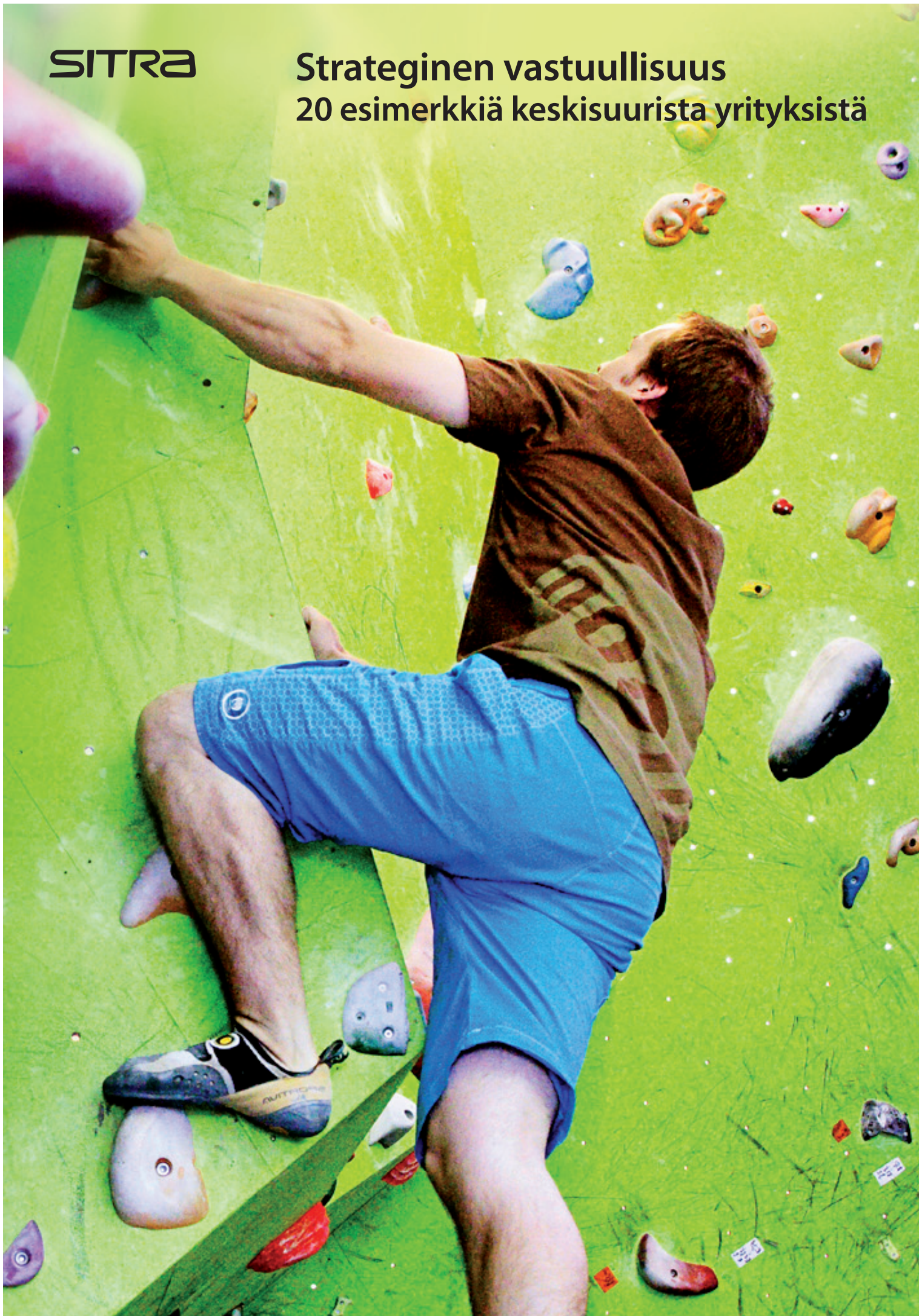


**SITRA**

## Strateginen vastuullisuus 20 esimerkkiä keskisuurista yrityksistä





# **Strateginen vastuullisuus**

20 esimerkkiä keskisuurista yrityksistä



© Sitra ja tekijät 2013

Vastuullinen toteuttaja Demos Helsinki

Toimittanut Riku Siivonen

Tekijät Tuuli Kaskinen, Outi Kuittinen, Aleksi Neuvonen,

Maria Ritola, Mirja Hämäläinen, Johannes Nuutinen,

Antti Tarvainen ja Veikka Lahtinen

Case-kuvausten kirjoitustyö Avanto/Antti Tarvainen,

Mirja Hämäläinen ja Johannes Nuutinen

Kannen kuva: Saana Säilynoja

Kuvat: Sitra ja yritykset

ISBN 978-951-563-870-0 (nid.)

ISBN 978-951-563-871-7 (PDF)

[www.sitra.fi](http://www.sitra.fi)

Erweko, Helsinki 2013

Julkaisua koskevat tiedustelut:  
[julkaisut@sitra.fi](mailto:julkaisut@sitra.fi)



# Sisältö

<b>ESIPUHE</b> Keskisuuret yritykset kestävän liiketoiminnan edelläkävijöinä .....	5
<b>KOHTI GLOBAALIA STRATEGISTA VASTUULLISUUTTA</b> .....	6
Näin selvitettiin .....	8
<b>KESTÄVYYDEN JA VASTUULLISUUDEN MUUTTUVAT PUHETAVAT</b> .....	9
<b>SUOMALAISTEN KESKISUURTEN YRITYSTEN ERITYISPIIRTEET</b> .....	11
Riskienhallintastrategia .....	11
Kustannustehokkuusstrategia .....	12
Erottautumisstrategia .....	12
Kestävyttä kannattaa toteuttaa samaan aikaan monella tavalla .....	13
<b>MITEN KESTÄVYYTTÄ JOHDETAAN?</b> .....	15
<b>SUOMI STRATEGISEN VASTUULLISUUDEN YRITYSTEN TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ</b> .....	16
<b>VIISI JOHTOPÄÄTÖSTÄ TULEVAISUUTEEN</b> .....	17
<b>KESTÄVÄN KEHITYKSEN STRATEGIAT PK-YRITYKSISSÄ</b>	
<b>BIOLAN</b> on pakotettu luonnonmukaisille markkinoille .....	18
<b>LAPPSET</b> saa tulevaisuuden eläkeläiset liikkumaan .....	20
<b>DIACORIN</b> vastuullisuus on kilpailuetu terveystalustoilla .....	22
<b>NANSO</b> – huonoja työoloja vastaan .....	24
<b>ZENROBOTICS</b> käy tekoälyllä maailman jättiongelmien kimppuun .....	26
<b>PAULIGIN</b> kahvipapujen jäljittäminen vaatii pitkäjänteisyyttä .....	28
<b>MUNAKUNNAN</b> odotettu pakkaus uudistus tuo kestäviä säästöjä .....	30
<b>HAKMET</b> käyttää enemmän järkeä ja vähemmän metallia .....	32
<b>FIBLON</b> pitää ovet avoinna .....	34
<b>OILONIN</b> yritysraportointi on osa hyvää kumppanuutta .....	36
<b>HOAS</b> teki taloista laboratorioita .....	38
<b>MERIAURA GROUP</b> tekee tulosta hidastaakseen ilmastonmuutosta .....	40
<b>RUKAKESKUS:</b> pitkäjänteistä kestävyden suojelua .....	42
<b>KIANTAMA</b> huolehtii itsekkäästi marjanpoimijoista .....	44
<b>ROVIO</b> – paitsi viihdyttäjä, myös opettaja .....	46
<b>HESBURGERIN</b> sosiaalinen yritys kouluttaa motivoituneita työntekijöitä .....	48
<b>ERWEKO</b> voittaa asiakkaita sertifikaateilla .....	50
<b>PIHLAJALINNA</b> kokeilee yksityisen ja julkisen välissä .....	52
<b>FUTURICESSA</b> talousluvut kerrotaan kaikille .....	54
<b>NOVOSAN</b> myy huusseja kaupunkeihin .....	56
<b>KENEN AVULLA KESTÄVYYTEEN?</b> .....	58
<b>LÄHTEET</b> .....	60



*Esipuhe*

# Keskisuuret yritykset kestävän liiketoiminnan edelläkävijöinä

Pienet ja keskisuuret yritykset työllistävät yli 60 prosenttia työssäkäyvistä suomalaisista ja määrä kasvaa koko ajan. Siksi on syytä pohtia, miten pk-yritykset luovat yhteiskunnan taloudellista, ekologista ja sosiaalista kestävyyttä – ja miksi paremman yhteiskunnan rakentaminen on myös hyvää bisnestä. Tämän raportin 20 case-esimerkkiä näyttävät, että keskisuurten yritysten keinot toteuttavat kestävästi liiketoimintaa ja hyötyä siitä poikkeavat suuryritysten vastaavista.

Yritysten kestävyys oli pitkään maineen säilyttämiseen keskittyvää yritysvastuuraportointia. Nyt maailman megatrendit haastavat keskisuuret yritykset pikemminkin strategiseen ketteryyteen, jossa kestävyys on oleellinen osa liiketoiminnan motiiveja, tekemistä ja tuottoja.

Yritysten kestävyydestä osa tulee hyötynä takaisin yritykselle kustannussäästöjen kautta. Niitä syntyy, kun yritys yrittää vaikkapa vähentää energiankulutusta. Vastuullisen toiminnan avulla yritys myös vähentää riskejä. Näiden rinnalle on noussut ajattelua ja yritysten toimintaa, jossa kestävyys tarkoittaa esimerkiksi työntekijöiden ottamista mukaan päätöksentekoon tai arvon luomista myös paikallisyhteisölle. Eteenpäin katsovat yrittäjät ovat myös havainneet, että uutta bisnestä voi löytää sieltä, missä tarvitaan ratkaisuja maailman kestävyysaasteisiin.

*Demos Helsinki* teki case-tutkimuksen 20 suomalaisen keskisuuren yrityksen kestävyys- ja vastuullisuusstrategioista. Tutkimuksen kohdeyritykset ovat kaikki tavalla tai toisella oman toimialansa tai toimintatapansa edelläkävijöitä kestävyysasioissa. Yritys-caset tarjoavat kokonaiskuvan siitä, millaisia erilaisia lähestymistapoja keskisuurilla yrityksillä on kestävään kehitykseen ja vastuullisuuteen. Tämä raportti vetää yhteen case-tutkimuksen tulokset ja antaa kuvan ajankohtaiseen vastuullisuus- ja kestävyyskeskusteluun.

Helsingissä lokakuussa 2013

**Pekka Salmi**

Johtava asiantuntija, strategia  
Sitra

# Kohti globaalia strategista vastuullisuutta

Talouden levottomuus, luonnonvarojen hupeneminen ja uudenlaiset hyvinvoinnin haasteet koettelevat yhteiskunnan vakautta kaikkialla maailmassa. Kääntöpuolena on haasteiden ratkomiseen kohdistuva uusi, valtava kysyntä. Se synnyttää yrityksille uusia bisnesmahdollisuuksia. Halusimme tietää, miten suomalaisyritykset onnistuvat luomaan näistä mahdollisuuksista kilpailuetua. Selvitimme mikä on keski suurten yritysten tapa yhdistää kestävyys ja strateginen kilpailuetu.

Yritysvastuu on ollut ennen kaikkea suurten, globaaleilla markkinoilla toimivien yritysten ratkaisumalli. Vastuu-käsitteen avulla ne ovat ylläpitäneet hyvää mainetta sijoittajien ja kuluttajien silmissä. Mutta perinteisen vastuullisuusajattelun rinnalle on noussut myös toisenlaisia tapoja positoida yritystoiminta kestäväan kehitykseen. Aiempi vallitseva ajattelumalli oli, että yrityksen tehtävä on tehdä voittoa mahdollisimman pienillä negatiivisilla seurannaisvaikutuksilla. Nyt yhä useampi on alkanut miettiä, miksei yritys voisi myös tehdä voittoa mahdollisimman suurilla hyödyillä muulle yhteiskunnalle.

Yritystoiminnasta syntyy osakkaiden saamiin voittojen ja maksettujen verojen lisäksi myös ei-rahallisia hyötyjä yhteiskunnalle. Mutta voiko näiden hyötyjen syntymistä aktiivisesti ohjata? Voiko yritystoiminnan valjastaa tehokkaaksi välineeksi yhteiskunnallisten ongelmien ratkomiseen? 2000-luvun alun nousuvia ilmiöitä on ollut kiinnostus sijoitusten yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen. Yrityksiin sijoittavat omistajat haluavat muutakin kuin taloudellista tuottoa. On kehittynyt uusia rahoitusinstrumentteja, joiden avulla sijoittajien on mahdollista kohdentaa sijoituksensa sinne, missä rahat tuottavat mahdollisimman paljon yhteiskunnallista hyvää. Yhteiskunnallinen hyvä voi olla niin cleantech-innovaatioiden edistämistä kuin mikrolainoja kehitysmaiden yrittäjille. Molemmissa lupauksena on, että yritystoiminta tarjoaa tuottoa sijoittajalle ja tehokkaita ratkaisuja ympäristöongelmiin ja köyhyyteen.

Vastuullisuus on siis muuttumassa kulun sijaan investoinniksi, jonka oletetaan pitkällä aikavälillä maksavan itsensä moninkertaisesti

takaisin. Vastuullisuusstrategia voi synnyttää nopeaa taloudellista hyötyä silloin, kun se ohjaa yritystä kehittämään uusia tuotteita tai löytämään hyödyntämättömiä markkinoita. Kestävän kehityksen kysymysten kytkeminen strategiaan tarkoittaa tapaa etsiä uusia markkinoita ratkaisemalla yhteiskunnallisia ongelmia. Uudet markkinat siirtävät siellä missä megatrendit muuttavat olemassa olevia toimintatapoja ja saavat aikaan ei-toivottuja seurausvaikutuksia. Tällöin yritykset ovat enemmän osa ratkaisua kuin ongelmaa.

## Keskisuuret yritykset ovat ketteriä kestävyden tekijöitä

Harvard Business Schoolin muutosjohtamisen asiantuntija **John Kotter** on esittänyt, että nykyajan jatkuvasti distruptiivisessa toimintaympäristössä kyky strategiseen ketteryyteen on elintärkeää. Tarvitaan ketterä ja verkostomainen johtamisjärjestelmä, joka suunnittelee ja toimeenpanee strategiaa (Kotter 2012). Keski suurissa yrityksissä ketteryyden jalkauttaminen kohtaa vähemmän esteitä kuin suuressa kansainvälisessä konsernissa.

Aalto-yliopiston tutkijat **Minna Halme** ja **Maria Korpela** ovat löytäneet kaksi syytä sille, miksi keski suuret yritykset ovat kestävyden näkökulmasta kiinnostavia: Ensinnäkin keski suuret yritykset ovat strategisesti joustavampia kuin suuremmat kilpailijansa. Toiseksi kestävien tuotteiden ja palveluiden rakentaminen voi olla tuottoisampi yritysstrategia keski suurille yritykselle kuin suurelle. (Halme ja Korpela 2013)

*Transition management* -ajattelu on viime vuosien tunnetuimpia malleja kuvata yhteiskuntien sosioteknistä muutosta. Se auttaa ymmärtämään, miten alkujaan marginaaliset



kokeilut voivat kumuloitua koko yhteiskuntaa koskettavaksi ja miksi keskisuurten yritysten panos yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisemiseen voi olla suuri. Yhteiskunnallinen muutos tarvitsee lähtökohdaksi kokeiluna alkavan toimintamallin, joka sitten voidaan muuttaa esimerkiksi lainsäädännöksi. Monille pienemmän kokoluokan yrityksille rohkeat kokeilut ja liiketoiminnan jatkuva kehittäminen ovat elinehto selviämiseksi. Vähitellen osa näistä ajatuksista skaalautuu osaksi järjestelmää koko yhteiskuntaan vaikuttaviksi toimintamalleiksi.

Parin viime vuoden aikana paljon esillä olleiden kasvuyritysten startup-yritysten kasvumalli perustuu kokeilujen tekemiseen. Ne lähtevät liikkeelle rohkeilla teknologioilla ja liiketoimintamalleilla, joita sitten testataan käytännössä. Tämän ketteryytensä vuoksi start-upien toivotaan ratkaisevan monenlaiset globaalit haasteet.

Keskisuuriin yrityksiin ei kohdistu samaa hypeä kuin kasvuyrityksiin, vaikka niillä on joissain tilanteissa samanlaisia kykyjä. Monet keskisuuret yritykset ovat samalla tavalla kapea-alaisia kuin kasvuyritykset. Ne esimerkiksi tarjoavat laskettelupalveluita parilla tunturilla kuten *Rukakeskus* tai tekevät erikoistuneita painotöitä kuten *Erweko* tai ovat maailman ainoita ikääntyvien ihmisten puistovälineiden valmistajia kuten *Lappset*. Keskisuuret yritykset ovat tyypillisesti erikoistuneet johonkin markkinanicheen. Niiden käyttäjäkunta on eriytynyt omaan markkina-alueeseensa, jonka sisällä kilpailu on vähäisempää kuin globaalien yritysten hallitsemilla suurilla markkinoilla. Tai sitten yritykset viivähtävät keskisuurten luokassa vain hetken ollessaan matkalla kovaan kansainväliseen kilpailuun kuten *Rovio Entertainment*.

### Yhteiskunnan suuret haasteet ja yritystoiminta

Keväällä 2013 Pelastakaa lapset -järjestö julkaisi raportin, jonka mukaan Suomi on maailman paras maa olla äiti. Monissa muissakin hyvinvointi-indekseissä Suomi ja muut Pohjoismaat ovat kärkisijoilla. Pohjoismaisissa yhteiskunnissa on ollut taitoa ja kykyä rakentaa samaan

aikaan markkinaehtoisesti toimiva, yritystoiminnalle kilpailukykyinen ympäristö ja tuottaa kaikille yhteiskunnan jäsenille hyvinvointia.

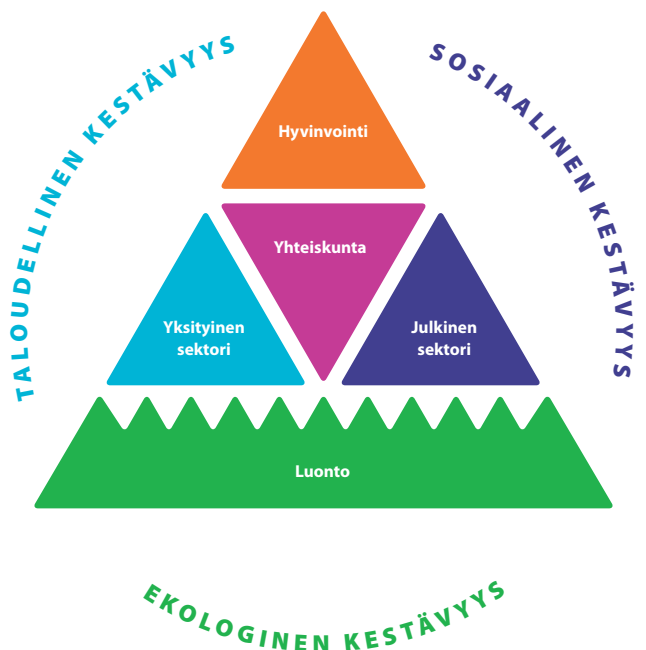
Avoimessa globaalissa taloudessa ratkaisut suuriin yhteiskunnallisiin haasteisiin syntyvät yksityisen ja julkisen sektorin monipuolisella yhteistyöllä ja yrityksillä on tässä entistä suurempi rooli. Pohjoismaisessa perinteessä on kuitenkin paljon sellaista, joka voi tehdä yrityksistä poikkeuksellisia kestävyys-, vastuullisuuden ja yhteisen arvon rakentajia.

Sitra julkaisi huhtikuussa 2013 kestävästä hyvinvoinnin mallin, jota sosiaalinen ja ekologinen kestävyys rajaavat ja jossa kullakin yhteiskunnan toimijasektorilla on oma roolinsa. Kestävä luonnonvarojen käyttö on se pohja, jonka päälle yritykset, kansalaistoimijat ja julkinen sektori rakentavat ihmisten kokemaa hyvinvointia (kuva 1). Sitran mallissa yritysten kestävyyttä tukee monitoimijainen liiketoimintaekosysteemi, jossa yritykset ja julkinen sektori ruokkivat toistensa parhaita puolia. Yhteiskunta tarvitsee kokeiluja ja yritykset ovat parhaita näiden kokeilujen toteuttajia.

(Hämäläinen 2013)

### Kuva 1. Kestävästä yhteiskunnan tekijät

(Hämäläinen 2013)



# Näin selvitettiin

Tavoitteena oli kuvata, millaista kilpailuetua suomalaiset keskiuuret yritykset saavat kestäväen kehityksen hyödyntämisestä strategiassaan. Selvitys toteutettiin tekemällä vertaileva case-analyysi 20 keskiuuresta suomalaisyrityksestä.

Keskiuurella yrityksellä tarkoitetaan tässä selvityksessä yritystä, jonka vuosiliikevaihto on enintään 300 miljoonaa euroa ja jonka palveluksessa on vähemmän kuin 700, mutta enemmän kuin 10 työntekijää.

Mukaan tutkimukseen valittiin suomalaisia keskiuuria yrityksiä, joilla jokin kestävyuden osa-alue on erityisen kiinnostavasti toteutettu. Käymällä läpi Talouselämä 500 -listan sijoilla 100-500 olevia suomalaisyrityksiä, mukaan valittiin noin 10 yritystä. Toinen puoli löytyi erilaisten yritysvaluukilpailuiden parhaista tai median esiin nostamista hyvistä esimerkeistä.

Tapausten lähteenä käytettiin julkisia aineistoja kuten vuosikertomuksia, verkkosivuja ja yritysvaluuraportteja. Lisäksi jokaisen yrityksen toimitusjohtaja tai muu kestävyysstrategiasta vastaava johtaja haastateltiin puhelimitse maaliskuun 2013 aikana.

# Kestävyyden ja vastuullisuuden muuttuvat puhettavat

Kestävän kehityksen ympärillä käydyistä keskusteluista on kasvanut 1990-luvulta lähtien useita toisiaan täydentäviä ajattelumalleja, jotka ovat ohjanneet yrityksiä muuttamaan strategiaansa. Uusia yrityksiä perustetaan monenlaisilla motiiveilla. Voitontavoittelu on niistä yksi, muttei ainoa. Sen rinnalla yritysten perustamiseen on aina ajanut myös halu yhteiskunnallisten haasteiden ratkaisemiseen – ja niissä piileviin liiketoiminnallisiin mahdollisuuksiin.

Tuotantoketjujen globaalistuminen, viestintävälineiden kehitys sekä kansalaisjärjestöken- tän uudenlainen organisoituminen johtivat 1990-luvulla siihen, että globaalisti operoivien yritysten toimiiin kohdistui uudenlaista mielenkiintoa. Tiedot ja huhut yritysten epäeettisestä toiminnasta kaikkien syrjäisimmissäkin pai- koissa nousivat nopeasti keskustelun aiheiksi ja suuren yleisön tietoisuuteen.

**PERINTEINEN YRITYSVASTUU** syntyi yritys- maailman reaktiona näihin ulkoisiin paineisiin. Yritykset halusivat osoittaa noudattavansa vastuullisuuden periaatteita ja olevansa kuluttajien ja sijoittajien luottamuksen arvoisia. Välineiksi vastuullisuuden osoittamiseen nousivat eri- laiset yritysraportit ja tuotteille tai tuotantoprosesseille myönnettävät sertifikaatit. Yritysraportit yhtenäistyivät, kun *Global Reporting Initiative* (GRI) loi yleisesti hyväksytyn toimintamallin yritysraportointiin.

Yritysraportoinnista ovat hyötynneet ennen kaikkea yritykset, joiden tuotantoketjut ovat pitkät ja joiden tuotanto on luonnonvara- intensiivistä. Parhaat niistä ovat vahvalla vastuullisuustoiminnalla pystyneet osoittamaan toimintansa vastuullisuuden epäilijöille ja voitamaan sijoittajien ja kuluttajien luottamuksen.

Yritysraportointi on levinnyt vuosi vuodelta yhä useamman yrityksen työkalupakkiin. Silti se pysyi pitkään asiana, joka oli pakko hoitaa, mutta joka ei merkittävästi vaikuttanut yrityksen muihin strategisiin linjauksiin. Viime vuosina kestävyys on siirtynyt lähemmäksi bisnesstrategian ydintä monien liiketaloustieteilijöiden tuottaman strategia-ajattelun kautta.

