Tampereen yliopisto

Risto Teerikoski

STRATEGIANA KESTÄVYYS

Diplomityö
Johtamisen ja talouden tiedekunta
Tarkastaja: Jonna Käpylä
Tarkastaja: Marko Seppänen
Helmikuu 2025

TIIVISTELMÄ

Risto Teerikoski: Strategiana kestävyys
Diplomityö
Tampereen yliopisto
Johtamisen ja tietotekniikan DI-ohjelma
Helmikuu 2025

Tässä diplomityössä tarkastelen kestävyyden roolia suomalaisten pörssiyhtiöiden strategiassa. Tutkimuksessa analysoin, miten kestävyys näkyy suomalaisten pörssiyhtiöiden strategioissa analysoimalla Helsingin pörssin yhtiöiden strategioita. Tutkimuksen ensimmäisellä alatutkimuskysymyksellä, millä mittakaavalla kestävyys on huomioitu pörssiyhtiöiden strategioissa, pyrin selvittämään, kuinka suuri osa suomalaisista pörssiyhtiöistä on sisällyttänyt kestävyyden strategiaansa. Tutkimuksen toisen alatutkimuskysymyksen, minkä tyyppisiä kestävyysprofiileja yrityksillä on, luo tietoisuutta siitä, minkälainen rooli kestävyydellä on suomalaisten pörssiyhtiöiden strategioissa.

Tutkimuksessa on käytetty monitutkimusmenetelmää, jossa laadullista tutkimusmenetelmää on hyödynnetty kestävyysmainintojen havaitsemiseen ja kvantitatiivista tutkimusmenetelmää on käytetty kestävyysmainintojen tilastolliseen analyysiin. Kestävyysmainintojen havaitsemisen lisäksi tutkimuksessa kestävyysmaininnat on kategorisoitu Baumgartner & Ebnerin (2010) kestävyysprofiilin, tässä diplomityössä luodun kestävyyden lisäarvon sekä Triple Bottom Line (TBL)-teorian eri kestävyyden osa-alueiden mukaisesti.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että suurin osa suomalaisista pörssiyhtiöistä ovat sisällyttäneet kestävyyden strategiaansa, mutta suurin osa niin tehneistä yhtiöistä ovat ainoastaan tehneet tämän maininnan tasolla, eivätkä motivoineet kestävyyden merkitystä strategiassa. Yhtiöistä suurin osa olivat toisin sanoen Baumgartner & Ebnerin (2010) kestävyysprofiililtaan introvertteja ja kestävyyden lisäarvon osa-alueella 1 (asteikolla 0–3). TBL-jakauman mukaisista kestävyyden osa-alueista (ympäristö, sosiaalinen kestävyys ja taloudellinen kestävyys) ympäristö oli mainittu useimmiten kaikista yksittäisistä osa-alueista. Tavallisinta oli kuitenkin (22 % tapauksista), että kaikki osa-alueet olivat mainittuina strategiassa. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että teollisuusyritykset olivat parhaiten edustettuina kestävyyden parhaimmilla tasoilla.

Avainsanat: Kestävyys, strategia, vastuullisuus, kestävyysstrategia, Triple Bottom Line

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

ABSTRACT

Risto Teerikoski: Sustainability as a strategy
Master of Science Thesis
Tampere University
Master's Degree Programme in Management and Information Technology
February 2025

In this master's thesis, I study the role of sustainability in Finnish public listed organizations' strategies. In the study, I analyze the role of sustainability in the public listed organizations' strategies by analyzing the strategies that are listed in the Helsinki Stock Exchange. With the first sub-research question, i.e., to what extent sustainability is taken into consideration in the strategies of the public listed organizations, I aim to clarify how many of the Finnish public listed organizations have included sustainability into their strategies. The second sub-research question, i.e., what kind of sustainability profiles the organization has, creates awareness of what kind of role sustainability has in Finnish public listed companies' strategies.

The research has been conducted by applying mixed research methods; qualitative research methods have been used for identifying the sustainability mentions and quantitative research methods are applied for in the statistical analysis. In addition to observing the sustainability mentions, they have been categorized according to Baumgartner & Ebner's (2010) sustainability profiles, the level of added value of sustainability and the Triple Bottom Line (TBL)-theory's sub-areas.

The results of the study point that most of the Finnish public listed companies have included sustainability into their strategies, but most of these organizations have only done it by at the level of mentioning, without motivating its significance in the strategy. The majority of the organizations were introvert according to Baumgartner & Ebner's (2010) strategy and on level 1 in the level of added value of sustainability (on a scale from 0 to 3). Of the TBL sub-divisions, the environment was mentioned in the most times. However, it was most common that all the TBL sub-divisions were mentioned (22 % of the cases). The results find that industrial organizations are best represented on the highest sustainability levels.

Keywords: Sustainability, strategy, responsibility, sustainability strategy, Triple Bottom Line

The originality of this thesis has been checked using the Turnitin Originality Check service.

TEKOÄLYN KÄYTTÖ OPINNÄYTTEESSÄ

Opinnäytteessäni on käytetty tekoälysovelluksia:

☒ Ei
☐ Kyllä

ALKUSANAT

Aloittaessani tämän diplomityön kirjoittamisen tiesin, että haluan löytää strategian ja kestävyyden yhdistävän tekijän. Euroopan unionin CSRD-direktiivi on juuri tällä hetkellä kirjoittamassa uutta kappaletta kestävyyden historiankirjoihin Euroopan unionissa yhtiötasolla.

Ilmastokriisistä on syystä tullut pysyvä puheenaihe ympäri maailman. Ilmaston lämpeneminen on ylittänyt 1,5 asteen rajan. Yritysten tulisi ajatella pitkän aikavälin toimintamalleja pysyäkseen relevantteina myös tulevina vuosikymmeninä. Toivon tämän työn avulla antavani yrityksille resursseja pitkäjänteiseen strategiseen suunnitteluun ja näin myös luovan jalansijaa kestävämmälle huomiselle

Tässä kohtaa tulee tietysti myös kiittää kaikkia, jotka ovat mahdollistaneet tämän diplomityön kirjoittamisen. Minulla on ollut teistä suuri tuki matkan aikana. Ruotsalaisen sanonnan mukaan: ketään mainitsematta, ketään unohtamatta (ingen nämnd, ingen glömd).

Toivottavasti tämä diplomityö auttaa sinua paremmin ymmärtämään kestävyyden voimavaran ja tärkeyden nyt ja tulevaisuudessa. Parhaimmillaan tämä työ inspiroi kestävämpään ajatteluun ja tulevaisuuden kestävien mallien luomiseen. Kestävyys ei ole vaihtoehto – se on elinehto.

Vakituisella opiskelupaikallani, M/S Viking Gracen 11. kannella, 3.2.2025

Risto Teerikoski

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO 1
2. KIRJALLISUUSKATSAUS 4
2.1 Kestävyys historiasta nykyaikaan 4
2.2 Yhteiskunnan luomat kestävyyspaineet 6
2.3 Yrityksen strategia ja kestävyysstrategia 9
2.4 Kestävyysstrategiset teoriat 10
2.4.1 Yritysten kestävyysprofiilit 10
2.4.2 Oertwigin kestävyysstrategiset mallit 13
2.4.3 Liiketoiminnan kestävyyden typologia 15
2.4.4 Kestävyyden lisäarvon malli 16
2.4.5 Kestävyysteorioiden vertailu 19
3. TUTKIMUSMETODOLOGIA 21
3.1 Tutkimusmenetelmä 21
3.2 Aineiston keruu ja rajaus 22
3.3 Aineiston analysointi 23
3.4 Tutkimuksen luotettavuus 23
4. TULOKSET JA ANALYYSI 25
4.1 Kestävyys yhtiön strategiassa 25
4.2 Kestävyysmaininta vai ei kestävyysmainintaa 26
4.3 Kestävyyden lisäarvon taso 28
4.4 Yritysten kestävyysprofiilit 29
4.5 Kestävyysprofiilien ja kestävyystasojen vertailu 31
4.5.1 Teorioiden yhtäläisyydet ja eroavaisuudet 31
4.5.2 Taso 0 & 1 vs. Introvertti 32
4.5.3 Taso 2 vs. Ekstrovertti & Konservatiivinen 34
4.6 Taso 3 vs. Visionääri 37
5. YHTEENVETO 39
6. LÄHDELUETTELO 42
LIITE 1: TUTKIMUSTULOSTEN DATA 47

1. JOHDANTO

Kestävyys nähdään jokaisen yrityksen velvollisuutena (Ferro, et al., 2019). Kestävä liiketoiminta mahdollistaa yrityksille pitkän aikavälin tehokkaamman tuoton ja toimintaedellytykset.

Nasdaqin Helsinki-pörssissä on listattuna 134 osakeyhtiötä (Nasdaq). Pörssiyhtiö on julkinen osakeyhtiö, jonka tiedotusvelvollisuuksia säätelevät useat lait, kuten osakeyhtiölaki ja arvopaperilaki. Vuoden 2024 tilikaudesta alkaen kaikki yhtiöt, joilla Euroopan unionin alueella on yli 500 henkilön sekä yli 150 miljoonan euron liikevaihdon liiketoimintaa, ovat velvollisia suorittamaan kestävyysraportoinnin EU:n säätämän CSRD-direktiivin mukaisesti. CSRD-direktiivi velvoittaa yhtiöitä raportoimaan henkilöstöön, ympäristöön, yrityksen kestävään liiketoimintaan sekä yhteiskuntaan vaikuttavista kestävyystekijöistä (Euroopan komissio, 2022). Kestävyys on toisin sanoen kasvattamassa rooliaan yritysten hallinnollisessa työssä ja luo väistämättä rutiineja kestävyysmittausten seurantaan.

Yhtiön strategia kuvaa tarkoituksenmukaista ohjeistus, joka ohjaa yhtiön tapaa toimia ja lähestyä päämääriään (Mintzberg, 1978). Osakeyhtiölain mukaisesti yhtiön toiminnan päämäärän tulisi pääsääntöisesti olla voiton tuottaminen omistajilleen (Osakeyhtiölaki 624/2006).

Yritysten on nykyään kasvavassa määrin raportoitava kestävyydestään (Euroopan komissio, 2024). Kestävyysraportointia voi pitää joko hyvänä läpinäkyvyyden edistäjänä tai ylimääräisenä kustannuseränä, mutta se on joka tapauksessa toimitettava ja sen perusteella yhtiön kestävyystaso määritellään EU-tasolla. Yhä useammat yhtiöt raportoivat kestävyydestä ja vaikuttavat olevan kestävyyden aktiivisia edistäjiä. Kestävyysteot syntyvät useimmiten erinäisten ongelmien havaitsemisen kautta sen sijasta, että kestävyystekoja suoritettaisi systemaattisesti kehitystyönä (Baumgartner & Ebner, 2010). Tämä saattaa johtua siitä, että yrityksillä ei ole sitä aikaa suunnitella kestävyyttä systemaattisesti, joka on edellytys pitkän aikavälin kestävien ja kannattavien investointien mahdollistamiseen (Bansal & DesJardine, 2014). Tämä ei ainoastaan ole ongelma kestävyyskysymyksissä, vaan pitkän ja lyhyen aikavälin etujen ristiriita on laaja ilmiö (Laverty, 1996). Yritysten tulisi todeta kestävyysvaatimusten muutokset ajoissa ja ymmärtää, ettei nykyinen toimintamalli välttämättä ole se

kannattavin pitkällä aikavälillä. EU:n päästökauppajärjestelmän kaltaiset tekijät muuttavat päästävien yritysten toimintaedellytyksiä muuttamalla kestämättömät päästöt kannattamattomiksi. Euroopan unionilla on tavoitteena olla hiilineutraali vuoteen 2050 mennessä (Euroopan komissio, 2022), ja se luo väkisinkin paineen sitoutua kestävään tulevaisuuteen. Kestävällä henkilöstöpolitiikalla puolestaan varmistetaan, että työntekijät voivat hyvin ja ovat motivoituneita. Osaamisen säilyttäminen säästää yhtiön resursseja, kun yrityksen ei tarvitse kuluttaa varojaan uusien työntekijöiden perehdyttämisessä. Lisäksi palkka ei ole tärkein motivaattori työpaikassa pysymiseen, vaan työntekijän sitoutuvuuden tunne (World Economic Forum, 2022). Kuten Elinkeinoelämän keskusliitto (EK) asian kiteyttää, *”Vastuullisuus elinkeinoelämässä tarkoittaa tulevaisuudelle hyvää bisnestä”* (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2024).

Yritysten kestävyysstrategiasta sekä strategisista kestävyysprofiileista on tehty useita tutkimuksia (Oertwig et al., 2017; Baumgartner & Ebner, 2010; Dyllick & Muffin, 2016). Vaikka kestävyyden rooli yrityksen strategiassa on todettu relevantiksi ja sen roolista on tehty tutkimuksia, sen laajuutta suurimmissa yrityksissä ei ole tutkittu laajasti. Siitä, missä mittakaavassa yritykset ovat sisällyttäneet kestävyyden strategiaansa ei toisin sanoen ole vielä tehty tilastoa. Yrityksen kestävyyden voi kuitenkin todeta olevan monen eri tahon kiinnostuksen kohteena. Ennen kaikkea sen tulisi olla yrityksen johdon sekä omistajien korkea prioriteetti, joka tulee ottaa huomioon yrityksen jokaisessa eri toiminnossa.

Tässä diplomityössä tutkin suomalaisten pörssiyhtiöiden sitoutumista kestävyyteen tutkimalla yritysten kestävyyden sisällyttämistä yhtiön strategiaan. Tämän diplomityön tutkimuskysymys on: *Miten kestävyys näkyy suomalaisten pörssiyritysten strategioissa?* Alatutkimuskysymyksinä toimivat 1) *Millä mittakaavalla kestävyys on huomioitu pörssiyhtiöiden strategiassa?* sekä *2) minkä tyyppisiä kestävyysprofiileja yrityksillä on?* Kestävyyden mittakaavan suuruuden tutkiminen antaa kuvan yritysten nykytilanteen kestävyyden sisällyttämisessä strategiseen päätöksentekoon. Koska kestävyysstrategioista on tehty tutkimuksia aikaisemmin, osoittaa tutkimuskysymys kuinka suuri tehdyn tutkimuksen ja käytännön toteutuksen eroavaisuus on. Ensimmäinen tutkimuskysymys luo pohjan toiselle tutkimuskysymykselle, jonka tarkoitus puolestaan on tarkemmin tutkia näiden kestävyysprofiilien luonteen. Tämä on tärkeää siksi, että kestävyysmainintoja voi olla eri tasoisia, jolloin yhdessä strategiassa kestävyys voidaan mainita sanalta, kun taas toisessa strategiassa kestävyys voi olla koko strategian ydin.

Tutkimuksen tavoitteena on identifioida millä laajuudella suomalaiset pörssiyhtiöt ovat omaksuneet kestävyyden osaksi yhtiön työskentelytapaa lisäämällä kestävyystavoitteet

yhtiön strategiaan tai erilliseen kestävyysstrategian. Kestävyyden laajuus on mitoitettu sen mukaan, kuinka moni kestävyyden eri osa-alueista Triple Bottom Line (TBL) -jaon mukaisesti (ympäristö, sosiaalinen kestävyys sekä hallinnollinen kestävyys) on osana yhtiön strategiaa. Tämän perusteella jokaisen yhtiön strategialle voidaan määrittää vastuullisuustaso sekä tunnistaa tapaukset, joissa vastuullisuutta ei ole mainittu tai jossa sitä ei ole erikseen määritelty. Tämän lisäksi tutkimuksessa analysoidaan strategiset kestävyysprofiilit niistä yrityksistä, jotka ovat sisällyttäneet kestävyyden strategiaansa tai jolla on erillinen kestävyysstrategia. Kestävyysprofiilit tullaan analysoimaan aikaisempien tutkimusten perusteella sekä luomalla viitekehys, jonka perusteella kestävyyden lisäarvo voidaan määritellä.

Tutkimus on rajattu koskemaan suomalaisia pörssiyhtiöitä, jotka ovat listattuja Nasdaq Helsinki-pörssiin. Jokainen yhtiö on tutkimuksessa edustettuna vain kerran, vaikka yhtiöllä olisi useita eri osakelistauksia (esim. A- ja B-osakekannat). Tutkimuksessa tutkitaan ainoastaan strategiassa olevia kestävyyselementtejä, eikä muita kestävyyteen liittyviä dokumentteja kuten vastuullisuusraportteja. Yritysten kestävyysmainintojen totuudenmukaisuutta yritysten toimissa ei ole tarkastettu, vaan ainoastaan strategiassa mainitut kestävyyselementit kuuluvat tutkimuksen rajauksen piiriin.

2. KIRJALLISUUSKATSAUS

2.1 Kestävyys historiasta nykyaikaan

Kestävyys on vanha termi, jonka tiettävästi ensimmäistä kertaa mainitsi Hans Carl von Carlowitz kirjassaan *Sylvicultura oeconomica* vuonna 1713 (Schmidt, 2012). Kirjassaan von Carlowitz kuvaa tilannetta, jossa tärkeys puuraaka-aineelle ja metsästykselle on pysyvää, mutta jossa metsien määrä vähenee asutuksen ja viljelysten vuoksi (von Carlowitz, 1713). Kestävyys ilmiönä kasvoi tunnetun Brundtland-raportin jälkeen, jossa kestävyys kuvattiin kehityksenä, joka huomioi nykysukupolvien tarpeet, tinkimättä tulevien sukupolvien mahdollisuudesta täyttää omansa (Brundtland, 1987; Porter & Kramer, 2006).

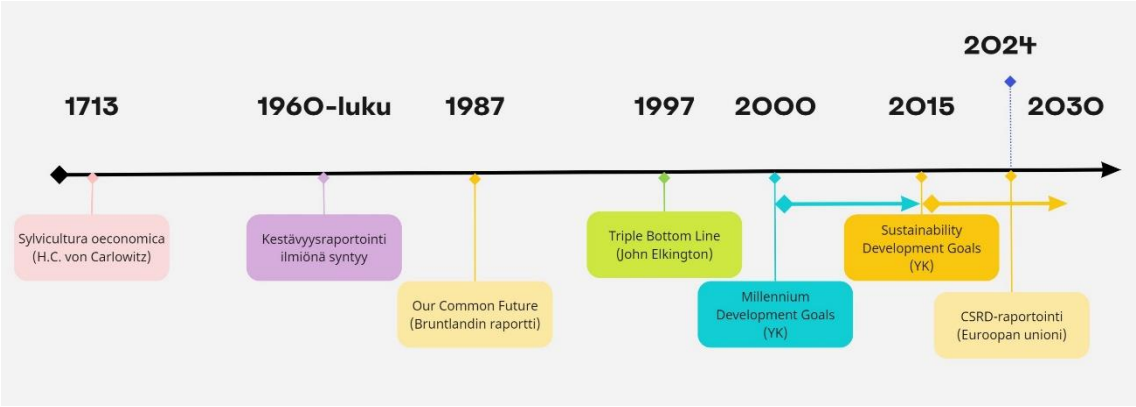
Liiketaloudessa kestävyyden pääoman voi jakaa kolmeen eri osa-alueeseen: ympäristöön, sosiaaliseen, ja taloudelliseen pääomaan. Kestävä taloudellinen pääoma tarkoittaa sitä, että käyttäessään resurssejaan yritys ei köyhdytä rahan käyttäjää vaan sitä, että käyttäjä on vähintään yhtä varakas kuin ennen tämän rahan saamista. Kestävä talous kattaa talouden kaikki osa-alueet ja takaa omistajalleen riittävän kassavirran, samalla tuottaen omistajilleen keskimääräistä korkeamman tuoton. Ympäristöpääoma koostuu luonnonvaroista ja ekosysteemin palvelevista tekijöistä kuten ilmaston vakauttaminen, veden puhdistaminen, maaperän kunnostaminen ja eläinten ja kasvien lisääntyminen. Sosiaalinen pääoma jakautuu inhimilliseen- ja yhteiskunnalliseen pääomaan. Inhimillisellä pääomalla tarkoitetaan ihmisten taitoja, motivaatiota sekä uskollisuutta, kun taas yhteiskunnallinen pääoma sisältää julkisten palveluiden laadun (esim. koulutus). Taloudellinen kestävä pääoma merkitsee sitä kulutuksen tasoa, jossa henkilö ei kuluttaessaan köyhdytä itseään. Toisin sanoen lopputilanne on vähintään yhtä hyvä kuin lähtötilanne. (Dyllick & Hockerts, 2002)

John Elkington kehitti vuonna 1997 Triple Bottom Line (TBL) -rakenteen, joka avulla yritys voi mitata tehokkuuttaan taloudellisesta, sosiaalisesta ja ympäristöllisestä näkökulmasta. TBL:n mukaan taloudellinen kestävyys tarkoittaa yrityksen mahdollisuutta selvitä ja kehittyä, jotta ne voivat palvella tulevaisuuden sukupolvia. Taloudellinen kestävyys vertaa yrityksen kasvun yhteiskunnan talouskasvuun sekä siihen, kuinka yritys on vaikuttanut yhteiskunnan talouskasvuun. Sosiaalinen kestävyys kattaa inhimillisen pääoman liiketoimintamalleilla, jotka ovat reiluja työntekijöitä ja työyhteiskuntaa kohtaan. Sosiaalisia kestävyystekijöitä ovat muun muassa reilu palkka ja työterveydenhuolto. Sosiaalisen kestävyyden sivuuttamisella on todettu olevan

negatiivisa taloudellisia vaikutuksia. Ympäristön kestävyys tarkoittaa toimintatapaa, jossa ympäristön resursseja käytetään tavalla, joilla ne ovat olemassa myös tuleville sukupolville. (Alhaddi, 2015)

Kestävyydestä tuli suuri puheenaihe 1900-luvun loppupuolella. Yksi suurimmista virstanpylväistä on Gro Harlem Brundtlandin julkaisema kuuluisa *Our Common Future*-raportin vuonna 1987 (World Commission on Environment and Development & Brundtland, 1987). Kestävyysraportoinnin standardien mahdollistajia ovat muun muassa olleet the Global Reporting Initiative (GRI), jonka aloitteesta määriteltiin TBL-raportointimalli, the United Nations Principles for Responsible Investment (UNPRI) sekä the United Nations Environment Programme (UNEP). (Brocket & Zabihollah, 2012)

Vuoden 2024 tilinpäätöksestä alkaen suurten Euroopan unionin alueella toimivien yritysten tulee raportoida kestävyystietojaan CSRD-direktiivin mukaisesti. Kestävyysraportoinnista tulee tämän seurauksesta erillinen kokonaisuus yhtiön tilinpäätökseen liitettävää toimintakertomusta. Näin ollen kestävyysraportti tulee olemaan keskeinen osa päätöksentekoa ja luotonantoa sekä toimimaan luotettavuusmerkkinä (Silvola, et al., 2024). CSRD-raportointi on myös jaettu ympäristön, sosiaalisen kestävyyden sekä taloudellisen kestävyyteen TBL:n tavoin (Euroopan komissio, 2024).



