (ylimääräistä)?
- Mitkä ovat kilpailueduiksi muunnettavissa olevat kyvykkyydet?
- Onko jotain hankittavissa olevaa osaamista, josta voisi kehkeytyä erotteleva kyvykkyys?

3. Turbiiniliiketoiminnan tulevaisuus

- Onko näkyvissä merkkejä tulevista muutoksista? (Markkinat, teknologiat, kilpailijat)
- Olisiko toimitusketjussa mahdollisuuksia tuottaa jaettava arvoa? (Energia, materiaalit, alihankinta)
- Voiko kestävä kehitys tarjota jotain lisää TGS:n liiketoimintaan tulevaisuudessa?