**CREATING SHARED VALUE eli yhteisen arvon luominen** on **Michael Porterin** ja **Mark Kramerin** vuonna 2006 ja 2011 ilmestyneissä artikkeleissa esittelemä käsite, joka järjestyi tapaa ajatella yritysten roolia yhteiskunnassa ja näin myös yritysraportointia. Yritys luo yhteistä arvoa yhdessä muiden toimijoiden, kuten paikallisyhteisöjen kanssa. Yhteistyö synnyttää arvoa sekä yritykselle että muille toimijoille. Yritykselle suora arvo tulee taloudellisena tuotona, yhteiskunnalle erilaisten ongelmien ratkaisuna. Yhteinen arvo ei siis tarkoita yrityksen voittojen jakamista yrityksen ulkopuolelle. Porter ja Kramer kehottavat yrityksiä etsimään



**20 keskisuuresta yrityksestä kuusi tekee GRI- tai muun vastuullisuusraportin.**

uutta liiketoimintaa kestävämmistä arvoketjuista, uusista tuotteista ja palveluista ja paikallisen klusterin vahvistamisesta. Ottamalla koko yhteiskunta laajemmin huomioon yritys löytää käyttämättömiä liiketoimintamahdollisuuksia.

(Porter & Kramer 2011)

Samankaltaisia ajatuksia ovat esittäneet muutkin liiketaloustieteilijät. Amerikkalaiset talouslehdetkin ovat alkaneet kirjoittaa kapitalistisen talousjärjestelmään liittyvistä heikoista kohdista ja pohtia, miten niitä voitaisiin ratkoa. Yksi ratkaisu on yrityksen tehtäväkentän laajentaminen. Jo 2004 professori **Steve Letza** julkaisi ryhmänsä kanssa artikkelin siitä, onko



yrityksen ainoa tehtävä tuottaa voittoa omistajilleen, vai olisiko yrityksen tehtävänä palvella osakkeenomistajien ohella kaikkia niitä, joihin sen toiminta vaikuttaa (ks. esim. Letza et al. 2004, 244)

**ARVOLÄHTÖINEN YRITYSTOIMINTA** pohjautuu omistajan tai omistajien omiin arvoihin ja haluun muuttaa maailmaa yritystoiminnan kautta. Yritystoiminta on näin lähtökohtaisesti väline luoda laajempaa kestävyyttä tai hyvinvointia. Kysymyksellä yritystoiminnan perimmäisistä päämääristä ja yhteiskunnallisesta tehtävästä on takanaan pitkä historia, joka liittyy läheisesti keskusteluun yritysten omistusrakenteesta ja omistajien henkilökohtaisista tavoitteista.

Uusin tunnettu arvolähtöisen yritystoiminnan sanansaattaja on amerikkalaisen Whole Foods -ruokaketjun perustaja **John Mackey**. Hän nimittää puolustamaansa näkökulmaa yritystoimintaan **tiedostavaksi kapitalismiksi** (*conscious capitalism*). Sen perusteeksi on yksinkertainen: Yritykset ovat tärkein positiivinen muutosvoima yhteiskunnassa. Mackeyn mukaan liiketoiminta on viime vuosina kadottanut sille kuuluvan roolinsa ihmiskunnan hyvinvoinnin luojana. Laajempi arvojen ja sidosryhmien sisällyttäminen yritystoimintaan on paitsi ihmiskunnalle välttämätöntä, myös yrityksille järkevää. (Mackey & Sisodia 2013)

Mackeyn ja muiden vastuullisten patruunoiden ohella tähän kategoriaan ovat historiallisesti kuuluneet esimerkiksi perinteiset käsityöläisyrittäjät, joiden toiminta kytkeytyy ympäröivään yhteiskuntaan oman killan ammattietiikkaa.

Yhteiskunnalliset yritykset ovat arvolähtöisen yritystoiminnan malli, joka on levinnyt aina 1980-luvulta saakka Euroopassa ja Yhdysvalloissa. Yhteiskunnallisia yrityksiä on kuvattu kolmantena vaihtoehtona yksityisen sektorin ja valtion välillä: niiden tehtävänä on tuottaa ratkaisuja yhteiskunnallisiin ongelmiin mutta ammentaa voimansa ja muuntautumiskykynsä yritysmaailman toimintatavoista. Yhteiskunnallisissa yrityksissä on muun muassa perinteisiä osuuskuntia, kansalaisjärjestöjen ja säätiöiden perustamia palveluyrityksiä, kuntien työntekijöiden omistukseen yksityistettyjä entisiä julkisia palveluorganisaatioita sekä suurempien yritysten omistamia, yleishyödyllistä tehtävää toteuttavia yrityksiä. (Ridley & Bull 2011)

Yhteiskunnallisia yrityksiä yhdistää selkeästi määritelty yhteiskunnallinen tavoite, jonka toteutumista ne usein seuraavat liiketuloksen ohella. Ne toimivat markkinoilla ja rahoittavat toimintansa liiketuotoilla eivätkä julkisilla tuilla tai lahjoitusvaroilla. Yritysten voitonjako kohdentuu pääosin yrityksen päämäärien edistämiseen joko yritykseen itseensä tai sen lähiyhteisöön investoimalla. (Bland 2010)

# Suomalaisten keskisuurten yritysten erityispiirteet

20 case-kuvausta suomalaisista keskisuurista yrityksistä antavat kestävyysstrategioista monipuolisen kuvan. Motiivit kestävän kehityksen kytkemiseen yrityksen ydinliiketoimintaan ovat erilaisia.

*Auramaren* toimitusjohtaja **Jussi Mälkiä** sanoo perustaneensa koko yrityksen siinä toivossa, että sen tuotoilla voisii hillitä ilmastonmuutosta ja parantaa Itämeren tilaa. Toinen haastateltu toimitusjohtaja kertoo korjanneensa kestävyysstrategialla yrityksen romahtaneen maineen, kolmas vastanneensa henkilöstöltä tulleisiin vaatimuksiin ja neljäs ratkaisseensa kustannuskriisin. Jokaisella yrityksellä on ollut oma reittinsä ja tapansa toteuttaa vastuullisuutta ja kestävyyttä. Silti yhteneväisyyksiä löytyy.

Aineiston perusteella strategisen vastuullisuuden liikkeelle panevia voimia näyttäisi olevan kolme. Yritykset ovat pohtineet:

- a** *Miten tuotantoketjuun liittyviä riskejä voidaan hallita?*
- b** *Miten voidaan hyödyntää tuotannon-tekijöitä entistä tehokkaammin?*
- c** *Miten luodaan uusia markkinoita ja erottaudutaan paremmilla tuotteilla kilpailijoista?*

Tutkittujen yritysten kestävän kehityksen strategioiden kolme tyyppiä eivät ole toisistaan erillisiä. Jotkut yritykset liikkuvat yhteen kysymykseen vastattuaan kohti seuraavaa kysymystä. Esimerkiksi *Nanso* aloitti tuotantoketjun tutkimisen riskienhallintastrategian mukaisesti parantaakseen yrityksen mainetta. Se päätyi differoitumaan muista vaatetusalan toimijoista pitkälle menneellä tuotantoketjun tuntemuksellaan ja reilun kaupan puuvillan käytteisellä. Valtaosa yrityksistä kuitenkin toteuttaa yhtä kestävän kehityksen strategia-muotoa ja saa siitä kilpailuetua.

Luvun lopussa esitellään kaikkiin kolmeen strategiaan liittyviä johtamisen malleja ja sitä, miten suomalaisyritykset niitä toteuttavat.

## Riskienhallintastrategia

Perinteisin strategisen vastuullisuuden muodoista on riskienhallintastrategia. Se on yleensä vastaus yrityksen ulkoa tulleeseen kritiikkiin tai uhkaan tällaisesta kritiikistä. Kuluttajat, sijoittajat tai ostajat vaativat yritykseltä vastuullista toimintaa. Ne haluavat yrityksen merkittävästi vähentävän negatiivisia vaikutuksiaan ympäröivään yhteiskuntaan. Tämä tarkoittaa, että tuotanto ei kohtuuttomasti kuormita ympäristöä ja että työntekijöiden olot ovat kunnolliset. Kun yrityksen oma toiminta tai osa sen käyttämien raaka-aineiden tuotantoketjusta sijaitsee kehittyvissä maissa, riskien hallinnan merkitys kasvaa.

*Nanson* ja *Pauligin* kaltaisille globaalien alihankintaketjujen huipulla oleville brändi-yrityksille tuotantoketjun riskien hallinta on elinehto. Ne ovat investoineet yritysvaltuusjärjestelmiin ja raportoivat vastuustaan säännöllisesti. Yritysten välisten yhteistyöelinten kautta vaihdetaan tietoa alihankkijoista ja sertifikaattien avulla varmistetaan tuotteiden alkuperää. Menestyksellä raportointi on pidemmällä aikavälillä johtanut riskienhallintastrategiaan, josta on hyötyä yrityksen maineelle.

Tutkimuksessa mukana olleista yrityksistä *Munakunta* rakensi riskienhallintastrategiasta kilpailuedun, kun kanaloita koskeva lainsäädäntö muuttui ja häkkikanalat kiellettiin. *Munakunta* teki samassa yhteydessä

---

**Mitä globaalimmaksi tuotanto karkaa, sitä vaikeampaa tuotantoketjua on valvoa.**

***Nanso Groupin vastuuasiantuntija Satumaija Mäki***





**Ymmärrettiin, että jos halutaan pitää toimintaa Suomessa meidän pitää kilpailla eri keinoin kuin muiden. Resurssien hinnat nousevat tulevaisuudessa. Meidän kilpailuetumme vain kasvaa, kun käytämme enemmän järkeä ja vähemmän metallia.**

**Hakmetin toimitusjohtaja Tero Niemelä**

pakkausjätteen määrää vähentäneen investoinnin ja ryhtyi tekemään vuosittaista GRI-raporttia. Näin syntyi edistyksellisille munantuottajille menestysmahdollisuus.

Riskienhallintastrategian merkitys on viime aikoina kasvanut, kun yhä useampi kuluttaja on alkanut pohtia kuluttamiseen liittyviä eettisiä valintoja. Siksi yritykset etenevät riskienhallinnasta myös erottautumisstrategiaan. Nanso on esimerkiksi löytänyt LOHAS-kuluttajat eli ostopäätösten eettisyyttä ja ekologisuutta pohtivat kuluttajat. Se käyttää Reilun kaupan puuvillaa ja kieltäytyy tekemästä alihankintoja kaikkein riskialteimmista maista. Tällä Nanso erottuu muista vaatetusalan toimijoista. Nansossa ajatellaan, että kysyntään vastaaminen erilaisten sertifiointien ja raportointikäytäntöjen kautta ennaltaehkäisee kalliita riskejä ja auttaa erottautumaan kilpailijoista.

### Kustannustehokkuusstrategia

Kustannustehokkuusstrategia syntyy luonnonresurssien ja henkilöstöresurssien viisaamman käytön myötä tehostuvasta tuotannosta ja näin syntyvistä kustannussäästöistä. Kustannustehokkuutta tavoitellessaan yritykset tarkastelevat kestävyttä ensisijaisesti tuotantoprosessien ja niihin tarvittavien tuotantopanosten kautta. Prosesseja tehostamalla ja työn tuottavuutta parantamalla saadaan aikaan suoria säästöjä ja myös parempia tuloksia.

Hyvä esimerkki kustannustehokkuusstrategiasta on koko Suomen cleantech-klusteri, jonka asiakkaille raaka-aine- ja energiakustannukset ovat merkittävä kustannuslaji. Pienentämällä omaa ja asiakkaidensa luonnonvarojen kulutusta cleantech-yritykset kuten *Oilon* auttavat asiakkaitaan säästämään menoissa.

Toinen tapa soveltaa kustannustehokkuusstrategiaa on investoida henkilöstöresursseihin. Tätä tekevät tyypillisesti asiantuntija- ja palveluyritykset, joiden arvosta suuri osa syntyy suoraan henkilöstön osaamisesta. Monet yritykset ovat alkaneet kiinnittää työntekijöiden hyvinvointiin ja sitoutumiseen uudella tavalla huomiota. Suoraa hyötyä työntekijöihin investoinnista saadaan, kun työntekijät työskentelevät motivoituneemmin ja

pysyvät palkkalistoilla keskimäärin pidempään kuin kilpailijayrityksissä.

Aineistosta löytyy useita yrityksiä, jotka keskeisten tuotannontekijöidensä viisaaseen käyttöön investoimalla ovat lisänneet toimintansa kestävyttä ja samalla kilpailukykyään. Konepajayritys *Hakmet* on kasvattanut tuotantonsa tehokkuutta vähentämällä luonnonvarojen käyttöä ja siirtämällä resurssitehokkuudesta syntyviä säästöjä hintojen kautta asiakkaille. Cleantech-innovaatiot ovat alenta neet sen energia- ja materiaalikustannuksia 50 prosentilla. Strategia keksittiin kriisin keskellä, konepajateollisuuden karatessa Kaukoitään.

Suomalainen ohjelmistokehittäjä *Futurice* on esimerkki siitä, miten tehokkuutta lisätään investoimalla yrityksen henkilöstöresursseihin. Futuricen strategia on ollut jakaa vastuu ja voitto yrityksen menestyksestä kaikille työntekijöille ja kasvattaa henkilöstön hyvinvointia. Taustalla on ajatus, että työhyvinvoinnin ja sitoutuneisuuden kasvattaminen on taloudellisesti tuottavaa.

Marjoja tuottava *Kiantama* on myös investoinut marjanpoimijoidensa viihtyvyyteen. Näin marjoja saadaan enemmän ja Kiantamalle halutaan seuraavanakin vuonna töihin.

### Erottautumisstrategia

Erottautumisstrategia lähtee yrityksen tarpeesta erottautua tuotteillaan muista markkinoilla toimivista yrityksistä. Strateginen vastuullisuus voi toteutua rakentamalla yrityksen strategia kysyntää radikaalisti muokkavien megatrendien ympärille ja suuntaamalla huomio megatrendien synnyttämien uusien markkinoiden etsimiseen. Erottautumisstrategiaa toteuttavat yritykset löytävät bisneksen vastaamalla ilmastonmuutoksen, väestön ikääntymisen, digitalisoitumisen, monikulttuuristumisen ja resurssiniukkuuden kaltaisiin maailmanlaajuisiin megatrendeihin. Ne muuttavat kuluttajien tarpeita ja sitä kautta yritysten toimintaympäristöä. Toimintaympäristön muutokseen yritys vastaa uusimalla



**Meidän toiminta on tehokkaampaa, kun kaikki nauttivat työstään ja saavat tehdä ratkaisevat päätökset – itseohjautuvuus ja työhyvinvointi tuottavat meille kasvaa.**

**Futuricen HR-johtaja Hanno Nevanlinna**

tuotteitaan ja tarjoamalla sellaista, mitä yritys itse tai kukaan sen kilpailijoista ei ole aiemmin kyennyt tarjoamaan. Yrityksen vahva orientoituminen tulevaisuuteen ja kestävän kehityksen haasteiden ymmärtämiseen tarjoaa hyvän lähtökohdan uusien markkinoiden etsimiseen.

Erottautumisstrategioita käyttävät yritykset tekevät megatrendien seurannaisvaikutuksena syntyneiden yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisemisesta bisnestä. Nämä strategiat eroavat riskienhallintaan ja kustannustehokkuuteen tähtäävistä strategisen vastuullisuuden vaihtoehdoista kahdella tapaa: Erottautumisstrategioiden avulla pyritään määrittelemään uudestaan yrityksen tuotteita. Samalla painopiste on nykyisen toiminnan sijaan tulevaisuuteen valmistautumisesta.

Hyvä esimerkki tästä on *Lappset*. Leikkivälinevalmistajan kasvusta merkittävä osa on viime aikoina tullut kokonaan uudenlaisten ulkoiluvälineiden valmistamisesta ikääntyville ihmisille. Tutkimalla globaalia väestöpyramidia ja kuuntelemalla millaisista yhteiskunnallisista haasteista nyt puhutaan, Lappset löysi reittejä tuotetarjontansa differointiin.

Toinen esimerkki erottautumisstrategiasta on euralainen *Biolan*, joka on arvojen pohjalta lähtenyt etsimään uusia markkinoita tuotteilleen. Biolan rakentaa kestävyyshaasteita ratkovia tuotteita ja on löytänyt niille uusia markkinoita esimerkiksi Intiasta, johon yritys lähti pilotoimaan ekologisia kuivakäymälöitä.

Yhteiskunnallisista megatrendeistä on noussut myös *ZenRobotics*, joka rakentaa robotiikkaan perustuvaa jätteiden lajittelujärjestelmää. Markkinointijohtaja **Jufo Peltomaa** kertoo, että yrityksen alkuvaiheessa hän ja muut perustajat totesivat, että yhteiskunnallisista megatrendeistä on löydettävissä tulevaisuuden kasvu. Robotiikasta ja sen hyödyntämismahdollisuuksista pikkupoikamaisesti kiinnostuneet Aalto-yliopiston tutkijat lähtivät lopulta kaupallistamaan tutkimustyössä syntyneitä ideoita.

**Yrityshistoriamme suurimmat kaupat ovat seniorikonseptistamme.**

**Lappsetin toimitusjohtaja Juha Laakkonen**

**Me epäonnistumme suuresti, jos keskitymme vain yhteen marjavuoteen, emmekä pidä parhaita poimijoita tyytyväisinä seuraavaa vuotta ajatellen.**

**Kiantaman toimitusjohtaja Verna Vasunta**

Pidempään markkinoilla toimineet yritykset ovat määritelleet uusia markkinoita laittamalla samalle pöydälle rinnakkain yhteiskunnallisia haasteita ja yrityksen toiminnan lähtökohtana olevat tärkeimmät arvot. Lappsetille on luonnollista laajentaa liikuttamisen missiotaan myös vanhempiin ikäryhmiin. Biolanin toiminta ohjaa yritystä ympäristölliseen kestävyysuuteen.

Rovio puolestaan lähestyi kestävyyttä omista vahvuuksistaan. Rovion Angry Birds -brändi on erityisen suosittu lasten parissa, joten lasten oppi-

**2000-luvun alussa kirjasimme strategiaamme, että kaikki toimintamme lähtee ihmisten ympäristökuormituksen vähentämisestä. Arvojen tuominen osaksi strategiaa on viitoittanut työtämme eteenpäin.**

**Biolanin hallituksen puheenjohtaja Pekka Kariniemi**

misympäristöjen kehittäminen on luonteva kestävyysstrategia yritykselle. Rovio on valjastanut laajan verkoston toimijoita, joista jokainen tuo tuotteeseen oman erityisosaamisensa: Nasan ja National Geographicin kaltaiset toimijat tekevät oppimisen substanssin Rovion tuodessa tuotteeseen oman brändinsä sekä jakelukanavansa. Rovion suomalaisuus tekee siitä entistä vahvemman oppimisympäristöjen kehittäjän.

Aineistossa menestyksekkääseen differointistrategiaan on usein johtanut esimerkkiyritysten yhteistyö tutkimuslaitosten ja muiden sidosryhmien kanssa. Rovio, Biolan ja Lappset pyrkivät avoimen vuorovaikutuksen ja tutkimusyhteistyön kautta uusille markkinoille.

**Kestävyttä kannattaa toteuttaa samaan aikaan monella tavalla**

Aineiston yritysten kestävä kehityksen strategioiden kolme eri strategialajia vaativat erilaisia investointeja ja tuovat kilpailuetua eri aikaväleillä. Esimerkiksi riskienhallinnan kautta saavutetaan positiivista mainetta, jonka kanavoituminen kilpailueduksi on riippuvainen kuluttajien toiminnasta.



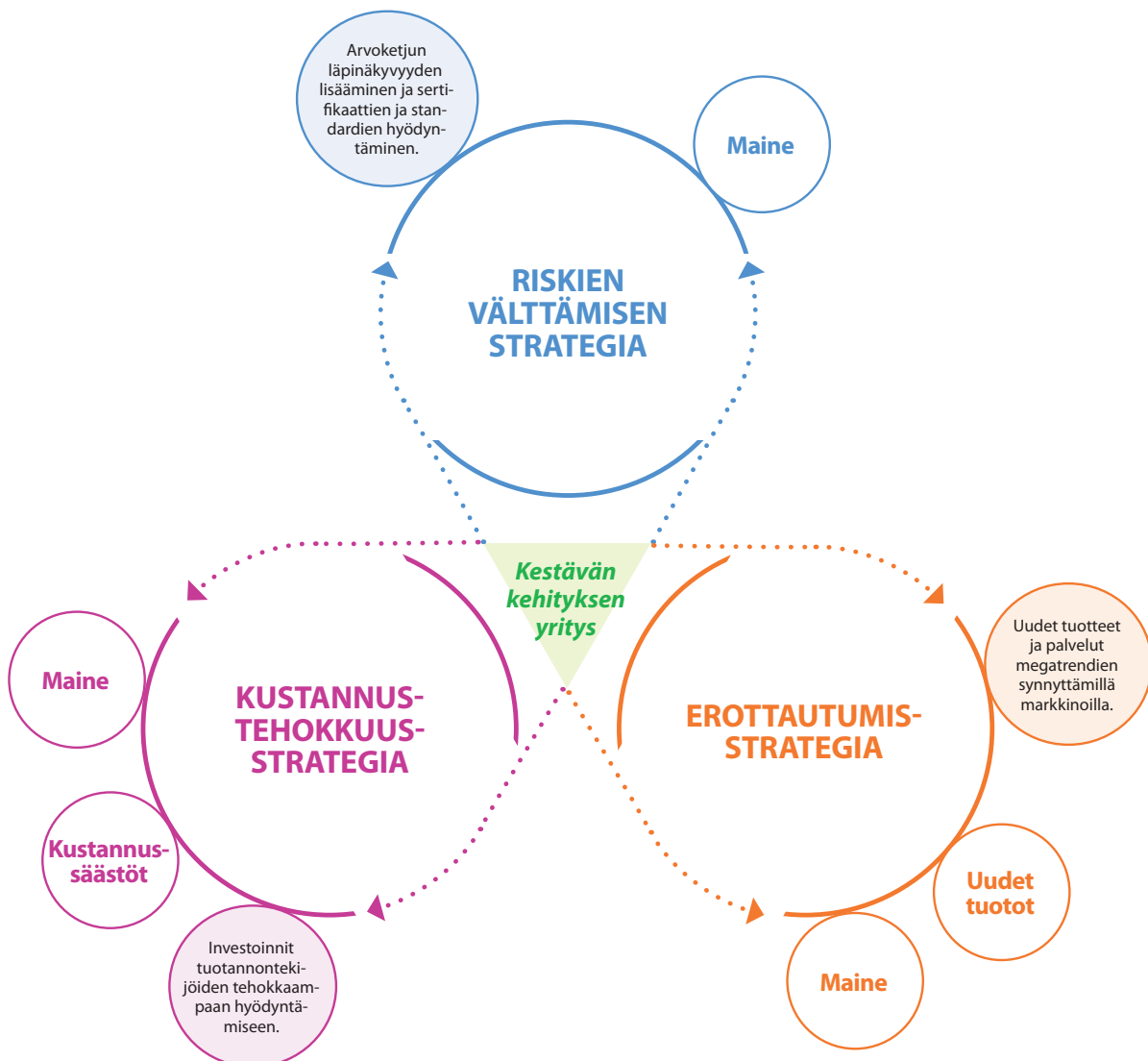
**Meillä on tässä tosi hyvä 'brändituki' – Suomea pidetään opetuksen huippumaana Pisa-menestyksen ansiosta.**

**Rovion markkinointijohtaja Peter Vesterbacka**

Kustannustehokkuusstrategian valitessaan kilpailuetu kanavoituu yritykselle välittöminä säästöinä ja uusina, aiempaa tehokkaampina tuotantoprosesseina. Erottautumisstrategian omaksuneet yritykset pyrkivät puolestaan löytämään kasvavia globaalin trendin synnyttämiä markkinoita, joilla kysyntää riittää vielä pitkään.

Case-yrityksissä kestävän kehityksen yritysstrategiaa toteutetaan tyypillisesti vahvistamalla yrityksen liiketoiminnan kannalta relevanteimmaksi osoittautunutta kestävyysstrategiaa.

Eri strategialajien välillä liikkuminen on case-yrityksille vaikeampaa. Vain noin neljännes yrityksistä on laajentanut kestävyysstrategiaansa osa-alueelta toiselle. Tämä siitä huolimatta, että kestävyuden ja vastuullisuuden katsominen eri suunnista voisi tuoda yritykselle lisähyötyjä aiemmistakin kestävyystoimista. Erilaisten kestävyysstrategioiden integroiminen osaksi toimintaa ja ennen kaikkea erottautumisstrategioiden löytäminen on se suunta, jota suomalaisten keskusurten yritysten tulee etsiä.





# Miten kestävyyttä johdetaan?

Keskisuurissa yrityksissä yksittäisten omistajien ja johtajien merkitys strategian suunnan valinnassa on suurempi kuin suurissa yrityksissä. Kahdestakymmenestä tutkitusta case-yrityksestä kolmessatoista yksittäisellä johtajalla oli ratkaiseva merkitys kestävyysstrategian luomisessa.

Esimerkiksi *Biolanin*, *Oilonin* ja *Fiblonin* omistaja-johtajien henkilökohtainen palo kestävyyteen on vienyt yritykset hyödyntämään kestävyysstrategioiden tuottamia hyötyjä.