Kuva 1. Aikajana kestävyyden historian merkittävimmistä virstanpylväistä.

Oshika & Saka (2017) kehittivät kaksi mallia, tuottavuuden lisäarvon mallin ja jakelun lisäarvon mallin, joiden avulla voidaan laskea yrityksen luodun lisäarvon, voidakseen täten arvioida kestävyyden suorituskykynsä taloudellisen ja sosiaalisen kestävyyden saralla. Yrityskeskeinen tuottavuuden lisäarvo lasketaan vähentämällä tuotettujen tuotteiden arvosta niiden materiaalien sekä palveluiden arvot, jotka on ostettu muilta yrityksiltä. Jakelunäkökulmasta taas yrityksen arvonlisäys määräytyy summaamalla

työntekijöille, velkojille, osakkeenomistajille sekä yhteiskunnalla jaetut osuudet. (Oshika & Saka, 2017)

2.2 Yhteiskunnan luomat kestävyyspaineet

Kestävyys on kriittinen menestystekijä yrityksille, jotka haluavat pysyä relevantteina tulevaisuuden markkinoilla. Kestävyys vaatii digitalisaation tavoin transformoimaan organisaation jokaista liiketoiminta-aluetta. Ilman johdon sitoutumista tai kestävyystiimin liian pientä valtuutta kestävän kehityksen edistäminen on kuitenkin haasteellista. (World Economic Forum, 2022) Kestävyys on myös alkanut näkyä yritysten organisoitumisessa. Useat yritykset ovat luoneet johtoryhmään uuden position, CSO:n (Chief Sustainability Officer), ottaen kestävyyshaasteet vakavasti. Tällaisen position luomisella ei kuitenkaan ole yhteyttä yrityksen kestävyystason parantamisessa, jos yritys jo aiemmin oli huonolla kestävyystasolla (Peters, et al., 2019).

Euroopan unioni hyväksyi 5.1.2023 uuden kestävyysdirektiivin, Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) (Euroopan komissio, 2024). CSRD-direktiivin tarkoitus on modernisoida ja vahvistaa yritysten raportointia sosiaalisten ja ympäristöön vaikuttavien tietojen osalta. Näiden raportointien perusteella varmistetaan, että sidosryhmät kuten sijoittajat paremmin pystyvät arvioimaan yritysten tekojen vaikutusta ympäristöön ja ihmisiin. CSRD-raportointi tulee pakolliseksi vuoden 2024 tilikaudesta lähtien, eli ensimmäiset raportit julkaistaan vuonna 2025. Ensi vaiheessa raportointivelvollisuus koskee yrityksiä, joilla on keskimäärin yli 500 työntekijää tai joiden liikevaihto Euroopan unionissa ylittää 150 miljoonaa euroa. Myöhemmin kuitenkin yhä useammat yritykset tulevat olemaan velvollisia julkaisemaan kestävyystietonsa. (Euroopan komissio, 2022)

CSRD-raportointi on pitkän aikavälin tuotos, joka päivittää aikaisempia raportointidirektiivejä vaatimalla raportointia laajemmalla mittakaavalla suuremmalta sektorilta. CSRD-direktiivin alkuperä on EU-direktiivi (2014/95), joka aikaisemmista raportointidirektiiveistä poiketen myös vaati muun kuin taloudellisen tiedon raportointia. CSRD-direktiivissä *muu kuin taloudellinen tieto*-osuus on päätetty korvata *kestävyystieto*-osuudella, sillä kestävyystiedoillakin on taloudellisia vaikutuksia ja täten termi koettiin vääristäväksi (Euroopan komissio, 2022). TBL-kolmijako on luonut pohjan CSRD-raportoinnille laajentaen raportoinnin taloudellisesta kestävyydestä myös ei-taloudellisiin osa-alueisiin.

CSRD-direktiivin kestävyysraportoinnissa yritysten tulee raportoida ympäristötekijöistä, yhteiskuntaan ja ihmisoikeuksiin liittyvistä tekijöistä sekä hallintotapaan liittyvistä tekijöistä. Ympäristötekijöihin lukeutuvat ilmastomuutoksen hillintä, ilmastonmuutokseen sopeutuminen, vesivarat ja merten luonnonvarat, resurssien käyttö ja kiertotalous, ympäristön pilaantuminen sekä biologinen monimuotoisuus ja ekosysteemit. Yhteiskuntaan ja ihmisoikeuksiin liittyviin tekijöihin lukeutuvat yhdenvertaisuus, tasa-arvo, koulutus, työolot sekä työn ja vapaa-ajan tasapainottaminen sekä ihmisoikeudet. Hallintotapaan liittyviä tekijöitä ovat muun muassa yrityksen hallinnon, johdon ja valvontaelinten kestävyysseikat, riskien hallinta, eettiset- ja kulttuurikysymykset, korruptio ja lahjonta, poliittinen vaikuttaminen sekä asiakkaiden ja toimittajien suhteiden raportointi. (Euroopan komissio, 2022).

Raportointivaatimuksesta voi tehdä johtopäätöksen, että jokainen raportointivelvollinen yhtiö tulee jo pelkästään oman yrityksen arvon säilyttämiseksi varmistamaan, että raportoitavien tietojen alueelliset ja kansainväliset lakisääteiset minimivaatimukset täyttyvät. Raportointi ja täten kestävyysdatan avoimuus saattavat kuitenkin myös luoda kilpailuasetelman, jossa minimistandardien täyttyminen on itsestäänselvyys, ja sen ylittävät teot luovat selvän kilpailuedun. Toisin sanoen, vastuullinen ja kestävä liiketoiminta voivat luoda uusia minimivaatimuksia, tai ainakin välttää yrityksiä putoamasta markkinoilta kestämättömän liiketoiminnan vuoksi.

Vuonna 2015 Yhdistyneet kansakunnat (YK) asetti 17 kestävän kehityksen tavoitetta (Sustainable Development Goals, SDG), joilla puolestaan on 169 alatavoitetta. Nämä 17 tavoitetta, joihin lukeutuvat esimerkiksi ei köyhyyttä, vastuullista kuluttamista, ihmisarvoista työtä ja talouskasvua, ilmastotekoja sekä edullista ja puhdasta energiaa, voidaan kaikki jakaa TBL-jakauman mukaisesti. TBL-logiikan voikin todeta edistävän SDG-tavoitteita bottom-up-lähestymistavalla (Ferro, et al., 2019). YK:n kestävän kehityksen tavoitteet ovat osa YK:n 2030-agendaa, johon YK:n kaikki jäsenvaltiot ovat sitoutuneita. Kestävän kehityksen tavoitteiden valmistelu alkoi jo vuonna 1992, mutta agenda omaksuttiin jäsenvaltioiden kesken New Yorkissa vuonna 2015, ennen Pariisin ilmastosopimusta samana vuonna. Etenemistä seurataan vuosittain ja seurantaraportteja on laadittu vuodesta 2016. (United Nations, 2024).

SDG-tavoitteiden ratkaisemiseen liittyy suuri taloudellinen etu. Business & Sustainable Development Commissionin mukaan potentiaaliset tuotot ratkaisujen löytämiseen luo markkinan, jonka arvo on jopa 12 biljoonaa Yhdysvaltain dollaria ja sen työllistävän vaikutuksen arvioidaan olevan 380 miljoonaa työpaikkaa vuoteen 2030 mennessä. Tavoitteiden saavuttamista varten on olemassa erilaisia työkaluja, kuten SDG Compass, jotka ovat maksuttomia tukivälineitä SDG-mittareiden ja tekojen vaikutusten

seuraamisen luomiseen. (Pedersen, 2018) Tekoälyn uskotaan voivan auttaa SDG-tavoitteiden saavuttamisessa. Vinudesa et al. (2020) tutkivat tekoälyn positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia SDG-tavoitteisiin. Tulos oli, että tekoälyllä on positiivisia vaikutuksia 79 % SDG- tavoitteista ja negatiivisia 35 % tavoitteista. Jaettuna SDG:n osa-alueisiin, tekoälystä olisi hyötyä 93 % ympäristöön liittyvistä SDG-tavoitteista (tavoitteet 13–15), mutta 30 % tavoitteista sillä olisi myös haitallisia vaikutuksia. Yhteiskunnallisilla tavoitteilla (1–7, 11, 16) positiivisia vaikutuksia olisi 82 % tapauksista, kun taas 38 % tapauksista tekoälyllä olisi haitallisia vaikutuksia. Taloudellisten SDG-tavoitteiden (8–12, 17) osalta samat luvut olivat 70 % sekä 33 %. (Vinuesa, et al., 2020)

Stockholm Resilience Center julkaisi vuonna 2009 tutkimuksen planetaarisista rajoitteista. Planetaarisia rajoja on yhteensä yhdeksän kappaletta: (1) ilmastonmuutos, (2) valtamerten happamoituminen, (3) stratosfäärin otsoni, (4) globaalit fosforin ja typen kierrot, (5) ilmakehän aerosolilataus, (6) makean veden käyttö, (7) maankäytön muuttaminen, (8) biologisen monimuotoisuuden menettäminen sekä (9) kemiallinen saastuminen. (Rockström, et al., 2009) Vuonna 2009 kahta aluetta ei ollut vielä tutkittu (5 ja 9), mutta jo silloin kolme planetaarista rajaa oli ylitetty. Vuoden 2023 tutkimuksen perusteella kaikki paitsi kolme rajoitteista oli ylitetty (Stockholm Resilience Centre, 2023).

Elinkeinoelämän keskusliitto (EK) toteuttaa vuosittain vastuullisuusbarometrin, joka tutkii pienten ja keskisuurten työnantajayritysten vastuullisuutta, jossa kohderyhmänä on yritykset, joissa työskentelee 10–250 henkilöä. Vuoden 2023 tutkimukseen vastasi yhteensä 455 yritystä, joista 89 prosenttia vastaajista pitivät vastuullisuuden roolia liiketoiminnassa merkittävänä ja 82 totesi kestävyyden olevan omistajan tai johdon vastuulla. Vastuullisuuden merkittävin osa-alue oli 79 prosenttia pk-yritysten mukaan henkilöstön hyvinvointi, työturvallisuus ja osaamisen kehittäminen. Kuitenkin 69 prosenttia totesi, että rajalliset resurssit luovat haasteita vastuullisuusteoille. Nämä luvut ovat korkeita verrattuna tavoitteellisuuslukuun. Ainoastaan 51 prosenttia vastanneista olivat asettaneet vastuullisuustavoitteita. (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2023).

Pricewaterhouse Coopers (PwC) teki vuoden 2015 kesä-heinäkuussa kyselyn 986 yritykselle maailmanlaajuisesti sekä kyselyn yksityishenkilöille, kartoittaakseen kuinka tietoisia yritykset ovat SDG-tavoitteista sekä miten yritykset olivat suunnitelleet sitoutuvansa niihin. Tutkimus osoittaa, että 90 prosenttia yksityishenkilöistä totesi, että

on tärkeää, että yritykset sitoutuvat SDG-tavoitteisiin Yrityksistä 71 prosenttia ilmoitti suunnittelevansa miten he toimivat SDG-tavoitteiden kanssa, kun taas 13 prosenttia jo oli identifioinut työkalut, joiden avulla ne voivat arvioida SDG-vaikutuksiaan. Yrityksistä 41 prosenttia ilmoitti aikovansa sisällyttää SDG-tavoitteita strategiaansa. SDG-tavoitteet olivat aivan uusi kokonaisuus vuonna 2015, mutta tulokset osittavat selkeästi, että jo silloin yhteiskunnan odotukset ja mielipiteet kestävyydestä loivat suorituspaineen yrityksille. (Pricewaterhouse Coopers, 2016)

2.3 Yrityksen strategia ja kestävyysstrategia

Yritysten sosiaaliset paineet kestävyysteoille on kasvanut vuosi vuodelta suuremmaksi. Porter & Kramerin (2006) mukaan yritysvastuu koostuu moraalisesta velvoitteesta, kestävyydestä, toimintaluvasta sekä yrityksen maineesta. Yritysten tulisi kuitenkin edistääkseen kestävyystekojaan jalkauttaa kestävyys laajempaan ymmärrykseen yrityksen ja yhteiskunnan vuorovaikutuksesta; terveet yritykset tarvitsevat terveen yhteiskunnan aivan kuten terve yhteiskunta tarvitsee terveitä yrityksiä. Tämän vuoksi tulisi löytää yhteiskunnan ja yritysten leikkauspisteet, jotka löytyvät inside-out- (miten yrityksen toiminta vaikuttaa yhteiskuntaan) ja outside-in (miten yhteiskunnan olosuhteet vaikuttavat yrityksen toimintaan) -sidonnaisuuksista. Kestävyyden integroimisessa tulisi keskittyä arvonluontiin, eikä haittojen valvontaan ja suhdetoimintaan. (Porter & Kramer, 2006)

Strategia vastaa kysymyksiin *mitä, milloin* ja *miten* (Phillips, 2017). Yhtiön strategian tulisi olla jokaisen yhtiössä työskentelevän henkilön tiedossa, aina ylimmästä johdosta lattiatasolle asti. Strategia on toimintamalli, jonka tarkoituksena on varmistaa vision toteutuminen. Strategian perustana toimivat yrityksen arvot, toiminta-ajatukset sekä ydinosaaminen (Tuomi & Sumkin, 2010). Strategia on tarkoituksenmukainen ohjeistus, joka määrittää tulevaisuuden päätöksiä. Strategia on selkeä, tietoisesti kehitetty ja etukäteen laadittu tiettyjen päätösten perusteella. (Mintzberg, 1978)

Henry Mintzberg esittää viisi eri strategista näkökulmaa viiden P:n mallissaan (plan, ploy, pattern, position, perspective). Strategia suunnitelmana (plan) viittaa yleiseen tai yksityiskohtaiseen, yhtenäiseen ja suunniteltuun tekoon, jonka avulla yritys käsittelee tietyn tilanteen ja vastaa Phillipsin (2017) kuvauksen tavoin kysymykseen *miten.* Strategia juonena (ploy) kuvaa tilannetta, jossa yritetään päihittää kilpailija juonikkaalla tavalla, esimerkiksi viestimällä liiketoiminnan laajentumisesta *(mitä* ja *milloin*). Strategia kaavana (pattern) tarkoittaa usean toiminon virtaa. Strategia asemana (position) viittaa

organisaation ja ympäristön yhteyteen, joka voidaan määrittää suunnitelman tai juonen kautta. Strategia näkökulmana (perspective) viittaa organisaation tapaan nähdä maailma. (Mintzberg, 1987)

Yritykset, joilla vastuullisuus on strategian ytimessä, ovat tehneet siitä kilpailuedun tähtäämällä kannattavuuteen kestävällä toiminnalla ja sidosryhmät huomioiden (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2024). Strategisen kehitystyön kannalta on olennaista, että yhtiöllä on selkeät tavoitteet sekä arvot, joilla on organisaation työntekijöiden ymmärrys, hyväksyntä ja tuki. Kun yrityksen elementit kootaan yhteen, saadaan tuotokseksi tuotteita tai palveluita, joiden on tarkoitus luoda arvoa asiakkaille ja yhteistyökumppaneille. Yrityksen arvonluonnin yhteydessä tulee pystyä erottautumaan kilpailijoista sekä vahvistaa asiakassuhteita, jolloin mahdollistetaan kilpailuetu sekä arvonluonti. Strategiatyö aloitetaan kuvaamalla lähtökohdat, jonka jälkeen analysoidaan tuotteet ja markkinatilanne. Tämän jälkeen alkaa itse strategisten vaihtoehtojen arviointi ja määrittely. Kun strategia on valmis, yhtiön tulee sitoutua siihen ja antaa liiketoiminnan fokuksen määräytyä sen mukaan. (Oertwig, et al., 2017)

Kasvava kilpailukyky, nouseva kustannustaso ja hintakilpailu ovat jo itsessään hankala yhtälö. Kun siihen lisätään tosiasia, että luonnonvarat ovat rajalliset ja rajoitetusti saatavilla, se tekee yhtälöstä yhä vaikeamman. Tehokkuusluvut mittaavat yhä yrityksen kokonaisvaltaista toimintakykyä. Maailmassa on kuitenkin herätty siihen todellisuuteen, että maailmamme ylikulutus on saavuttanut kipupisteensä aikoja sitten (WWF, 2024). Jos yritykset haluavat olla olemassa vielä pitkään tulevaisuudessa, tulee yritysten myös nähdä tulevaisuuden tarpeet. Yritykset ovat keskellä paradigmamuutosta; tehokkuuden lisäksi myös yrityksen vaikutukset elinympäristöönsä tulee ottaa huomioon. Yrityksillä on edessään välitön haaste sopeuttaa arvonkehityksensä ja strategiset toimenpiteensä kestäviksi (Oertwig, et al., 2017).

2.4 Kestävyysstrategiset teoriat

2.4.1 Yritysten kestävyysprofiilit

Baumgartner & Ebner (2010) tutkivat yritysten johdonmukaisuutta kestävän strategian luomisessa. He ovat hahmottaneet neljä eri kestävyysstrategista profiilia, jotka määrittävät yhtiöiden kestävyystason sen mukaan, miten yritys hyödyntää kestävyyttä liiketoiminnassaan. Eri tavat ovat luokiteltu neljän tason kypsyysasteikolla, jossa ensimmäinen taso on heikko. Toinen täyttää kaikki kelpoisuusvaatimukset, mutta on kuitenkin hieman pidemmällä kestävyystyössä. Kolmannen tason yritykset ovat

sisäistäneet kestävyyden kiitettävällä tavalla ja onnistuneet viemään jonkun kestävyysaspektin keskimääräistä paremmalle tasolle. Neljännen tason kestävyystyö on sivistynyttä, jolloin kestävyydelle on tehty erinomaisia ponnistuksia. Kestävyysprofiilit, jotka tutkimuksessa on identifioitu, ovat introvertti, ekstrovertti, konservatiivinen ja visionäärinen.

Introvertti strategia (1) keskittyy kestävyyteen hyvin pienellä mittakaavalla. Introvertin strategian omaavat yritykset keskittyvät lähinnä kestävyyssäännösten minimivaatimusten täyttämiseen ja riskien minimoimiseen, eikä yhtiöllä ole erityisiä kestävyyden kiinnostuksen kohteita. Introvertti strategia on ensimmäisellä tasolla kestävyyden kypsyysasteikolla.

Konservatiivinen strategia (2) on tehokkuusstrategia, joka keskittyy sisäisiin mittauksiin, kustannustehokkuuteen sekä hyvin määriteltyihin prosesseihin, joista prosessit ovat kestävyysstrategian ytimessä ja joiden tulisi osoittaa korkeaa kypsyystasoa. Teknologiset investoinnit, henkilöstön hyvinvointi sekä ekologinen kestävyys ovat kriittisiä alueita, joihin konservatiivisen strategian myötä sitoudutaan.

Ekstrovertit strategiat (3) omaavat yritykset pyrkivät tiedottamaan kestävyysteoistaan luodakseen niistä kilpailuedun, erottuakseen kilpailijoista sekä luodakseen uskottavuutta. Ekstrovertti strategia voi olla tavanomainen tai transformatiivinen, Tavanomaisen ekstrovertin strategian ajatustapana on, että kestävyystekoja kannattaa tehdä enemmän kuin mitä minimivaatimus vaatii, eli ainakin tason 2 mukaisesti. Tavallista on, että tavanomaisen ekstrovertin strategian kestävyysteot ovat viestintäosaston vastuulla, kasvattaen viherpesun riskiä, mikäli viestintäosasto ei tee yhteistyötä muiden osastojen kanssa tarpeeksi. Tärkeimpiä tekijöitä ovat uskottavuus yhteiskunnassa, jonka tämän vuoksi tulisi olla tasolla 3. Transformatiivisen ekstrovertin strategian mukaan, mikä on pääpiirteittäin sama kuin ekstrovertti strategia, pyritään korostamaan kestävyyden perusedellytyksiä olemalla asteen kypsempi jokaisella kestävyyden osa-alueella, ollen täten yhteiskunnassa edelläkävijä kestävyydessä ja saaden enemmän uskottavuutta. Tärkeimmät kestävyystekijät transformatiivisessa, ekstrovertissä strategiassa ovat ne, joilla on yhteiskunnallinen merkitys.

Visionäärinen strategia (4) on holistinen strategiamuoto, jolle ominaista on pyrkiä kestävyyden markkinajohtajaksi hyvin kehittyneellä ja sitoutuneella kestävyystyöllä. Visionäärisen strategian voi jakaa perinteiseen visionääriseen strategiaan ja systemaattiseen visionääriseen strategiaan, joista perinteinen strategia fokusoi markkinavaikutuksiin, kun taas systemaattinen visionäärinen strategia yhdistää sisäiset ja ulkoiset näkökulmat saavuttaakseen kilpailuedun jatkuvan parantamisen

menetelmällä. Visionäärinen strategia on kypsyystasoltaan tasolla 3–4. (Baumgartner & Ebner, 2010) Jos yhtiö siis sisällyttää kaikki TBL:n kestävyyden osa-alueet strategiaansa, se on tehnyt enemmän kuin minimivaatimukset vaativat, koska kestävyyden sisällyttämisestä strategiaan ei tällä hetkellä ole lakisääteisiä vaatimuksia. Baumgartner & Ebner (2010) luokittelevat myös kestävyysstrategian sekä strategian yhteensopivuuden neljän eri kategorian mukaan: pakottava (force), painostava (pressure), vaihtoehto (option) sekä kielletty (forbidden). Pakottava yhteensopivuus tarkoittaa, että kestävyysstrategia tukee strategiaa ja on tälle välttämätön. Painostava yhteensopivuus tarkoittaa, että kestävyysstrategia on erittäin hyödyllinen strategialle. Vaihtoehtoinen yhteensopivuus tarkoittaa sitä, että kestävyysstrategia on varteenotettava vaihtoehto yhtiölle. Kielletty yhteensopivuus puolestaan viittaa ristiriitaisiin tavoitteisiin kestävyysstrategian ja strategian välillä.

Kestävyysprofiili	Kuvaus	Kypsyystaso
Introvertti	Alhainen kestävyyden kypsyystaso. Keskittyy täyttämään mimimivaatimukset. Ei tiettyä muita tärkeämpää kestävyysaspektia	1
Konservatiivinen	Keskittyy sisäisiin mittauksiin ja kustannustehokkuuteen sekä hyvin määriteltyihin prosesseihin.	1-2
Ekstrovertti	Kestävyyteen sitoutumisen kommunikoiminen lisätäkseen uskottavuuttaan ja erottuakseen kilpailijoista.	2-4
Visionäärinen	Hyvin kehittynyt sitoutuvuus pyrkimyksenä päästä kestävyyden markkinajohtajaksi.	3-4

Kuva 2. Baumgartner & Ebnerin (2010) kestävyysprofiilit.

Kuten aikaisemmin mainittiin, ekstroverteillä yrityksillä on riski joutua viherpesun maineen alle. Viherpesu (engl. *greenwashing*) on yritysten tapa käyttäytyä, joka esittää virheellistä tietoa vähentääkseen ulkoista painetta liioittelemalla sosiaalista vastuutaan. Viherpesulla luodaan täydellinen sosiaalinen kuva yrityksestä, tarkoituksenaan vaikuttaa sidosryhmäkuvaan (Chen & Dagestani, 2023). Viherpesuyhtiöt ovat tavanomaisesti itsestään hyvin vastuullista kuvaa levittäviä yrityksiä, jotka eivät kuitenkaan onnistu kestävyyssaavutuksissa. Viherpesun voi kuitenkin estää yrityksen sisäisten tarkastusmenetelmien tai ulkoisten, kuten esimerkiksi ristiin listautumisen kautta. (Pei-yi Yu, et al., 2020). Kangun et al. (1991) määritteli viherpesun kolmeen eri muotoon: (1) väite, joka on liian laaja tai moniselitteinen, (2) väite, josta on jätetty pois

tärkeitä todentavia tietoja ja (3) väite, joka on virheellinen tai suora valhe (Kangun, et al., 1991). Delmas ja Burbano (2011) jakavat viherpesun kolmeen eri ajuriin: ulkoiseen, hallinnolliseen ja yksilölliseen. Ulkoiset ajurit ovat muun muassa ulkoisia paineita sekä markkinoiden ulkopuolisilta tekijöiltä (viranomaiset ja kansalaisjärjestöt) sekä markkinan sisäisiltä tekijöiltä kuten asiakkailta, sijoittajilta ja kilpailijoilta. Organisaatiotason tekijöihin lukeutuvat yrityksen kannustinohjelma, eettinen ilmapiiri, yrityksen sisäisen viestinnän tehokkuus ja organisaation hitaus. Tällaiset organisaatiotason tekijät voivat korostua vähemmän säädellyssä ympäristössä, koska yrityksillä on vain vähän kannustimia ottaa käyttöön rakenteita ja prosesseja muuttaakseen organisaation suuntaa. Yksilötason tekijöitä ovat kapea päätöksenteon kehys, lyhyen aikavälin etujen saavuttaminen ja optimistinen harha. Näillä kognitiivisilla vaikutuksilla on suurempi vaikutus yksilölliseen päätöksentekoon epävarmuuden ja rajallisen tai epätäydellisen tiedon olosuhteissa, joihin nykyinen sääntelyntäyteinen ympäristö vaikuttaa. Parguel et al. (2015) puolestaan kuvaa toimeenpanevaa viherpesua (engl. *executional greenwashing*), joka tarkoittaa sitä, että yritys käyttää luontoelementtejä mainoksissaan, täten antaen yritykselle keinotekoisen ekologisen kuvan. Tutkimukset osoittavat, että toimeenpanevalla viherpesulla on vaikutus asiakkaan vaikutelmaan tuotteesta, etenkin jos asiakkaan tietonsa ympäristöasioista on vähäistä. Yritys voi syyllistyä viherpesuun sen vuoksi, ettei tiedä miten integroisi kestävyyskysymykset yrityksen rutiineihin ja strategiaan. Viherpesun juurisyy voi toisin sanoen olla mikä tahansa TBL:n osa-alueesta, jonka vuoksi juurisyyn löytäminen on olennaista. Viherpesu ei siis ole ainoastaan ekstrovertin kestävyysprofiilin riski vaan jokaisen yrityksen tulisi suhtautua riskiin vakavasti.

2.4.2 Oertwigin kestävyysstrategiset mallit

Oertwig et al. (2017) esittävät kolme eri vaihtoehtoa kestävyyden sisällyttämiseksi strategiaan. Ensimmäinen vaihtoehto on säätää nykyistä strategiaa niin paljon, että se luo puitteet taloudelliselle, ympäristölliselle ja sosiaaliselle tehokkuudelle. Toinen vaihtoehto on erikseen määrittää kestävyysstrategia osaksi yhtiön strategiaa. Kolmas vaihtoehto on uudistaa yhtiön strategia kokonaisvaltaisen kestävyysstrategian pohjalta (Oertwig, et al., 2017). Kaksi ensimmäistä vaihtoehtoa kuvastaa hyvin ekstroverttiä strategiaa, luomalla tilaa kestävyydelle joko liiketoimintastrategiassa tai luomalla erillinen kestävyysstrategia. Kolmas vaihtoehto puolestaan on verrattavissa visionääriseen strategiaan, tavoitteena luoda strategia kestävyys edellä. Tässä vaihtoehdossa kilpailu- ja kestävyysstrategian yhteys on luonnollisesti vähintäänkin panostava, ellei peräti pakottava.

Kestävyyden kolmen suuren näkökulman, taloudellisen, ympäristön sekä sosiaalisen näkökulman, tavoitteet tulee sisällyttää yhtiön strategiaan. Taloudellisesta näkökulmasta yhtiön on aina kuulunut kasvattaa omaa arvoaan ja tuotteidensa kannattavuutta. Kestävän talouden näkökulmasta ympäristön ja sosiaalisen pääoman hallinasta tulee tehdä mahdollisimman taloudellisesti kannattavaa. Tämä on saavutettavissa maksimoimalla materiaali- ja energiatehokkuutta, luomalla mahdollisimman suljetun resurssikierron sekä päivittämällä prosessit uusiutuviksi ja luonnonmukaisiksi. Sosiaalisesta näkökulmasta arvonlisäys tulee tapahtua sosiaalisena kilpailuetuna. Kilpailuedun voi saavuttaa toimittamalla toimintoja omistajuuden sijaan, omaksumalla taloudellisen ajattelijan roolin sekä rohkaisemalla riittävyyttä. Ympäristön näkökulmasta yrityksen tulee vähentää tuotannosta, tuotteista, palveluista tai investoinneista aiheutuvaa negatiivista ympäristövaikutustaan (Oertwig, et al., 2017). Kyseinen teoria perustaa myös kestävyyden kolmijaon TBL-teorian mukaisesti, luoden kilpailuedun taloudellisten, ympäristön sekä sosiaalisten tavoitteiden perusteella.

Kun puhutaan kestävyydestä, on kyseessä aina pitkän aikavälin tekemiset, eikä sitä tulisi mitata lyhyen aikavälin suorituksien perusteella (Oertwig, et al., 2017). Pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteet voivat kuitenkin olla ristiriidassa keskenään, kuten voivat myös yhtiön sisäiset ja ulkoiset tavoitteet. Tämän vuoksi on tärkeää, että yhtiön pitkäaikaiset tavoitteet ovat selkeästi yksilöity yhtiön strategiassa. Unilever-konsernin aikaisempi toimitusjohtaja Paul Polman arvioi, että usean yhtiön ongelmana ovat lyhytaikaiset odotukset ja tavoitteet. Polman itse huomasi olevan tässä tilanteessa halutessaan investoida pitkäkestoiseen hyötyyn, jonka sivuvaikutuksena yhtiön liiketoiminta muuttuisi vastuullisemmaksi (Bansal & DesJardine, 2014). Polman ilmoittikin hedge-rahastoille ja lyhytaikaisille sijoittajille, että he eivät kuulu yhtiöön, jolleivat he sitoudu (vuonna 2012) Unileverin liikevaihdon kaksinkertaistamiseen vuoteen 2020 mennessä (Dyllick & Muff, 2016). Maailman toimitusjohtajista 90 prosenttia pitääkin kestävyyttä tärkeänä, mutta ainoastaan 60 prosentilla organisaatioista on kestävyysstrategia. Kestävyyden on kuitenkin todettu vetävän luokseen huippuosaajia, vähentävän kustannuksia sekä kasvattavan tuottoja (World Economic Forum, 2022). Yritykset haluaisivat toisin sanoen priorisoida kestävyyttä, mutta ne eivät tee sitä strategiatasolla. Syitä, miksi yritykset eivät halua priorisoida kestävyyttä on varmasti monia, mutta ilmeisesti yrityksillä ei joko ole halua sisällyttää kestävyyttä strategiaansa, he eivät osaa tehdä sitä tai heillä ei ole resursseja tehdä sitä.

Yrityksellä on sekä sisäisiä että ulkoisia vaikutteita ja ajureita, jotka vaikuttavat sen motivaatioon suorittaa yritysvastuullisia tekoja. *Sisäiset vaikutteet* koostuvat yrityksen liiketoimintamallista, organisaation rakenteesta sekä strategiasta. *Sisäisiä ajureita* puolestaan ovat laatu, kustannusten vähentäminen, taloudellinen tehokkuus, kilpailuetu, innovaatiot sekä riskien hallinta. Yrityksen ulkoisia vaikutteita ovat toimialan tyyppi ja rakenne sekä sen asema toimialalla. Ulkoisena ajurina toimii liiketoiminnan lainmukaisuus. Sisäisiä sekä ulkoisia vaikutteita ja ajureita yhdistävät yrityksen maine sekä kestävyys. Lisäksi yrityksen kestävyyden motivaatioon vaikuttavat yrityksen johdon osallistuminen, sidosryhmien osallistuminen sekä organisaation osaamistaso, kommunikaatio, läpinäkyvyys, kulttuuri, kompleksisuus sekä halu investoida. (Oertwig, et al., 2017) Yrityksen sisäiset ajurit ovat verrattavissa Baumgartner & Ebnerin (2010) konservatiiviseen kestävyysprofiiliin, jossa tavoitteena kustannustehokkuus ja jossa sisäiset mittaukset ovat tärkeässä asemassa. Ulkoiset ajurit puolestaan peilautuvat ekstroverttiin kestävyysprofiiliin, luoden uskottavuutta yhteiskunnalle sekä muille sidosryhmille.

2.4.3 Liiketoiminnan kestävyyden typologia

Dyllick & Muff (2016) tutkivat miten yritykset toden teolla voivat auttaa vastaamaan kohtaamiimme kestävyyshaasteisiin sekä milloin yhtiö oikeasti on kestävä. Tämän he tekevät kehittämällä kestävyyden typologian, jossa on neljä eri tasoa: Tavanomainen liiketoiminta (*Business as usual*) sekä kolme eri liiketoiminnan kestävyyden (Business Sustainability) -tasoa: 1.0 (tarkennettu osakkeenomistajien arvonhallinta), 2.0 (Triple Bottom Linen hallinta) ja 3.0 (Todellinen kestävyys). Tavanomainen liiketoiminta viittaa tavanomaiseen liiketoiminnan paradigmaan, jossa pääpisteenä on taloudellinen suorituskyky ja ympäristö- ja yhteiskuntavaikutukset käsitellään toissijaisina sääntelyn ja maineenhallinnan vuoksi hallittuina kokonaisuuksina. Liiketoiminnan kestävyyden 1.0-tasolla yritys on tunnistanut markkinan ulkopuolisia kestävyyshaasteista, joita tyypillisesti ulkopuoliset sidosryhmät tuovat esiin. Nämä kestävyyshaasteet luovat yrityksille ongelmia mutta myös mahdollisuuksia. Tasolla 1.0 yritys ei mukauta liiketoimintaansa, vaan huomioi ulkopuolelta tulevat haasteet nykyisessä liiketoiminnassaan. Liiketoiminnan kestävyyden 2.0-tasolla yritys on identifioinut sidosryhmät laajemmin TBL:n näkökulmasta. Liiketoiminnan kestävyyden 3.0-tason yritykset reflektoivat omaa panostaan yhteiskunnan kestävyysongelmien

ratkaisemiseksi ja sitä, minkälaisia liiketoimintamahdollisuuksia yritys voi luoda näiden ongelmien ratkaisemiseksi. (Dyllick & Muff, 2016)

Kestävyysprofiili	Kuvaus
Normaali liiketoiminta	Yrityksen taloudellinen paradigma perustuu liiketoiminnan prosessien puhtaaseen taloudelliseen näkemykseen. Fokuksessa ovat liikevoitto, markkina-arvo ja omistajan arvo.
Liiketoiminnan kestävyys 1.0	Yritys on tunnistanut markkinan ulkopuolelta tulevia haasteita, jotka kerätään ja integroidaan nykyisiin prosesseihin ja käytäntöihin. Liiketoiminnan tavoitteena on kuitenkin osakkaan arvonluonti.
Liiketoiminnan kestävyys 2.0	Yritys ymmärtää, että kestävyys on enemmäin kuin sosiaalisten ja ympäristön ongelmien tunnistamista taloudellisia huolenaiheita. Sidosryhmien näkökulma laajenee ja pyrkii kohti TBL-ajattelua.
Liiketoiminnan kestävyys 3.0	Yritykset yrittävät selvittää, miten ne voivat osallistua ratkaisemaan yhteiskuntansa kestävyysongelmia tai miten yritykset voivat hyödyntää resurssejaan niin, että sitä voi hyödyntää suurten taloudellisten, sosiaalisten ja ympäristön haasteiden ratkaisemiseen.

Kuva 3. Dyllick & Muffin (2016) Liiketoiminnan kestävyyden typologia.

Dyllick & Muffin typologiassa äärimmäinen tavoite on yltää tasolle Business Sustainability 3.0, jossa yritys luo arvoa suuremmalle hyvälle. Vaikka terveet yritykset tarvitsevat terveen yhteiskunnan ja terve yhteiskunta tarvitsee terveitä yrityksiä (Porter & Kramer, 2006), Dyllick & Muffin typologia ei mittaa millä mittakaavalla yritys hyötyy symbioosista vaan pyrkii löytämään suuren yhteisen hyvän ratkaisun, joka toimii kaikille. Dyllick & Muffin typologia palvelee ympäristön ja yritysten kokonaisuutta.

2.4.4 Kestävyyden lisäarvon malli

Toinen alatutkimuskysymykseni tässä diplomityössä on minkä tyyppisiä kestävyysprofiileja yrityksillä on. Baumgartner & Ebnerin strategiset profiilit kuvaavat kestävyyden ja strategian välisen suhteen, jossa yrityksen strategian ja kestävyyden suhdetta on kuvattu kestävyysprofiilin mukaisesti. Baumgartner & Ebner (2010) viittaa eri kestävyysprofiileilla kypsyystasoihin, joissa introvertti on tasolla 1 (heikko),

konservatiivinen tason 1 ja 2 (riittävä) välillä, ekstrovertti tasolla 2 ja 3 (tyydyttävä) sekä ja visionäärinen tasolla 3 ja 4 (sivistynyt). On tärkeää, että tämä tulkitaan kontekstissaan oikein. Introvertilla strategialla tarkoittaen tässä tutkimuksessa sitä, että yrityksen strategiassa ei ole kestävyysmainintaa, koska se ei ole yrityksille pakollista. Vaikka strategiasta puuttuisikin kestävyys, yrityksellä voi kuitenkin olla täydellinen vastuullisuusraportointi sekä valmiit käytännöt kestävyyden parantamiseksi yrityksessä, mutta nämä eivät välttämättä ole osa yhtiön strategiaa. Introvertin strategian omaava yhtiö voi toisin sanoen olla jopa pidemmällä kestävyystyössä kuin visionäärinen, mutta luomatta tästä itselleen strategista kilpailuetua. Kestävyysprofiilit kuvaavat hyvin yhtiön suhteen kestävyyteen, muttei niinkään sitä, miten kestävyys on luo arvoa yritykselle.