Entistä useammin työntekijöiden osallistuminen päätösten tekemiseen ja mahdollisuus motivoitua yrityksen päämääristä ovat osa kestävyiden johtamista yrityksissä. Kanadalainen johtamisen tutkija **Henry Mintzberg** on todennut, että yritykset menestyisivät paremmin, jos työntekijöiden halu ja tarve kuulua ja välittää jostain itseään korkeammasta osattaisiin hyödyntää. Jos yrityksessä vallitsee yhteenkuulumisen tunne, ovat työntekijät energisiä, kasvavia ja omistautuneita. (Mintzberg 2009)

Suomalaisten keskisuurten yritysten joukossa on edelläkävijöitä, joissa työlle etsitään nyt merkittävyyden kokemuksia ja uskotaan sen vahvistavan yritystä merkittävästi. Monet osallistuvat Great place to Work -tutkimukseen ja selvittävät, miten työntekijät suhtautuvat työhönsä ja millainen on työntekijöiden suhde johtajiin ja kollegoihin. Koko Euroopan pienten- ja keskisuurten yritysten sarjan viime vuonna voittanut suomalainen ohjelmointialan yritys *Futurice* vannoo uudenlaisen johtamisen, itseohjautuvuuden ja avoimuuden nimeen.

”Johtajan tehtävänä ei ole käskää vaan luoda kulttuuria, jossa kaikki voivat täyttää potentiaalinsa. Me olemme esimerkiksi pari vuotta harjoitelleet positiivisen palautteen antamista. Oma työ muuttuu huomattavasti tehokkaammaksi kun työpaikalla osoitetaan arvostusta”, kertoo Futuricen HR-johtaja **Hanno Nevanlinna**.

Joskus koko henkilöstö otetaan mukaan suunnittelemaan ja toteuttamaan kestävyystoimia, kun muukaan ei tunnu auttavan. ”Me aloitettiin tämä, kun työntekijäryhmien kesken oli paljon epäspua. Silloin palkattiin ay-puolen päaluottamusmies tekemään meidän kanssa näitä arvoja. Se oli raskas prosessi, mutta tuotti tulosta”, kertoo paperisia talous- ja hygieniatarvikkeita valmistavan *Fiblonin* toimitusjohtaja **Pekka Ekberg**.

Sidosryhmien kanssa työskentely on aina ollut osa kestävä ja vastuullista liiketoimintaa. Toimitusjohtajat ja kestävä kehityksen johtajat ovat ylläpitäneet yrityksen suhteita niin poliittisiin päättäjiin, muihin saman alan yrityksiin, asiakasryhmiin ja kansalaistoimijoihin.

Uusien differointiin pyrkivien kestävyysstrategioiden toteuttajat vievät sidosryhmätyöskentelyn seuraavalle tasolle. Vähitellen mahdollisuutta vaikuttaa yrityksen toimintaan on alettu jakaa myös yrityksen ulkopuolelle, käyttäjille ja yritystä lähellä oleville tai sitä kiinnostaville sidosryhmille. Käyttäjät otetaan mukaan tuotekehitykseen erilaisissa yhteiskehittämisen (co-creation) tilanteissa.

(Heiskanen & Jalas 2011)

Kestävyysstrategian onnistunut toteuttaminen saattaa lopulta riippua enemmän monipuolisesta yhdessä tekemisestä kuin visionäärisestä johtajuudesta. Useat viimeaikaiset puheenvuorot ovat nostaneet esiin tarpeen tehdä yritys vastuusta koko yrityksen toimintaa koskevan asian, jonka toteuttaminen vaatii myös monipuolista dialogia eri sidosryhmien kanssa. Tuore McKinseyn julkaisu kutsuu uutta vastuullisuuden toteutusmalliaan ”integroiduksi ulkoiseksi osallistamiseksi”.

(Browne & Nuttall 2013)

Viljelyyn ja viheralueiden hoitoon tarkoitettuja tuotteita valmistava *Biolan* otti co-creation-menetelmät käyttöön, kun se halusi laajentaa tuotevalikoimaansa kaupunkiviljelyyn suunnitelluilla tuotteilla. Yhteistyössä kaupunkiviljelijöiden kanssa *Biolan* on pitänyt tuotekehityspajoja sekä tuotetestausiltoja, joihin myös *Biolanin* tavalliset asiakkaat voivat tulla mukaan. Tässä on otettu mallia ohjelmistokehitysalalta, jossa jo pitkään on nähty open source -ohjelmistojen nopea kehitys. Linux-käyttöjärjestelmän liikkeelle laittanut Linus Thorvalds on sanonut, että kun on tarpeeksi monta silmäparia katsomassa, kaikki bugit koodissa on helppo ratkaista. Tätä periaatetta noudatetaan yhä useammassa yrityksissä myös kestävydestä ponnistavien ratkaisujen tekemiseen.

# Suomi strategisen vastuullisuuden yritysten toimintaympäristönä

Toimintaympäristö vaikuttaa siihen, millaisia kestävyystoimia yrityksen kannattaa tehdä. Esimerkiksi niissä maissa, joiden lainsäädäntö on hatara tai joissa lakien noudattamista valvotaan heikommin, yritys vastuulla on suurempi rooli kuin Suomen kaltaisissa maissa. Erottautumiseen perustuvaa kestävä kehityksen strategiaa taas ei voi toteuttaa, elleivät kuluttajat ole kiinnostuneita tuotteiden tuotantotavoista ja niiden takana olevien yritysten arvoista.

## Suomen toimintaympäristön vahvuudet



### Regulaatio on kohtuullisen tiukkaa sekä ympäristö- että sosiaalisissa kysymyksissä.

Tiukkuudestaan huolimatta ympäristö- ja työvoimapolitiikka on ollut ennakoitavaa ja pitkäjänteistä, mikä on turvannut yrityksille vakaan toimintaympäristön. Edelläkävijäyritykset ovat kehittäneet ympäristön ja työntekijöiden hyvään kohteluun perustuvasta strategisesta vastuullisuudesta vahvuuksia, joiden hyöty on realisoitunut globaalistuvilla markkinoilla vasta vähitellen.

### Korkeat työvoimakustannukset kannustavat tehokkuutta lisääviin innovaatioihin.

Koska palkkatasosta on vaikea tehdä kilpailuvalttia, on tuotannon tehokkuutta haettava esimerkiksi korkeasta materiaalitehokkuudesta.

### Työntekijöihin luotetaan ja osaamiseen panostetaan.

Suomalainen vahvuus on luottamus työntekijöihin organisaation kaikilla tasoilla. Siihen on vahvat perinteet, jotka edelleen näkyvät kilpailijamaihin verrattuna matalina hierarkioina työpaikoilla. Tällaisessa ympäristössä työntekijöiden ratkaisuehdotukset pääsevät esiin.

### Cleantech-osaaminen on Suomessa huippua.

Klusterin yritykset toimivat esimerkkinä myös muiden alojen yrityksille. Ne rakentavat koko toimialaa hyödyttävää toimintaympäristöä.

### Suomalaiset kuluttajat ovat koulutettuja ja tuntevat ympäristöongelmat ja sosiaaliset haasteet.

Lähes kolmannes kuluttajista on niin sanottuja Lohas-kuluttajia. He ovat erityisen kiinnostuneita tuotteiden terveys- ja ympäristövaikutuksista. Nämä kotimarkkinoiden kuluttajat auttavat tuotteiden kehittämisessä myös kansainvälisille markkinoille.

## Suomen toimintaympäristön heikkoudet



### Legalistinen perinne.

Suomessa uskotaan lainsäädännön voimaan osoittaa se, mikä on eettistä ja vastuullista. Kun ratkaisuja odotetaan politiikalta, ei yritysten edelläkävijyyttä pidetä niin tärkeänä.

### Kuluttajarajapinnassa toimivia kansainvälisiä yrityksiä on vähän.

Suomalaiset suuryritykset toimivat pääosin b-to-b-markkinoilla. Siellä kuluttajilta tulevat paineet eivät kohdistu yrityksiin yhtä nopeasti kuin kuluttajamarkkinoilla toimiviin yrityksiin.

### Osalla toimialoista kilpailu on Suomessa vähäistä.

Silloin vastuullisuudella tai kestävyydellä ei tarvitse erottautua.

### Työntekijät eivät perinteisesti ole merkittäviä yritysten omistajia.

Työntekijöitä ei ole myöskään yritysten hallituksissa. Tilanne on erilainen esimerkiksi Saksassa, jossa työntekijöiden vaikutus yritysten päätöksentekoon näkyy vahvemmin.



# Viisi johtopäätöstä tulevaisuuteen

Keskisuuret yritykset ovat merkittävä toimija koko Suomen taloudessa. Tulevaisuudessa niiden painoarvo näyttää yhä kasvavan. Menestys globaaleilla markkinoilla edellyttää kuitenkin kykyä jalostaa sisukkaasti yrityksen omia vahvuuksia ja valmiutta jäsentää ympäröivän maailman nopeaa muutosta. Tämän tutkimuksen case-yritykset ovat tehneet strategisesta vastuullisuudesta tärkeän vahvuuden tulevalle menestykselleen. Niiden viitoittaman tien seuraaminen on mahdollista monelle muullekin suomalaisyritykselle.

Pisimmällä kestävä kehityksen strategioiden kanssa ovat ne yritykset, jotka toteuttavat samaan aikaan useampia strategian lajeja. Niiden vastuullisuusraportit tukevat uusien tuotteiden lanseerausta ja co-creationin avulla rakennetaan uusia markkinoita. Kestävyystratigoita voidaan ajatella jatkumona, jossa yksi kestävä kehityksen strateginen valinta johtaa seuraavaan. Kestävyys integroiminen syvälle

voi johtaa seuraavan strategialajin omaksumiseen ja hyödyntämiseen. Jotkut case-yritykset ovat päätyneet yhtä strategialajia hyödynnettyään kasvattamaan kilpailuetua myös muiden strategialajien avulla.

Tässä viisi aineistosta nousutta havaintoa hyödyksi sekä suomalaisyrityksille että julkisen sektorin päätöksentekijöille:

- 1 Uusia liiketoimintamahdollisuuksia, ei pelkkää riskienhallintaa.**  
Strateginen vastuullisuus ei ole enää pelkästään asioiden fiksua hoitamista, vaan myös uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämistä.
- 2 Strateginen vastuullisuus lähtee omistajan innostuksesta.**  
Erityisesti perheyriyksissä omistajan arvot ovat yrityksen strategian tärkein lähtökohta, myös strategisessa vastuullisuudessa. Tällöin myös kannattavuutta arvioidaan usein pidemmällä aikavälillä ja tilaa uusille suunnille on enemmän kuin pörssiyrityksissä.
- 3 Strateginen vastuullisuus toteutuu myös ilman yritys vastuun johtamisen työkaluja.**  
Keskisuurista case-yrityksistä vain harva on ottanut yritys vastuun standardeja tai valmiita johtamismalleja osaksi toimintaansa. Siitä huolimatta yritykset toteuttavat strategista vastuullisuutta eli ne ovat löytäneet muita tapoja tukea kestävä kehitystä.
- 4 Kehitystyö sidosryhmien kanssa on keskeinen osa strategista vastuullisuutta.**  
Erilaisten tuotekehitystyöpajojen, avointen innovaatioalustojen ja yhteisten tutkimushankkeiden kautta yritykset rakentavat uusia markkinoita ja yhteistä arvoa.
- 5 Liiketaloudellisen hyödyn mittaaminen on väistämättä haasteellista.**  
Kun strateginen vastuullisuus on integroitu läpileikkaavasti kaikkien liiketoimintaan, syntyvää hyötyä ei voi mitata muusta toiminnasta irrallisena.



Biolan Oy

## Case - Biolan

# Biolan on pakotettu luonnonmukaisille markkinoille

Biolan hakee vauhtia liiketoimintaansa ekologisten markkinoiden kasvusta. Uudet markkinat ja tuotekonseptit löytyvät tunnistamalla tulevaisuuden haasteita ja olemalla avoimessa vuorovaikutuksessa sidosryhmien kanssa.

“Puhtaan veden puute, väestönkasvu, ruokatuotannon murros, luova hulluus ja tulevaisuusajattelu”. Nämä sanat toistuvat Biolanin hallituksen puheenjohtajan ja suurimman omistajan **Pekka Kariniemen** puheessa. Niiden pohjalta Biolanin strategiaan syntyy kestävyyttä.

Biolan on juuri aloittanut suuren kuivakäymälähankkeen pilotoinnin Intiassa. Markkinamahdollisuudet ovat selvät. Intiassa on 700–800 miljoonaa ihmistä ilman kunnollista sanitaatiota. Miten Intian markkinat oikein löydettiin?

“2000-luvun alussa kirjasimme strategiaamme, että kaikki toiminta lähtee ihmisten ympäristökuormituksen vähentämisestä. Arvojen tuominen osaksi strategiaa on viitoittanut työtämme eteepäin”, kertoo Kariniemi. Biolanin toimintaa on alusta asti ohjannut arvolähtöisyys: yhtiön missio on vähentää ihmisten aiheuttamaa ympäristökuormitusta ja luoda vihreämpää maailmaa.

### Suurimmat markkinat ovat väestöpyramidin pohjalla

Miten arvoista sitten tehdään toimintaa? “Maailman ongelmia tutkimalla ja ihmisten kanssa juttelemalla”, vastaa Kariniemi. Kuivakäymäläpilotti sai alkunsa, kun Kariniemi osallistui Intian tilaa käsittelevään seminaariin ja päätyi keskustelemaan Intian Suomen suurlähettilään kanssa.

“Sieltä se idea sitten nousi.”

Kuivakäymälöiden avulla säästetään paitsi puhdasta vettä muihin tarkoituksiin, luodaan myös ravinteita ruoan kasvatusta varten. Yhden ihmisen jätteillä pystytään kasvat-

tamaan yhden ihmisen vuoden ruoka. Kuivakäymälät synnyttävät myös paikallista bisnestä.

“Ruoan kasvatuksen lisäksi kuivakäymälöihin tarvittava kuivike on valmistettava paikan päällä. Kuivakäymälöiden kerrannaisvaikutukset ovat siis valtavat.”

Kuivakäymäläpilotointi on oppikirjaesimerkki Base of the Pyramid -strategiasta. Kyse on köyhyyden vähentämisestä bisneksen keinoin. Ydinajatus on, että maailmassa on neljä miljardia ihmistä, jotka elävät alle viidellä eurolla päivässä. Nämä ihmiset muodostavat valtavat viiden triljoonan euron markkinat, joille tähän asti ei ole osattu suunnata tuotteita. Biolanissa näiden markkinoiden mahdollisuudet on ymmärretty.

Kuivakäymälät ovat Biolanille suhteellisen tuore aluevaltaus – alussa oli vain lanta.

“Biolan syntyi ikään kuin vahingossa, Kariniemi Oy:n broileritilalla Eurassa vuonna 1974”, kertoo Kariniemi. Tuotannon sivutuotteena syntyneestä lannasta syntyi menestyksenkäs bisnes. Lannasta lähtien Biolanin kilpailuvaltti on löytynyt aina uusista sivupoluista, joista lopulta on kasvanut yrityksen ydintoimintaa. Biolanista on 2000-luvulla kasvanut suomalaisen vihreän talouden viitoittaja – esimerkki siitä, kuinka tehdään samanaikaisesti ekologisesti kestävä ja taloudellisesti kannattavaa liiketoimintaa.

Kansainvälisen toiminnan ohella Biolan etsii kestäviä markkinoita myös Suomesta. Myös täällä markkinat löytyvät aktiivisen osallistumisen kautta. “Vuorovaikutus on kuin ikkuna maailmaan, saadaan muutkin mukaan missioomme



**Aiomme mennä huomattavasti lainsäädännön vaatimuksia pidemmälle – tästä hyötyvät niin kunnat, ympäristö kuin Biolankin.**

**Biolanin hallituksen puheenjohtaja Pekka Kariniemi**

ja sieltä ne parhaat tuoteideat tulevat”, Kariniemi sanoo.

Tästä syystä Biolan rahoittaa tuotekehittelyyn johtavaa tutkimusta Aalto-yliopistolla. Tutkimuksen tuloksena on syntynyt uusia kaupunkiviljelyn haasteisiin vastaavia tuotteita, kuten pinottavia kasvatusruukkuja ja niihin sopivia multapusseja. Kaupunkiviljelyn mahdollisuuksia etsitään myös yhteistyössä ympäristöjärjestö Dodon kanssa Helsingin Pasilassa Kääntöpöydäksi ristyssä kaupunkiviljelypuutarhassa.

Uusia mahdollisuuksia etsitään Biolanin lähikuntien päättäjien kanssa. Tarkoituksena on kehittää alueesta Suomen edelläkävijä jäteveden puhdistuksessa.

“Aiomme mennä huomattavasti lainsäädännön vaatimuksia pidemmälle – tästä hyötyvät niin kunnat, ympäristö kuin Biolankin.”

### Johtajana diktaattori nimeltä pakko

Biolanin ydintoiminta perustuu uskoon siitä, että ekologiset markkinat kasvavat jatkuvasti. Yritys pyrkii koko ajan etsimään uusia keinoja, joilla tuotteistaa ekologisten haasteiden ratkaisemista.

Ekologisuus leimaa myös Biolanin omaa tuotantoa. Suurin osa Biolanin tuotteista valmistuu Euran tuotantolaitoksessa, joka saa pääosan energiastaan yrityksen omasta tuulivoimalasta. Samaisen tuotantolaitoksen jätevedet puhdistetaan Biolanin itse kehittämällä vedenpuhdistamolla.

Vaihtoehtoja kestäväälle kasvulle ei Kariniemen mielestä ole – Biolanilla eikä muilla yrityksillä.

“Diktaattori nimeltään pakko ajaa yritykset luonnonmukaisille markkinoille. Ne yritykset jotka eivät tätä ennalta ymmärrä, kuihtuvat pois.”

Mitä muut yritykset sitten voisivat oppia Biolanin kestävyysstrategiasta? “Vaihda kvartaalijattelu neljäsosavuodesta neljäsosavuosisataan. Keskity tautiin, älä oireeseen. Ole jatkuvassa vuorovaikutuksessa ja kokeile uutta – näin löytyy tulevaisuuden kasvu”, vastaa Kariniemi. Suomessa ekologisten markkinoiden kasvua ei olla Kariniemen mielestä vielä oikein tunnustettu. “Jos ei Suomi näitä markkinoita tunnista, niin sitten sen tekee joku muu. Meillä on Suomessa valtava know-how kestävä bisneksen levittämiseen. Ihmettelen päivittäin sitä, miten tältä voidaan ummistaa silmät.”



## Mitä yritys tekee kestävästi?

Kestävyys läpileikkaa Biolanin toiminnan tuotannosta tuotteisiin ja viestintään.

## Miksi yritys tekee niin?

Biolanille kestävyyttä tehdään arvolähtöisesti.

## Miten kestävyys kanavoituu voitoiksi?

Tunnistamalla tulevaisuuden kestävyyshaasteita Biolan tekee tuotteita, jotka ratkovat globaaleja ongelmia.

### Liikevaihto

20,8 miljoonaa euroa

### Voitto

-7,0 %

### Toimiala ja toimipaikat

Biolan valmistaa markkinoi multa- ja lannoite-tuotteita sekä ympäristötuotteita kuten kompostoreita, kuivakäymälöitä ja jäteveden puhdistamoja. Pääkonttori ja pääasiallinen tuotanto Eurassa. Viidennes tuotannosta Virossa, jonka lisäksi tytäryhtiöt Venäjällä ja Kiinassa.

### Henkilöstö

67 työntekijää

### Omistus

Perheyrittäjä

### Kestävyyskuippu

Biolanin toiminta lähtee yhtiön ekologisista arvoista. Yritys ratkoo keskeisiä ympäristöllisiä haasteita tuotteillaan.

### Vastuu kestävydestä organisaatiossa

Ad hoc -ryhmät organisaatiosta

### Vastuullisuusraportointi

Tekee vuosittain vastuullisuusraportin

### Haastateltava

Hallituksen puheenjohtaja Pekka Kariniemi

Yritysten talous- ja henkilöstöluvut perustuvat vuoden 2011 saatavilla oleviin julkisiin tietoihin.



Lappset

## Case - Lappset

# Lappset saa tulevaisuuden eläkeläiset liikkumaan

Lappsetin liiketoiminnan kestävyys nousee yrityksen tavasta ennakoida nousuvia trendejä kuten länsimaisen väestön ikääntymistä ja liikunnan puutetta. Lappset löytää ongelmanratkaisusta uusia markkinamahdollisuuksia. Ratkaisuja mietitään tiiviissä yhteistyössä sidosryhmien, kuten oppilaitosten kanssa.

Rovaniemeläinen Lappset on yksi Euroopan johtavista leikkipaikkavälinevalmistajista. Lappset aloitti toimintansa 1970-luvulla valmistamalla puisia leikkivälineitä Pohjois-Suomen leikkipuistoihin metallisten telineiden tilalle. Siitä lähtien Lappset on tehnyt turvallisia, innostavia ja ympäristönsä sopivia leikkipuistoja.

Nykyään Lappset toimii maailmanlaajuisesti. Viimeisten kymmenen vuoden aikana se on pyrkinyt johdonmukaisesti laajentamaan tuotevalikoimaansa myös muille ikäryhmille. Valikoimassa on nuorille suunnattuja parkour- ja DJ-puistoja, erilaisia liikuntavälineitä ja vanhusten omia liikunnallisia alueita. ”Lappset reagoi tulevaisuuden trendeihin”, kertoo toimitusjohtaja **Juha Laakkonen**. Tämä näkyy erityisesti uusissa iäkkäille ihmisille suunnatuissa konsepteissa, sillä väestö sekä Suomessa että muualla ikääntyy. ”Me haluamme nähdä ikääntymisen aktiivisena elämänvaiheena, eikä sairaanhoidon kuluna. 70-vuotiasta ei voi nykyään edes pitää perinteisenä vanhuksena”, Laakkonen kertoo.

Hyvänä esimerkkinä tästä on Lappset 0–100-puistokonsepti, joka on suunniteltu lasten ja vanhusten yhtäaikaista käyttöä varten. ”Lapsi kannustaa mummoa kiipeämään

torniin. Ei se lapselle ole mikään kovin iso juttu, kun mummo kiipeää, mutta mummo tuulettaa varmasti tornin huipulla!”

## Taustalla yhteistyötä – tuloksena isoja kauppoja

Lappset on löytänyt uusia toimintoja erilaisen oppilaitosyhteistyön avulla. Yhteistyöstä Lappset saa uusia näkemyksiä oman ydinliiketoimintansa ulkopuolelta. Lappset on laajentanut verkostojaan eri yliopistoihin ja Rovaniemen seudun muihin korkeakouluihin sekä tutkimuslaitoksiin ja tehnyt kokeiluja näiden tahojen kanssa. Näistä kokeiluista ovat saaneet alkunsa Lappsetin vanhuksille ja nuorisolle suunnatut tuoteinnovaatiot. Yhteistyössä nuorisjärjestöjen ja oppilaitosten kanssa Lappset on selvittänyt muun muassa iäkkäille sopivimpia liikuntamuotoja ja lasten leikkimällä oppimista. Näin yritys on kyennyt kasvattamaan asiantuntijuuttaan ja kehittämään omia tuotteitaan. Yhteistyö sujuu hyvin, kunhan molemmilla toimijoilla on yhteinen tekemisen meininki ja tiivis vuorovaikutus. ”Sopimusjuridiikkaan liiallinen tarrautuminen jarruttaa”, selittää toimitusjohtaja Laakkonen.

Liikunnan puute ja vanhusten terveys ovat selviä haasteita kaikille länsimaisille yhteiskunnille ja niihin Lappset





**Me haluamme nähdä ikääntymisen aktiivisena elämänvaiheena, eikä sairaanhoidon kuluna.**

**Lappsetin toimitusjohtaja Juha Laakkonen**

vastaa omilla ratkaisullaan. Uudenlaisilla liikunta- ja ulkoilu ympäristöillä kyetään Lappsetin mukaan ennaltaehkäisemään terveysongelmia ja parantamaan alueiden käyttäjien viihtyvyyttä. Lappsetissa uskotaan, että näiden kysymysten parissa on vielä paljon löytämättömiä markkinoita. "Tämä on laboratorio, joka ei ole vielä räjähtänyt Euroopassa", Laakkonen sanoo viitaten ennaltaehkäisevän terveytyön käyttämättömiin mahdollisuuksiin.

Ainakin Lappsetin saamat hyödyt ovat selviä. "Yrityshistoriamme suurimmat kaupat ovat seniorikonseptistamme", Laakkonen kertoo. Lappsetin megatrendeihin perustuva tuotekehitysstrategia siis puree todella.

## Mitä yritys tekee kestävästi?

Lappset muotoilee uusia tuotteita, joiden avulla yritys pyrkii liikuttamaan lapsien ohella muita vaikeasti liikutettavia ikäryhmiä: vanhuksia ja nuoria.

## Miksi yritys tekee niin?

Lappsetille uusien markkinoiden etsiminen on mahdollisuus laajentaa toimintaansa ja täten kasvattaa liikevaihtoaan.

## Miten kestävyys kanavoituu voitoiksi?

Uudet tuotteet tuovat lisää myyntiä keskipitkällä aikavälillä.