Dyllick & Muffin typologia kuvaa myös eri kestävyysstrategisia profiileja ja jaottelee nämä neljälle eri tasolle. Typologian päätavoitteena ei kuitenkaan ole luokitella ainoastaan yrityksen saamaa hyötyä kestävyystyössä, vaan päätavoitteena on pikemminkin yrityksen ja yhtiön yhteisen hyödyn maksimoiminen niin, että molemmat hyötyvät toisistaan mahdollisen optimaalisella tavalla. Koska yrityksen pääsääntöinen tavoite kuitenkin on luoda voittoa, tulee teorian pikemminkin kuvata yrityksen omaa kyvykkyyttä hyödyntää kestävyyttä omassa liiketoiminnassaan sen sijasta, että se olisi mukana mahdollistamassa yhteistä hyvää oman tuloksensa kustannuksella.

Koska yrityksen pääsääntöinen tavoite on tuottaa omistajilleen voittoa, tulisi myös teoreettisen kestävyysstrategisen viitekehyksen mitata sitä hyötyä, minkä kestävyys yhtiön strategiassa tuottaa. Yritysten kestävyysprofiilit tulisi siis luokitella sen mukaan, minkälaisen lisäarvon kestävyys luo yhtiölle ja yhtiön strategialle. Oshika & Sakan (2017) teorian mukaisen tuottavuuden ja jakelun lisäarvon kaltaisesti yrityksissä voisi mitata kestävyyden lisäarvoa. Aiemmin mainittujen teorioiden perusteella olen luonut kestävyyden lisäarvon mallin. Lisäarvolla tarkoitetaan tässä kohtaa sitä arvoa, joka muodostuu, kun strategiassa päätetään huomioida jokin kestävyyden elementti. Tämän arvon ei välttämättä tarvitse olla suoraan taloudellinen, mutta pitkässä aikavälissä se tuottaa taloudellista hyötyä yritykselle. Täten kestävyyden merkitys strategiassa voitaisi mitata sen perusteella, millä mittakaavalla kestävyys luo yrityksille todellista arvoa siltana yritykselle. Tämän perusteella olen luonut neljä eri strategista profiilia, jotka paremmin kuvaavat yritysten kestävyysstrategista kypsyyttä: Taso 0, Taso 1, Taso 2, Taso 3.

Taso 0 on kestävyyden lisäarvon mallin alhaisin taso. Tason 0 strategiassa yrityksessä ei ole havaittua kestävyyttä eikä yhtiöllä ole erikseen määriteltyä kestävyysstrategiaa. Näiden yhtiöiden osalla ei ole havaittavissa kestävyyden lisäarvoa. Strategiassa ei ole kestävyyskontekstia eikä sen voi sen vuoksi olettaa luovan kestävää lisäarvoa.

Tasolla 1 kestävyys on sisällytetty strategiaan ainakin tai ainakin mainittu siinä joko kestävyys-termillä, muulla termillä tai epäsuorasti. Kestävyyden merkitystä strategiassa ei ole tarkemmin määritelty. Strategia ei myöskään kerro konkreettisesti, miten kestävyys luo lisäarvoa yhtiölle. Tasolla 1 yritys on introvertin kestävyysprofiilin tavoin päättänyt selvitä vähällä, mutta välinpitämättömyyden tai minimivaatimusten täyttämisen sijasta taso 1 merkitsee yrityksen kohdalla sitä, että kestävyyden roolia strategiassa ei ole motivoitu eikä sen vuoksi sen tuottamaa lisäarvoakaan ole voitu motivoida.

Tasolla 2 kestävyyden rooli on määritelty. Strategiassa on selkeästi kuvattu, millä tavalla kestävyys on osa strategiaa, mutta on epäselvää, millä tavalla kestävyys luo lisäarvoa yhtiölle ja miten se toimii yhdessä strategian kanssa.

Taso 3 puolestaan on kestävän strategian ylin taso, jossa kestävyys on sisällytetty strategiaan ja jossa myös on määritelty miten kestävyys luo lisäarvoa yhtiölle.

Taso	Määritelmä
0	Strategia ei sisällä kestävyysmainintoja
1	Strategiassa on kestävyysmaininta, mutta kestävyyden roolia ei ole määritelty
2	Kestävyyden rooli on määritelty
3	Strategia kuvaa, miten kestävyys tuottaa lisäarvoa on linjassa yhtiön strategian kanssa

Kuva 4. Kestävyyden lisäarvon mallin tasot.

Kyseinen kestävyyden lisäarvon malli luo yhtiöille mittarin, jonka mittaa strategian kypsyyttä profiilin sijasta. Kolmannella tasolla kestävyysstrategia on linjassa yhtiön strategian kanssa, eivätkä nämä sulje pois toisiaan. Tällä tasolla kestävyys on tie yhtiölle hankkia lisäarvoa ja parhaimmassa tapauksessa kasvua.

Kestävyyden lisäarvon mallilla ja Baumgartner & Ebnerin mallilla on useita samanlaisuuksia, mutta ne mittaavat eri asioita. Baumgartner & Ebnerin malli jakaa myös

strategiat neljään eri pääkategoriaan ja kategorisoivat yhtiöt sen perusteella, mikä rooli kestävyydellä on strategiassa. Introvertti yhtiö ei hyödynnä strategiaa. Konservatiivinen strategia keskittyy sisäisiin mittauksiin. Ekstrovertti strategia keskittyy ilmoittamaan kestävyysteoistaan kaikille ja luo yhteiskunnalle kuvaa kestävästi toimivasta yrityksestä. Visionäärinen strategia luo strategiasta liiketoiminnan. Kestävyyden lisäarvon mallin neljä eri tasoa perustuvat puolestaan yrityksen kykyyn ottaa hyödyntää kestävyyttä strategiassaan tuottamalla yritykselle arvoa sen avulla.

2.4.5 Kestävyysteorioiden vertailu

Yllä mainitut kestävyysteoriat mittaavat kaikki yritysten strategista kestävyyttä eri näkökulmista. Baumgartner & Ebnerin kestävyysprofiilit kuvaavat strategian interaktiivista suhdetta yhteiskunnan kanssa. Dyllick & Muffin strategia tavoittelee yhteisen hyvän arvonluontia, lisäämällä kestävyystietoisuutta ja vaihtamalla näkökulman kokonaisvaltaiseksi, myös yrityksen ulkopuolelle yltäväksi kokonaisuuskuvaksi. Kestävyyden lisäarvon malli puolestaan kuvaa strategiassa olevan kestävyyden kypsyyttä sen mukaan, tuottaako se lisäarvoa yritykselle.

Tasot	Baumgartner & Ebnerin kestävyysprofiilit	Dyllick & Muffin liiketoiminnan kestävyyden typologia	Kestävyyden lisäarvon malli
1	Introvertti: Minimivaatimusten täyttäminen, kestävyys ei kiinnostuksen kohteena	Business as usual: kestävyyttä ei ole otettu huomioon vaan keskitytään osakkaiden arvonluontiin	Taso 0: Strategia ei sisällä kestävyysmainintoja
2	Konservatiivinen: strategia keskittyy sisäisiin mittauksiin, kustannustehokkuuteen ja prosesseihin	Business Sustainability 1.0: Jalostettu omistaja-arvo	Taso 1: Kestävyys mainittu strategiassa, mutta kestävyyden roolia ei ole määritelty
3	Ekstrovertti: Tärkeintä on luoda uskottavuutta yhteiskunnassa ja kestävyysteoista tiedottaminen	Business Sustainability 2.0: TBL:n mukainenomistaja-arvo	Taso 2: Kestävyys mainittu ja sen rooli on määritelty
4	Visionäärinen: Pyrkimys päästä kestävyyden markkinajohtajaksi	Business Sustainability 3.0: Yhteisen hyvän arvonluonti	Taso 3: Kestävyys mainittu, sen tarkoitus on motivoitu ja strategia kuvaa, miten se tuottaa yhtiölle lisäarvoa

Kuva 5. Kestävyysteorioiden tasojen vertailu.

3. TUTKIMUSMETODOLOGIA

3.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmänä käytettiin monitutkimusmenetelmää, joka yhdistää sekä kvantitatiivisen että laadullisen tutkimusmenetelmän. Vastatakseen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, hyödynnettiin ensin laadullista menetelmää, jonka tulokset analysoidaan kvantitatiivista menetelmää hyödyntäen. Ensin yhtiöiden strategioista kerättiin kestävyysdataa. Data analysoitiin ja niistä haettiin kestävyysmainintoja. Tämän jälkeen hyödynnettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää tilaston luomiseksi.

Toiseen alatutkimuskysymykseen vastatakseen tutkimuksessa käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää, jossa ensimmäisen alakysymyksen tutkimustuloksen data kvantifioitiin, ja sen perusteella analysoitiin yritysten strategioita syvemmin. Strategioiden perusteella yritykset kategorisoitiin kestävyysominaisuuksien mukaan eri kestävyystasoihin.

Kvantitatiivinen menetelmä on objektiivinen prosessi, jossa tutkija heijastaa havaintojaan suurempaan joukkoon. Kvantitatiivisessa menetelmässä on deduktiivinen lähestymistapa, jossa teoria vahvistetaan muuttujilla. (Borrego, et al., 2009) Kvantitatiivisessa kestävyystutkimuksessa on tärkeää, että mitattavuus on laskettu hyvällä tavalla, jossa on huomioitu kestävyysalan rakenteiden epätarkkuus, indikaattorien ja kategoristen mittausten käyttäminen monimutkaisten käsitteiden esittämiseen sekä itseraportoitujen mittausten luotettavuus (Du et al., 2023)

Laadullisessa menetelmässä data ei itsessään ole laskettavissa, vaan sitä noudetaan, kunnes sen antama sisältö on antanut halutun tuloksen (Elaine & Weckesser, 2022). Laadullisessa tutkimuksessa halutaan toisin sanoen määrittää tietyn lähteen arvo tuottamalla käsitys todellisesta ilmiöstä (Eneroth, 1984). Laadullinen aineisto koostuu tekstistä tai visuaalisesta datasta, joka kerätään joko haastattelujen tai havaintojen kautta. Laadullinen tutkimusmenetelmä on hyödyllinen asioiden havaitsemiseen, ei niinkään testaamiseen kuten kvantitatiivinen menetelmä. Laadullisen tutkimusmenetelmän avulla saadaan syvempi ymmärrys ja voidaan havaita piileviä motiiveja ja arvoja. Laadullinen tutkimus vaatii rakenteettomia tekniikoita, jotka sisältävät subjektiivisia tulkintoja. Laadullisessa tutkimuksessa joukon edustavuudella ei ole yhtä suurta merkitystä kuin kvantitatiivisessa, ja datan luotettavuus määräytyy tutkittavan objektin luotettavuuden perusteella. (Hair, 2023)

Laadullisella tutkimuksella pyritään tuomaan tutkittavasta ilmiöstä hyvin yksityiskohtaista tietoa. Laadulliset menetelmät ovat induktiivisia. Induktiivisuus tarkoittaa aineistolähtöistä lähestymistapaa, eli tutkimuksessa pyritään tekemään johtopäätöksiä aineiston perusteella. (Puusa, et al., 2020)

Monitutkimusmenetelmä (engl. *mixed methods*) on tutkimusmenetelmä, jossa käytetään useampaa eri lähestymistapaa tiedon keruuseen ja analysoimiseen. Monitutkimusmenetelmässä käytetään kvantitatiivista lähestymistapaa yhden aspektin tutkimiseen ja laadullista toisen aspektin tutkimiseen. Yhdistelemällä nämä kaksi aspektia, saadaan tarkempaa tutkimusdataa. (Migiro, 2011)

Tässä tutkimuksessa käytetään monitutkimusmenetelmää, eli sekä kvantitatiivista että laadullista tutkimusmenetelmää. Kvantitatiivinen menetelmä täydentää laadullista menetelmää tai toisinpäin. Tutkimusta, jossa laadullinen data kerätään kvantitatiiviseksi tulokseksi, kutsutaan kokeelliseksi suunnitteluksi. Tämän tutkimuksen ensimmäisen alatutkimuskysymyksen kohdalla menetelmänä hyödynnetään kokeellista suunnittelua, kun yhtiöiden strategiasta päätellään, onko kestävyys strategian osana vai ei. Tutkimusta, jossa laadullinen menetelmä täydentää kvantitatiivista menetelmää kutsutaan selittäväksi (explanatory design). Selittävässä menetelmässä kvantitatiivinen data muodostaa otannan laadulliselle tutkimukselle. (Borrego, et al., 2009)

3.2 Aineiston keruu ja rajaus

Laadullinen data koostuu kestävyysmaininnoista pörssiyhtiöiden kasvustrategioissa. Pörssiyhtiöiden strategiat haettiin yhtiöiden verkkosivuilta (Liite 1). Luettelo verkkosivuista ja yhtiöistä löytyy tämän diplomityön liiteosiosta. Yhtiön strategia koostuu tässä tutkimuksessa yhtiön strategiasta ja, mikäli yhtiöllä on erillinen strategia kestävyydelle, kestävyysstrategiasta. Strategiaan määritelmään ei ole laskettu mukaan yhtiöiden arvoja, missiota tai visiota, vaan tutkimuksessa on keskitytty kestävyyden vaikutukseen ainoastaan strategiaan. Kestävyysstrategiaksi määriteltiin ne yhtiön strategiasta erilliset strategiat, jotka painottavat yhtä tai useampaa kestävyyden strategiaosiota TBL-mallin mukaisesti (ympäristö, henkilöstö tai hallinto).

Ensisijaisesti kestävyysmainintoja haettiin yhtiön yleisestä strategiasta. Jokaisen yhtiön kohdalla tarkastettiin myös erikseen, onko yhtiöllä erillinen kestävyysstrategia. Materiaalista etsittiin ensin mainintoja kestävyydestä. Jos suoraa mainintaa kestävyydestä ei ole ollut, haettiin mainintoja vastuullisuudesta tai muista kestävyyteen viittaavista termeistä tai konteksteista. Mitään tiettyä sanahakua ei suoritettu, vaan jokainen strategia luetaan läpi kokonaisuudessaan, jottei mahdolliset eri termein

lausutut kestävyysmaininnat tule sivuutettua. Yhtiöiden strategiat ovat tyypillisesti 1–2 sivua pitkiä ja kuvaavat yrityksen päämäärän lyhyesti mutta ytimekkäästi. Strategia voi olla kuva- ja/tai tekstimuodossa ja sisältää lyhyesti mutta ytimekkäästi yritykselle olennaisen sisällön.

Aineisto on rajattu Helsingin pörssiin listattuun 134 julkiseen osakeyhtiöön, joista kaikki kuuluvat tutkimuksen kohderyhmään. Yhtiöitä ei täten eritelty tai rajattu koon, henkilöstön tai muiden parametrien mukaan.

Vastatakseen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, kerätty aineisto kasattiin Excel-tiedostoon, johon jokaisen yhtiön kohdalle merkitään kolme asiaa: 1) Onko kestävyys sisällytettynä yhtiön strategiaan ja 2) onko yrityksellä erillinen kestävyysstrategia sekä 3) jos yritys on sisällyttänyt kestävyyden strategiaansa, mikä tai mitkä TBL:n jaon mukaiset kestävyyden osa-alueet ovat mainittuja.

3.3 Aineiston analysointi

Kerätty aineisto kategorisoitiin kestävyysmainintojen mukaisesti, pystyäkseen vastaamaan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Aineistosta tulkittiin, kuinka monen yhtiön strategiassa on kestävyysmaininta tai kuinka monella yhtiöllä on erillinen kestävyysstrategia, jossa kestävyys on mainittuna. Näiden yhtiöiden joukosta määriteltiin, kuinka monella yhtiöllä on erikseen määritelty, mitä kestävyyden SDG-osa-alueita strategia pitää sisällään (ympäristö, sosiaalinen kestävyys ja taloudellinen kestävyys). Vastatakseen toiseen alatutkimuskysymykseen, yhtiöiden kohdalla tutkittiin myös millä tavalla strategiassa mainitut kestävyysseikat ovat osa yrityksen strategiaa, miten ne luovat strategialle lisäarvoa sekä minkä tyyppinen kestävyysprofiili yhtiöllä on. Strategioissa olevat kestävyysmaininnat analysoitiin sisällöllisesti ja kategorisoitiin Baumgartner & Ebnerin (2010) kestävyysprofiilien mukaisesti introvertteihin, konservatiivisiin, ekstrovertteihin, sekä visionäärisiin kestävyysprofiileihin sekä kestävyyden lisäarvon tasojen mukaan. Lisäksi kestävyysmaininnat kategorisoitiin TBL-jakauman mukaisiin kategorioihin laittamalla merkintä jokaisen TBL-osa-alueen kohdalla, joka mainitaan strategiassa.

3.4 Tutkimuksen luotettavuus

Luotettavuudella tarkoitetaan sen datan totuudenmukaisuutta, minkä tutkija tuo esille esittäessään tutkimustuloksiaan. Luotettavuus paranee, kun tutkija osoittaa sitoutumista sekä demonstroi tutkimusmenetelmiä (Cope, 2014).

Laadullista tutkimusta tehdessä tulee kiinnittää huomiota datankeruumenetelmään. Koska data kerätään manuaalisesti yhtiöiden verkkosivuja läpi käymällä, on mahdollista, että jokin yksittäinen tieto on jäänyt huomioimatta tai tulkittu väärin. Materiaali on kuitenkin käyty läpi järjestelmällisesti ja yhtenäisesti, mikä lisää tehdyn tutkimuksen tarkkuutta. Koska tutkimus käsittää kaikki viitekehyksen pörssiyhtiöt, voidaan 134 yhtiön otosarvon todeta edustavan koko populaatiota täysimääräisesti.

4. TULOKSET JA ANALYYSI

4.1 Kestävyys yhtiön strategiassa

Helsingin pörssin 134 yrityksestä 94 sisällytti kestävyyden vuonna 2024 aktiivisena olleeseen strategiaansa. Lisäksi kahdeksalla näistä yhtiöistä oli erillinen kestävyysstrategia. Myös kahdeksalla niistä 40 yhtiöstä, joilla ei ollut kestävyyttä sisällytettynä yhtiön strategiassa, oli erillinen kestävyysstrategia. Toisin sanoen yhteensä 102 yritystä eli 76 prosenttia yrityksistä on jossakin mittakaavassa sisällyttänyt kestävyyden strategiatyöhönsä.

Kuva 6. Kestävyys strategiassa.

Se, että kestävyys on strategiassa, viittaa kestävyysmainintaan. Kestävyysmaininnalla tarkoitetaan ilmaisua, jonka voi todeta liittyvän kestävyyteen. Riittää, kun strategiassa on vähintään yksi maininta, jonka voi todeta viittaavan kestävyyteen. Itse sana *kestävyys* ei ole vaatimus, vaan kestävyys voidaan ilmaista myös muin tavoin, kuten esimerkiksi vastuullisuutena (esim. Gofore, Anora Group ja Finnair). Kestävyyden ei tarvitse olla olennainen osa strategiaa, vaan riittää, että kestävyys ilmenee esimerkiksi sivumainintana tai sivulauseessa.