### **Liikevaihto**

33,4 miljoonaa euroa

### **Voitto**

3,2 %

### **Toimiala ja toimipaikat**

Liikunta- ja ulkoiluvälineiden suunnittelu ja valmistus. Pääkonttori Rovaniemellä, tytäryhtiöt Ruotsissa, Saksassa, Espanjassa ja Ranskassa

### **Henkilöstö**

Keskimääräinen henkilöstömäärä 215

### **Omistus**

Perheyrittäjä

### **Kestävyysshuippu**

Avoin tuotekehitys eri sidosryhmien kanssa, jossa kartoitetaan Lappsetin mahdollisuuksia vastata yhteiskunnan tuleviin haasteisiin.

### **Vastuu kestävydestä organisaatiossa**

Ad hoc -ryhmät organisaatiosta

### **Vastuullisuusraportointi**

Vuodesta 2010 alkaen GRI -pohjainen yritysraportointi

### **Haastateltava**

Toimitusjohtaja Juha Laakkonen

Yritysten talous- ja henkilöstöluvut perustuvat vuoden 2011 saatavilla oleviin julkisiin tietoihin.





Diacor / MCI Press Oy / Vesa Tymi

## Case - Diacor

# Diacorin vastuullisuus on kilpailuetu terveismarkkinoilla

Diacor on yhteiskunnallinen yritys, jonka voitot kanavoidaan Helsingin Diakonissalaitoksen työhön. Yritysmuoto mahdollistaa yhteiskunnallisen toiminnan sisällyttämisen osaksi yrityksen ydintoimintaa – tämä on Diacorille selvä kilpailuetu.

Diacorin juuret ulottuvat 1960-luvun loppuun, jolloin ryhmä lääkäreitä perusti Lauttasaaren Tutkimuskeskus –nimisen yrityksen. 10 vuotta myöhemmin Helsingin Diakonissalaitos osti yrityksen ja yhdisti siihen Diakonissalaitoksen sairaalan. Vuosikymmenien aikana Diacor on kasvanut yhdeksi Suomen johtavista yksityisten terveystalujen tarjoajista.

### Yrityksen tuotoilla rahoitetaan diakoniatyötä

Diacor on Helsingin Diakonissalaitoksen omistama ja sen toiminnan taloudellinen moottori – yrityksen osinkotuloilla rahoitetaan Diakonissalaitoksen työtä, johon kuuluu esimerkiksi päihdeongelmaisten auttamista ja lasten sijaihuoltoa. Diacor täyttää yhteiskunnallisen yrityksen vaatimukset eli sen olemassaolon tarkoituksena on jonkin yhteiskunnallisen tehtävän hoitaminen kannattavan liiketoiminnan avulla. Yhteiskunnallinen yritys käyttää suurimman osan voitoistaan yhteiskunnallisen hyvän edistämiseen ja on luonteeltaan avoin ja läpinäkyvä. Nämä kriteerit täytettyään yritys voi hakea Suomalaisen työn liiton myöntämää Yhteiskunnallisen yrityksen –merkkiä. Sellaisen Diacor sai yhtenä ensimmäisistä suomalaisyrityksistä helmikuussa 2012.

Yhteiskunnallinen osallistuminen ja vastuu on siis vahvasti sidottu Diacorin toiminnan ytimeen.

Toimitusjohtaja **Anni Vepsäläinen** sanoo myös, että yhteiskunnallinen osallistuminen on Diacorille myös kilpailuvaltti. ”Terveystalossa on ihan todella kilpailu, ja tämä on yksi aivan ainutlaatuinen kilpailutekijä, jolla on selvää merkitystä.”

Miten tämä näkyy käytännössä?

”Sanoin, että vastuullisuus ja eettisyys on nousevia trendejä. Yhä useampi asiakas haluaa valita [vastuullisen toimijan]”, Vepsäläinen kertoo.

Terveystalopalveluissa on myös erittäin tiukka kilpailu osaavasta työvoimasta. Vastuullisuudesta tuleva hyvä maine on Diacorille kilpailuetu kamppailussa parhaista työntekijöistä. ”Rekrytointitilanteessa yhteiskunnallinen toimijuus on selkeä etu”, Vepsäläinen sanoo. Diacorissa on myös panostettu työtyytyväisyyteen huomattavasti. Esimerkiksi Varjostus -hankkeessa diacorilaiset ovat saaneet tutustua työovereihinsä tehtäviin, ja esimiehille tarjottiin psykologin valmennusta, jotta he voisivat tarttua aktiivisemmin työyhteisön haasteisiin.

Diacor mittaa työtyytyväisyyttä muun muassa osallistumalla Great Place to Work -tutkimukseen. Vuonna 2012 Diacor saavutti toisen sijan Ilean jälkeen suurten työnantajien sarjassa.

Yksityiset terveystalujen tuottajat ovat viime aikoina olleet laajalti julkisen linssin alla verosuunnittelun johdosta. Terveystalohoito on muutenkin julkisuudessa seurattu toimiala, joka vaikuttaa vahvasti ihmisten elämään. ”Terveystalossa odotetaan ehkä vielä tavallista enemmän vastuullista ja kestävästä toimintatapaa”, sanoo Vepsäläinen.

### Pitkäjänteisyys on avain vastuullisuuteen

Diacorilla pelkkä voittojen kanavoiminen Diakonissalaitoksen työhön ei riitä, vaan vastuullisia toimintatapoja pyritään



**Vastuullisuus ja eettisyys on nousevia trendejä. Yhä useampi asiakas haluaa valita vastuullisen toimijan.**

**Diacorin toimitusjohtaja  
Anni Vepsäläinen**

tuomaan mahdollisimman paljon osaksi yrityksen strategiaa ja ydinliiketoimintaa.

”Diacor on yritys, jonka tehtävä on tuottaa voittoa. Voiton halutaan kuitenkin olevan kohtuullista ja sitä seurataan lähinnä pitkällä tähtäimellä.” Vepsäläinen painottaa. Vepsäläinen korostaa yhteiskunnallisen omistajan erityislaatuisuutta – pitkän tähtäimen kestävyys on Diakonissalaitokselle ensisijaista. Pitkäjänteisyyden teema näkyy monella tavalla. Diacorin strategiassa painotetaan ennaltaehkäisevää työtä asiakkaiden terveyden edistämiseksi. Esimerkiksi työterveyshuollon avulla Diacor pyrkii puuttumaan huonoista elintavoista johtuviin ongelmiin Suomessa.

”Viime vuonna jo 40 prosenttia toiminnastamme oli ennaltaehkäisevää työtä”, Vepsäläinen korostaa.

Diacorilla vastuullinen toiminta ja yhteiskunnallisen roolin huomioiminen on siis omistajasta lähtöisin oleva toimintamalli. ”Se näkyy muun muassa siinä, millä profiililla rekrytoidaan yrityksen toimitusjohtaja”, Vepsäläinen sanoo. Toimitusjohtajan valinnassa kiinnitetään huomiota vastuullisuuden johtamiseen sekä toimitusjohtajan arvoihin. Varsinaisesta vastuullisuuden johtamisesta ja suunnittelusta Vepsäläinen vastaa yhdessä yrityksen viestintäjohtajan ja henkilöstöjohtajan kanssa. Heidän työhönsä on siirtää yhteiskunnallinen kestävyys osaksi yrityksen jokapäiväistä toimintaa.

## Mitä yritys tekee kestävästi?

Diacor on yhteiskunnallinen yritys, jonka liikevoitot käytetään Helsingin Diakonissalaitoksen diakoniatyöhön.

## Miksi yritys tekee niin?

Diacorin vastuullisia toimintatapoja ajavat erityisesti yrityksen omistaja sekä yrityksen vahva arvopohja.

## Miten kestävyys kanavoituu voitoiksi?

Diacor hyötyy vastuullisuudesta ja kestävydestä erityisesti mainehyötyinä. Niin asiakkaat kuin työntekijät valitsevat Diacorin osittain sen vastuullisuustyön perusteella.

### Liikevaihto

66,7 miljoonaa euroa

### Voitto

8,3 %

### Toimiala ja toimipaikat

Diacor on lääkäriasemaketju, jolla on 13 lääkäriasemaa sekä sairaala pääkaupunkiseudulla.

### Henkilöstö

640 työntekijää ja 700 itsenäistä toimenharjoittajaa

### Omistus

Helsingin Diakonissalaitoksen säätiö

### Kestävyysshuippu

Diacor on yhteiskunnallinen yritys

### Vastuu kestävydestä organisaatiossa

Toimitusjohtaja vastaa yhdessä johtoryhmän kanssa

### Vastuullisuusraportointi

Vuodesta 2009 raportointi, joka perustuu osittain GRI-järjestelmään

### Haastateltava

Toimitusjohtaja Anni Vepsäläinen

Yritysten talous- ja henkilöstöluvut perustuvat vuoden 2011 saatavilla oleviin julkisiin tietoihin.



Nanso

## Case - Nanso Group

# Nanso – huonoja työoloja vastaan

Vaatetuotannon globalisoituminen ja tiedostavan kuluttajuuden kasvu asettaa brändivalmistajille haasteen: kuinka osoittaa, että vaatteet on tuotettu ihmistä ja luontoa kunnioittaen? Suomen toiseksi suurin vaatevalmistaja Nanso Group pyrkii säilyttämään oman tuotantonsa ja valitsemaan ulkomaalaiset yhteistyökumppaninsa tarkkaan. Nanso Groupissa uskotaan, että valmistusketjua hallitsemalla vältetään kalliit riskit ja saadaan kuluttajat valitsemaan vastuullisesti valmistettuja tuotteita.

Vaatevalmistajien vastuullisuutta on helppo parjata. Mitä globaalimmaksi tuotanto karkaa, sitä haastavammaksi tuotantoketjun valvonta muodostuu. Tämän tunnustaa myös Nanso Groupin vastuullisuusasiantuntija **Satumaija Mäki**.

”Haasteet työolosuhteissa liittyvät usein toimintamaan kulttuuriin tai koko teollisuuden alaan, joten muutokset näkyvät hitaasti, vaikka työtä tehdään jatkuvasti.”

Vaatteiden valmistuksessa tuotantoketju on pitkä. Puuvilla kasvatetaan yhdessä maassa, kudotaan kankaaksi toisessa, värjätään kolmannessa ja leikataan ja ommellaan yhteen mahdollisesti neljännessä maassa.

Haasteista huolimatta, tuotantoketjun hallintaan kannattaa Mäen mukaan kuitenkin panostaa. ”Ketjussa realisoituvat riskit voivat käydä lopulta kalliiksi. Riskien ennaltaehkäisy auttaa meitä turvaamaan myös oman toimintamme jatkuvuuden.”

### Arvoketjun globalistuminen muuttaa strategiaa

Miten Nanso Group on sitten pyrkinyt hallitsemaan tuotantoketjuaan? Yksi keino on ollut pitää ketju mahdollisimman lyhyenä eli valmistaa vaatteita kotimaan omissa tuotantolaitoksissa.

”Jos vaate on valmistettu langasta vaatteksi Suomessa, niin riskit pienenevät huomattavasti”, selventää Mäki.

Tuotannon hajauttamisen ja globalisoinnin paineet koskettavat kuitenkin myös Nanso Groupia. Kaikkea tuotantoa ei ole voitu pitää Suomessa tai edes Euroopassa. 2000-luvun alussa Nanso Group kasvoi yritysostojen myötä ja samalla tuotteiden valmistuspaikat lisääntyivät. Vuonna 2012 Nanso

Groupin myydyistä tuotteista noin 59 prosenttia valmistettiin edelleen omissa tehtaissa Suomessa ja Virossa. Noin 13 prosenttia tuotiin muualta Euroopasta ja 28 prosenttia niin sanotuista riskimaista, pääasiassa Kiinasta ja Turkista.

Tänä päivänä globaalisti toimivilla yrityksillä on tapana jatkuvasti kilpailuttaa alihankkijoita toisiaan vastaan ja etsiä halvinta mahdollista vaihtoehtoa. Näin ketjut ovat siis jatkuvassa muutoksen tilassa. Nanso Groupilla on toimittu toisin.

”Emme juokse pelkän hinnan perässä halvimpiin maihin, vaan olemme asettaneet tuotteiden ostolle myös laatuun, turvallisuuteen ja eettisyyden varmistamiseen liittyviä kriteerejä”, aloittaa Mäki.

”Viiden euron hinta pistää väkisin miettimään, voiko vaate olla samaan aikaan myös kestävä ja eettisesti valmistettu.”

Globaalit arvoketjut ovat tulleet vaateollisuuden jäädäkseen, mutta riskimaissakin voi toimia vastuullisesti. Riskimaissa sijaitsevien yhteistyökumppaneiden sosiaalisen vastuun arviointiin Nanso Group käyttää kansainvälistä Business Social Compliance Initiative (BSCI) -järjestelmää, jonka arvioinnit suorittaa aina riippumaton tarkastusyritys. Nanso Groupilla ollaan kuitenkin huomattu, että myös omalla toiminnalla voidaan vaikuttaa ketjun vastuullisuuden hallintaan. ”Olemme panostaneet EU:n ulkopuolisissa hankinnoissa hyvään yhteistyöhön vain muutaman luotettavan yhteistyökumppanin kanssa. Rajallinen tuotetoimittajamäärä antaa meille mahdollisuuden luottamuksellisiin suhteisiin ja tiiviiseen yhteistyöhön”, Mäki kertoo.

Nanso Group on pyrkinyt pitämään alihankkijansa paitsi lukumäärältään vähäisinä, myös kooltaan saman tasoisina.



**Kuluttajat haluavat tietää millaisista olosuhteista heidän vaatteensa tulevat.**

**Nanso Groupin yhteiskunta-vastuuasiantuntija Satumaija Mäki**

”Haluamme, että yhteistyö on kummallekin osapuolelle kannattavaa, silloin voimme myös aidosti kehittää toimintatapoja ja puuttua mahdollisiin epäkohtiin”, Mäki sanoo.

### **Työ koko ketjun kanssa näkyy asiakkaalle**

Miksi Nanso Group on sitten halunnut kehittää tuotantoketjuaan entistä eettisemmäksi?

”Suuri osa tekstiili- ja vaateusteollisuuden työpaikoista on siirtynyt Suomesta halvemman työvoiman maihin, joten aihe on jatkuvasti ajankohtainen ja kuluttajia kiinnostava”, perustelee Mäki.

Nanso Groupin tavoitteena on olla vastuullisen vaateusteollisuuden edelläkävijä.

”Ettinen kuluttajuus on tullut jäädäkseen”, väittää Mäki.

Väitteelle löytyy pohjaa myös tutkimuksista. Vuonna 2010 niin sanottuja LOHAS-kuluttajia (Lifestyles of Health and Sustainability) on Suomessa jo yli 30 prosenttia kuluttajista ja määrä kasvaa edelleen. LOHAS-kuluttajat haluavat ostopäätöksiensä heijastavan eettisiä periaatteitaan ja odottavat saavansa tietoa tuotanto-olosuhteista ja raaka-aineista, joita tuotteessa on käytetty. Nanso Groupin kaltaiselle brändivalmistajalle kyky vastata LOHAS-kuluttajien kasvavaan kysyntään näyttää tulevaisuuden elinehdolta.

”Kuluttajat haluavat tietää millaisista olosuhteista heidän vaatteensa tulevat. Mitä paremmin ja avoimemmin pystymme tuotteista ja niitä valmistaneista ihmisistä kertomaan, sitä tyytyväisempiä myös kuluttajat ovat”, Mäki sanoo.

## Mitä yritys tekee kestävästi?

Nanso Group kehittää tuotantoketjun vastuullisuutta ja välineitä sen seuraamiseen.

## Miksi yritys tekee niin?

Vastuullisuutta kehitetään, jotta vaativille kuluttajille voidaan osoittaa tuotteiden eettisyys mahdollisimman hyvin.

## Miten kestävyys kanavoituu voitoiksi?

Kilpailuetu tuotantoketjuhallinnasta tuottaa positiivista mainetta: eettisyydestä kiinnostuneet kuluttajat valitsevat Nanson tuotteita. Kyse on myös pitkän ajan kilpailuedun turvaamisesta, sillä vastuuton toiminta johtaisi helposti kalliisiin riskeihin.

### **Liikevaihto**

63,9 miljoonaa euroa

### **Voitto**

1,0 %

### **Toimiala ja toimipaikat**

Vaatteiden ja asusteiden valmistus. Pääkonttori Nokialla. Tuotantoa Suomessa, Virossa, Kiinassa ja Turkissa.

### **Henkilöstö**

543 työntekijää

### **Omistus**

Perheyrittäjä

### **Kestävyys huippu**

Kestävyys kannalta haastavalla alalla Nanso on kehittänyt tapoja seurata tuotantoketjun vastuullisuutta.

### **Vastuu kestävydestä organisaatiossa**

Vastuullisuus on yrityksen ydinstrategiassa. Yksi palkattu henkilö keskittyy pelkästään vastuukysymyksiin.

### **Vastuullisuusraportointi**

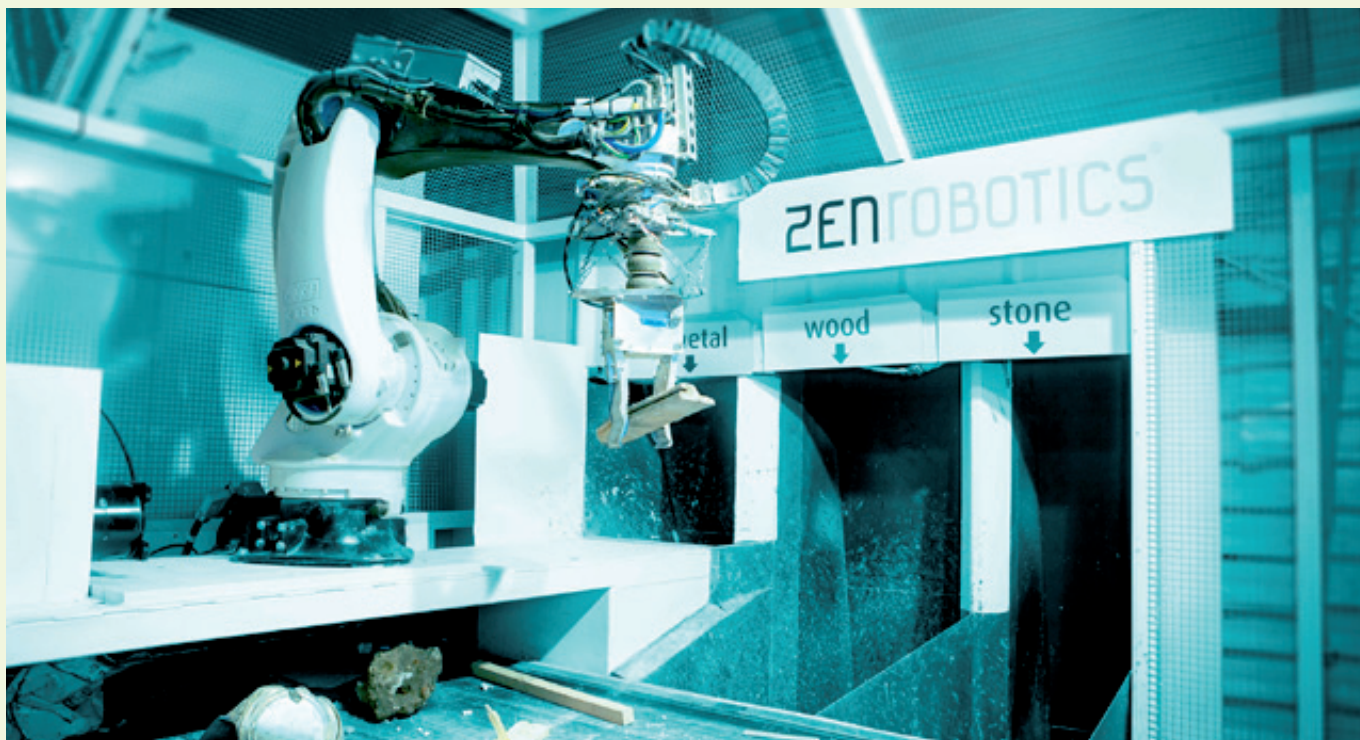
Kauppaketjujen itse kehittämän BSCI-laaduntamallin mukaisesti vuosittain.

### **Haastateltava**

Yhteiskuntavastuuasiantuntija Satumaija Mäki

Yritysten talous- ja henkilöstöluvut perustuvat vuoden 2011 saatavilla oleviin julkisiin tietoihin.





ZenRobotics

## Case - ZenRobotics

# ZenRobotics käy tekoälyllä maailman jätiongelmien kimppuun

ZenRobotics yhdistää tekoälyn ja robotit ja muuttaa niiden avulla raaka-ainesten kiertoa. Jätteenkäsittelyyn keskittyvä startup on muutamassa vuodessa singahtanut Otaniemen laboratorion uudeksi suomalaiseksi jätealan peluriksi.

Raaka-aineet vähenevät ja teollisuutta ja kauppaa uhkaa raaka-ainekriisi. Monet tärkeät mineraalit ovat ehtymässä. Siksi ZenRoboticsilla on kunnianhimoinen tavoite. Yritys haluaa hyödyntää robotiikkaosaamistaan ja tehdä jätteiden käsittelystä kannattavaa ja tehokasta. Tekoäly hyödyntävän jätteenkäsittelyjärjestelmänsä avulla ZenRobotics tehostaa teollisuusjätteen käsittelyä ja ottaa talteen muuten hukkaan menevää käyttökelpoista materiaalia. Ja tekee sillä voittoa.

### Miten ZenRobotics siis sai alkunsa?

”Jokainen maailman megatrendeistähän huutaa robotiikkaa”, vastaa **Jufo Peltomaa**. Hän on yksi ZenRoboticsin perustajista ja vastaa yrityksen markkinoinnista ja myynnistä.

Yhdessä tri Tuomas J. Lukan kanssa Peltomaa lähti kehittämään tri Harri Valpolan tekoälytutkimukseen perustuvaa yritystä vuonna 2007. Alussa yrityksen toimiala ei ollut selvillä.

”Päätimme lähteä tähän projektiin kuitenkin asiakaslähtöisesti, ja tapasimmekin ensimmäisenä vuonna 150–200 mahdollista asiakasyritystä”, Peltomaa kertoo.

### Jätteet bisneksen ytimeen

Jätteenkäsittelyyn ZenRobotics päätyi hieman sattumalta. ”Katsoin yhtenä yönä televisiosta dokkaria, jossa esiteltiin B-52-sotilaslentokoneen murskaamista. Murskain suolisi nyrkin kokoisia paloja liukuhihnalle, josta ihmiset poimivat parhaat palat talteen. Saman tien tajusin, että tuohon meidän pitää lähteä” Peltomaa kertoo.

Maailman raaka-ainepulaa harva asiantuntija kyseenalaistaa. Joitain metalleja, kuten kromia ja platinaa löytyy nykyään erittäin niukasti ja niiden hinta on noussut 2000-luvun aikana moninkertaiseksi. Ongelmaan on puututtu kehittämällä entistä vähemmän raaka-aineita tarvitsevia tuotteita – saadaan aikaiseksi enemmän vähemmällä. ”98 prosenttia siitä, mitä kaupasta ostetaan joutuu puolen vuoden kuluessa kaatopaikalle”, Peltomaa sanoo.

”Poimitaan nyt hyvänä aika ne hyvät tavarat sieltä pois!”

ZenRoboticsin toiminta perustuu siihen, että tuotteen arvoketjun mielletään jatkuvan jätteenkäsittelyyn ja tehdään ketjun loppupäästä yhtä tehokas kuin alkupäästä.





**98 prosenttia siitä,  
mitä kaupasta ostetaan  
joutuu puolen vuoden  
kuluessa kaatopaikalle.**

**ZenRoboticsin perustaja ja  
markkinointijohtaja  
Jufo Peltomaa**

Valtaosa jätteidenkäsittelystä tehdään yhä erittäin alkeellisin menetelmin, kuten kaivinkoneilla tai käsin, vaikka tavaroiden tuotantoprosessit ovat loppuun asti hiottuja. Tehottomuuden lisäksi tilanne aiheuttaa terveystarvian lajittelua tekeville työntekijöille.

ZenRoboticsin ratkaisu kuulostaa mahtavalta, mutta onko se taloudellisesti järkevää?

Peltomaan mukaan heidän tuotteensa on erittäin kannattava asiakkaille – niin taloudellisesti kuin ympäristön kannalta. Kannattavuuden konkretisoinniseksi ZenRobotics on luonut verkkosivuilleen lasurin, jonka avulla asiakas saa laskettua yrityksen päätuotteen ZenRobotics Recyclerin takaisinmaksajan.

Yrityksen toiminnan tukena on muutenkin vakuuttavia lukuja: pelkästään EU:n alueella tuotetaan vuosittain 900 000 000 tonnia rakennus- ja purkujätettä. Jo pieni osa tuosta markkinasta riittäisi ZenRoboticsille laajan liiketoiminnan pyörittämiseen. Yrityksen kasvupotentiaali on huomattu myös muualla: vuonna 2011 yritys sai Pollutec Paris-ympäristömessuilla Euroopan innovatiivisimman ympäristöyhtiön palkinnon. Seuraavana vuonna pääomasijoittajayhtiö Invus sijoitti ZenRoboticsiin 13 miljoonaa euroa.