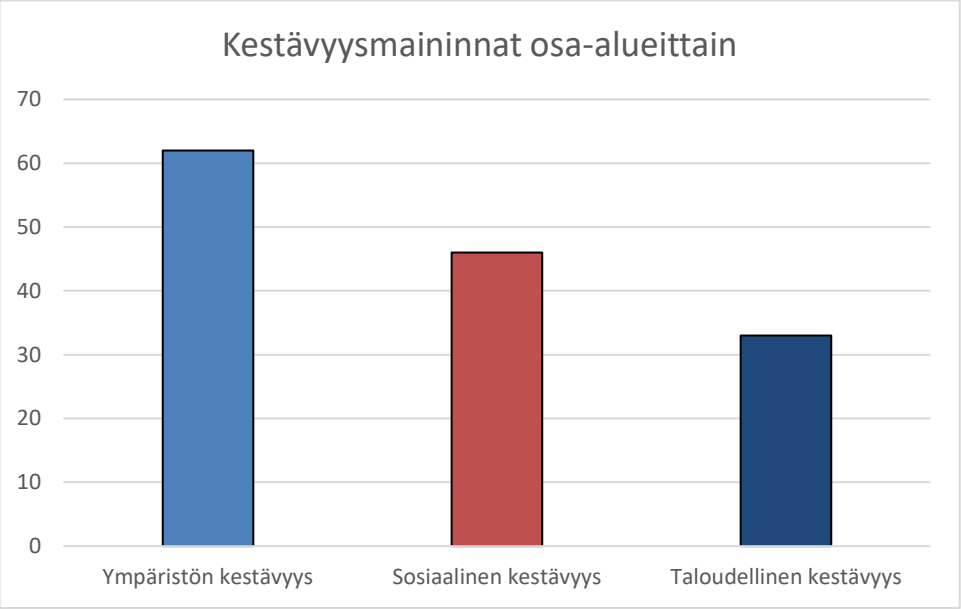
Strategian sisällyttäneistä yrityksistä 24 eivät olleet määritelleet, mikä tai mitkä kestävyyden osa-alueista ovat osa yhtiön strategiaa, vaan ainoastaan sisällyttänyt

kestävyyden strategiaansa. Näiden yhtiöiden osalta se viestii siitä, että kestävyyttä ei ole jalkautettu strategiassa, vaikka se onkin osa yhtiön strategiaa. Näiden yhtiöiden osalta kestävyysstrategian ja strategian välinen yhteys on vaihtoehtoinen. Jos yhtiö ei sisällytä kestävyyttä strategiaansa, se saattaa olla aktiivinen valinta. Jos kestävyys kuitenkin on määritelty strategiassa, se on varmasti aktiivinen valinta. Ekstrovertti yhtiö haluaisi viestiä sidosryhmilleen kestävyysteoistaan ja avaisi strategiassaan millä tavalla kestävyys on merkityksellistä. Muutoin yhtiöllä on riski saada viherpesumaine, jos sillä on strategiassa väite, josta on jätetty pois tärkeitä, todentavia tietoja (viherpesun muoto Kangun et al.,1991 teorian mukaisesti). Tästä nouseekin esiin kysymys, keskittyvätkö yritykset tällä hetkellä oikeisiin strategisiin painopisteisiin, sillä strateginen pelikenttä on planetaaristen rajojen ja kestävyysvaatimusten vuoksi pienenee ja kilpailu pitkän kaavan selviytymisestä on käynnissä kovaa vauhtia. Tässä tulee kuitenkin huomioida, että 77 yhtiötä on myös määritellyt ainakin yhden TBL-jakauman mukaisen kestävyyden osa-alueen strategiassaan tai kestävyysstrategiassaan.

4.2 Kestävyysmaininta vai ei kestävyysmainintaa

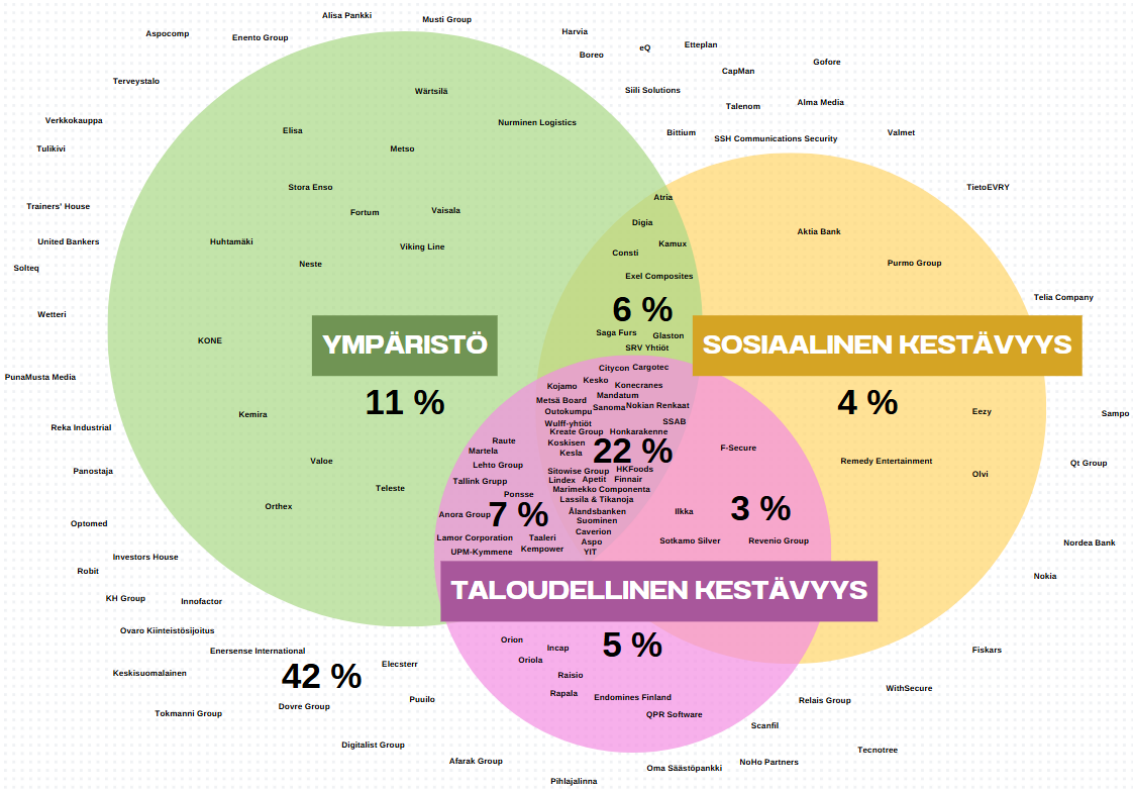
40 yhtiöllä ei ollut kestävyyttä mainittuna strategiassaan. Näistä yhtiöistä kahdeksalla oli kuitenkin erillinen kestävyysstrategia eli kestävyyden täysin pois jättäneitä yhtiöitä oli yhteensä 32.

Valtaosa yrityksistä, tarkemmin 79 yritystä, oli tarkentanut mitkä TBL:n mukaiset vastuullisuuden osa-alueet ovat sisällytettynä yhtiön strategiaan. Ympäristö oli mainittu 62 kertaa, sosiaalinen kestävyys 46 kertaa ja taloudellinen kestävyys 50 kertaa.



Kuva 7. Kestävyysmaininnat TBL-jakauman mukaan, kappalemäärä.

Pelkästään ympäristön ja sosiaalisen kestävyyden määritelleitä yrityksiä oli 8 kappaletta, (Atria, Digia, Kamux, Consti, Exel Composites, Glaston, Saga Furs ja SRV Yhtiöt), eli noin kuusi prosenttia yhtiöistä. Vastaavasti taloudellisen kestävyyden ja ympäristön maininneita oli kymmenen kappaletta (Kempower, UPM-Kymmene, Anora Group, Ponsse, Taaleri, Tallink Grupp, Lamor Corporation, Lehto Group, Martela ja Raute) eli noin seitsemän prosenttia yhtiöistä. Pelkästään sosiaalisen ja hallinnollisen kestävyyden maininneita yrityksiä oli neljä kappaletta (Revenio Group, F-Secure, Ilkka ja Sotkamo Silver), eli noin kolme prosenttia yhtiöistä.



Kuva 8. Venn-diagrammi strategioiden TBL-jakauman mainintojen mukaan.

Yhteensä 29 yritystä sisällyttivät kaikki kolme TBL:n kestävyyden osa-aluetta strategiaansa. Mikäli yhtiö siis sisällytti kestävyyden strategiaansa ja mainitsi jonkun TBL:n strategian osa-alueista, se todennäköisimmin mainitsi kaikki osa-alueet todennäköisemmin kuin vain kaksi. Tämä on noin 22 prosenttia yhtiöistä.

Huomionarvoista on kuitenkin myös, että 32 yritystä ei ole ollenkaan sisällyttänyt kestävyyttä strategiatyöhönsä. Tämä osuus on merkittävä (27 %) siihen nähden, että kestävyysraportoinnin merkitys nyky-yhteiskunnassa on korkealla tasolla erinäisten direktiivien vaikutuksesta. Tästä voi tehdä johtopäätöksen, etteivät yhtiöt koe

velvollisuudekseen sisällyttää kestävyyttä strategiaansa. Tämä saattaa myös kieliä siitä, ettei strategian koeta olevan luonteva paikka kestävyysstrategialle, vaan kestävyyttä pidetään pikemminkin yrityksen tapana toimia strategian ohella. Tätä teoriaa tukee World Economic Forumin tutkimustulos, että 90 prosenttia toimitusjohtajista pitää kestävyyttä tärkeänä, mutta ainoastaan 60 prosentilla organisaatioista on kestävyysstrategia (World Economic Forum, 2022). Koska kestävyysstrategia tai kestävyys yhtiön strategiassa ei ole pakollista, Baumgartner & Ebnerin (2010) teoriaan kuuluva introvertti kestävyysprofiilin tapana tehdä minimivaatimusten mukaisesti ei ole suoraan verrannollinen tilanteisiin, jossa olisi lain tai asetuksen edellyttämä minimivaatimus. Introvertin profiilin voi kuitenkin tulkita niin, että kestävyysstandardi on olemassa, mutta alhainen.

4.3 Kestävyyden lisäarvon taso

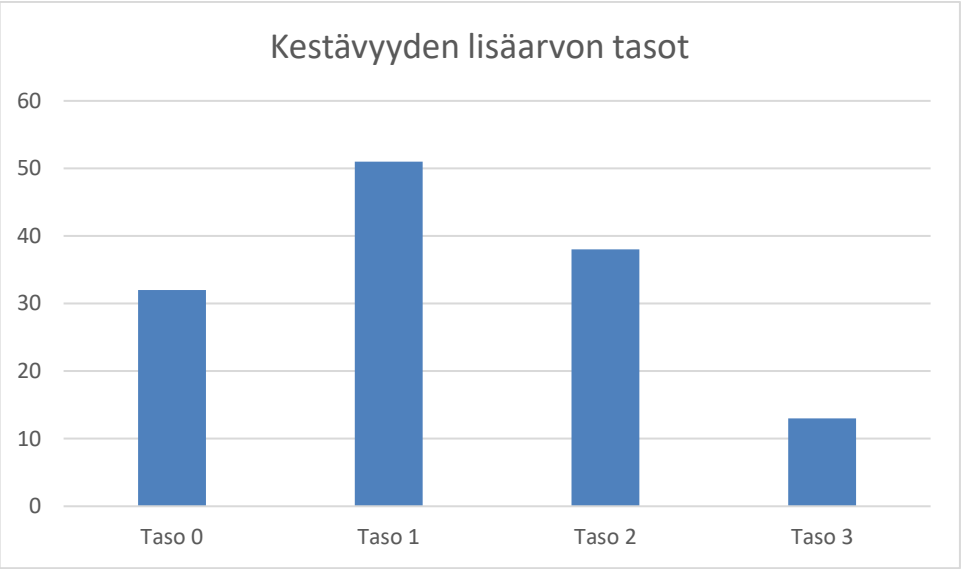
Kun kestävyyttä mitataan kestävyyden lisäarvon mittakaavalla, on Helsingin pörssin yhtiöiden keskiarvo 1,25 ja mediaani taso 1. Esimerkiksi Telia strategiassaan mainitsee kestävyyden lauseella *”We integrate sustainability into everything we do, maximizing our potential to have a positive impact on the world”* (Telia, 2024). Strategiassa selkeästi mainitaan kestävyys, eli ensimmäinen taso on saavutettu. Strategiassa ei kuitenkaan sen tarkemmin määritellä kestävyyden roolia strategiassa, vaan ilmoitetaan sen maksivoivan yrityksen positiivista vaikutusta maailmalle. Samalla tavalla Lassila & Tikanojan strategiassa kestävyys kuvataan seuraavasti: *”Huolehdimme oman toimintamme vastuullisuudesta ympäristön, ihmisten ja hyvän hallinnon osa-alueilla”* (Lassila &Tikanoja, 2022). Myöskään tässä ei ole motivoitu miten kestävyys on osa yhtiön strategiaa. Suurimmassa osassa Helsingin pörssissä olevien yhtiöiden strategioissa on toisin sanoen kestävyys mainittu, mutta kestävyyden roolia strategiassa ei ole motivoitu. Tason 1 saavutti yhteensä 51 yhtiötä.

Seuraavaksi suurimman tason, Taso 2, saavutti 37 yhtiötä. Tällä tasolla kestävyyden rooli on määritelty; esimerkiksi Fortumin *”…suurin vahvuus ja yksi yhtiön keskeisimmistä strategista painopisteistä on olla luotettava puhtaan energian toimittaja asiakkaille ja pohjoismaiselle energiajärjestelmälle suuressa mittakaavassa”* (Fortum, 2025). Kestävyyden rooli on mahdollistaa puhtaan energian toimittaminen suuressa

mittakaavassa. Tässä ei kuitenkaan vielä kuvata miten tämä luo lisäarvoa yhtiölle, vaikka se alaa tuntevalle olisikin selkeää.

Kolmanneksi suurin taso oli taso 0, jossa oli yhteensä 32 yhtiötä. Näillä yhtiöillä ei ollut kestävyysmainintaa strategiassaan ollenkaan.

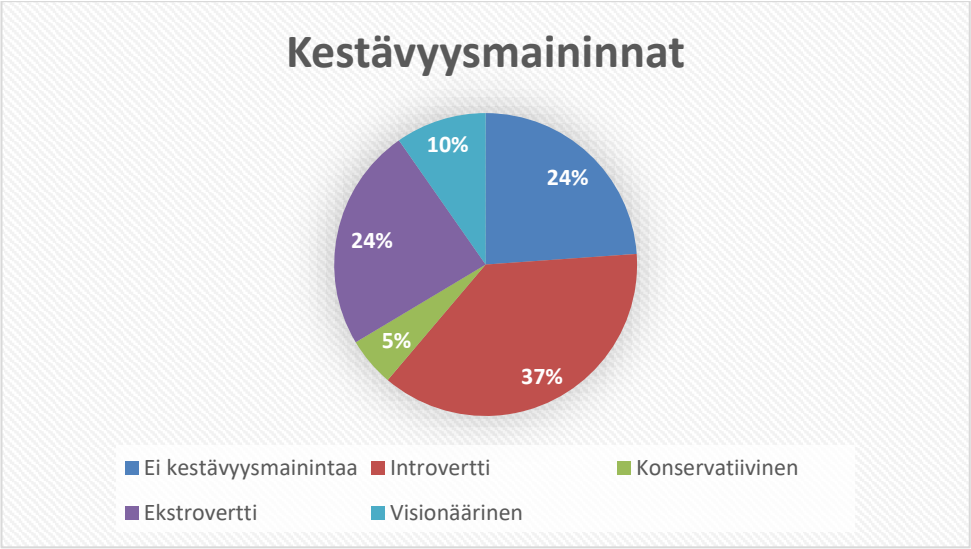
Tasolla 3 oli yhteensä neljätoista yhtiötä. Cargotec haluaa olla kestävien tavaravirtojen markkinajohtaja (Cargotec, 2025). Nesteen tavoitteena puolestaan on tuottaa merkittävää arvoa uusiutuvilla ja kiertotalousratkaisuilla (Neste, 2025). Lisäarvo on selkeä: markkinoiden ykkösvalinta tarkoittaa merkittävää markkina-asemaa ja tunnettuutta. Nesteellä kestävyyden arvonluonti on mainittu nimenomaan uusiutuville ja kiertotalousratkaisuille.



Kuva 9. Kestävyyden lisäarvon tasojen lukumäärä yhtiöiden strategioissa.

4.4 Yritysten kestävyysprofiilit

Kun tutkitaan tilastoa Baumgartner & Ebnerin strategisten profiilien kautta, suurin introvertti strategia on suurin kategoria (49 kappaletta). 32 yhtiöllä ei ole kestävyysmainintaa, konservatiivisia on strategialtaan seitsemän, 32 yhtiöllä on strategialtaan ekstrovertti ja 13 yhtiötä oli visionäärisiä.



Kuva 10. Kestävyysmaininnat Baumgartner & Ebnerin strategisten profiilien mukaisesti.

Yritysten kestävyysprofiilien määrittely laadullisen prosessin avulla vaatii järjestelmällisyyttä ja jokaisen yrityksen strategian kohdalla tehtiin tapauskohtainen arviointi. Baumgartner & Ebner ovat itsekin määritelleet kestävyysprofiilien olevan eri kypsyystasojen rajamailla: konservatiivinen strategia on kypsyysasteikon 1–2 välimaastossa ja ekstrovertti kestävyysprofiili voi vaihdella tasojen 2–4 välillä. Pelkästään tästä voi päätellä, että teorian kypsyystasojen rajat eivät ole niin mustavalkoisia.

Introvertit kestävyysprofiilit vaihtelivat kaikista suurimmin muodoiltaan. Introvertin strategian piiriin kuuluvat kaikki ne strategiat, jossa kestävyys on mainittu, mutta joissa kestävyydellä ei ole syvempää roolia eikä mikään kestävyyden osa-alueista ole toistaan tärkeämpi. Monessa strategiassa kestävyys oli mainittu yhdellä sanalla kuten KH Groupin (”Vastuullisuus”) (KH Group, 2022), WithSecuren (”Sustainability”) (WithSecure, 2023) ja Eezyn (”Vetovoimainen ja vastuullinen työnantajuus”) strategioissa (Eezy Oyj, 2025). Toiset yhtiöt mainitsivat kestävyyden paljon selkeämmin, kuitenkaan motivoimatta kestävyyden roolia yhtiön strategiassa. Näin teki esimerkiksi Apetit: *”Edistämme kestävää alkutuotantoa ja kestäviä ruokavalintoja. Pienennämme ilmasto- ja ympäristövaikutuksiamme. Huolehdimme läpinäkyvistä ja kestävistä hankintaprosesseista. Varmistamme sosiaalisen vastuun toteutumisen läpi arvoketjun.”*(Apetit, 2023).

Konservatiiviset strategiat olivat kaikista helpoimmin tunnistettavissa ja myös homogeenisin ryhmä strategiselta tyyliltään. Konservatiiviset kestävyysprofiilit keskittyvät sisäisiin mittauksiin, kustannustehokkuuteen ja hyvin määriteltyihin prosesseihin, eivätkä mainosta kestävyyttä yhteiskunnalliseen tarkoitukseen. Digian

kestävyystavoitteet ovat päästöjen vähentäminen 60 prosentilla, eNPS-luvun kasvattaminen 35 prosentilla vuodesta 2019 ja sekä NPS-luvun kasvattaminen 25 prosentilla vuoden 2022 lukuihin verrattuna (Digia Oyj, 2025). Sitowise puolestaan on luonut projektikäyttöön oman vastuullisuustyökalun, joka mahdollistaa hiilineutraaliuteen, tasa-arvoon, johtajuuteen sekä kestävään liiketoimintaan asetettuja tavoitteita (Sitowise, 2025).

Ekstrovertit strategiat ovat niitä strategioita, joissa kestävyydestä halutaan kommunikoida lisätäkseen uskottavuutta ja erottuakseen kilpailijoiden joukosta. Esimerkiksi Marimekko *"… haluaa olla eturintamassa kehittämässä yhä vastuullisempia tuotteita ja toimintatapoja ja uskoo, että vastuullisuus myös avaa uusia arvoa luovia liiketoimintamahdollisuuksia"* (Marimekko Oyj, 2025). *Raute "…toimii puutuoteteollisuuden kestävän tulevaisuuden partnerina"* sekä *"muutoksentekijänä ja edistämme resurssitehokkuutta yhteiskunnassa"* (Raute Oyj, 2025). Strategiat luovat selkeästi kuvan uskottavuudesta ja yhteiskuntaan kuuluvuudesta, jossa yhtiöt tuovat esiin omia ratkaisujaan yhteiskunnan palvelemiseksi kestävyyden saralla.

Visionääriset yhtiöt ovat niitä yhtiöitä, jotka pyrkivät kestävyyden markkinajohtajiksi. Esimerkiksi Nesteen tavoitteena on tulevaisuudessa toimia *"… maailman johtavana uusiutuvan lentopolttoaineen ja uusiutuvan dieselin tuottajana sekä polymeeri- ja kemianteollisuuden kestävämpien raaka-aineratkaisujen edelläkävijänä"* (Neste Oyj, 2025), Cargotecin strategian osana on olla *"…kestävien tavaravirtojen markkinajohtaja"* (Cargotec Oyj, 2025) ja SSAB:n tavoite on muodostaa ykkössija päästöttömän teräksen alalla (SSAB, 2025).

4.5 Kestävyysprofiilien ja kestävyystasojen vertailu

4.5.1 Teorioiden yhtäläisyydet ja eroavaisuudet

Baumgartner & Ebnerin (2010) luomien kestävyysprofiilien strateginen jako on suomalaisten pörssiyhtiöiden kohdalla hankalaa, jos jokaisen yhtiön kohdalla profiilin tulisi olla yksiselitteinen. Koska Suomessa ei ole vaatimusta kestävyyden sisällyttämisestä yhtiön strategiaan, introvertti kestävyysstrategia tarkoittaa käytännössä Helsingin pörssin osalta pitkälti niitä yhtiöitä, jotka eivät ole sisällyttäneet kestävyyttä strategiaansa ollenkaan, tai korkeintaan maininneet kestävyyden strategiassa. Koska tulosten perusteella tämä on tapaus suurimmalle osalle Helsingin pörssin yhtiöistä, kyseessä ei ole marginaaliryhmä, vaan pörssin normaali kestävyystaso. Täsmentääkseni introvertin strategian roolia olen tämän vuoksi

tuloksissa tehnyt introvertin kahtiajaon, jossa kestävyysmaininnan tehneet introvertit yhtiöt ovat introvertteja ja kestävyysmaininnoista vapaat strategiat kuuluvat kategoriaan ”Ei kestävyysmainintaa”. Sen sijaan Helsingin pörssissä eri yhtiöiden ekstrovertit, konservatiiviset ja visionääriset strategiat olivat helpompia kategorisoida Baumgartner & Ebnerin kestävyysprofiilien mukaisesti. Lisäksi ongelmallisen mallin hyödyntämisestä tekee se, että suomalaisten pörssiyhtiöiden strategiat eivät ole niin yksityiskohtaisesti selittäviä, kuin mitä kestävyysprofiilin malli vaatisi kestävyysprofiilin määrittämiseksi. Helsingin pörssin strategiat ovat useimmiten yhden tai kahden sivun pituisia ja usein myös kuvamuodossa, jolloin selitettyjä prosesseja on hyvin vähän, jos ollenkaan.

Kestävyyden lisäarvon tasot eroavat kestävyysprofiileista siten, että lisäarvon tasot mittaavat strategian kyvykkyyttä motivoida yhtiön lisäarvon tuoton kiteyttämällä kestävyyden ja yhtiön strategian keskenään. Parhaimmassa tapauksessa kestävyyden lisäarvon tasolla 3 yhtiön strategiassa yhtiön kestävyys on määritelty ja on motivoitu, millä tavalla kestävyys on osa yhtiön strategiaa sekä millä tavalla se tuottaa lisäarvoa yhtiölle. Baumgartner & Ebnerin kestävyysprofiili puolestaan kuvaa yhtiön strategian kestävyyspersoonallisuutta kestävyyden käyttötarkoituksen perusteella (tehdään vain pakollinen tai minimivaatimusten mukaisesti = introvertti, yhtiön omiin tarkoituksiin ja sisäiseen laskentaan = konservatiivinen, ulkoinen mainostaminen ja viestintä = ekstrovertti, kilpailuetu = visionäärinen). Kaikista selkeimmin näiden kahden luokittelun eron huomaa molempien luokittelujen korkeimmalla tasolla; kaikki yhtiöt voivat yltää kestävyyden lisäarvon kolmannelle tasolle, mutta ainoastaan kestävyydestä kilpailuedun tai liiketoiminnan luoneet yhtiöt voivat olla kestävyysprofiililtaan visionäärisiä. Kestävyyden lisäarvon tasot ovat yksiselitteisiä, kun taas kestävyysprofiilien kohdalla on, kuten kuva 2 osoittaa, luokiteltu ”kypsyystasot” 1–4, joissa kypsyystasolla 2 on sekä osittain konservatiiviset että ekstrovertit yhtiöt. Mielestäni Baumgartner & Ebnerin kestävyysprofiileja ei tämän vuoksi voi määritellä kypsyystasoiksi, vaikka ne jaotellaankin kypsyyskategorioiden (”maturity level”) mukaisesti, etenkin kun eri profiilien yhtiöt eivät selkeästi ole määritelty tietyille kypsyysasteikoille vaan osa niistä on kahden kypsyystason välillä. Kestävyysprofiilit ovat Baumgartner & Ebnerin (2010) teorian mukaisesti pakottavia, kun taas kestävyyden lisäarvon kaikilla tasoilla kestävyyden ja strategian suhde voi olla vaihtoehtoinen.

4.5.2 Taso 0 & 1 vs. Introvertti

Ne 32 yhtiötä, joilla ei ollut kestävyysmainintaa, kaikki merkittiin ”ei kestävyysmainintaa”. Näiden yhtiöiden osalta luonnollisesti kestävyyden lisäarvon ja kestävyysprofiilien osalta tulokset olivat identtiset. Nämä yhtiöt ovat kestävyyden lisäarvon tasolla 0. Tässä kategoriassa on selkeästi havaittavissa, että tuottavan teollisuuden yhtiöiden osuus on hyvin alhainen. Mitä luultavimmin tämä johtuu siitä, että tuottavan teollisuuden ympäristövaikutukset ovat olleet tarkastelun alla jo pitkään, ei pelkästään yhteiskunnan vaan myös taloudellisen kannattavuuden puolesta päästökauppajärjestelmän takia.

Niistä 51 yhtiöistä, joiden strateginen taso oli 1, 49 olivat introvertteja. Tämä on melko odotettu tulos, sillä sekä ensimmäisen tason että introvertin yhtiön voi todeta olevan melko passiivisia kestävyyden osalta. Kestävyyden lisäarvon ensimmäisellä tasolla kestävyys on ainoastaan mainittu yhtiön strategiassa, kun taas introvertin strategian osalta kestävyys on minimitasolla mainittuna, eikä yhtiö ole suuntautunut mihinkään tiettyyn kestävyyden osa-alueeseen. Yhtiöt olivat aloiltaan hyvin kirjavasti edustettuina eikä niiden perusteella voinut identifioida, että ainoastaan joku tietty toimiala olisi ollut edustettuna.

Ne kaksi yhtiötä, jotka erottautuivat muista ensimmäisen tason yhtiöistä olemalla muuta kuin introvertteja olivat Nokian Renkaat ja Sitowise Group, jotka molemmat olivat kestävyysprofiililtaan konservatiivisia. Nokian Renkaat Oyj:n strategian kestävyystavoitteet ovat *”…CO_2-päästöjen vähentämiseen Science Based Targets -aloitteen mukaisesti, työpaikan turvallisuuden parantamiseen edelleen, toimittajien vastuullisuuden valvontaan sekä henkilöstön hyvinvoinnin kehittämiseen”* (Nokian Renkaat, 2024). Yhtiö on siis sisällyttänyt kestävyyden strategiaansa kestävyyden jokaisella osa-alueella. Lisäksi yhtiö on listannut konkreettiset strategiset tavoitteet, joiden avulla yhtiö tulee toteuttamaan strategiansa. Strategian pääosat ovat kapasiteetin ja toiminnallisen kyvykkyyden lisääminen, jotka mahdollistetaan kestävän liiketoiminnan kautta. Yhtiön tavoite rakentaa ensimmäinen hiilidioksidipäästötön rengastehdas antaa strategialle visionäärisiä piirteitä, samalla kun kestävyys konservatiivisella tavalla vaikuttavat sisäisen mittaamisen tavoitteilta. Nokian Renkaat ovat kestävyysprofiililtaan introvertin ja konservatiivisen välimaastossa. Kestävyysstrateginen suhde on vaihtoehtoinen, sillä Nokian Renkaat ovat strategisesti valinneet hiilipäästöttömyyden keinoksi edetä markkinoilla. Nokian renkaat on kestävyyden lisäarvon tasolla 1, sillä yhtiö ei ole motivoinut kestävyyden roolia strategiassaan.

Vaikka Nokian Renkaat mainitsee strategiassaan, että yhtiö tavoittelee päästötöntä tehdasta, strategiassa ei kuitenkaan ole minkäänlaista motiivia sille, miksi tehtaan tulisi

olla päästötön. Päästöttömyys on kuitenkin mainittu strategiassa, joten tehtaan päästöttömyydellä on selkeästi jonkinlainen rooli Nokian Renkaille sisäisesti, vaikkei sitä olekaan motivoitu julkisuuteen. Luultavasti päästöttömällä rengastehtaalla on huomattavasti alhaisemmat tuotantokustannukset kuin paljon päästävällä rengastehtaalla, mikä tulee ottaa huomioon, kun tehdas on EU:n päästökaupan alainen. Miksi tehdas on rakennettu juuri Romaniaan jää myös epäselväksi, mutta mediasta voi todeta, että rengastuotanto on siirretty EU:hun Venäjältä, jossa renkaista aikaisemmin tuotettiin 80 prosenttia (Nokian Renkaat, 2022).

Sitowise mainitsee strategiassan toteuttavansa vastuullisuusohjelmansa tavoitteita: hiilineutraaliutta, tasa-arvoa, ajatusjohtajuutta ja kestävää liiketoimintaa, sekä olevansa kestävän tulevaisuuden matkanjohtaja. Lisäksi Sitowisella on vastuullisuustyökalu, jota käytetään projekteissa. Yhtiö ei ole kuitenkaan motivoinut, millä tavalla kestävyys näkyy heidän strategiassaan, vaan hyödyntää työkalua pitkälti omien tavoitteiden täyttämiseksi. Nokian Renkaat ja Sitowise ovat kuitenkin määritelleet kestävyyden paljon selkeämmin kuin toiset kestävyyden lisäarvon ensimmäisen tason yhtiöt. Esimerkiksi Afarak Group ja Musti Group ovat maininneet kestävyyden sivulauseessa.

Koska kestävyysmaininnan havaitseminen on osa laadullisen metodin menetelmä, tulee esiin tulkinnanvaraisia rajatapauksia. Esimerkiksi Viking Linen strategiassa on kaiken kaikkiaan seitsemän eri painopistettä. Seitsemäs painopiste on strategiassa ainut, jonka voi olettaa viittaavan kestävyyteen: *”Optimoimme jatkuvasti energiankulutuksen kaikessa toiminnassamme”* (Viking Line, 2024). Energiankulutus viittaa sekä kestävämpään taloudelliseen liiketoimintaan sekä ympäristön alhaisempaan kuormitukseen. Strategiassa ei myöskään ole mainintoja siitä, miten tämä strateginen painopiste otetaan huomioon tai miten se konkreettisesti näkyy yrityksen liiketoiminnassa. Strategia on muodoltaan introvertti, sillä se sisältää ainoastaan maininnan kestävästä liiketoiminnasta energiankulutuksen minimoinnin muodossa, muttei sen enempää avaa tapaa, jolla tämä tehdään. Viking Line on kestävyyden lisäarvolla asteikolla 0 ja 1 välillä riippuen siitä, voiko kestävyyden todeta olleen mainittuna yllä olevassa lauseessa vaiko ei.

4.5.3 Taso 2 vs. Ekstrovertti & Konservatiivinen

Tasolla 2 valtaosa (32 kappaletta) yhtiöistä identifioitiin ekstrovertin kestävyysprofiilin mukaisiksi, neljä konservatiiviseksi, kaksi visionääriseksi sekä yksi introvertiksi. Ekstroverttien yhtiöiden voi tällä perusteella ainakin Helsingin pörssin osalta todeta

motivoivan miksi yhtiöt tekevät kestävyystekoja. Tämä on sinänsä melko luonnollista, sillä yhtiö, joka haluaa mainostaa omaa tuotettaan, haluaa luonnollisesti esittää kestävyysideansa ja tekonsa myös suuremmalle yleisölle.

Kestävyyden lisäarvon tasolla 2 olevia ekstroverttejä yrityksiä olivat muun muassa Kone, Mandatum ja Marimekko. Kone Oyj:lla on uusi 2025–2030 vuodet kattava strategia, jonka tavoitteena on nousta toimialan johtoon olemalla *”… ensisijainen valinta työntekijöillemme ja asiakkaillemme, suunnannäyttäjä innovoinnissa ja kestävässä kehityksessä sekä johtaja kasvussa ja kannattavuudessa”*, kestävyyden painopistealueena *”Päästöjen vähentäminen asiakasarvon luomiseksi ja erottautumiseksi”* (KONE Oyj, 2024). Kestävyys näkyy strategiassa jokaisella kestävyyden osa-alueella. Yhtiön strategia on selkeästi ekstrovertti, sillä yhtiö ei ole luonut kestävyydestä kilpailuetua eikä tavoittele tällä markkinajohtajuutta, mutta haluaa luoda suuren ulkoisen kuvan kestävästä yrityksestä. Kestävyysstrateginen suhde on luonteeltaan pakottava, sillä kestävyys on strategian ydin eikä se olisi toimiva ilman kestävyyspohjaa. KONE ei ole motivoinut miten kestävyys tuottaa lisäarvoa strategiassa ja on tämän vuoksi tasolla 2 kestävyyden lisäarvoasteikolla.

Mandatumilla puolestaan on erillinen kestävyysstrategia, jossa avainteemoina ovat ”...vastuullinen sijoittaminen, taloudellisen turvan ja hyvän työelämän edistäminen sekä vastuullisuus Mandatumin omassa toiminnassa” (Mandatum, 2024). Vastuullinen sijoittaminen pitää sisällään YK.n vastuullisen sijoittamisen periaatteet sekä hiilijalanjäljen pienentämisen sijoituksissaan. Taloudellisen turvan ja hyvän työelämän edistäminen viittaa asiakkaiden taloudellisen turvan sekä vastuullisiin henkilöstökäytäntöihin. Vastuullisuus Mandatumin omassa toiminnassa on osaperustana menestyvän liiketoiminnan rakentamisessa. Strategia on kestävyysprofiililtaan ekstrovertti. Mandatum ei motivoi miten kestävyys luo lisäarvoa yhtiölle, ja jää tämän vuoksi tasolle 2 kestävyyden lisäarvon mittauksessa.

Marimekko ”…haluaa olla eturintamassa kehittämässä yhä vastuullisempia tuotteita ja toimintatapoja ja uskoo, että vastuullisuus myös avaa uusia arvoa luovia liiketoimintamahdollisuuksia" (GlobalNewsWire, 2022). Vastuullisuus on Marimekon yksi viidestä menestystekijästä ja tukee yrityksen pitkän aikavälin menestystä. TBL:n kaikki osa-alueet ovat osana Marimekon vastuullisuusstrategiaa, jossa vastuullisuusteemat jakautuvat kestäviin ja kierrätettäviin tuotteisiin, kasvihuonepäästöjen vähentämiseen, oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvon positiivinen kehitys sekä tuotteiden ja toimintatapojen arvoketjun kehittäminen. Marimekon kestävyysstrateginen profiili on ekstrovertti, sillä yhtiö keskittyy voimakkaasti kestävyystekijöiden esilletuontiin, luomatta siitä kuitenkaan selvää kilpailuetua.

Marimekko huomioi kestävyyden kokonaisuutena ja sisällyttää siihen kaikki osa-alueet. Kestävyys on Marimekon strategian ytimessä ja yhtiö jalkauttaa sen kautta liiketoimintaansa. Kestävyysstrategian ja strategian välinen suhde on pakottava, sillä koko strategian ydin on luoda kestävyydestä menestystekijä. Kestävyyden lisäarvon tasolta yhtiö on tasolla 2, sillä kestävyystekijät on motivoitu, muttei lisäarvon tuotto yhtiölle.

Neljä kestävyyden lisäarvon tason 2 yhtiöistä olivat kestävyysprofiililtaan konservatiivisia: Ilkka, CapMan, Componenta ja Digia. Ilkka Oyj mainitsee strategiassaan johtavansa *"ketterästi vastuullista digitaalista liiketoimintaa"* selkeän johtamismallin ja vastuunottoon rohkaisemisen kautta. Sisäiset mallit a toimintatavat viittaavat sisäisten laskentatavoitteiden toteutumiseen ja luovat konservatiivisen profiilin ainekset. CapMan puolestaan sisällyttää relevanttien ja mitattavissa olevien ESG-tavoitteiden sisällyttäminen CapMan-konsernin bonusohjelmaan ja Digialla on yhtiön kestävyystavoitteissa TBL:n mukaiset selkeät mittarit hiilineutraliteetin, henkilöstötyytyväisyyden sekä NPS-luvun mukainen suositteluindeksi kumppaneilleen. Componentalla puolestaan on ilmastotiekartta sekä henkilöstöön liittyvät kehityskohteet.

Vaikka konservatiivinen kestävyysprofiili on kuin ekstrovertin vastakohta, molempien kohdalla yhtiöt ovat motivoineet kestävyyden roolin yrityksen strategiassa ja ovat täten kaikki kestävyyden lisäarvon toisella tasolla. Ainut eroavaisuus on oikeastaan se, että kestävyyden mittaaminen on pikemminkin pyrkimys yhtiöiden sisäisten mittauksia ja tavoitteita varten enemmän kuin pyrkimys antamaan positiivista vaikutelmaa yhteiskunnalle ja sidosryhmän ulkopuolisille tahoille.

Lisäksi tuloksissa tasolla 2 oli kaksi visioääristä yhtiötä ja yksi introvertti yhtiö. Visionäärisiä yhtiöitä olivat Kempower ja Aspo. Kempowerin liikeideana on olla *"paras kumppani asiakkailleen päästöttömän liiketoiminnan kehittämisessä"* ja täten mahdollistaa päästötön liikkuminen. Yhtiön tavoitteet ovat visionääriset, luoden kestävyydestä kilpailuedun, mutta yhtiö ei ole motivoinut miten tämä kestävyys luo lisäarvoa yhtiölle. Asoilla puolestaan on tavoitteena olla markkinajohtajia ja vastuullisuuden edelläkävijöitä omilla aloillaan. Yhtiö on selkeästi laatinut selvät mittarit, miten tähän päädytään ja määritellyt miten edelläkävijyys tavoitetaan, mutta kestävyyden lisäarvon muodostumista ei ole määritelty.

Tason 2 ainut introvertti yhtiö, Apetit, on maininnut, miten yhtiö aikoo edistää kestävää alkutuotantoa ja kestäviä ruokavalioita kestävyyden jokaisella osa-alueella.

Kestävyyden rooli on kyllä määritelty, mutta hyvin niukasti ja ympäripyöreästi 4–6 sanan lauseilla. kuitenkin niin pinnallisesti, ettei määrittely täytä ekstrovertin strategian piirteitä.

Kokonaisuudessaan tasolla 2 ei voitu identifioida minkään toimialan olevan erityisen suuresti edustettuna, vaan yhtiöt edustivat laajasti eri toimialoja.

4.6 Taso 3 vs. Visionääri

Kolmannen kestävyyden lisäarvon tasolla oli yhteensä 13 yhtiötä: Cargotec, Huhtamäki, Kemira, Metsä Board, Neste, Outokumpu, SSAB, Stora Enso, UPM-Kymmene, Vaisala, Wärtsilä, Anora Group ja Suominen. Näistä yhtiöistä kaikki 13 olivat myös kestävyysprofiililtaan visionäärisiä. Kaikki nämä yhtiöt olivat maininneet kaikki kolme kestävyyden osa-aluetta. Kahdella yhtiöllä oli strategian lisäksi erillinen kestävyysstrategia (SSAB ja Outokumpu). Yhteistä kaikille yhtiöille on, että ne ovat kaikki tuotantoteollisuuden yhtiöitä.

SSAB:n strategiassa kestävyys on osa “Leading the way”-liiketoimintastrategiaan, jonka ”… tavoitteena on vakiinnuttaa SSAB:n asema alan johtavana toimijana sekä kestävän kehityksen että kannattavuuden suhteen SSAB:n vertailuryhmässä” (SSAB, 2024). SSAB:lla on erikseen kestävän kehityksen strategia, jonka kautta kestävyyden kaikki osa-alueet ovat integroituja SSAB:n liiketoiminastrategiaan. Kestävyys ei ole ainut SSAB:n strategiaa johtava tekijä, vaan yhtiön tavoite on johtavan markkina-aseman kehittäminen. Yhtiön tavoite tuoda fossiilivapaissa teräs ensimmäisenä markkinoille on tavoitteena visionäärinen, luoden kestävyydestä strategisen edun yhtiölle. SSAB:n kestävyysstrateginen suhde on painostava, sillä yhtiö haluaa olla vertailuryhmänsä ykkönen kestävässä kehityksessä. SSAB luo lisäarvonsa tarjoamalla markkinoille hiilidioksiditehokkaan tuotannon tuottamaa ”lujempaa terästä, joka keventää painoa ja säästää materiaalia”. Kestävyystekijöiden lisäarvo on motivoitu, ja yhtiö on selkeästi kestävyyden lisäarvon asteikolla 3.