”Ehdottomasti tähän vaikuttaa se, että ollaan hyvin rahoitetulla ja kiinnostavalla alalla. Taantumasta huolimatta (cleantech) alan rahoitustilanne on ollut hyvä.”, Peltomaa kertoo.

Myös Suomessa cleantech -sektoriin kohdistuvat odotukset ovat kovat. Noin 40 prosenttia kaikista Suomen julkisista kehitysrahoista menee cleantechiin. Luku on väkilukuun suhteutettuna maailman suurin.

Peltomaa myöntää, ettei entistä tarkempi jätteen lajittelu riitä yksin ratkaisuksi tulevaan raaka-ainekriisiin – tuotteiden käyttöikä tulee yhtälailla kehittää. Tarttumalla materiaaleihin elinkaaren loppupäässä yhtiö tekee omaa palastaan ketjussa ja samalla innovatiivista bisnestä.



## Mitä yritys tekee kestävästi?

ZenRobotics pyrkii ratkaisemaan maailman jäteongelman tekoälyä ja robotiikkaa hyödyntävällä lajittelujärjestelmällä.

## Miksi yritys tekee niin?

Yritys päätyi cleantechin eturintamaan intensiivisen asiakastutkimuksen kautta, ja alan valtava kysyntä uusille ratkaisuille kannustaa yritystä pitäytymään jätteen lajittelussa.

## Miten kestävyys kanavoituu voitoiksi?

Käyttäessään ZenRobotics Recycleriä asiakas saa jätteestään enemmän arvokkaita raaka aineita talteen, jolloin niistä kertyy myyntivoittoa. Lisäksi asiakas säästää merkittävästi kaatopaikkamaksuissa kun kaatopaikka jätettä on lajittelun seurauksena vähemmän.

### **Liikevaihto**

207 000 euroa

### **Voitto**

Tuotekehitysvaihe kesken, tähtäimessä voitollinen toiminta 2013–2014.

### **Toimiala ja toimipaikat**

ZenRobotics suunnittelee ja valmistaa automatisoituja jätteidenkäsittelyjärjestelmiä. Yhtiön pääkonttori on Helsingissä.

### **Henkilöstö**

45 työntekijää

### **Omistus**

Johto, avaintyöntekijät, yksityiset rahoittajat, Invus Ltd. ja Finnvera.

### **Kestävyyskuippu:**

Cleantech-alan startup, jonka tuotteet tehostavat resurssien kiertoa.

### **Vastuu kestävydestä organisaatiossa:**

Yrityksen johto

### **Vastuullisuusraportointi:**

Ei raportointia

### **Haastateltava:**

Perustaja ja markkinointijohtaja Jufo Peltomaa

Yritysten talous- ja henkilöstöluvut perustuvat vuoden 2011 saatavilla oleviin julkisiin tietoihin.



Paulig

## Case - Paulig

# Pauligin kahvipapujen jäljittäminen vaatii pitkäjänteisyyttä

Paulig tekee työtä jäljittääkseen kahvipapujen lähteet mahdollisimman tarkasti, sillä tuotanto-olot ja ympäristövaikutukset kiinnostavat kuluttajia entistä enemmän. Työ ei ole valmis vuodessa tai kahdessa, vaan siihen pitää sitoutua pitkäaikaisesti.

Pauligin yritys vastuupäällikkö **Leena Miettinen** kertoo, että kahviyhtiön aktiivinen työ vastuullisuuskysymysten parissa alkoi vuosituhaten vaihteessa. ”Keskustelu yritys vastuusta kiihtyi silloin ja se oli meille kiinnostava asia. Halusimme selvittää, missä mennään meidän yrityksessä”, Miettinen sanoo. Selvisi, että kaikkia asioita ei voi ratkaista heti tai yksin. Tarvittiin sekä pitkäjänteistä toimintaa että yhteistyötä kumppaneiden kanssa.

### Luottamus ja vastuullisuus maistuvat hyvässä kahvissa

Ensimmäinen askel oli keskusteluyhteyden avaaminen yhteistyökumppaneiden kanssa. Tämän jälkeen yhtiö täydensi osto-ohjeistustaan ja laati toiminnalleen eettiset periaatteet. Ohjeistuksessa ja periaatteissa määriteltiin muun muassa ne kriteerit, jotka Paulig halusi kahvivilojen täyttävän. Alkuperämaissa toimivat kahvitoimittajat sitoutuivat noudattamaan niitä.

”Hyvä lähtökohta työlle oli, että olemme aina valinneet huolella toimittajamme ja tunnemme heidät”, Miettinen sanoo.

Kahvialalla alihankkijat ovat Pauligin kokoisille yrityksille välttämättömiä. Hyvin suuri osa kahvista viljellään pientiloilla, jotka eivät tuota lähellekään sellaisia eriä, joita Paulig

tarvitsee. ”Yhteistyöhön tämä pitkälti kiteytyy. Koska tiloja on kymmeniä tuhansia, kaikkia ei voida suoraan valvoa, joten meidän on voitava luottaa alihankkijoihimme. Työtä tehdään pitkälti henkilökohtaisella vaikuttamisella. Ostoorganisaatiomme ja yrityksemme johdon edustajat tapaavat säännöllisesti kahvitoimittajiamme eri maissa ja käyvät kahviloilla useita kertoja vuodessa”, Miettinen sanoo.

Pauligin johto oli alusta asti mukana vastuullisuustyössä. ”Osto-ohjeistusta ryhdyttiin kehittämään silloisen toimitusjohtajan ja ostojohdon kanssa”, Miettinen kertoo. Hän näkee, että Pauligin valtti vastuullisuuskysymyksissä on ollut se, että yrityksen johto on ollut työssä mukana.

Kahvin jäljitettävyyden on tärkeää, koska jos kahviyhtiö ei tiedä raaka-aineen tarkkaa alkuperää, sen on mahdoton vaikuttaa millään tavalla papujen kasvatusolosuhteisiin. Tämä on olennaista vastuullisuuden näkökulmasta, mutta ketjun tuntemus on myös laaduntarkkailun väline. Tasalaatuisuus on kahvissa erittäin tärkeää, ja kahvia maistellaan Pauligilla tarkasti.

### Tavoitteena kestävä kahvia kaiken kattavasti

”Laatu on yllättävän herkkä mittari viljelyolojen muutoksille”, Miettinen kertoo.



**Ennen ajateltiin, että ei niitä papuja pysty mitenkään jäljittämään. Nyt me huomaamme, että pystymme kyllä vaikuttamaan, jos haluamme. Me haluamme tietää enemmän ja niin haluavat myös asiakkaamme.**

**Pauligin yritys vastuupäällikkö Leena Miettinen**

Jos papujen alkuperä on tarkasti tiedossa, ongelmaan voidaan puuttua heti. Viljelijän kannalta on olennaista tietää, jos laadussa on ongelmia. Ympäristön kannalta ja taloudellisesti on hyvä, jos Pauligin kahvintuotantoon kelpaamattomia papuja ei laivata Suomeen. ”Me haluamme saada oston kerralla oikein”, Miettinen sanoo. Jäljitettävyyden on siis osa sekä laadunvalvontaa että eettisyyden valvontaa.

Pauligin käyttämien kahvipapujen jäljitettävyyden luvut on korkeita, mutta töitä riittää vielä. Tällä hetkellä osuuskuntatasolla pavuista on jäljitettävissä 90 prosenttia ja tilatasolla melkein puolet. Pitkään kestävä prosessi on ollut Pauligille palkitseva.

”Ennen ajateltiin, että ei niitä papuja pysty mitenkään jäljittämään. Nyt me huomaamme, että pystymme kyllä vaikuttamaan, jos haluamme. Me haluamme tietää enemmän ja niin haluavat myös asiakkaamme”, Miettinen sanoo.

Kahvialan vastuullisuus ei kuitenkaan rajoitu jäljitettävyyteen. Tuottajamaissa viljelijöitä täytyy auttaa sopeutumaan esimerkiksi ilmastonmuutokseen ja auttaa osaltaan hidastamaan sitä. Paulig on mukana kansainvälisten järjestöjen, kuten International Coffee Partnersin hankkeissa, joissa viljelijöille annetaan työkaluja ympäristöystävällisemmän viljelyn kehittämiseen. Sosiaaliseen kestävyys taas kuuluu, että pienviljelijöitä ohjataan viljelemään kahvin lisäksi myös ruokakasveja.

Reilun kaupan kahvi ja muut sertifikaatit ovat suomalaisille tuttuja. Kahvin erikoisliikkeet ostavat Direct Trade -kaupalla pieniä erii kahveja suoraan tiloilta korkeaan hintaan. Eettisyys siis kiinnostaa kuluttajia. Pauligillakin on valikoimissaan reiluja Mundo-kahveja. Miksei sitten sertifioituihin kahveihin ole siirrytty kokonaan? ”Sertifioitua kahvia ei ole vielä kauheasti saatavilla, joten rinnalle täytyy miettiä muita keinoja”, Miettinen sanoo. Sertifioitua tai ei, Pauligin tavoitteena on, että kaikki kahvi on kestävästi tuotettua.



## Mitä yritys tekee kestävästi?

Paulig on tehnyt paljon työtä kahviraaka-aineen jäljitettävyyden eteen.

## Miksi yritys tekee niin?

Kuluttajia kiinnostaa kahvin alkuperä entistä enemmän.

## Miten kestävyys kanavoituu voitoiksi?

Kuluttaja valitsee hyvillä mielin Pauligin.

### Liikevaihto

332,0 miljoonaa euroa

### Voitto

11,0 %

### Toimiala ja toimipaikat

Teen ja kahvin valmistus, pääkonttori Helsingissä

### Henkilöstö

Kahvialalla 500, konsernissa noin 2000

### Omistus

Perheyrittäjä

### Kestävyys huippu

Arvoketjun jäljitettävyyden

### Vastuu kestävydestä organisaatiossa

Yritysvastuuryhmä ja johto

### Vastuullisuusraportointi

Vuosittainen vastuullisuusraportti

### Haastateltava

Yritysvastuupäällikkö Leena Miettinen

Yritysten talous- ja henkilöstöluvut perustuvat vuoden 2011 saatavilla oleviin julkisiin tietoihin.





Munakunta

## Case - Munakunta

# Munakunnan odotettu pakkaus uudistus tuo kestäviä säästöjä

Kananmunan tuottajien omistama Munakunta toteutti vuonna 2012 suuren toimintaketju-uudistuksen. Tarkoituksena oli parantaa hygieniatasoa, mutta samalla uudistus toi kustannussäästöjä ja pienensi alan ympäristökuormitusta. Uudistuksen toteuttaminen edellytti suuren kulttuurisen muutoksen koko alalla.

Kananmunayritys Munakunta teki viime vuonna kolmen miljoonan euron investoinnin, jonka avulla kananmunien kuljetuksessa käytetyt pahiset kennot vaihdettiin muovisiin ja pestäviin kuljetusalustoihin. Kennojen valmistaja arvioi uusien alustojen käyttöäkin seitsemän vuotta. Yksinkertaiselta kuulostavan uudistuksen ympäristövaikutukset ja siitä aiheutuvat taloudelliset säästöt ovat yllättävän suuret: seitsemässä vuodessa kennoista tuleva jätemäärä pienenee alustavien laskelmien mukaan kaksi miljoonaa kiloa. Samalla vaivalla ketjun kuljetustehokkuus paranee. Uusissa tukevilla kennoissa voidaan kuljettaa enemmän kananmunia, joten kuljetus vähenee.

Vaikka ympäristö- ja rahassäästöt ovat huomattavat, toimitusjohtaja **Jan Lähde** kertoo, että idea uudistukselle tuli hygieniatason parantamisesta. Kierrätettäviä kennoja oli kananmunien kuljetuksessa kokeiltu aiemminkin, mutta tuottajat vastustivat niitä juuri tartuntariskien takia. Aiemmin kennot olivat siis kertakäyttöisiä. Lähde kertoo, että pitkäikäisempiin vaihtoehtoihin tutustuttiin jo muutama vuosi sitten, ja malli oli käytössä monissa muissa Euroopan maissa.

”Monet ovatkin nyt kysyneet, että miksi uudistusta ei tehty aiemmin”, Lähde sanoo. Osuuskunnan johdon kannatti kuitenkin odottaa häkkikanalat kieltävää Euroopan unionin direktiivimuutosta, joka aiheutti merkittävän rakennemuutoksen kananmunantuottajien keskuudessa. Jo ennalta oli tiedossa, että muutos ajaisi suuren osa tuottajista kokonaan pois alalta.

### Direktiivistä mahdollisuus

Uusi häkkikanalat kieltävä direktiivi tuli voimaan vuonna 2012 ja Suomessa uutisoitiin saman vuoden keväällä näkyvästi munapulasta. Suuren yleisön mieliin jäi elinkeinon vaikeutuminen. Lähde näkee direktiivin vaikutukset kuitenkin lopulta myönteisinä. Kanojen hyvinvointi parani ja monimutkaista logistiikkaa vaativan alan toiminta keskittyi ja tehostui. Liiketoimintaansa jatkaneet tuottajat olivat jo siirtyneet nykyaikaisempiin kanankasvatustapoihin, joten he olivat myötämielisempiä myös kuljetusketjuun liittyviä parannuksia kohtaan. Siten koko arvoketjuun vaikuttanut uudistus oli lopulta mahdollista saada läpi. ”Direktiivistä



**Yleensä se mikä säästää  
kustannuksissa, on myös  
ympäristölle parempi.**

**Munakunnan toimitusjohtaja  
Jan Lähde**

on ollut koko alalle enemmän hyötyä kuin haittaa”,  
Lähde summaa.

Direktiivin lisäksi myös muilta viranomaistahoilta  
tulleet tiukennukset ja ympäristöhaittoihin liittyvät  
kustannukset on Munakunnassa käännetty mah-  
dollisuuksiksi. ”Yleinen trendi on meillä tiedostettu.  
Jättekustannukset nousevat, joten jätteen vähentä-  
minen alentaa kustannuksia. Yleensä se mikä sääs-  
tää kustannuksissa, on myös ympäristölle parempi”,  
Lähde sanoo.

Munakunta kehittää kananmunan tuotannon  
ympäristölle uusia innovaatioita. Yrityksellä on kehit-  
teillä esimerkiksi prototyyppi käsittelylaitoksesta,  
jossa kananmunankuoret muutetaan jätteestä  
tuotteeksi. Kananmunajalosteiden sivutuotteina  
syntyvät kuoret käsitellään niin, että ne kelpaavat  
myytäväksi maanparannusaineena.

## Mitä yritys tekee kestävästi?

Logistiikkaan on tehty kestävyttä parantavia  
investointeja.

## Miksi yritys tekee niin?

Sijoitus tuottaa säästöjä sekä rahallisesti että  
ympäristön kannalta.

## Miten kestävyys kanavoituu voitoiksi?

Toiminta on tehokkaampaa.

### **Liikevaihto**

45,0 miljoonaa euroa

### **Voitto**

-2,9 %

### **Toimiala ja toimipaikat**

Munatukkukauppa, Kaarina

### **Henkilöstö**

94

### **Omistus**

Kananmunien tuottajien osuuskunta

### **Kestävyys huippu**

Logistiikkauudistus

### **Vastuu kestävydestä organisaatiossa**

Johto ja tekninen päällikkö

### **Vastuullisuusraportointi**

Ei tee erikseen

### **Haastateltava**

Toimitusjohtaja Jan Lähde

Yritysten talous- ja henkilöstöluvut perustuvat  
vuoden 2011 saatavilla oleviin julkisiin tietoihin.





Hakmet

## Case - Hakmet

# Hakmet käyttää enemmän järkeä ja vähemmän metallia

Muut lähtevät Kiinaan, mutta perheyrittys Hakaniemen Metalli on onnistunut kasvamaan Suomessa. Uusilla valmistusmenetelmillä se on karsinut jokaisen tuottamansa tuotteen energia- ja materiaalikulusta vähintään 50 prosenttia. Materiaalien karsimisen ansiosta Hakmetin tuotteet ovat myös alansa ympäristöystävällisimpiä. Hakmetissa uskotaan, että ympäristöystävällisyydestä voi kasvaa merkittävä kilpailuvaltti ja jopa keino pitää valmistava teollisuus Suomessa.

Vantaan Tikkurilan teollisuusalueella on halli, jonka ulkomuodosta ei voi päätellä, että sisällä tapahtuu jotain, millä saattaa olla merkitystä koko Suomen teollisuuden rakennemuutokselle. Hallin ympärillä on autiota.

”Tämä alue oli ennen täynnä konepajayrityksiä”, kertoo Hakaniemen Metallin toimitusjohtaja **Tero Niemelä**. Vuonna 2008 alkaneen taantuman myötä naapurit katosivat yksi kerrallaan. Ne siirsivät tuotantonsa ulkomaille tai hakeutuivat konkurssiin.

Hakmet selvisi lamasta pienin tappioiden ja kasvaa nyt 16 prosentin vuosivauhtia. Löytyykö hallin sisältä ratkaisu konepajateollisuuden säilyttämiseen Suomessa?

Niemelä näyttää kuvaajaa, joka selvittää Hakmetin bisneksen ytimen: yritys myy asiakkailleen pitkän aikavälin säästöjä. Hallissa valmistetut tuotteet ovat vähintään 50 prosenttia kilpailijoiden tuotteita materiaalitehokkaampia.

Materiaalien karsimisen kerrannaisvaikutukset ovat paljon suuremmat kuin äkkiseltään ajattelisi: samalla vähenevät kuljetuskustannukset ja huoltotarve, laitteen laatu yleisesti paranee. ”Ja ympäristö kiittää!”, huudahtaa Niemelä. Tulevaisuuden säästöjä myymällä Hakmet on siis löytänyt tavan tehdä resurssiivisäudestä kilpailuvaltti markkinoilla.

### Isot koneet – pieni kulutus

Niemelä esittelee mielellään Hakmetin valmistamaa maailman suurinta rumpupulpperia – ja syystäkin. Sellua prosessoiva kerrostalon kokoinen Hakmetin rumpupulpperi on puolet kevyempi kuin kilpailijoiden valmistama versio. Se tuo asiakkaalle 40 prosentin taloudellisen säästön. Sen hiilijalanjälki – hankinnasta valmistukseen, rahtaukseen ja asentamiseen saakka – on lähes puolet kilpailijoiden tuotteita pienempi.

Ympäristöystävällisyys on tähän asti ollut materiaalitehokkuuden sivutuote, mutta sen merkitys on Niemelän mukaan kasvamassa. Hän uskoo, että materiaalien, energian ja jätteen hinnat tulevaisuudessa vain nousevat ja sääntely-ympäristö tiukentuu. Hakmetin asiakkaat ovat kuulemma nyt heräämässä siihen, että ympäristöystävällisyys nostaa brändin arvoa. ”Vielä myydään asiakkaalle säästöjä, mutta seuraavaksi varmaan minimihiilijalanjälkeä”, visioi Niemelä.

Hakmet käyttää tuotteissaan jo valmiiksi kierrätettyä metallia ja selvittää energia- ja materiaalitehokkuuttaan minimoidakseen jokaisen työvaiheen, työtunnin ja tuotteiden painon. ”Kehitystyössä teemme vain sellaisia muutoksia tuotantomme, tuotteisiin tai logistiikkaan, jotka säästävät ympäristöä, eivätkä kuormita sitä”, Niemelä sanoo.

Innovatiivisten tuotteiden takaa löytyy pitkälle menevä kumppanuuksajattelu.

”Kumppanuuksajattelua on meillä tehty kohta 60 vuotta”, toteaa Niemelä.

”Kun muut istuu asiakkaan kanssa napit vastakkain, me hypätään samalle puolelle pöytää.” Käytännössä kumppanuuksajattelu tarkoittaa asiakkaiden ongelmien ratkomista ja loputonta, usein ilmaistakin tuotekehitystä. Tuotekehitys ja valmistus tehdään Hakmetilla samassa hallissa, jotta tuotteen matka piirustuksesta hitsaukseen ja takaisin on mahdollisimman nopea.

Kun tilaus saapuu halliin, Niemelä kutsuu kaikki suunnittelijat pöydän ympärille miettimään, miten tuote tehdään nopeammin, materiaalitehokkaammin ja ympäristöystävällisemmin kuin asiakas haluaa. ”Sitten kun ratkaisu on yhdessä keksitty, niin innostunein suunnittelija saa piirtää ratkaisun paperille ja tehdä ensimmäisen prototyypin. ”Tuotekehitystä tehdään

Hakmetissa niin kauan, että suunnittelijat ovat itse tyytyväisiä – huolimatta siitä, että asiakas olisi ollut tuotteen tyytyväinen jo kauan sitten. ”Asiakkaan kilpailukyvyyn parantaminen parantaa lopulta meidän omaa kilpailukykyämme”, selittää Niemelä.

### Ratkaisuja hyödynnetään eri puolilla maailmaa

Hakmetin tavoitteena ei ole ratkaista vain asiakkaiden, vaan myös niiden asiakkaiden ongelmia. Ratkaistavat ongelmat saattavat sijaita kaukana Suomesta, sillä Hakmet on tuotantoketjussa usein toisen portaana alihankkija ja varsinainen loppukäyttäjä on Metson tai Outotecin tapainen globaalisti toimiva yhtiö.

Hyvä esimerkki pitkälle menevästä asiakkaan ongelman ratkaisusta on Hakmetin kehittänyt lokalisaatiopaketti.

Paketin ajatuksena on valmistaa kaukaisiin kehitysmaihin menevät tuotteet niin, että ne voidaan helposti koota paikan päällä. Lokalisaatiopaketin ansiosta Hakmetin asiakkaat eivät enää joudu tuomaan kallista erikoisosamista länsimaista, vaan työvoiman saa hankittua paikan päältä. ”Meidän lokalisoitumalla tuotteet tehdään niin, ettei kalliita erikoiskoneita, suuria tuotantolaitoksia tai insinöörien papereita tarvita”, selittää Niemelä.

”Yksinkertaiset ohjeet kulkee paketin mukana ja kuka tahansa voi tuotteen koota.”

Lokalisoitumispaketti säästää Niemelän mukaan rahan lisäksi myös ympäristöä.

”Esimerkiksi rahtikilometrejä kertyy huomattavasti vähemmän, kun tuote saadaan pakattua tiiviimmin ja vietyä osina kokonaisten komponenttien sijaan.”

Niemelä uskoo, että lokalisaatiopaketin vaikutukset paikallisten työllistämiseen kehittyvissä maissa voivat olla merkittävät. Tutkimusta aiheesta ei vielä ole.

Niemelän mukaan Suomessa olisi mahdollista pitää valmistavaa teollisuutta, jos vain menestyksen edellytykset tunnustetaan. ”Kyllä minua surettaa ne konepajayrittäjät, jotka panttaavat kotitalonsakin ostaakseen hallille nopeamman koneen. Kiinalaiset ostaa sen saman koneen, ei se ole kilpailuetu.” Hakmetissa uskotaan, että kasvu löytyy sen sijaan yksilöllisten tuotteiden valmistamisesta ja niiden loputtomassa räätälöinnistä.

”Siihen kun yhdistetään pyrkimys kehittää koko ketju tehokkaammaksi ja ympäristöystävällisemmäksi, niin kyllä ei ole parempia lähtökohtia kuin meillä.”

Hakmetilla näyttää olevan juuri sellainen strategia, jollaista tutkimusten mukaan alalla tarvitaan. Teräspalvelutoiminnan tulevaisuus Suomessa -tutkimus osoitti, että suomalaiset teräspalveluyritykset toimivat markkinoilla lähes yhdenmukaisin liiketoimintamallein, toimitusketjut ovat monesti tehottomia ja palveluntarjoaja suppeaa. Yritykset eivät oikein uskalla kokeilla uusia strategioita ja viedä palveluajattelua pidemmälle. Hakmetilla kehitystoiminta ja valmistus on tiiviisti integroituna samaan tilaan. Tuotteita valmistetaan aina ketjun lopullista käyttäjää, ei vain ensimmäistä asiakasta ajatellen.

Läpi haastattelun Niemelä palaa Hakmetin kasvun suurimpaan hidasteeseen – epäuskoon.

”Kukaan ei ensikuulemalta usko, että meidän menetelmillä ja tuotteilla säästetään rahaa ja ympäristöä näin paljon kuin laskelmat osoittavat. Alalla ei kai olla totuttu siihen, että asioita voidaan tehdä paremmin”, päättää Niemelä.



## Mitä yritys tekee kestävästi?

Hakmet räätälöi metallituotteensa asiakkaidensa tarpeisiin käyttäen mahdollisimman vähän materiaaleja.

## Miksi yritys tekee niin?

Kevyemmät ja paremmin suunnitellut tuotteet erottuvat markkinoilla.

## Miten kestävyys kanavoituu voitoiksi?

Hakmetin tuotteet tulevat asiakkaalle halvemmaksi, sillä kevyempien tuotteiden kuljetus on halvempaa ja laadukkaammat tuotteet vaativat vähemmän huoltoa.

### Liikevaihto

1,9 miljoonaa euroa

### Voitto

-0,7 %

### Toimiala ja toimipaikat

Ruostumattomien teräsrakenteiden valmistusta ja tuotekehitystä Vantaalla tekevä konepajayritys.

### Henkilöstö

14

### Omistus

Perheyrittäjä

### Kestävyysuippu

Konepajayritys, joka on onnistunut pitämään tuotantonsa Suomessa ja muuttamaan koko alaa ympäristöystävällisemmäksi.

### Vastuu kestävästä organisaatiosta

Toimitusjohtaja, suunnittelijat

### Vastuullisuusraportointi

Ei ole

### Haastateltava

Toimitusjohtaja Tero Niemelä

Yritysten talous- ja henkilöstöluvut perustuvat vuoden 2011 saatavilla oleviin julkisiin tietoihin.



Fiblon

## Case - Fiblon

# Fiblon pitää ovet avoinna

Paperisia talous- ja hygieniatarvikkeita valmistavan Fiblonissa henkilöstön kanssa päätetään asioista yhdessä ja toiminnan ympäristövaikutusten mittaaminen kuuluu yrityksen arkipäivään. Toimitusjohtaja Pekka Ekberg uskoo, että hyvään johtamiskulttuuriin kuuluu kehittää yritystä yhdessä työntekijöiden kanssa, koska yhdessä sovitut tavoitteet on helpompi saavuttaa ja työ sujuu paremmassa ilmapiiirissä.

Perheyritys Fiblonin toimitusjohtaja **Pekka Ekbergin** äänessä kuuluu ylpeyttä, kun hän kertoo, että Fiblon aloitti strategisen työn kestävyysteemojen parissa jo 1990-luvulla, ”ennen hypeä”. Yrityksen toimintaa ohjaavat kestävä kehityksen kolme peruspilaria eli ympäristöstä huolehtiminen, sosiaalinen vastuu ja taloudellinen kannattavuus. Yrityksessä ne on omin sanoin määritelty kannattavaksi kasvuksi, työn iloksi, tyytyväisiksi asiakkaiksi ja ympäristön kunnioittamiseksi. Ekberg kertoo, että onnistuminen kestävyyskysymysten saamisessa mukaan strategiaan – ja sitä kautta kaikkeen yrityksen työhön – on vaatinut erityisesti kahta asiaa: johdon sitoutumista ja keskustelemaa työkuultuuria.

### Jokaisessa vuorossa pitää keksiä itse

Tehdastyöskentelyssä jokaisella työntekijällä on mahdollisuus toimia ympäristön kannalta vastuullisesti tai kuluttavasti. Prosessimaisessa, ympärivuorokauden toimivan teollisuuden koneissa on käytettävä satoja erilaisia barometrejä. Siksi on tärkeää, että kaikilla vuoroilla on samat käsitykset parhaista säädöistä. Vaikka tuotantolinjassa olisi huomioitu ympäristöseikat tarkasti, lopullisen ympäristökuormituksen minimointi vaatii myös koneenkäyttäjän sitoutumista prosessiin.

”Jos ensimmäisenä vuoroon tullessa säädetään konetta, linja tuottaa enemmän kalibrintijätettä, saanto alenee ja kone- sekä henkilöaika kuluu. Siksi on tärkeää, että kaikki ovat sisäistäneet samat tavoitteet”, Ekberg kertoo.

”Meidän tapamme toimia on osallistava. Ei vain edellytetä työntekijöiltä jotain, vaan kuunnellaan ja keskustellaan.

Pysyvät tulokset saavutetaan, kun ihmiset itse keksivät asiat”, Ekberg sanoo.

Esimerkiksi hän antaa Fiblonin tavan, jonka mukaan koneet pysäytetään joka viikko kokouksen ajaksi. Sitten asiat puhutaan halki koko työporukan kanssa ja haetaan yhdessä ratkaisuja.

”Ratkaisujen täytyy perustua yhdessä sovittuihin arvoihin, eli kasvuun, työn iloon, tyytyväisiin asiakkaisiin ja ympäristön kunnioittamiseen”, Ekberg sanoo. Kokouksissa käsitellään paljon arkipäiväisiä asioita. Ne saattavat liittyä koneiden käyttöön, materiaaleihin tai vaikka siihen, että joku kokee tullessa syrjityksi työyhteisössä.

”Sitten voidaan esimerkiksi sopia, että kaikki tervehtivät toisiaan töihin tullessaan”, Ekberg kertoo.

### Työilmapiiri on yritykselle tärkeä asia

”Me aloitettiin tämä, kun työntekijäryhmien kesken oli paljon epäsuopua. Silloin palkattiin ay-puolen pääluottamusmies tekemään meidän kanssa näitä arvoja. Se oli raskas prosessi, mutta tuotti tulosta”, Ekberg kertoo European CSR Award -kisan esittelyssä.

Toinen esimerkki on Fiblonin vuosittainen tapa, joka kuulostaa ulkopuolisen korvaan pahaenteiseltä. ”Meillä on yt-neuvottelut vähintään kerran vuodessa. Sillä ei ole mitään tekemistä resurssien kanssa. Koko henkilöstö miettii yhden päivän ajan sitä, miten asiakkaiden tarpeisiin vastataan”, Ekberg jatkaa.

Fiblonin ajatellaan, että yrityksen vastuu ulottuu koko ketjuun, ei pelkästään omaan tonttiin ketjussa. Siksi myös



**Meidän tapamme toimia on osallistava. Ei vain edellytetä työntekijöiltä jotain, vaan kuunnellaan ja keskustellaan. Pysyvät tulokset saavutetaan, kun ihmiset itse keksivät asiat.**

**Fiblonin toimitusjohtaja Pekka Ekberg**

yhteistyökumppaneilta odotetaan sitoutumista kestävyteen. ”Raaka-ainetoimittajamme on valittu niin, että ne sopivat meidän arvoihimme”, Ekberg kertoo.

Ekberg ihmettelee, miksi useissa yrityksissä vastuullisuus on viestintäosaston asia eikä toteudu työssä. Huoneentaulujen ja tyhjien sitoumusten sijaan Fiblonilla uskotaan tekemiseen. Asiat kommunikoituvat tekemisen kautta, eivät huoneentauluissa.

Joskus yhteistyökumppaneiden luistaminen vastuukysymyksistä turhauttaa.

”Tarjouskilpailuissa näkyy, että aina sillä ei ole merkitystä. Vaikka me olisimme ainoa mukana oleva yritys, jolla on yritysraportointi kunnossa, otetaan sitten kuitenkin se halvin vaihtoehto, joka toimii Indonesiassa”, Ekberg sanoo.

### **Raportointi ja vaikutusten mittaaminen täytyy ottaa vakavasti**

”Yrityksen on helppo sanoa, että toimimme vastuullisesti, mutta ei me mitata. Me kuitenkin tiedämme, että asiat voi selvittää. Meillä esimerkiksi lasketaan kaikki (työhön liittyvät) matkat, eikä se ole edes kovin raskasta”, Ekberg kertoo. Tiedot siitä, millä kulkuneuvolla ja miten kauas on matkustettu, annetaan sitten ulkopuolisen konsulttiyhtiön käyttöön, joka tekee niistä laskelmia omissa järjestelmissään. Lisäksi Fiblonilla kiinnitetään huomiota esimerkiksi energiankulutukseen ja sen alkuperään. Tehtaan sähkö on tuulivoimasta ja hiilidioksidipäästöjen neutraloimiseksi istutetaan joka vuosi 400 puuta.

Ekberg uskoo avoimuuteen, ja kutsuu myös kilpailijat tutustumaan yrityksen toimintaan ja ottamaan mallia kestävyteen liittyvissä käytännöistä.

”Yhteisö muodostuu ihmisistä ja infrastruktuurista – ei sitä voi kopioida. Vastuullisuusasioita, kuten henkilökunnasta ja ympäristöstä välittämistä, niitä kyllä voi”, Ekberg sanoo. Fiblonilla panostetaan myös kestävästä toiminnasta tiedottamiseen ja yritys julkaisee joka toinen vuosi yritysraportin. Ekberg kertoo, että raportista on tullut ”valtavasti positiivista palautetta” ja se on hyvä sisäisen ja ulkoisen viestinnän työkalu.



## Mitä yritys tekee kestävästi?

Osallistuva henkilöstötoiminta, jossa työntekijöiden ääni kuuluu.

## Miksi yritys tekee niin?

Perheyrittäjä ohjaavat kestävä kehityksen arvot.

## Miten kestävyys kanavoituu voitoiksi?

Fiblon on hyvämaineinen kumppani ja energia- ja jätekustannukset ovat matalat.

### **Liikevaihto**

7,9 miljoonaa euroa

### **Voitto**

5,5 %

### **Toimiala ja toimipaikat**

Valmistaa paperisia talous- ja hygieniatarvikkeita kuten siivousliinoja suurtaloukseen Porissa.

### **Henkilöstö**

34

### **Omistus**

Perheyrittäjä

### **Kestävyysuippu**

Koko arvoketjun kestävyden parantaminen

### **Vastuu kestävydestä organisaatioissa**

Johto, yhteistyökumppanina ulkopuolinen konsultti

### **Vastuullisuusraportointi**

GRI-raportti joka toinen vuosi

### **Haastateltava**

Toimitusjohtaja Pekka Ekberg

Yritysten talous- ja henkilöstöluvut perustuvat vuoden 2011 saatavilla oleviin julkisiin tietoihin.





Oilon

## Case - Oilon

# Oilonin yritysvastuuraportointi on osa hyvää kumppanuutta

Oilon päätti panostaa yritysvastuuraportointiin kunnolla, ja voitti sillä palkinnonkin. Tuloksena oli läpileikkaus siitä, mistä koko yrityksessä on kysymys: perheyrietyksessä töitä tehdään pitkän tähtäimen tulosta ajatellen.

Moderni yhtiö ja luotettava kumppani. Sellaisena polttimoita ja lämpöpumppuja valmistava Oilon halua hallituksen puheenjohtaja **Päivi Leiwon** mukaan näyttäneen. Yksi osa tätä mielikuvaa on vuoden 2012 Suomen vastuullisuusraportointikilpailun pienten ja keskiuurten yritysten sarjan voittanut yritysvastuuraportti.

”Päätimme kerralla panostaa ja olla kunnianhimoisia. Halusimme tehdä painetun, kivannäköisen ‘käsiohjelman’, joka on läpileikkaus siitä, mitä me olemme yrityksenä. Meille raportissa on olennaista markkinointihenkisyys, yksityiskohtaisuus ja avoimuus”, Leiwo kertoo.

Yhteistyökumppaneiden palaute raportista on Leiwon mukaan ollut hyvää. Vastuullisuusraportointikilpailun tuomaristo piti Oilonin raporttia hyvänä esimerkkinä, siitä miten pienet ja keskiuuret yritykset voivat halutessaan viestiä vastuullisuudestaan. Yritys on raportoinut tarkasti alalleen olennaiset tiedot, kuten energiankäytön ja jätteen tuottamisen.

### Vähemmän energiaa – vähemmän kuluja

Oilonilla olikin paljon kiinnostavaa raportoitavaa. Oilonin toimialalla eli polttimoiden ja lämpöpumppujen tuotannossa kaikki toimijat pyrkivät mahdollisimman vähän energiaa kuluttaviin ja vähäpäästöisiin tuotteisiin. Ympäristökuormitukseen liittyvät lainsäädännölliset standardit kiristyvät

jatkuvasti, ja koska asiakkaille pienempi energiankulutus tarkoittaa myös pienempää sähkölaskua, heidänkin vaatimuksensa kovenevat.

Oilon on vastannut paineeseen panostamalla jatkuvasti tuotekehitykseen.

”Tarjouskilpailuja voitetaan olemalla uskottavampi ja luotettavampi kumppani ja joskus teknisesti parempi”, Leiwo kertoo.

Uskottavuutta ja luotettavuutta rakentaa myös Oilonin yritysvastuuraportti. Siinä kerrotaan muun muassa yhdestä Oilonin teknisestä vahvuudesta, joka on innovaatio polttimoteknologiassa. Oilonin kehittämä paineistettu poltto vähentää energiankulutusta ja sitä kautta päästöjä. Ympäristölle vähemmän kuormittava tuote tai innovaatio on cleantech-alan paras kilpailuvaltti. Kilpailussa yritetään myös pärjätä tarjoamalla asiakkaalle enemmän palvelua kuin kilpailijat. Yksi yrityksen vahvuuksia on hybridisysteemien toimittaminen – samasta yrityksestä voi siis ostaa sekä poltto-tekniologiaa että lämpöpumppuja.

### Hyvä raportti on suuritöinen

Raportoinnin tekeminen perusteellisesti ja näyttävästi ei ole PK-yritykselle mikään pikkujuttu, sillä raportin laatiminen vaati esimerkiksi viestintäosaston rajallisista resursseista





**Tekee yritys mitä hyvänsä – oli kyseessä pankki- tai elintarvike-ala – on tärkeää että annetaan tietoa avoimesti sitä haluaville. Se kehittää Suomen ja maailman yrityskulttuuria ja edistää moraalista ja selkärankaista toimintaa.**

**Oilonin hallituksen puheenjohtaja Päivi Leiwo**

suuren osan. Oilonilla raporttityötä teki talon sisäinen ryhmä, viestintäpäällikkö sekä ulkopuolinen konsultti.

Vastuullisuusraportointi on Suomessa ja kansainvälisestikin vapaaehtoista. Syynä on se, että pakollinen raportointi lisää yritysten hallinnollista taakkaa eikä tarkkaan määritelty muoto sovi kaikille firmoille.

Leiwonkin mielestä raportoinnin tulee perustua vapaaehtoisuuteen, mutta hän kannustaa muitakin yrityksiä panostamaan raportointiin periaatteellisista syistä.

”Tekee yritys mitä hyvänsä – oli kyseessä pankki- tai elintarvikeala – on tärkeää että annetaan tietoa avoimesti sitä haluaville. Se kehittää Suomen ja maailman yrityskulttuuria, sekä edistää moraalista ja selkärankaista toimintaa.”

Leiwo muistuttaa, että raportointi on yksi asia ja toiminnan vastuullisuus toinen. Oilon haluaa Leiwon mukaan yrityksenä huolehtia kestävyiden kaikista osa-alueista, eli ympäristöstä, taloudellisesta kehityksestä sekä sosiaalisesta vastuusta. Sosiaaliseen vastuuseen kuuluu esimerkiksi työntekijöistä huolehtiminen. ”Perheyriksessä ei eletä kvartaalitaloudessa, vaan tehdään pitkäjänteisesti töitä. Meillä on esimerkiksi pitkäaikaiset työsuhteet.”



## Mitä yritys tekee kestävästi?

Oilon raportoi yritys vastuustaan palkitusti.

## Miksi yritys tekee niin?

Se on hyvä markkinoinnin työkalu.

## Miten kestävyys kanavoituu voitoiksi?

Oilon on hyvämainen kumppani, joten se saa lisää liiketoimintaa.

### **Liikevaihto**

76,0 miljoonaa euroa

### **Voitto**

6,0 % (vuonna 2012)

### **Toimiala ja toimipaikat**

Polttimien ja lämpöpumppujen valmistusta ja myyntiä Lahdessa, Hollolassa, Kokkolassa ja Kiinassa Wuxissa.

### **Henkilöstö**

360

### **Omistus**

Perheyriitys

### **Kestävyys huippu**

Yritys vastuuraporttikilpailun voitto

### **Vastuu kestävydestä organisaatiossa**

Markkinointi

### **Vastuullisuusraportointi**

Julkaisee vuosittain vastuullisuusraportin

### **Haastateltava**

Hallituksen puheenjohtaja Päivi Leiwo

Yritysten talous- ja henkilöstöluvut perustuvat vuoden 2011 saatavilla oleviin julkisiin tietoihin.



Hoas

## Case - Hoas

# Hoas teki taloista laboratorioita

Hoasin eli Helsingin seudun opiskelija-asuntosäätiön tehtävä on yksinkertainen: Hoas tarjoaa alueen opiskelijoille kohtuuhintaisia asuntoja. Hoasin perustehtävä on pysynyt lähes muuttumattomana jo yli 40 vuotta, mutta 2010-luvun Hoas on ottanut asukkaat uudella tavalla mukaan kehittämään asumista ja ympäristöä.

Hoas aloitti kolme vuotta sitten koko organisaation kattavan muutoksen. Toimintaa oli kehitettävä asukaslähtöisesti vastaamaan myös tulevaisuuden opiskelijoiden tarpeita.

Osana tätä laajempaa muutosta, Hoas aloitti Hoas-laboratorio kokeilun, jonka tavoitteena on edistää viisasta ja yhteisöllistä asumista. Käytännössä asukkaita rohkaistaan yhdessä tekemiseen ja energiatilaisuuden elämään erilaisten kokeilujen kautta. Kokeiluina pihalle on tuotu viljelylaareja ja yhteistiloista on tehty houkuttelevia ajanviettopaikkoja ja asukastoimikuntien työtä on uudistettu. Lattioihin liimattujen opasteiden avulla kannustetaan yhteistilojen käyttöön ja ohjataan esimerkiksi roskiskatoksille.

### Asuminen on asennetta

”Laboratoriolla oli meille todella iso arvo. Pysyvä muutoshan lähtee asennemuutoksesta, ja myös omia asenteita on pakko muuttaa. Hoas Lab antoi meille suuntia ja alkupolkuja siihen, mistä kannattaa aloittaa”, Valkjärvi kertoo.

Hoas aikoo jatkossa tehdä asumisesta entistä osallistuvampaa ja antaa asukkaille suuremman vapauden määrillä asumisensa sisältöjä. Hoas pyrkii siis tekemään paitsi omasta, myös asukkaidensa toiminnasta mahdollisimman

vastuullista. Tästä Hoas sai lupaavia esimerkkejä Hoas Laboratorion energiansäästökokeilussa, jossa viikkiläisen asuintalon asukkaiden energiankulutus laski kuusi prosenttia.

Seuraavana haasteena Hoasilla on ajaa muutos läpi koko organisaationsa ja kaikkiin taloihin.

Omassa toiminnassaan Hoasin vastuullisuuden kärki on rakentamisessa – tai tarkemmin siinä, mihin rakennetaan.

”Mielestäni on tärkeää huomioida se, mihin Hoasin asunnot rakennetaan. Hoas rakennuttaa asuntoja yksinomaan lähelle oppilaitoksia tai hyvien julkisten yhteyksien päähän. Tässä on meillä selkeä kestävä kehityksen näkökulma”, Hoasin toimitusjohtaja **Heikki Valkjärvi** kertoo.

Valkjärven mukaan Hoas on toiminut tällä tavoin jo pitkään.

”Tämä on ollut erittäin kestävä ja hyvä ratkaisu. Ja opiskelijoille tietty äärimmäisen hyödyllistä”, hän jatkaa.

### Vahvuutena yhteiskunnallinen missio ja sidosryhmät

Valikoiva tonttipolitiikka asettaa Hoasille myös haasteita. Halutuista tonteista on pääkaupunkiseudulla huutava pula ja kova kilpailu eri rakennuttajien välillä. Valkjärven



**Hoas rakennuttaa asuntoja yksinomaan lähelle oppilaitoksia tai hyvien julkisten yhteyksien päähän. Tässä on meillä selkeä kestävä kehityksen näkökulma.**

**Hoasin toimitusjohtaja Heikki Valkjärvi**

mukaan Hoasiin suhtaudutaan kuitenkin positiivisesti, osittain sen yhteiskunnallisen mission johdosta.

”Meidän kriteerit ja tavoite ymmärretään nykyään aika hyvin. Helsingin kaupunki on ymmärtänyt meidän tarpeen ja roolin”, Valkjärvi arvioi.

”Toki se vaatii vaikuttamistyötä joka päivä!”

Valkjärvi arvioi tiiviiden suhteiden myös muihin sidosryhmiin, kuten oppilaitoksiin ja asukkaisiin, olevan Hoasin kilpailuedun tae. Hän antaa esimerkin:

”Katsotaan kymmenen vuotta eteenpäin, niin puolet meidän asukkaista tulee muualta kuin Suomesta. Tämän rakennemuutoksen ennustaminen on ensisijaista myös meille, ja tätä emme tietäisi ilman tiiviitä suhteita suurimpiin korkeakouluihin ja niiden opiskelijoihin.”

## Mitä yritys tekee kestävästi?

Hoas tarjoaa opiskelijoille kohtuuhintaista asumista pääkaupunkiseudulla. Tämän lisäksi Hoas pyrkii helpottamaan asukkaidensa vastuullisia valintoja.

## Miksi yritys tekee niin?

Hoas on arvoperustainen säätiö, jonka missioon on kirjoitettu vahva yhteiskunnallinen rooli.

## Miten kestävyys kanavoituu voitoiksi?

Hoasilla on vastuullinen maine alallaan, joten Hoasin mielipiteitä kuunnellaan erityisen tarkalla korvalla.

### Liikevaihto

58,8 miljoonaa euroa

### Voitto

18,0 %

### Toimiala ja toimipaikat

Opiskelija-asuntojen tuotanto, ylläpito ja välitys pääkaupunkiseudulla

### Henkilöstö

53

### Omistus

Säätiö, taustayhteisöt alueen oppilaitosten opiskelijajyhdistykset

### Kestävyyshuippu

Yhteiskunnallinen yritys

### Vastuu kestävydestä organisaatiossa

Läpileikkaava

### Vastuullisuusraportointi

Vastuullisuus mainittuna toimintakertomuksessa

### Haastateltava

Toimitusjohtaja Heikki Valkjärvi

Yritysten talous- ja henkilöstöluvut perustuvat vuoden 2011 saatavilla oleviin julkisiin tietoihin.



Meriaura Group

## Case - Meriaura Group

# Meriaura Group tekee tulosta hidastaakseen ilmastonmuutosta

Meriaura Groupin missio on selvä: he tekevät työtä Itämerellä ja varmistavat Itämeren tulevaisuuden. Konsernin omistaja ja toimitusjohtaja Jussi Mälkiällä Itämeri- ja ilmastotyö on verissä. Kanava vaikuttamiseen on muuttunut kansalaisaktivismista yritystoimintaan.

Suomalaisten laivanvarustamojen siirtäessä laivojaan halvempien työkustannusten perässä muiden maiden lippujen alle, turkulainen laivanvarustamo on jo kaksi vuosikymmentä uinut virtaa vastaan. Samalla Meriaura Group on kasvanut konserniksi. Se koostuu emoyhtiö Auramaresta sekä merenkulun logistiikkaan keskittyvistä Meriaurasta, VG-Shippingista ja Pernotransista. Ne muodostavat konsernin ytimen. Lisäksi ryppääseen kuuluvat vielä ympäristöprojekteja hallinnoiva Biota Tech sekä biodieseliä valmistava Sybimar, jossa konserni on osaomistajana. Koko konserni pyrkii olemaan alansa edelläkävijä ympäristöasioissa.

### Aktivismista bisnestä

Ympäristöedelläkävijyys näkyy Meriauran avauksissa. Vuonna 2008 konserni lahjoitti Atmosmare-säätiön peruspääoman, jotta säätiö kykenisi tekemään ilmastonmuutokseen liittyviä tutkimus- ja kokeiluprojekteja. Samana vuonna Auramare tilasi ensimmäisen bioöljyllä kulkevan aluksensa. Nyt aluksia on jo kaksi ja niitä voi käyttää tarvittaessa myös öljyntorjuntatehtäviin. Meriauran omistajalla ja toimitusjohtajalla **Jussi**

**Mälkiällä** on sormensa pelissä myös ympäristöteknologian kehittämisessä Biota Technin ja Sybimarin kautta.

Jussi Mälkiästä huokuu innostusta ympäristöhaasteiden ratkaisemiseen. Hänen tavoitteensa on selvä: hillitä ilmastonmuutosta ja parantaa Itämeren tilaa.

”Minulla oli jo kotikasvatuksessa vahva ympäristönäkökulma”, Mälkiä kertoo. Merille hänet ajoi 1970-luvulla halu nähdä maailmaa. Varsin pian ympäristöasiat nousivat tärkeämmäksi osaksi nuoren Mälkiän maailmaa. ”1980-luvun alussa työllisyystilanne [merenkulun alalla] oli varsin huono. Hakeuduin mielenkiinnosta Estelle-porukkaan. Nopeasti olin siinä aika kantavassa roolissa.” Estelle oli ympäristöaktivistiryhmän ostama laiva, jota kunnostettiin pitkällisesti 1980- ja 90-luvuilla. Tavoitteena oli saada laiva liikkeelle tekemään reilumpaa maailman kauppaa ja vuonna 2002 laiva teki ensimmäisen kauppamatkansa Afrikkaan.

Perustaessaan Meriaura Oy:n Mälkiä käytti kaikki Estellellä saamansa opit. Varsin pitkään yritystoiminta perustui yhteen alukseen. ”Aluksi se oli semmoista vapaaehtoishommaa ja maailmanparantamista. Idea on säilynyt, mutta



**1990-luvulla tein tietoisin valinnan: nyt mä alan tekemään bisnestä, jotta saa rahaa hyvien asioiden tekemiseen.**

**Meriaura Groupin toimitusjohtaja  
Jussi Mälkiä**

korvaukset on parantuneet vähitellen”, Mälkiä naurahtaa. Mälkiä ei näe aktivismia ja yrittäjyyttä toisiaan pois sulkevinä toimintatapoina. ”Silloin 1990-luvulla tein tietoisin valinnan: nyt mä alan tekemään bisnestä, jotta saa rahaa hyvien asioiden tekemiseen”, Mälkiä summaa.