Stora Enso puolestaan luo arvoa sidosryhmilleen *”…johtavalla asemalla pakkauksissa, biomateriaali-innovaatioissa ja rakennusratkaisuissa”*. Stora Enso pyrkii markkinajohtajaksi kestävyyden kautta, painopistealueinaan uusiutuvat pakkaukset, kestävät rakennusratkaisut, biomateriaali-innovaatiot. Kuten yhtiö kiteyttää strategiassaan:
”Vastuullisuus on liiketoimintamme ytimessä ja se kiihdyttää kasvuamme, mahdollistaa paremmat katteet ja avaamalla uusia liiketoimintamahdollisuuksia.” (Stora Enso, 2024)

Stora Enson kestävyysstrateginen suhde on pakottava, sillä vastuullisuus on kasvua kiihdyttävä tekijä ja ilman sitä tuottavuus heikkenisi. Kestävyysprofiililtaan Stoa Enso on visionäärinen, sillä yhtiö on luonut kestävyydestä itselleen kilpailuedun. Strategiassa motivoidaan myös, miten kestävyys luo lisäarvoa, muun muassa innovoimalla uusia tuotteita ja palveluita kestävyyden pohjalta. Yhtiö päätyy täten tasolle 3 kestävyyden lisäarvon asteikolla.

5. YHTEENVETO

Tässä diplomityössä olen tutkinut, miten kestävyys näkyy suomalaisten pörssiyhtiöiden strategioissa. Olen hyödyntänyt kvantitatiivisia ja laadullisia menetelmiä tutkiessani millä mittakaavalla kestävyys on huomioitu pörssiyhtiöiden strategiassa. Tämän lisäksi olen kategorisoinut Helsingin pörssin yhtiöt Baumgartner & Ebnerin (2010) kestävyysprofiilien, tämän diplomityön teoriaosuuden perusteella luomani kestävyyden lisäarvon asteikon sekä TBL-jakauman mukaisesti. Tuloksista voi päätellä, että suurin osa suomalaisista pörssiyhtiöistä ovat kestävyysprofiililtaan introvertteja. Toisin sanoen yritykset mainitsevat kestävyyden strategiassaan, mutta jättävät kestävyyden mainitsemisen tasolle. Yritykset eivät myöskään motivoi, miten kestävyys on osa yhtiön strategiaa eikä sitä, miten kestävyys tuottaa lisäarvoa yhtiölle. Täten yritykset ovat kestävyyden lisäarvon tasolla 1 asteikolla 0–3.

Tuloksista voi myös päätellä, että tuottava teollisuus on kestävyyden edelläkävijä Helsingin pörssissä. Tässä kohtaa tulee kuitenkin huomioida, että tämä tutkimus rajoittuu ainoastaan kestävyysmainintoihin strategiassa, eikä täten kuvaa yritysten strategisten tavoitteiden totuudenmukaisuutta.

Kaikki 13 yhtiötä kestävyyden lisäarvon tasolla 3 olivat myös kestävyysprofiililtaan visionäärisiä. Tulosten perusteella tuottava teollisuus on selkeästi ollut kestävyyden valokeilassa jo paljon aikaisemmin ja suuremmassa mittakaavassa kuin muut yritykset, sillä yhtiöt selkeästi halusivat viestiä kestävyysteoistaan mittakaavalla, joka viestii kestävyyden merkityksestä yrityksille. On kuitenkin syytä huomioida, että tässä on ainoastaan tutkittu strategista sisältöä, eikä yrityksen kestävyysraportointia tai kestävyystekoja ole tutkittu muista näkökulmista.

Kestävyyden lisäarvon sisällyttäminen strategiaan voidaan tehdä useasta eri näkökulmasta. Mintzbergin (1987) strategisten jakaumien mukaisesti kestävyydestä voidaan tehostaa yrityksen kasvua leikkaamalla kustannuksia kestävämmillä ratkaisuilla (plan), luomalla kilpailuetu (ploy), luomalla kannattavampi toimitusketju (pattern), hyödyntämällä tuotteisiin tai palveluihin käytettyjä tuotteita resurssitehokkaammin (position) tai keskittymällä pitkäaikaisiin investointeihin lyhytaikaisten sijasta (perspective). Riippumatta siitä, millä tavoin kestävyys on osa strategiaa, sen juurisyyn tulisi tulla selväksi kaikille sidosryhmille strategia lukemalla. Ilman selkeää lisäarvon tuoton motiivia yhtiön on vaikeampi perustella, minkä takia kestävyys ylipäätään on osa yhtiön strategiaa. Jokainen yritys voi toki tehdä

kestävyystekoja, vaikkei se tukisikaan yhtiön ydinliiketoimintaa; esimerkiksi jokainen päästöjen ylimääräinen kompensointi vie maailman kestävyystilannetta parempaan suuntaan, mutta ilman selkeää tarkoitusta yrityksen liiketoimintaan sitä ei tulisi sisällyttää strategiaan.

Kuten Porter & Kramer jo vuonna 2006 totesivat, kestävyysvaatimukset toimivat parhaiten silloin, kun ne kohtaavat sekä yrityksen että yhteiskunnan tarpeet. Jos yhteiskunnan on tuettava yritystä kestävyyden turvaamiseksi tai jos yrityksen tulisi luoda itselleen haittavaikutuksia aiheuttavia kestävyystoimia, ei koskaan päästä tilanteeseen, jossa luodaan arvoa kaikille osapuolille. On selvää, että kestämättömyys on kestämätöntä pitkällä aikavälillä, mutta kestävyysteotkin voivat aiheuttaa kestämättömyyttä, jos ne luovat enemmän haittaa kuin hyötyä. Uskon, että yritysten halu tehdä kestävyystekoja on suurempi, jos ne pitkällä aikavälillä myös itse hyötyvät niistä. Jos yritys esimerkiksi tilastoistaan suoraan pystyy toteamaan, että sairaspoissaolot ovat erittäin korkealla tasolla, voi pieni investointi henkilöstön työympäristöön, hyvinvointiin tai muihin sairaspoissaoloihin vaikuttaviin tekijöihin luoda mittavia säästöjä sekä sairaspoissaolokustannuksissa että uusien työntekijöiden koulutuskustannuksissa. Samalla tavalla kestävämpi hallinto takaa vakaamman liiketoiminnan ja ilmastopäästöt voidaan hyödyntää sen sijaan, että osa raaka-aineista päästettäisiin ilmakehään. Oli kestävyysteon taustalla mikä ajatus tahansa, sen lisäarvon toteaminen luo teolle todellisen merkityksen kaikille osapuolille. Oli taka-ajatuksena yhteiskunnallinen status (ekstrovertti), KPI-mittarin tavoitteen ylittäminen (konservatiivinen) tai uuden liikeidean toteuttaminen (visionäärinen), olennaista on pystyä tunnistamaan kestävyyden tuoma lisäarvo.

Kestävyysraportointivaatimukset suomalaisille pörssiyhtiöille kasvat vuonna 2025, kun vuoden 2024 tilinpäätöslukujen lisäksi suurimpien yhtiöiden on CSRD-direktiivin myötä raportoitava kestävyystietojaan. Näiden tietojen hankkiminen on työlästä ja vaatii omat rutiininsa. Yhtiöt, joilla jo on olemassa olevat rutiinit kestävyysdatan hankkimiseen ovat tämän vuoksi etulyöntiasemassa, kun yhtiöiden hallinnollista taakkaa kasvatetaan. Kuten Peters (2019) totesi, yhtiöt, jotka ovat pidemmällä kestävyystyössään, hyötyvät siihen panostamisesta (palkkaamalla yhtiölle CSO:n) enemmän kuin yhtiö, joka ei ole pitkällä kestävyystyössään. Kun yhtiöiden on hankittava nämä tiedot, kestävyystietoisuus yhtiöissä kasvaa ja niiden pohjalta mahdollisuus tehdä uusia strategiamalleja muodostunee näiden pohjalta. Jatkotutkimuksia ajatellen olisi mielenkiintoista seurata, miten kestävyys strategioissa kehittyy, kun CSRD-direktiivin mukanaan tuomat rutiinit ovat jalkautettu yhtiöihin. Mitä enemmän kestävyysdataa on

saatavilla, sitä paremmin yhtiöt ymmärtävät, mitä kestämätön liiketoiminta pitkällä aikavälillä maksaa.

Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi laajentaa tutkimusta kyseisestä tutkimuksesta suurempaan mittakaavaa, kattamaan Pohjoismaat, Euroopan tai maailmanlaajuisesti. Toki tällainen tutkimus vaatisi runsaasti resursseja ja tulisi tämän vuoksi varmasti tehdä eri metodia käyttäen, mutta tässä voisi esimerkiksi hyödyntää tekoälyä datan järjestelmällisessä analysoinnissa.

Kestävyys ei ole välttämätön pahe vaan todistus siitä, että yritys pystyy operoimaan pitkällä aikavälillä ja myös sellaisessa tilanteessa, jossa yritysten liiketoimintaa koskevat vaatimukset kiristyvät.

Pidemmän päälle kestävyys ei ole vaihtoehto, vaan elinehto.

6. LÄHDELUETTELO

Alhaddi, H., 2015. Triple Bottom Line and Sustainability: A Literature Review. Business and Management Studies, pp. 6-10.

Apetit. 2023. Strategia. [Online]
Saatavissa: https://apetit.fi/strategia/

Bansal, P. & DesJardine, M., 2014. Business sustainability: It is about time. Strategic organization, 12(1), pp. 70-78.

Baumgartner, R. J. & Ebner, D., 2010. Corporate sustainability strategies: sustainability profiles and maturity levels. Sustainable Development, 12(2), pp. 76-89.

Borrego, M., Douglas, E. P. & Amelink, C. T., 2009. Quantitative, Qualitative, and Mixed Research Methods in Engineering Education. Journal of Engineering education, 98(1), pp. 53-56.

Brocket, A. & Zabihollah, R., 2012. Corporate sustainability : integrating performance and reporting. Teoksessa: s.l.:John Wiley & Sons, Inc.

World Commission on Environment and Development & Brundtland, G. H. 1987. Our common future. Oxford ; New York, N.Y.: Oxford University Press.

Cargotec Oyj. (2025). *Strategia*. [Online]
Saatavissa: https://www.cargotec.com/fi/cargotec/strategia/

Chen, P. & Dagestani, A. A., 2023. Greenwashing behavior and firm value – From the perspective of board characteristics. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 30(5), pp. 2081-2693.

Cope, D. G., 2014. Methods and meanings, Credibility and trustworthiness of qualitative research.. 41(1), pp. 89-91.

Digia Oyj. (2025). *Strategia*. [Online]
Saatavissa https://digia.com/sijoittajat/digia-sijoituskohteena/strategia

Du, S., El Akremi, A. & Jia, M., 2023. Quantitative Research on Corporate Social Responsibility: A Quest for Relevance and Rigor in a Quickly Evolving, Turbulent World. Journal of Business Ethics, 187(1), pp. 1-15.

Dyllick, T. & Hockerts, K., 2002. Beyond the business case for corporate sustainability. Business Strategy and the Environment, Osa/vuosikerta 11, pp. 130-141.

Dyllick, T. & Muff, K., 2016. Clarifying the Meaning of Sustainable Business: Introducing a Typology From Business-as-Usual to True Business Sustainaibility. Organization & environment, 29(2), pp. 156-174.

Eezy Oyj. (2025). *Strategia*. [Online]
Saatavissa https://eezy.fi/sijoittajille/eezy-sijoituskohteena/strategia/

Elaine, D. & Weckesser, A., 2022. How to do qualitative research?: Qualitative research methods. BJOG: an international journal of obstetrics and gynaecology, 129(7), pp. 1166-1167.

Elinkeinoelämän keskusliitto, 2023. Pk-vastuullisuusbarometri 2023: Vastuullisuus korostuu vienti- ja kasvuyritysten kilpailukeinona. [Online]
Saatavissa: https://ek.fi/ajankohtaista/tiedotteet/pk-vastuullisuusbarometri-2023-vastuullisuus-korostuu-vienti-ja-kasvuyritysten-kilpailukeinona/

Elinkeinoelämän keskusliitto, 2024. Vastuullisuus. [Online]
Saatavissa: https://ek.fi/tavoitteemme/vastuullisuus/

Eneroth, B., 1984. Kvalitativ metod - kunskapsmodell och 'mätproblem'. Sociologisk forskning, Osa/vuosikerta 21, pp. 81-87.

Euroopan komissio, 2022. Euroopan parlamentin ja Neuvoston direktiivi (EU) 2022/2464, s.l.: s.n.

Euroopan komissio, 2024. Corporate sustainability reporting, s.l.: s.n.

Ferro, C. ym., 2019. Validating and expanding a framework of a triple bottom line dominant logic for business sustainability through time and across contexts. The Journal of business & industrial marketing, Osa/vuosikerta 34.1, pp. 95-116.

Fortum, 2025. Fortumin strategia. [Online]
Saatavissa: https://www.fortum.fi/tietoa-meista/kestava-kehitys/vastuullinen-tapa-toimia/fortumin-strategia

GlobalNewsWire, 2022. Marimekko. [Online]
Saatavissa: https://www.globenewswire.com/news-release/2022/09/06/2509981/0/fi/Marimekko-keskittyy-strategiakaudellaan-2023-2027-skaalaamaan-kannattavaa-kasvuaan.html

GRI, UN, WBCSD, 2015. The SDG Compass provides guidance for companies on how they can align their strategies as well as measure and manage their contribution to the realization of the SDGs.. [Online]
Saatavissa: https://sdgcompass.org/

Hair, J. F., 2023. Essentials of Business Research Methods. 5 toim. New York: Routledge.

Kangun, N., Carlson, L. & Grove, S. J., 1991. Environmental Advertising Claims: A Preliminary Investigation. Journal of public policy & marketing, 10(2), pp. 47-58.

KH Group Oyj. (2022). *Sievi Capitalin strategiamuutos monialakonserniksi*. Saatavissa https://khgroup.com/wp-content/uploads/2023/06/Sievi-Capital-webcast-15122022-strategia-1.pdf

KONE Oyj, 2024. Nousemme toimialamme johtoon 2025 – 2030. [Online]
Saatavissa: https://www.kone.com/fi/yhtio/strategia/

Lassila & Tikanoja, 2022. Strategia. [Online]
Saatavissa: https://www.lt.fi/yritys/strategia-visio

Laverty, K. J., 1996. Economic "Short-Termism": The Debate, the Unresolved Issues, and the Implications for Management Practice and Research. The Academy of Management review, 21(3), pp. 825-860.

Mandatum, 2024. Kestävyysstrategia. [Online]
Saatavissa: https://www.mandatum.fi/konserni/vastuullisuus/kestavyysstrategia/

Marimekko. (2025). *Marimekko keskittyy strategiakaudellaan 2023–2027 skaalaamaan kannattavaa kasvuaan*. Saatavissa https://www.globenewswire.com/news-release/2022/09/06/2509981/0/fi/Marimekko-keskittyy-strategiakaudellaan-2023-2027-skaalaamaan-kannattavaa-kasvuaan.html

Migiro, S. O., 2011. Mixed methods: A review of literature and the future of the new research paradigm. African journal of business management, 5(10), pp. 3757-3764.

Mintzberg, H., 1978. Patterns in strategy formation. Management science, 24(9), pp. 934-948.

Mintzberg, H., 1987. The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. California management review, 30(1), pp. 11-24.

Neste Oyj. (2025). *Nesteen strategia*. Saatavissa https://www.neste.com/fi-fi/tietoa-meista/keita-me-olemme/strategia

Nokian Renkaat, 2022. Nokian Renkaiden päivitys Ukrainan sodasta. [Online]
Saatavissa: https://www.nokianrenkaat.fi/tietoa-meista/uutinen/nokian-renkaiden-paivitys-ukrainan-sodasta/#df8f30f0

Nokian Renkaat, 2024. Strategia ja tavoitteet. [Online]
Saatavissa: https://yritys.nokianrenkaat.fi/tietoa-meista/strategia/

Oertwig, N. ym., 2017. Integration of Sustainability. Sustainable manufacturing: Challenges, solutions and implementation perspectives, pp. 175-200.

Osakeyhtiölaki 524/2006. Saatavissa:
https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624

Oshika, T. & Saka, C., 2017. Sustainability KPIs for integrated reporting. Social responsibility joirnal, 13(3), pp. 625-642.

Pedersen, C. S., 2018. The UN Sustainable Development Goals (SDGs). Procedia Cirp, Osa/vuosikerta 69, pp. 21-24.

Pei-yi Yu, E., Van Luu, B. & Huirong Chen, C., 2020. Greenwashing in environmental, social and governance disclosures. Research in International Business and Finance.

Peters, G. F., Romi, A. M. & Sanchez, J. M., 2019. The Infuence of Corporate Sustainability Ofcers on Performance. Journal of Business Ethics, Osa/vuosikerta 159, pp. 1065-1087.

Phillips, L. D., 2017. What is strategy?. Journal of the Operational Research Society, 65(5), pp. 926-929.

Porter, M. E. & Kramer, M. R., 2006. Strategy and society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. Harvard Business Review, 84(12), pp. 78-92.

Pricewaterhouse Coopers, 2016. Make it your business: Engaging with the Sustainable Development Goals. [Online]
Saatavissa:
https://www.pwc.com/gx/en/sustainability/SDG/SDG%20Research_FINAL.pdf

Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I., 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. s.l.:Gaudeamus.

Raute. (2025). *Strategia ja tavoitteet*. Saatavissa https://www.raute.fi/sijoittajat/raute-sijoituskohteena/strategia-ja-tavoitteet/

Rockström, J. ym., 2009. Planetary Boundaries: Exploring the Safe Operating Space for Humanity. Ecology and Society, 14(2), pp. 32-.

Schmidt, O., 2012. Von den Wurzeln der Nachhaltigkeit. LWF Aktuell, Osa/vuosikerta 87, p. 50.

Silvola, H., Elina, P. & Ingalill, A., 2024. ESG kestävyysraportointi : yritysjohdon vastuu ja mahdollisuus. s.l.:Suomen Tilintarkastajat.

Sitowise Oyj. (2025). *Strategia 2025*. Saatavissa https://www.sitowise.com/fi/smart-city-company/strategia-2025

SSAB, 2024. Strategia. [Online]
Saatavissa: https://www.ssab.com/fi-fi/ssab-konserni/tietoja-ssabsta/strategia

SSAB. (2025). *Kestävän kehityksen strategia*. Saatavissa https://www.ssab.com/fi-fi/ssab-konserni/kestava-kehitys/strategia-ja-johtaminen/kestavan-strategia

Stockholm Resilience Centre, 2023. All planetary boundaries mapped out for the first time, six of nine crossed. [Online]
Saatavissa: https://www.stockholmresilience.org/research/research-news/2023-09-13-all-planetary-boundaries-mapped-out-for-the-first-time-six-of-nine-crossed.html

Stora Enso, 2024. Strategia. [Online]
Saatavissa: https://www.storaenso.com/fi-fi/about-stora-enso/our-strategy

Telia, 2024. Our Strategy. [Online]
Saatavissa: https://www.teliacompany.com/en/category/strategy

Tuomi, L. & Sumkin, T., 2010. Strategia arjessa : oivalluksia organisaation uudistajille. s.l.:WSOYpro.