### **Liiketoiminta ympäristön palvelijana**

Mälkiälle liiketoiminta siis palvelee ympäristötyötä, ei päinvastoin. Mälkiä onkin hyvä esimerkki arvo-keskeisestä yrittäjästä. ”Aina kun vain voimme, niin kehitämme toimintaa oikeaan (ympäristöystävällisempään) suuntaan”, Mälkiä kertoo.

”Tulos tehdään kuitenkin aikalailla normaalilla tavalla”, hän jatkaa.

Aktiivisuus ympäristöasioiden saralla ei siis suoranaisesti lisää konsernin liikevoittoa, ja suuret kehityshankkeet myös syövät yrityksen resursseja. Esimerkiksi yhteistyöhanke, jossa kehitetään menettelmää kalan perkuujätteiden muuttamiseksi bio-öljyksi, on Mälkiän mukaan varsin suuri riski ja investointi.

Tämä voi kuitenkin muuttua tulevaisuudessa: Merenkulkualan lainsäädännön ympäristövaikutukset muuttuvat radikaalisti lähivuosina. Suurin muutos on Mälkiän mukaan vuonna 2015 voimaan tuleva rikkidirektiivi, joka laskee laivojen polttoaineen suurimman sallitun rikkipitoisuuden kymmenekseen nykyisestä. ”Parhaimmillaan tämä voi olla suuri mahdollisuus – olettaen, että toimimme oikein”, Mälkiä visioi.



## Mitä yritys tekee kestävästi?

Kyseessä on laivanvarustamo, joka toteuttaa Itämereen ja ilmastoon liittyviä hankkeita aina, kun se on taloudellisesti mahdollista.

## Miksi yritys tekee niin?

Omistajalle yritystoiminta on tapa rahoittaa ympäristötyötä, joka on hänelle pohjimmiltaan sydämen asia.

## Miten kestävyys kanavoituu voitoiksi?

Meriaura on hyvämaineinainen yritys ja työntekijät pysyvät motivoituneina.

### **Liikevaihto**

43,2 miljoonaa euroa

### **Voitto**

7,2 %

### **Toimiala ja toimipaikat**

Laivanvarustamo, Turku

### **Henkilöstö**

14

### **Omistus**

Perheomistus

### **Kestävyysshuippu**

Toiminnan vahva ympäristönsuojeluun tähtäävä missio.

### **Vastuu kestävydestä organisaatiossa**

Omistava johto

### **Vastuullisuusraportointi**

Ei

### **Haastateltava**

Toimitusjohtaja Jussi Mälkiä

Yritysten talous- ja henkilöstöluvut perustuvat vuoden 2011 saatavilla oleviin julkisiin tietoihin.



## Case - Rukakeskus

# Rukakeskus: pitkäjänteistä kestävyysuojelua

Rukakeskus on pitkään rakentanut kestävä matkailun brändiä. Kestävyys houkuttelee erityisesti ulkomaalaisia turisteja hiihtokeskuksiin Rukalle ja Pyhälle. Nyt koko Kuusamon brändi on uhattuna, sillä paikkakunnalle aiotaan avata useita kaivoksia. Rukakeskus on ottanut suurimpana paikallisena matkailuyrityksenä vahvan roolin ja alkanut julkisesti vastustaa kaivosteollisuuden saapumista alueelle. Rukan tavoitteena on suojella brändiään ja koota alueen muutkin yrittäjät toimintaan. Rukalla uskotaan, että järkiargumentteihin ja tutkimuksiin vedoten voidaan osoittaa päättäjille, että kaivostoiminnan kieltäminen on bisneksen ja koko Kuusamon yhteinen etu.

Koillismaalla sijaitsevasta Kuusamosta on kasvanut kansainvälinen luontokaupunki, jossa on 160 matkailuyrittäjää ja 6 900 mökinomistajaa. Alueen suurimman yrityksen, Rukakeskuksen liikevaihto on kasvanut viimeisen viiden vuoden aikana 2–4 prosentin vuosivauhtia.

Samaan aikaan Rukakeskus on rakentanut kestävä matkailun imagoa – konkreettisten toimien kautta. Ympäristötyö lähti liikkeelle 2000-luvun alussa, kun kanadalainen kestävä ympäristösuunnitteluun erikoistunut Eco-sign teki Rukalle ja Pyhälle kokonaisvaltaisen masterplanin. Se perustui kestävä matkailukeskuksen rakentamiseen. 2007 Rukakeskus työsti lisäksi oman ympäristöohjelman, jota on siitä lähtien toteutettu pala palalta. ”Ensin keskityttiin kierrätykseen, sitten alueen siisteyteen ja energiatehokkuuteen ja lopulta koko hiilijalanjälkeen”, kertoo Rukakeskus Oy:n ja Pyhätunturi Oy:n toimitusjohtaja **Miia Porkkala**.

### ”Askel kerrallaan kohti todellista kestävyttä”

Nyt Rukan ja Pyhän hiihtokeskukset kertovat olevansa Skandinavian ympäristöystävällisimpiä. Pyhästä on tehty koko pohjoismaiden ainoa hiilineutraali hiihtokeskus, eikä Rukakaan siitä ole kaukana. Keskuksissa käytetään vain päästötöntä vesisähköä, kiinteistöjen lämmitys hoidetaan puuhakkeella tuotetulla kaukolämmöllä ja Pyhällä rinnepoltoaineiden päästöt kompensoidaan. Hiihtokeskusten hiilipäästöt ovat vähentyneet 80 prosenttia ympäristöohjelman aloittamisesta. Porkkala on työstä ylpeä.

”Tätä ei voi tehdä viherpesuna tai vasemmalla kädellä vaan on edettävä askel kerrallaan kohti todellista kestävyttä.”

Kestävydestä on Porkkalan mukaan kasvanut myös selkeä kilpailuetu. ”Kuusamon ja Rukan imago on tavattoman arvokas. Imago on rakentunut vuosikymmenten työllä ja sen uskottavuus rakentunut matkailijoiden ja asiakkaiden kokemuksen kautta. Kestävyys on tärkeä osa tätä imagoa. Kun mietit Rukaa ja Kuusamoa, niin mietit puhdasta luontoa ja rauhaa. Sitä meidän on rakennettava ja osattava kestävästi myydä.”

Nyt tuo kilpailuetu on kuitenkin Porkkalan mukaan uhattuna. Rukan, Kitkajoen ja Oulangan kansallispuiston ympäristöön, eli Kuusamon matkailun keskeisille alueille, on tullut viime vuosina lukuisia kaivosvarauksia. Esimerkiksi australialainen Dragon Mining -yhtiön Polar Mining -kaivosyhtiö ja kanadalaisen First Quantum Mineralsin suomalainen tytäryhtiö Kevitsa Mining ovat ilmoittaneet haluavansa avata uraania ja kultaa louhivan kaivoksen alueelle.

Tätä Ruka ei voi katsoa sivusta. ”Ruka ja Kuusamon matkailu myy mielikuvaa. Puhdasta luontoa ja rauhaa”, toteaa Porkkala. Kaivostoimintaa väistämättä liittyvien ympäristöriskien saaminen nollatoleranssiin ei ole Porkkalan mukaan käytännössä mahdollista. ”Ympäristöriskin toteutuessa matkailualueen sisällä meidän tärkein taseomaisuutemme eli imago on mennyttä – siinä emme häviä vain me, vaan koko Kuusamo.”

Kaivosyhtiöiden arvioiden mukaan nyt suunniteltu kaivos synnyttäisi Kuusamoon 60–90 uutta työpaikkaa 5–10 vuodeksi. Saman verran kuitenkin katoaisi Porkkalan mielestä helposti yksin matkailuteollisuudesta vuoteen 2020 mennessä, jos kaivokset avaisivat. ”Ylläksellä ja Levillä tehdyn tutkimuksen mukaan kansainvälisistä asiakkaista 50 prosenttia vaihtaa maisemaa, jos kaivostoiminta käynnistyy lomakohteen naapurissa.” Porkkalan mukaan tulevaisuuden kasvupotentiaali on Kuusamossakin pääosin ulkomaalaisten turistien varassa, joiden päämotiivina on Suomen luonto ja Lapin eksotiikka. Lisäksi tonttien ja mökkien hinnat putoaisivat kysynnän vähentyessä ja matkailuinvestoinnit hiipuisivat toimintaympäristöriskin kasvaessa kohtuuttomaksi.

### Maltillinen vastustaja

Ruka on tehnyt vaikuttamistyötään viemällä viestiä paikallishallintoon ja päättäjille. Edistäessään asiaansa Ruka on pyrkinyt erottautumaan maltillisena, vaikuttamistyötään järkiargumenteilla perustelevana toimijana.

”Tavoitteena ei ole vastustaa kaikkia kaivoksia, vaan niitä, jotka kilpailevat samasta tilasta perinteisten luontoelinten kanssa.” Matkailulla ja kaivostoiminnalla on mahdollisuus löytää toimintaedellytykset toimia rinnakkain, mutta



**Meidän tuote on koko Kuusamon ympäristö, ja jos siellä toimivat ihmiset kokevat, että se on uhattu, meidän tuotteen arvo laskee – siihen on pakko puuttua.**

**Rukakeskuksen toimitusjohtaja Miia Porkkala**

sisäkkäin niiden toimintaa on mahdoton toteuttaa ilman matkailulle aiheuttavia kohtuuttomia imago-riskejä” painottaa Porkkala.

Rukalla nähdään, että matkailun, poro- ja kalatalouden, luonnonmarjatuotannon sekä kaivosteollisuuden välillä on peruuttamaton ristiriita. Tämä tarkoittaa Porkkalan mukaan, että kaivosten pitkän aikavälin vaikutuksia olisi punnittava alueella yhdessä. ”Kriisien aikana meidän on huomattava, että olemme toisistamme riippuvaisia”, toteaa Porkkala. Alueen luontoon toimintansa perustavat elinkeinot ovatkin kokoontumassa yhteen muodostaakseen yhteisen julkilausuman tulevaisuuden toimintaedellytystensä puolesta.

### Bisnes perinteen jatkajana

”Matkailun, kalastuksen ja paliskuntien intressit yhdistyvät, sillä ne kaikki perustuvat jatkuvuuteen. Bisnestä voi tehdä tästä ikuisuuteen, jos asiat hoitaa oikein.” Nousevat matkailutrendit vahvistavat Porkkalan mielestä perinteisen paikallistalouden ja matkailun välisiä suhteita entisestään. ”Lähiruokaa mennään syömään muualle, jos Rukalla vieressä jyryttää kaivos.”

Ruka yhdessä muiden matkailuyrittäjien kanssa vastustaa Kuusamon matkailualueen muuttumista kaivosteollisuuden alueeksi sekä suojellakseen markkinoita ja kilpailuetuaan että vastataakseen paikallisten ja asiakkaiden odotuksiin. ”Saamme enenevässä määrin yhteydenottoja mökkiläisiltä, matkailijoilta ja pienemmiltä yrityksiltä. He toivovat, että puhuisimme heidänkin puolestaan.”

Poikkeuksellista Rukakeskuksen strategiassa on riskien hallinnan laajentaminen omasta tuotantoketjusta koko yrityksen ekosysteemiin. ”Haluaamme puolustaa Kuusamon kaupungin 125-vuotisjuhlasaana antamaa ympäristöjulistusta, jossa tavoitteena on säilyttää Kuusamo luontokaupunkina myös tuleville sukupolville. Näin toimien varmistamme myös oman kilpailuetumme ja tulevaisuutemme”, päättää Porkkala.



## Mitä yritys tekee kestävästi?

Rukakeskus kerää alueen elinkeinoelämää yhteen vastustaakseen kaivosten saapumista Kuusamoon, kaivostoiminnasta luonnolle aiheutuvien negatiivisten vaikutusten vuoksi.

## Miksi yritys tekee niin?

Rukakeskukselle kysymys on luonnon ja oman brändin suojelusta. Rukakeskus on rakentunut luonnonläheiselle imagolle perustuvaa brändiä pitkään.

## Miten kestävyys kanavoituu voitoiksi?

Tekemällä selvityksiä kaivostoiminnan vaikutuksista Kuusamon tulevaisuuteen ja toimimalla perinteisten elinkeinojen äänenä.

### Liikevaihto

16,2 miljoonaa euroa

### Voitto

11,0 %

### Toimiala ja toimipaikat

Matkailu ja urheilu Kuusamossa

### Henkilöstö

162

### Omistus

Perheomistus

### Kestävyys huippu

Pitkän aikavälin riskienhallintatyö

### Vastuu kestävydestä organisaatiossa

Johto

### Vastuullisuusraportointi

Ei – tiedottaa ympäristöohjelman tavoitteista ja edistymisestä verkkosivuillaan.

### Haastateltava

Toimitusjohtaja Miia Porkkala

Yritysten talous- ja henkilöstöluvut perustuvat vuoden 2011 saatavilla oleviin julkisiin tietoihin.



Kiantama

## Case - Kiantama

# Kiantama huolehtii itsekkäästi marjanpoimijoista

Suomussalmelainen marjanjalostusyrittäjä Kiantama on vastannut toimialansa liittyviin riskeihin sertifioimalla tuotteitaan ja kehittämällä vastuullisuusjärjestelmiä kilpailijoitaan pidemmälle. Kiantamassa uskotaan, että marjanpoimijoiden työhyvinvoinnin lisäämisellä ehkäistään riskejä ja saadaan hyvät poimijat palaamaan seuraavanakin vuonna yrityksen palvelukseen.

Ulkomaisia poimijoita käyttävät marjanjalostusyrittäjät ovat jatkuvasti julkisuuden valokeilassa. Haastavalla toimialalla jokaisen yrityksen on mietittävä sosiaalista vastuuta vähintäänkin riskienhallinnan näkökulmasta. Ulkomaalaisten ammattipoimijoiden tuominen Suomeen on synnyttänyt konflikteja monilla marjapaikkakunnilla ja muun muassa Maa- ja metsätaloustuottajain keskusliitto on vedonnut kaupallisen poiminnan rajaamiseksi jokamiehenoikeuden ulkopuolelle. Eniten on kuitenkin keskusteltu niin sanottujen thai-poimijoiden työolosuhteista: pitkistä työpäivistä, vähäisistä korvauksista ja kehnosta työturvallisuudesta.

Yksi alan yrityksistä on suomussalmelainen Kiantama. Suurimman osan sen marjoista poimivat thaimaalaiset poimijat. Kesällä 2012 heitä oli Suomessa noin 450. Kehittämällä ja sertifioimalla työoloihin liittyviä vastuullisuuskäytäntöjä Kiantama on pyrkinyt näyttämään asiakkailleen, kuluttajille ja medialle että kaikki on kunnossa.

### Maineriski on pakko tiedostaa

Kiantaman vastuullisuustyö alkoi riskien tiedostamisesta.

”Me lähdettiin siitä, että jossain vaiheessa tulee kysymyksiä kuluttajilta ja haluttiin kehittää vastuuprosesseja

ennen kuin on liian myöhäistä”, toteaa Kiantaman toimitusjohtaja **Verna Vasunta**.

Yrityksessä on huomattu, että poimijoiden työolojen parantaminen ei kuitenkaan ole vain keino välttää skandaaleja – vaan myös tapa tehdä parempaa tulosta. Tyytyväiset poimijat poimivat enemmän ja palaavat seuraavanakin vuonna. ”Kun työolosuhteet on kunnossa ja poimijat tyytyväisiä työssään, niin yritys hyötyy”, toteaa Vasunta.

Poimijoiden paremmat työolot kanavoituvat taloudelliseksi arvoksi Vasunnan mukaan useaa reittiä. Ensinnäkin tyytyväiset poimijat poimivat enemmän kuin tyytymättömät. ”Haluan että meillä fasilitetit on niin hyvin järjestetty, että poimija voivat keskittyä työhönsä ja poimia tehokkaammin”. Poimijoiden majoitukset, autot, ruokailu ja suihkutilat on Vasunnan mukaan Kiantamalla kilpailijoita paremmin järjestetty. ”On tärkeää, että poimijaa odottaa aina lämmin ruoka ja mahdollisuus laittaa saappaat kuivumaan” kuvailee Vasunta. ”Johtajan tehtävä on asettua poimijan rooliin ja pohtia, mikä tekisi työstä mielekkäämpää ja tehokkaampaa – mielialan vaikutus työhön on valtava.”

Kiantama teettää vuosittain kyselyn poimijoilleen selvittääkseen, kuinka työ olisi mielekkäämpää. Viime vuonna



**Me epäonnistumme suuresti, jos keskitymme vain yhteen marjavuoteen, emmekä pidä parhaita poimijoita tyytyväisinä seuraavaa vuotta ajatellen.**

**Kiantaman toimitusjohtaja Verna Vasunta**

75 prosenttia poimijoista oli tyytyväisiä työolosuhteisiin ja erityisesti ruokahuoltoon kiiteltiin. Tyytyväisyys näkyy Vasunnan mukaan niin poimijoiden kuin yrityksenkin tilillä.

”Meillä poimijoiden keskitulot on jo toista vuotta paremmat kuin kilpailijoilla.”

Muiden firmojen etsiessä joka vuosi uudet poimijat Thaimaasta, on Kiantama pyrkinyt pitämään kiinni hyvistä työntekijöistä. ”Epäonnistutaan suuresti, jos keskitytään vain yhteen marjavuoteen eikä pidetä parhaita poimijoita tyytyväisinä seuraavaa vuotta ajatellen.”

Vasunta uskoo, että Kiantama tulee selviämään huonoistakin marjavuosista, jos sillä on käytössään kilpailijoitaan paremmat poimijat. ”Jatkuvuus on meille tärkeä bisnesetu, sen merkitystä ei moni kilpailija hahmota”, toteaa Vasunta.

Kiantamassa on huomattu, että poimijoiden työolojen parantamiseksi tehty työ kannattaa sertifioida. Sertifikaatit ovat paitsi keino osoittaa medialle ja kuluttajille, että kaikki on kunnossa, niin myös tapa erottua kilpailijoista. Kiantama seuraa kaikessa toiminnassaan sosiaalisen vastuun ISO 26000 -standardia. Standardit ovat avanneet Kiantamalle myös uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Standardin ansiosta Kiantama on esimerkiksi saanut hyvän asiakkaan välipalapatukoita tuottavasta Nutrillettistä, jonka brändi perustuu vastuullisuuteen.

”Meidän asema siinä ketjussa on erittäin vahva, sillä sertifikaatit vahvistavat myös meidän asiakkaittamme.” Sertifikaattien markkina-arvon huomaa myös Kiantaman nettisivuilta. Yritys on muun muassa sertifioitu luomu-, kosher- ja halal-marjojen tuottaja.

Seuraavaksi Kiantaman tavoitteena on rakentaa kestävä marjanhankintamalli, jolla koko marja-alan profiili saadaan nousuun. Poimijat halutaan ottaa entistä vahvemmin mukaan työolosuhteiden kehittämiseen. ”Hyvään työsuhteeseen kuuluu se, että keskustellaan ja kuunnellaan, sitten ymmärretään mitä voitaisiin tehdä paremmin.”



## Mitä yritys tekee kestävästi?

Kiantama sertifioi marjatuotteitaan ja seuraa ISO 26000-järjestelmää.

## Miksi yritys tekee niin?

Tarkoituksena on hallita toimintaympäristössä nousevia riskejä ja lisätä poimijoiden tehokkuutta.

## Miten kestävyys kanavoituu voitoiksi?

Ensisijaisesti maineen kautta, mutta työhyvinvoinnin paraneminen tekee työntekijöistä myös tehokkaampia.

### Liikevaihto

9,8 miljoonaa euroa

### Voitto

10,2 % (5 vuoden tilikausi)

### Toimiala ja toimipaikat

Hedelmien, marjojen ja kasvien hankinta, jalostus ja säilöntä Suomussalmella

### Henkilöstö

29

### Omistus

Perheyrittäjä

### Kestävyysuippu

Sertifikaattien käyttö kilpailuvalttina Euroopan markkinoilla

### Vastuu kestävydestä organisaatiossa

Johto

### Vastuullisuusraportointi

Ei raportoi erikseen

### Haastateltava

Toimitusjohtaja Verna Vasunta

Yritysten talous- ja henkilöstöluvut perustuvat vuoden 2011 saatavilla oleviin julkisiin tietoihin.

## Case - Rovio

# Rovio – paitsi viihdyttäjä, myös opettaja

Rovion nousu mobiilipelien kärkeksi on ollut käsittämättömän nopea, ja on edesauttanut Suomen kasvuyrittäjyysboomia. Nyt Rovio tarttuu myös lasten ja nuorten koulutukseen ja rakentaa kumppaneidensa kanssa oppimisympäristöjä uusilla markkinoilla.

Nykyään on vaikea olla päivääkään näkemättä Rovion tuotteita ympärillään. Hittipeli Angry Birds'n eri versiot ja Angry Birds -vaatteet, -juomat, -kosmetiikka näkyvät kaikkialla. Rovio on muutamassa vuodessa noussut paitsi Suomen myös kansainvälisten startup-yritysten eliittiin. Roviosta on hyvää vauhtia muodostumassa yksi Suomen näkyvimmistä globaaleista vientituotteista. Nyt Rovio laajentaa toimintaansa erilaisiin koulutuspalveluihin ja oppimisympäristöjen kehittämiseen. Ensimmäiset oppimistuotteet ovat kirjoja ja teemanäyttelyitä.

### Viihteestä opettamiseen

Vuonna 2003 perustettu Rovio ei ollut heti suurmenestys, ja vasta yhtiön 52. tuottama peli eli Angry Birds sai aikaan Rovion rakettimaisen kasvun. Tällä hetkellä Angry Bird-sillä on 1,7 miljardia latausta, ja Rovio on kasvattanut peliin pohjautuvien kuluttajatuotteiden kauppaa jo lähes 50 prosenttiin liikevaihdostaan. Rovion ennakkoluuloton kasvustrategia perustuu uusien toimialojen löytämiseen ja yhdistämiseen saman brändin alle. Oppimisympäristöjen lisäksi Rovio on viime aikoina laajentanut toimintaansa videoanimaatioihin.

”Me emme niinkään puhu innovaatioista, koska määritelmän mukaan, kaikki mitä teemme, on innovatiivista”, kuvailee markkinointijohtaja **Peter Vesterbacka** Rovion tuotestrategiaa Helsingin yliopiston yrittäjyystapahtumassa. Innovatiivisen toimintakulttuurin oheistuotteena Rovio onkin löytänyt oppimissektorin kasvavana ja samanaikaisesti vastuullisena toiminta-alana.

Rovio ei kuitenkaan ole lähtenyt oppimisympäristövaltaukseen yksin. Osana Rovion Angry Birds Playground-brändiä ja oppimishjelmaa Rovio on julkistanut vuoden sisään joukon kovan luokan kumppanuuksia: Rovio tekee tällä hetkellä oppimiseen liittyvää yhteistyötä mm. tutkimuslaitos CERNin, NASAn, National Geographic Societyn ja suomalaisen kirjakustantajan Otavan kanssa. Ajatus on saada toimintaan mukaan korkean tason kumppanit, jotka tuottavat opittavia sisältöjä. Rovio tuo yhtälöön laajat ja edulliset jakeluverkostonsa sekä erityisesti nuoriin ja lapsiin purevan brändiarvonsa. Lopputuloksena on Vesterbackan mukaan parempaa oppimista.

Tavoitteena on siis, että pelaamisen kautta oppimisesta tulee hauskeempaa ja tehokkaampaa. Vesterbacka antaa

esimerkin. ”Suomessa pojat puhuvat itse asiassa parempaa englantia kuin tytöt. Tätä on tutkittu 1980-luvulta lähtien. Se johtuu siitä, että pojat pelaavat enemmän pelejä. Ja pelit tietty on englanniksi!”

### Suomi-brändi hyödyttää Roviota

Mutta mitä Rovio itse hyötyy tästä uudesta toiminnasta? Vesterbackan mukaan uudet liiketoiminta-alueet ovat mahdollisuus liikevaihdon kasvattamiseen. Yrityksessä uskotaan, että kysyntä erilaisiin oppimisen ratkaisuihin on kova. Tämän lisäksi ”koulutus on paras asia, mikäli haluaa vaikuttaa maailmaan”, Vesterbacka jatkaa. Yhdysvaltalaisen mallin mukaisen yritysten hyväntekeväisyyden sijaan Rovio on halunnut tehdä kestävästä bisnestä.

Mielenkiintoisen lisämausteen kuvioon tuo Rovion suomalaisuus. ”Meillä on tässä tosi hyvä ’brändituki’ – Suomea pidetään opetuksen huippumaana Pisa-menestyksen ansiosta”, Vesterbacka sanoo. Angry Birds -puuhakirjat on myös suunniteltu Opetushallituksen esiopetussuunnitelman perusteella.