United Nations, 2024. The 17 Goals. [Online]
Saatavissa: https://sdgs.un.org/goals

Viking Line, 2024. Liikeidea. [Online]
Saatavissa: https://www.vikingline.com/fi/konserni/yritysinfo/liikeidea/

Vinuesa, R. ym., 2020. The role of artificial intellige in achieving the Sustainable Development Goals. Nature communications, 11(1), pp. 233-10.

von Carlowitz, H. C., 1713. Sylvicultura oeconomica. [Online]
Saatavissa: https://archive.org/details/bub_gb_bHJDAAAAcAAJ/page/n21/mode/2up

WithSecure. (2023). *Focal Future*. Saatavissa https://www.withsecure.com/content/dam/with-secure/en/investor/materials/WithSecure_strategy_update_11_Dec_2023_presentation.pdf

World Economic Forum, 2022. 5 things that make workers stay at their jobs (hint: it's not salary). [Online]
Saatavissa: https://www.weforum.org/agenda/2022/12/5-things-that-make-workers-stay-at-their-jobs-not-salary/

World Economic Forum, 2022. Why sustainability is crucial for corporate strategy. [Online]
Saatavissa: https://www.weforum.org/agenda/2022/06/why-sustainability-is-crucial-for-corporate-strategy/

WWF, 2024. Ylikulutus. [Online]
Saatavissa: https://wwf.fi/uhat/ylikulutus/

LIITE 1: TUTKIMUSTULOSTEN DATA

URL	Yritys	Lisäarvon taso	Ebner & Baumgartnerin taso	Strategiassa kestävyys	Erillinen kestävyysstrategia	E	S	G
https://www.cargotec.com/fi/cargotec/strategia/	Cargotec Oyj	3	visionäärinen	x		x	x	x
https://www.citycon.com/fi/vastuullisuus/vastuullisuusstrategia	Citycon Oyj	2	Ekstrovertti		x	x	x	x
https://elisa.fi/yhtiotieto/vastuullisuus/ymparistostrategia/	Elisa Oyj	1	Introvertti			x		
https://www.fortum.fi/tietoa-meista/kestava-kehitys/vastuullinen-tapa-toimia/fortumin-strategia	Fortum Oyj	2	Ekstrovertti	x		x		
https://fiskarsgroup.com/fi/sijoittajat/fiskars-sijoituskohteena/strategy/	Fiskars Oyj Abp	1	Introvertti	x				
https://www.huhtamaki.com/fi/sijoittajat/huhtamaki-sijoituskohteena/strategia/	Huhtamäki Oyj	3	visionäärinen	x		x		
https://www.konecranes.com/fi/tietoa/strategia	Konecranes Oyj	2	Ekstrovertti	x		x	x	x
https://www.kemira.com/fi/sijoittajat/kemira-sijoituksena/strategia-ja-liiketoimintamalli/	Kemira Oyj	3	visionäärinen	x		x		
https://investors.kempower.com/fi/sijoituksena/kasvustrategia-ja-vastuullisuus/	Kempower Oyj	2	visionäärinen		x	x		x
https://www.kesko.fi/vastuullisuus/vastuullisuus-kssa/vastuullisuusstrategia/	Kesko Oyj	2	Ekstrovertti	x	x	x	x	x
https://www.kone.com/fi/yhtio/strategia/	KONE Oyj	2	Ekstrovertti	x		x		
https://kojamo.fi/yhtio/visio-ja-strategia/	Kojamo Oyj	1	Introvertti	x		x	x	x
https://www.mandatum.fi/konsemi/vastuullisuus/kestavyysstrategia/	Mandatum	2	Ekstrovertti		x	x	x	x
https://www.metsagroup.com/fi/metsaboard/sijoittajat/metsa-board-sijoituskohteena/strategia/	Metsä Board Oyj	3	visionäärinen	x		x	x	x
https://www.metso.com/fi/yritys/vastuullisuus/	Metso Oyj	2	Ekstrovertti	x	x	x		
https://www.nordea.com/fi/vastuullisuus/vastuullisuustavoitteemme	Nordea Bank Abp	2	Ekstrovertti					
https://www.neste.com/fi-fi/tietoa-meista/keita-me-olemme/strategia	Neste Oyj	3	visionäärinen	x		x		
https://www.nokia.com/about-us/sustainability/environment/climate-esg-strategy/	Nokia Oyj	2	Ekstrovertti	x				
https://www.orion.fi/sijoittajat/orion-sijoituskohteena/strategia-ja-tarkoitus/	Orion Oyj	1	Introvertti	x				x
https://www.outokumpu.com/fi-fi/sustainability/sustainability-strategy	Outokumpu Oyj	3	visionäärinen	x	x	x	x	x
https://www.qt.io/fi/porssitiedotteet/qt-group-oyj-paivittaa-pitkan-tahtaimen-tavoitteitaan-ja-tahtaa-liikevaihtonsa-kaksinkertaistamiseen-vuoteen-2027-mennessa-1698314700000-3347047?page=1	Qt Group Oyj	0	Ei kestävyysmainintaa					
https://www.reveniogroup.fi/sijoittajat/sijoituskohteena/strategia	Revenio Group Oyj	1	Introvertti	x			x	x
https://www.sampo.com/fi/vastuullisuus/ilmasto-ja-ymparisto/ilmastostrategia/	Sampo Oyj	2	Ekstrovertti		x			
https://www.sanoma.com/fi/vastuullisuus/vastuullisuusstrategia/	Sanoma Oyj	2	Ekstrovertti	x	x	x	x	x
https://www.ssab.com/fi-fi/ssab-konsemi/kestava-kehitys/strategia-ja-johtaminen/kestavan-strategia	SSAB	3	visionäärinen	x	x	x	x	x
https://www.storaenso.com/fi-fi/about-stora-enso/our-strategy	Stora Enso Oyj	3	visionäärinen	x		x		
https://www.teliacompany.com/en/category/strategy	Telia Company	1	Introvertti	x				
https://www.tietoevry.com/fi/Sijoittajille/Tietoevry-sijoituskohteena/Strategia/	TietoEVRY Oyj	0	Ei kestävyysmainintaa					
https://yritys.nokianrenkaat.fi/tietoa-meista/strategia/	Nokian Renkaat Oyj	1	Konservatiivinen	x		x	x	x
https://www.upm.com/fi/tietoa-meista/toiminta-ajatus-ja-strategia/	UPM-Kymmene Oyj	3	visionäärinen	x		x		x
https://www.vaisala.com/fi/investors/vaisala-investment/strategy-and-long-term-financial-targets	Vaisala Oyj A	3	visionäärinen	x		x		
https://www.valmet.com/fi/sijoittajat/valmet-sijoituskohteena/strategia-ja-painopisteet/	Valmet Oyj	0	Ei kestävyysmainintaa					
https://www.wartsila.com/fi/wartsila/strategia	Wärtsilä Oyj Abp	3	visionäärinen	x		x		
https://www.aktia.com/fi/sijoittajat/aktia-sijoituskohteena/strategiamme	Aktia Bank Abp	0	Ei kestävyysmainintaa	x			x	
https://www.alandsbanken.fi/sv/om-oss/hallbarhet/hallbarhetsstrategi	Ålandsbanken Abp	2	Ekstrovertti		x	x	x	x
https://www.almamedia.fi/tietoa-meista/strategia/	Alma Media Oyj	0	Ei kestävyysmainintaa					

https://anora.com/fi/anora-yrityksena/strategiamme	Anora Group Oyj	3	visionäärinen	x		x		x
https://www.aspo.com/fi/vastuullisuus/strategia-ja-tavoitteet	Aspo Oyj	2	visionäärinen	x	x	x	x	x
https://www.atria.com/tietoa-atriasta/strategia/	Atria Oyj A	2	Ekstrovertti	x		x	x	
https://www.bittium.com/fi/sijoittajat/bittium-sijoittajille/strategia/	Bittium Oyj	0	Ei kestävyysmainintaa					
https://capman.com/fi/vastuullisuus/kestavyysstrategia-ja-tavoitteet/	CapMan Oyj	2	Konservatiivinen	x	x			
https://www.caverion.fi/tietoa-meista/strategia/	Caverion Oyj	2	Ekstrovertti	x		x	x	x
https://digia.com/sijoittajat/digia-sijoituskohteena/strategia	Digia Oyj	2	Konservatiivinen	x		x	x	
https://enento.com/enento-groupin-strategia/	Enento Group Oyj	1	Introvertti	x				
https://www.eq.fi/fi/funds/private-equity/sijoitusstrategia	eQ Oyj	0	Ei kestävyysmainintaa					
https://www.etteplan.com/fi/tietoa-meista/etteplanin-strategia/	Etteplan Oyj	1	Introvertti	x				
https://www.evli.com/sijoittajasuhteet/evli-sijoituksena/nakymat-tavoitteet	Evli Oyj	0	Ei kestävyysmainintaa					
https://investors.finnair.com/fi/finnair-as-an-investment	Finnair Oyj	2	Ekstrovertti	x		x	x	x
https://company.f-secure.com/en/sustainability#strategy	F-Secure Oyj	2	Ekstrovertti		x		x	x
https://gofore.com/sijoita/gofore-sijoituskohteena/strategia-visio-ja-missio/	Gofore Oyj	1	Introvertti	x				
https://harviagroup.com/fi/tietoa-meista/strategia/	Harvia Oyj	0	Ei kestävyysmainintaa					
https://incapcorp.com/fi/strategia/	Incap Oyj	1	Introvertti	x				x
https://www.kamux.com/meistae/strategia/	Kamux Oyj	1	Introvertti	x		x	x	
https://www.lt.fi/yritys/strategia-visio	Lassila & Tikanoja Oyj	1	Introvertti	x		x	x	x
https://www.lindex-group.com/lindex-konserni/strategia/	Lindex Group Oyj	1	Introvertti	x		x	x	x
https://company.marimekko.com/fi/me-yrityksena/tavoitteet-ja-strategia/	Marimekko Oyj	2	Ekstrovertti	x		x	x	x
https://www.mustigroup.com/fi/sijoittajat/musti-sijoituskohteena/strategia/	Musti Group Oyj	1	Introvertti	x				
https://www.noho.fi/sijoittajille/avainluvut/pitkan-aikavalin-taloudelliset-tavoitteet/	NoHo Partners Oyj	0	Ei kestävyysmainintaa					
https://www.oriola.com/fi/sijoittajat/oriola-sijoituskohteena/strategia-ja-tavoitteet	Oriola Oyj A	1	Introvertti	x				x
https://www.olvigroup.fi/yritys/olvi-yrityksena/	Olvi Oyj A	1	Introvertti	x			x	
https://www.omasp.fi/omasp/omasp-pankkina/toiminta-ajatus-ja-strategia	Oma Säästöpankki Oyj	1	Introvertti	x				
https://investors.pihlajalinna.fi/pihlajalinna-as-an-investment/strategy-and-targets.aspx?sc_lang=fi-fi	Pihlajalinna Oyj	0	Ei kestävyysmainintaa					
https://www.ponsse.com/fi/yhtio/ponsse/toiminta-ajatus#/	Ponsse Oyj 1	1	Introvertti	x		x		x
https://investors.purmogroup.com/fi/miksi-sijoittaa/strategia/	Purmo Group Oyj C	1	Introvertti	x			x	
https://www.investors.puuilo.fi/sijoittajat/sijoituskohteena/strategia_ja_taloudelliset_tavoitteet	Puuilo Oyj	0	Ei kestävyysmainintaa					
https://www.raisio.com/sijoittajat/strategia/	Raisio Oyj Vaihto-osake	2	Ekstrovertti	x				x
https://investors.rapalavmc.com/fi/sijoittajat/sijoituskohteena/taloudelliset_tavoitteet	Rapala VMC Oyj	0	Ei kestävyysmainintaa	x				x
https://relais.fi/sijoittajat/relais-sijoituskohteena/strategia/	Relais Group Oyj	0	Ei kestävyysmainintaa					
https://investors.remedygames.com/fi/vastuullisuus/vastuullisuusstrategia/	Remedy Entertainment Oyj	2	Ekstrovertti	x	x		x	
https://www.scanfil.com/fi/yritys/ydinstrategia	Scanfil Oyj	0	Ei kestävyysmainintaa					
https://www.sitowise.com/fi/smart-city-company/strategia-2025	Sitowise Group Oyj	1	Konservatiivinen	x		x	x	x
https://www.suominen.fi/fi/tietoa-meista/strategia/	Suominen Oyj	3	visionäärinen	x		x	x	x
https://www.taaleri.com/sijoittajille/taaleri-sijoituskohteena/strategia	Taaleri Oyj	2	Ekstrovertti	x		x		x
https://company.tallink.com/fi/sijoittajille/strategia	AS Tallink Grupp FDR	2	Ekstrovertti		x	x		x

https://www.tecnotree.com/investors_eng/releases/tecnotrees-strategy-has-delivered-free-cash-flow-for-a-second-consecutive-quarter/	Tecnotree Oyj	0	Ei kestävyysmainintaa				
https://sijoittajat.talenom.fi/fi/sijoittajat/sijoituskohteena/strategia	Talenom Oyj	0	Ei kestävyysmainintaa				
https://ir.tokmanni.fi/fi/sijoittajat/tokmanni-sijoituskohteena/strategia-ja-tavoitteet	Tokmanni Group Oyj	1	Introvertti	x			
https://www.terveystalo.com/fi/yhtio/sijoittajat/terveystalo-sijoituskohteena/strategia	Terveystalo Oyj	0	Ei kestävyysmainintaa				
https://www.vikingline.com/fi/konserni/yritysinfo/liikeidea/	Viking Line Abp	1	Introvertti	x	x		
https://www.withsecure.com/content/dam/with-secure/en/investor/materials/WithSecure_strategy_update_11_Dec_2023_presentation.pdf	WithSecure Oyj	1	Introvertti	x			
https://www.yitgroup.com/fi/tietoa-yitsta/strategia	YIT Oyj	1	Introvertti	x	x	x	x
https://aspocomp.com/investors/aspocomp-sijoituskohteena/strategia/?lang=fi	Aspocomp Group Oyj	0	Ei kestävyysmainintaa				
https://afarak.com/our-strategy/?lang=fi	Afarak Group	1	Introvertti	x			
https://www.alisapankki.fi/uutiset/alisa-pankki-uudistunut-strategia-seka-keskipitkan-aikavalin-taloudelliset-tavoitteet-30092024	Alisa Pankki Oyj	0	Ei kestävyysmainintaa				
https://apetit.fi/strategia/	Apetit Oyj	2	Introvertti	x	x	x	x
https://sijoittajat.biohithealthcare.com/fi/sijoittajat/sijoituskohteena/strategia_ja_taloudelliset_tavoitteet	Biohit Oyj B	0	Ei kestävyysmainintaa				
https://www.boreo.com/fi/sijoittajat/sijoituskohteena/strategia	Boreo Oyj	1	Introvertti	x			
https://consti.fi/?gad_source=1&gclid=Cj0KCQiA1Km7BhC9ARIsAFZfElsS5zz5WZAhfWXQAaImNELqVosQ9CiL2qzBCfes6cVyZHivJKnJZFMaAg8MEALw_wcB	Consti Oyj	1	Introvertti	x	x	x	
https://www.componenta.com/yritys/strategia-ja-arvot/	Componenta Oyj	2	Konservatiivinen	x	x	x	x
https://ml-eu.globenewswire.com/Resource/Download/ee2e06d3-0ee9-473b-90fa-35d180d0f6cd	Digitalist Group Oyj	1	Introvertti	x			
https://www.dovregroup.com/investors/corporate-governance/	Dovre Group Oyj	0	Ei kestävyysmainintaa				
https://eezy.fi/sijoittajille/eezy-sijoituskohteena/strategia/	Eezy Oyj	1	Introvertti	x		x	
https://www.elecster.fi/docs/Vuosikertomus-2023.pdf	Elecster Oyj A	1	Introvertti	x			
https://enersense.fi/sijoittajalle/enersense-sijoituskohteena/vastuullisuus/	Enersense International Oyj	1	Introvertti	x			
https://investors-fi.exelcomposites.com/company-news/release/exel-composites-ottaa-kayttoonsa-uudet-tavoitteet-ja-kertoo-lisatietoja-muutossstrategiastaan-paaomamarkkinapaivassa-764DF83EA45CB0E9/	Exel Composites Oyj	2	Ekstrovertti	x	x	x	
https://glaston.net/fi/strategy/	Glaston Oyj Abp	2	Ekstrovertti	x	x	x	
https://www.hkfoods.com/fi/tietoa-meista/strategia/	HKFoods Oyj A	1	Introvertti	x	x	x	x
https://sijoittajat.honka.fi/fi/sijoittajat/sijoituskohteena/strategia	Honkarakenne Oyj B	2	Ekstrovertti	x	x	x	x
https://www.innofactor.com/fi/yritys/missio-visio-ja-strategia/	Innofactor Plc	0	Ei kestävyysmainintaa				
https://ilkka.com/ilkka-konserni/ilkka2024-2026/	Ilkka Oyj	2	Konservatiivinen	x		x	x
https://www.investorshouse.fi/sijoittajat/sijoituskohteena/strategia	Investors House Oyj	0	Ei kestävyysmainintaa				
https://kesla.com/fi/sijoittajille/kesla-sijoituskohteena/strategia	Kesla Oyj A	2	Ekstrovertti	x	x	x	x
https://khgroup.com/wp-content/uploads/2023/06/Sievi Capital-webcast-15122022-strategia-1.pdf	KH Group Oyj	1	Introvertti	x			
https://koskisen.fi/konserni/strategia/	Koskisen Oyj	2	Ekstrovertti	x	x	x	x
https://kreate.fi/sijoittajille/kreate-sijoituskohteena/#strategia	Kreate Group Oyj	2	Ekstrovertti	x	x	x	x
https://keskisuomalainen.com/wp-content/uploads/2024/03/Keskisuomalainen_Oyj_vuosikertomus_2023.pdf	Keskisuomalainen Oyj	0	Ei kestävyysmainintaa				
https://www.lamor.com/fi/kest%C3%A4v%C3%A4-kehitys/arvonluonti-strategian-keskiossa	Lamor Corporation Oyj	1	Introvertti	x	x		x
https://lehto.fi/cision/lehto-group-oyjn-strategia-ja-taloudelliset-tavoitteet/	Lehto Group Oyj	2	Ekstrovertti	x	x		x
https://www.martela.com/fi/tietoa-meista/martela-yrityksena/arvot-ja-strategia	Martela Oyj A	1	Introvertti	x	x		x
https://nurminenlogistics.com/fi/sijoittajauutiset/nurminen-logistics-oyjn-paivitetty-strategia-ja-pitkan-aikavalin taloudelliset-tavoitteet-vuosille-2023-2025/	Nurminen Logistics Oyj	1	Introvertti	x	x		
https://www.optomed.com/fi/sijoittajat/strategia/	Optomed Oyj	0	Ei kestävyysmainintaa				
https://investors.orthexgroup.com/fi/orthex-sijoituskohteena/strategia/	Orthex Oyj	2	Ekstrovertti	x	x		
https://sijoittajat.ovaro.fi/sijoittajat/sijoituskohteena/strategia	Ovaro Kiinteistösijoitus Oyj	0	Ei kestävyysmainintaa				
https://endomines.com/sijoittajat/endomines-sijoituskohteena/strategia-ja-liiketoimintamalli/	Endomines Finland Oyj	1	Introvertti	x			x
https://panostaja.fi/ajankohtaista/panostajan-uusi-strategia-2022-2024/	Panostaja Oyj	1	Introvertti	x			

https://punamusta.com/asiantuntija/punamusta-median-strategia-2024-2026-sanoja-muutoksesta/	PunaMusta Media Oyj	1	Introvertti	x					
https://www.qpr.com/fi/yritys/sijoittajat#strategiamme	QPR Software Oyj	1	Introvertti	x					x
https://www.raute.fi/sijoittajat/raute-sijoituskohteena/strategia-ja-tavoitteet/	Raute Oyj	2	Ekstrovertti	x			x		x
https://www.rekaindustrial.fi/miksi-sijoittaa-meihin/strategia-ja-taloudelliset-tavoitteet	Reka Industrial Oyj	1	Introvertti	x					
https://www.robitgroup.com/investor/strategia/	Robit Oyj	1	Introvertti	x					
https://www.sagafurs.com/our-company/about-us/strategy-values/	Saga Furs Oyj C	1	Introvertti	x			x	x	
https://sijoittajille.siili.com/strategia-arvot	Siili Solutions Oyj	0	Ei kestävyysmainintaa						
https://www.solteq.com/fi/sijoittajat/solteq-sijoituskohteena/strategia-ja-painopistealueet	Solteq Oyj	0	Ei kestävyysmainintaa						
https://www.silver.fi/fi/sijoittajat/miksi-sijoittaa-sotkamo-silveriin/strategia	Sotkamo Silver AB	1	Introvertti	x				x	x
https://www.srv.fi/srv-yrityksena/strategia-ja-liiketoiminta/	SRV Yhtiöt Oyj	2	Ekstrovertti	x			x	x	
https://www.ssh.com/about/strategy	SSH Communications Security	0	Ei kestävyysmainintaa						
https://www.teleste.com/fi/sijoittajat/teleste-sijoituskohteena/telesten-strategia/	Teleste Oyj	1	Introvertti	x			x		
https://trainershouse.fi/tarina/arvot-strategia-missio/	Trainers´ House Oyj	0	Ei kestävyysmainintaa						
https://tulikivigroup.com/osavuosikatsaus-1-3-2024/	Tulikivi Oyj A	0	Ei kestävyysmainintaa						
https://unitedbankers.fi/fi/united-bankers-oyj/united-bankers-konserni/arvot-strategia-visio-ja-missio/	United Bankers Oyj	1	Introvertti	x					
https://valoe.fi/yhti%C3%B6st%C3%A4-1	Valoe Oyj	1	Introvertti	x			x		
https://investors.verkkokauppa.com/fi/sijoittajat/sijoitus kohteena/strategia/	Verkkokauppa.com Oyj	1	Introvertti	x					
https://sijoittajat.wetteri.fi/tietoa-wetterista/strategia/	Wetteri Oyj	1	Introvertti	x					
https://www.wulff.fi/vastuullisuusohjelma	Wulff-Yhtiöt Oyj	1	Introvertti		x		x	x	x