Löytämällä oikeat kumppanit, oman brändin arvoa voi käyttää edistämään arvokkaina pitämiään asioita. Tästä arvонуonnista hyötyvät niin yhteisöt kuin osallistuvat yritykset ja muut toimijat.

”Se ei ole vain oikein tehty, vaan se on myös suunnaton bisnes”, Vesterbacka summaa.





**Koulutus on paras asia,  
mikäli haluaa vaikuttaa  
maailmaan.**

**Rovion markkinointijohtaja  
Peter Vesterbacka**



## Mitä yritys tekee kestävästi?

Rovio on nopeasti kasvava viihdealan yritys, joka on laajentanut toimintaansa oppimisympäristöihin.

## Miksi yritys tekee niin?

Oppimisympäristöt ovat Roviolle liiketoiminnallinen valinta, mutta myös hyvä tapa reagoida kysymyksiin yhteiskunnallisesta osallistumisesta.

## Miten kestävyys kanavoituu voitoksi?

Toiminta kanavoituu voitoksi tulevien myyntien kautta.

### **Liikevaihto**

75,3 miljoonaa euroa

### **Voitto**

62,0 %

### **Toimiala ja toimipaika**

Mobiilipelit, pääkonttori Espoossa

### **Henkilöstö**

98

### **Omistus**

Yksityinen omistus

### **Kestävyysshuippu**

Pelillisten oppimisympäristöjen kehittäminen

### **Vastuu kestävydestä organisaatiossa**

Oppimisympäristö- ja julkaisutoimintatiimi

### **Vastuullisuusraportointi**

Ei raportoi

### **Haastateltava**

Markkinointijohtaja Peter Vesterbacka

Yritysten talous- ja henkilöstöluvut perustuvat vuoden 2011 saatavilla oleviin julkisiin tietoihin.

## Case - Hesburger

# Hesburgerin sosiaalinen yritys kouluttaa motivoituneita työntekijöitä

Hesburger haluaa työihteistään monimuotoisia. Se tarkoittaa, että ravintoloissa työskentelee myös ihmisiä, joille työllistyminen ei ole helppoa. Hampurilaisketjun kylkeen perustetun sosiaalisen yrityksen avulla vajaakuntoisia ja pitkäaikaistyöttömiä ihmisiä työllistetään Hesburgerille.

Yhteiskunnan kannalta hyödylliset toimet eivät aina ole kuluja, vaan niillä saattaa olla tuottava paikka yrityksen strategiassa. Hesburgerissa erilaisten ihmisten työllistäminen nähdään sekä taloudellisesti järkevänä että yhteiskunnallisesti vastuullisena toimintana. Varatoimitusjohtaja **Jari Vuori** kertoo, että vuonna 2012 perustettu sosiaalinen yritys on Hesburgerille vakavasti otettava rekrytointikanava, jonka kautta löydetään motivoituneita ja pitkäaikaisia työntekijöitä. Kyse ei ole hyväntekeväisyydestä – Hesburger tekee sitä erikseen. Hampurilaisketju tekee esimerkiksi Suomen helluntaiseurakuntien lähetyk- ja kehitysyhteistyöjärjestö Fidan kanssa töitä bangladeshilaisen slummikoulun rahoittamiseksi.

### Sosiaalinen työllistäminen palkitsee

Sosiaalinen yritys toimii yhteistyössä kahden oppilaitoksen kanssa Helsingissä ja Turussa. Käytännössä Hesburger tarjoaa erityisryhmiin kuuluville opiskelijoille työhön tutustumista ja työssäoppimisjaksoja, joiden aikana työntekijä ja työnantaja voivat tutustua toisiinsa ajan kanssa, mukailen opiskelijan taitoja ja tarpeita. ”Tavoitteemme on, että prosessi johtaa työllistymiseen”, Hesburgerin henkilöstöpäällikkö **Annamaaria Ylinen** kertoo.

Tavoitteet ovat siis selvillä, mutta kovin paljon ei työn tuloksista vielä tiedetä. Alle vuosi sitten perustetun sosiaalisen yrityksen kautta työhön on tutustunut vasta alle kymmenen opiskelijaa, joten kovin laajoja kokemuksia projektista ei ole. ”Nämä ovat pitkiä prosesseja. Jos puhutaan ihmisten työllistymisestä, puhutaan pitkistä ajoista – enemmän vuosista kuin kuukausista”, Ylinen sanoo.

Ylinen kertoo kuitenkin, että Hesburger on työllistänyt vajaakuntoisia aieminkin ja kokemukset ovat olleet paljolti positiivisia. Sosiaalinen yritys on Ylinen mukaan hyvä keino konkretisoida työllistämisen tavoitteita, sitoutua niihin sekä keskittää toimintaa. ”Voisimme tehdä näitä asioita ilman sosiaalista yritystäkin. Eriytetylle yksikölle on kuitenkin helpompi asettaa rekrytointitavoitteet ja yhteistoiminta on helpompaa kuin jokaisen toimipisteen ottaminen mukaan erikseen”, Ylinen sanoo. Ravintoloissa, joissa

oppimisjaksoja on järjestetty, on esimerkiksi annettu lisäkoulutusta esimiehille, jotta työ on saatu mahdollisimman toimivaksi.

Sosiaalisen yrityksen perustaminen ja vajaakuntoisten työllistäminen laajemmin on Hesburgerille tapa toteuttaa yhtiölle tärkeää sosiaalista vastuuta. Ylinen uskoo, että yritys hyötyy toiminnasta, sillä se parantaa työnhakijoiden näkemyksiä Hesburgerista. Ketjussa halutaan varautua siihen, että ravintola-alalle tulee joskus työvoimapula. Tällöin hyvämaineinen työnantaja on hakijoille kilpailijoita houkuttelevampi ja esimerkiksi sosiaalisen yrityksen kautta rekrytoidut työntekijät pysyvät uskollisina yhtiölle.

### Monimuotoinen työporukka puhalttaa yhteen hiileen

Toinen syy vajaakuntoisten ihmisten rekrytointiin on jokapäiväisen ravintolatyöskentelyn parantaminen. Hesburgerilla on huomattu, että monimuotoiset työporukat puhaltavat paremmin yhteen hiileen. Tiimit, jotka koostuvat esimerkiksi ikänsä, taustansa tai sukupuolensa takia erilaisista ihmisistä, ovat yhteishengeltään yleensä parempia kuin sellaiset tiimit, joissa ihmiset ja elämäntilanteet ovat liian samanlaisia.

Sosiaalisen vastuun lisäksi Hesburgerilla on pyritty jätteen vähentämiseen ja energiatehokkuuteen erilaisten innovaatioiden ja keskittämisen kautta. Vuori kertoo, että Hesburger on kehittänyt muun muassa energiaa säästävään parilan, jonka käyttö pienentää ravintoloiden jäähdytystarvetta ja parantaa niiden ilmanlaatua.



**Nämä ovat pitkiä prosesseja. Jos puhutaan ihmisten työllistymisestä, puhutaan pitkistä ajoista – enemmän vuosista kuin kuukausista.**

**Hesburgerin henkilöstöpäällikkö Annamaaria Ylinen**

## Mitä yritys tekee kestävästi?

Hesburger työllistää vajaakuntoisia ja pitkäaikais-työttömiä sosiaalisen yrityksen kautta.

## Miksi yritys tekee niin?

Hesburgerilla on vahva yhteiskunnallinen missio ja monipuoliset tiimit toimivat hyvin.

## Miten kestävyys kanavoituu voitoiksi?

Hesburger on hyvämaineinen yritys kuluttajien ja työnhakijoiden silmissä ja saa sitoutuneita työntekijöitä.

### **Liikevaihto**

98,0 miljoonaa euroa (Burger-In Oy)

### **Voitto**

37,6 %

### **Toimiala ja toimipaikat**

Kahvila-ravintolat, Turussa pääkonttori, eri puolilla Suomea 270 ravintolaa, Baltiassa 96 ravintolaa, Venäjällä 8 ravintolaa, Saksassa 4 ravintolaa.

### **Henkilöstö**

Burger-In Oy:llä, jonka tavaramerkki Hesburger on, on 27 työntekijää, Hesburger työllistää noin 5 000 henkilöä Suomessa.

### **Omistus**

Perheyrittäjä

### **Kestävyysshuippu**

Hesburger on perustanut vajaakuntoisten työllistämiseen tähtäävän sosiaalisen yrityksen.

### **Vastuu kestävydestä organisaatiossa**

Henkilöstöpäällikkö (sosiaalisessa yrityksessä)

### **Vastuullisuusraportointi**

Ei raportoi

### **Haastateltavat**

Varatoimitusjohtaja Jari Vuori ja henkilöstöpäällikkö Annamaaria Ylinen

Yritysten talous- ja henkilöstöluvut perustuvat vuoden 2011 saatavilla oleviin julkisiin tietoihin.



Erweko Oy / Studio Timo Heikkala Oy

## Case - Erweko

# Erweko voittaa asiakkaita sertifikaateilla

Vuosituhaten alussa ympäristösertifikaateista tuli perusvaatimus painoalan kilpailutuksissa. Erwekossa päätettiin, että pakosta tehdään kilpailuvaltti, mutta työ vaatii sekä muutoksia painoprosesseihin että byrokratiaa.

Painotalo Erwekon verkkosivulla ensimmäisenä komeilee kolme sertifikaattia: FSC ja PEFC kertovat paperin alkuperästä ja Joutsenmerkki koko prosessin ympäristövaikutuksista. Joutsenmerkki yhtiöllä on ollut jo 1990-luvulta, mutta muut sertifikaatit yhtiö hankki vuosituhaten alussa.

Erweko on sertifikaattien suhteen painotuotealan edelläkävijä. Alun perin yrityksen johto päätti lähteä niiden hankkimiseen, koska asiakkaiden laatuvaatimukset kovenivat. "2000-luvun alkupuolella isot yritykset alkoivat keskittää hankkeitaan ja samaa tapahtui myös julkishallinnon kilpailutuksissa. Tässä yhteydessä laatujärjestelmät ja viime vuosina ympäristösertifikaatit nousivat yhdeksi laatuksiteeriksi", Erwekon toimitusjohtaja **Mikko Ilomäki** kertoo. Nykyään yritys menestyy kilpailutuksissa osin sertifikaattiansa ansiosta.

### Hikistä hommaa

Sertifikaattien saaminen vaatii yritykseltä paljon työtä. "Ympäristösertifikaateilla on konkreettisia ja absoluuttisia vaatimuksia, jotka on pakko täyttää. Eivät ne itsestään hoidu", Ilomäki sanoo. Erwekon painotyössä esimerkiksi painotuotteisiin käytettäviä kemikaaleja on vaihdettu toisiin ja energian kulutusta on vähennetty prosessin tarkkuutta lisäämällä.

Sertifikaatin vaatimusten täyttämisen lisäksi niiden hankkiminen vaatii myös paljon paperityötä. Erityisesti sertifikaatin rakentamisvaiheessa työtunteja kuluu, kun prosessia kuvataan ja sen kuluttamia raaka-aineita lasketaan. Seuraavina vuosina aikaa vie sertifikaatteihin kuuluva raportointi. Usean sertifikaatin hankkimisen voi olla keskiuurille ja pienille yrityksille työläs sekä kallis prosessi. Kulut alkavat painaa erityisesti taantuma-aikoina. "Meidän kokoisen yrityksen kannalta olisi parasta, jos olisi olemassa yksi kattava sertifikaatti usean pienemmän sijaan", Ilomäki kertoo. Taakkaa saattaisi vähentää, jos työ ostettaisiin konsultilta, mutta Erwekossa uskotaan, että parhaat tulokset saadaan silloin, kun asiat tehdään itse.

Vastuullisuus on Erwekon työssä erityisesti vastuullisuutta ympäristönäkökulmasta.

"Totta kai haluamme olla vastuullinen yritys muutenkin, mutta me puhumme ympäristöasioista ympäristöasioina. Emme halua laimentaa niiden asioiden tärkeyttä, sillä ympäristöasioissa on tämän bisneksen tärkeimmät kestävyyshaasteet", Ilomäki sanoo.

Ja sopii se yrityksen arvoihinkin. "Strategiassa on lähdetty rakentamaan tuotantoa mahdollisimman tehokkaaksi", Ilomäki kertoo.



**Laatujärjestelmät ja viime vuosina ympäristösertifikaatit nousivat yhdeksi laatukriteeriksi.**

**Erwekon toimitusjohtaja  
Mikko Ilomäki**



## Mitä yritys tekee kestävästi?

Erweko on alansa edelläkävijä sertifikaattien hyödyntämisessä.

## Miksi yritys tekee niin?

Alunperin työhön lähdettiin asiakkaiden vaatimuksesta.

## Miten kestävyys kanavoituu voitoiksi?

Erweko on onnistunut vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin ja se on tunnettu kestävyteen panostamisesta.

### **Liikevaihto**

6,6 miljoonaa euroa

### **Voitto**

-0,4 %

### **Toimiala ja toimipaikat**

Painotuotteet, Oulu, Rovaniemi ja Helsinki

### **Henkilöstö**

129

### **Omistus**

Kaleva Oy

### **Kestävyysshuippu**

Raportointi ja sertifikaatit

### **Vastuu kestävydestä organisaatiossa**

Johto

### **Vastuullisuusraportointi**

Ei raportoi erikseen

### **Haastateltava**

Toimitusjohtaja Mikko Ilomäki

Yritysten talous- ja henkilöstöluvut perustuvat vuoden 2011 saatavilla oleviin julkisiin tietoihin.





Pihlajalinna

## Case - Pihlajalinna

# Pihlajalinna kokeilee yksityisen ja julkisen välissä

Pihlajalinna on tamperelainen terveystalouden tarjoaja, jonka palveluihin kuuluu lääkäriasemia, työterveyshuoltoa sekä ostopalveluja kunnille. Yritys on viime aikoina pyrkinyt kasvaville kunnallisten terveystalouden markkinoille. Viimeisimpänä, mielenkiintoisena avauksena, Pihlajalinna perusti 2012–2013 vaihteessa yhteiskunnallisen yrityksen yhdessä Mänttä-Vilppulan kunnan kanssa. Yhtiö tarjoaa kunnalle laajasti niin terveys- kuin sosiaalipalveluita.

Pirkanmaalainen Mänttä-Vilppulan kunta muistuttaa tilanteeltaan lukuisia suomalaisia pieniä kuntia: se on velkaantunut jo pitkään ja kunnan väestö vanhenee koko ajan. Tämä johtaa kunnan talouden kestävyysvajeeseen, joka luo huomattavia paineita kunnallisveron nostoon. Mänttä-Vilppulan veroprosentti, 22 prosenttia, on Suomen korkein.

Mänttä-Vilppulan kunta syntyi vuonna 2009 Mäntän ja Vilppulan yhdistyessä. Uudessa kunnassa on edelleen vain 11 000 asukasta, mikä tekee terveystalouden järjestämisestä kallista. Pitkälle viime vuoteen Mänttä-Vilppulassa puuhattiin kustannusten vähentämiseksi yhteistä sosiaali- ja terveystalouden toiminta-alueetta naapurikuntien Jämsän ja Kuhmoisten kanssa.

Viime marraskuussa Mänttä-Vilppulan kunnallisvaltuusto päätti kuitenkin, että kunnallisia sosiaali- ja terveystalouksia ei siirretä pois kunnan alueelta, ja kieltäytyi yhteistoiminta-alueesta naapurikuntien kanssa.

Samalla kunnalle muotoutui ongelma: miten sosiaali- ja terveystalouksia tulisi järjestää, jotta kustannukset olisivat kohtuulliset ja palvelut kuitenkin pysyisivät kunnassa?

Myös aikataulu oli haastava, sillä sopimus edellisen palveluntarjoajan kanssa oli päättymässä jo vuoden vaihteessa.

Ratkaisuna Mänttä-Vilppulan kunta ja terveystalouksyritys Pihlajalinna perustivat yhdessä Mäntänvuoren Terveystalouks Oy -nimisen yhteiskunnallisen yrityksen. Sen tarkoituksena on tarjota kunnalle terveystalouksia ja suuri osa sosiaalihuollon palveluista. Pihlajalinna omistaa yrityksestä 51 prosenttia ja kunta loput.

### Poikkihallinnollisuudesta potentiaalia

Pihlajalinnulla Mäntänvuoren Terveystalouks Oy on paitsi uudenlaista bisnestä, myös osa yrityksen kasvustrategiaa. Yritys suuntaan kasvuaan kansainvälisille markkinoille. ”Haemme uutta tapaa tuottaa sosiaali- ja terveystalouksia yhdessä yksityisen ja julkisen kesken. Pihlajalinna ei lähde tässä hakemaan taloudellista voittoa, vaan uutta toimintatapaa”, Mäntänvuoren Terveystalouks Oy:n toimitusjohtaja **Juha Rautio** kuvaili hankkeen tavoitetta Ylen haastattelussa. Parhaimmillaan projektin lopputuloksena syntyy käytännön toimintamalli, jolla aikaansaadaan yhteistä arvoa: yksityisen



**Haemme uutta tapaa tuottaa sosiaali- ja terveyspalveluja yhdessä yksityisen ja julkisen kesken. Pihlajalinna ei lähde tässä hakemaan taloudellista voittoa, vaan uutta toimintatapaa.**

**Mäntänvuoren Terveys Oy:n toimitusjohtaja Juha Rautio**

ja julkisen toiminnan rajapinnassa kaikki toimijat voittavat yhteistyöstä.

Kansainvälistymistä tukee myös Tekes-hanke, jossa luodaan kestäviä kansainvälisille markkinoille sopivia malleja julkisten sosiaali- ja terveyspalveluiden tarjoamiseen erilaisissa konteksteissa.

Potentiaalia hankkeella on paljon. Onnistuessaan Mäntänvuoren Terveys tarjoaa uudenlaisen mallin Suomen hankaluuksissa olevalle sote-sektorille, ja mahdollisesti myös uuden tavan viedä suomalaista osaamista kansainvälisille markkinoille.

Mäntänvuoren Terveys Oy:n toimintaan ei ole julkisessa keskustelussa suhtauduttu varauksettomasti positiivisesti. JHL esitti viime vuoden lopussa huolensa siitä, onko yhteiskunnallisen yrityksen perustaminen vain tapa kiertää yksityistämisen julkista leimaa. Oman osansa kritiikistä on saanut myös Mänttä-Vilppulan päätös jättää noin 50 miljoonan euron sosiaali- ja terveyspalveluiden osto kilpailuttamatta ja antaa tehtävä suoraan Mäntänvuoren Terveys Oy:lle päätöksen kiireellisyyteen vedoten.

Mäntänvuoren Terveiden lopullisia vaikutuksia on vielä liian aikaista arvioida. Hanke on kuitenkin mielenkiintoinen; onnistuessaan se voi näyttää suunnan julkisten palveluiden kestävään uudelleenjärjestelyyn, jossa voittavat niin kunnat, potilaat kuin yrityksetkin.



## Mitä yritys tekee kestävästi?

Pihlajalinna on perustanut yhdessä Mänttä-Vilppulan kunnan kanssa yhteiskunnallisen yrityksen, joka on vastuussa kunnan terveyspalveluista.

## Miksi yritys tekee niin?

Pihlajalinna kokeilee Mänttä-Vilppulassa uutta toimintamallia, josta on tarkoitus tehdä vientituote.

## Miten kestävyys kanavoituu voitoiksi?

Prototyypin toimiessa Pihlajalinna kasvattaa liikevaihtoaan uuden toiminnan myötä.

### Liikevaihto

19,4 miljoonaa euroa

### Voitto

10,1 %

### Toimiala ja toimipaikat

Terveystenhoitoa, yritys on lähtöisin Tampereelta.

### Henkilöstö

388

### Omistus

Omistajina suomalaiset rahastot, keskinäinen vakuutusyhtiö Lähi-Tapiola ja noin 150 yhtiön työntekijää.

### Kestävyysshuippu

Yhdessä kunnan kanssa perustettu yhteiskunnallinen yritys

### Vastuu kestävydestä organisaatiossa

Pihlajalinna yhdessä Mänttä-Vilppulan kunnan kanssa

### Vastuullisuusraportointi

Ei

### Haastateltava:

Toimitusjohtaja Mikko Wiren

Yritysten talous- ja henkilöstöluvut perustuvat vuoden 2011 saatavilla oleviin julkisiin tietoihin.



Futurice

## Case - Futurice

# Futuricessa talousluvut kerrotaan kaikille

Futurice on suomalainen ohjelmointialan kasvuyritys, jossa kasvu perustuu hyvään yrityskulttuuriin ja henkilöstön hyvinvointiin. Futuricessa ei tehdä ylitöitä ja matkalaskut kuitataan itse. Yrityksen talous on mahdollisimman läpinäkyvää kaikille työntekijöille.

Eikä tässä vielä kaikki! Työpaikalta löytyy mahdollisuus aamusaunaan ja barista-kurssiin. Kaikki työntekijät saavat käyttöönsä luottokortin ja kerran vuodessa kaikkien työntekijöiden kesken jaetaan yrityksen voittoon perustuva bonus. Ei ole siis ihme, että Futurice voitti Euroopan parhaan työpaikan tittelin Best place to work -kilpailussa.

Hyvä työpaikka tarkoittaa Futuricella kuitenkin barista-kurssia ja aamusaunaa enemmän – hyvä työpaikka on sellainen jossa ihmisiin luotetaan, päätöksentekovaltaa on kaikilla ja ihmiset kokevat työnsä mielekkääksi. Futuricella ajatellaan, että onnelliset työntekijät tuottavat parhaan tuloksen.

### Raha ei saa juoksemaan nopeammin

Uudenlainen johtajuus, itseohjautuvuus ja avoimuus ovat Futuricen yrityskulttuurin peruskivet.

”Kaikki lähti liikkeelle siitä, kun mietittiin miten työstä tehtäisiin mahdollisimman tehokasta”, aloittaa Futuricen HR-johtaja **Hanno Nevalinna**. Muutama vuosi sitten yrityksen johdolle kirkastui, että työ on tehokkaimmillaan silloin, kun se koetaan mielekkääksi ja ihmisiin luotetaan.

Nevanlinna kertoo, miten helposti se unohtuu. ”Aluksi tarkoituksena oli vain tehdä itselle kiva työpaikka. Sitten kun ruvettiin kasvamaan, otettiin käyttöön kaikki normaalit kontrollointiprosessit. Seurattiin matka- ja kululaskuja, bonuksia jaettiin henkilökohtaisen myynnin mukaan ja työtä johdettiin ylhäältä alaspäin.” Tämä oli Hannolan mukaan virhe. ”Me herättiin yhtäkkiä siihen, että miksi aikuisia ihmisiä, joihin oltiin ennen luotettu oli pitänyt ruveta hoamaan.”

Futuricessa ymmärrettiin, että työn tehokkuus syntyy luottamuksesta ja itsearvostuksesta – siitä, että työ koetaan omaksi. ”Et juokse pätäkääkään nopeammin, jos tarjoan sinulle enemmän rahaa. Juokset nopeammin jos ympärillä olevat ihmiset antaa sinulle tilaa ja uskoo sinuun”, painottaa Hannola.

Tämän huomion jälkeen Futuricessa tehtiin kolme radikaalia päätöstä: ”Kaikki taloudelliset luvut tehtiin läpinäkyviksi kaikille työntekijöille. Kaikki työntekijät sitoutettiin yrityksen tavoitteisiin ja päätettiin, että tästä lähtien jokainen tekee omaa työtään koskevat päätökset itse.”

Nevanlinnan mukaan ainoa päätöksentekoa koskeva ehto Futuricessa on se, että päätöksen on pohjaututtava 3+2-säännölle. Tämä tarkoittaa, että ennen päätöksentekoa on mietittävä mitä päätös tarkoittaa asiakkaalle, yritykselle ja itselle ja lisäksi vielä, että mitä se tarkoittaa nyt ja tulevaisuudessa.

”Ymmärrettiin, että on tehtävä kaikki itseohjautuvuuden, luovuuden ja omistautumisen lisäämiseksi.”

Täydellinen läpinäkyvyys on Nevanlinnan mukaan paras itseohjautuvuuden synnyttäjä. ”Jotta jokainen voisi tehdä päätöksiä, on jokaisen ymmärrettävä yrityksen etu ja tavoitteet selkeästi ja oltava tietoinen yrityksen todellisesta tilanteesta”, painottaa Nevanlinna. Tämän takia jokainen työntekijä ohjelmoijasta HR-tiimiin perehdytetään ymmärtämään keskeisiä lukuja. ”Jokainen meillä osaa rakentaa linkin oman päivittäisen työn ja fiman menestyksen välillä”, sanoo Nevanlinna. Menestyksekkään päätöksenteon varmistamiseksi kaikki tiedot Futuricen myynnin edistymisestä ja taloustilanteesta ovat julkisia kaikille työntekijöille.



**Tärkeintä on se, että kokee olevansa arvostettu ja tekevänsä mielekästä työtä.**

**Futuricen HR-johtaja Hanno Nevanlinna**

Toinen itseohjautuvuuden synnyttäjä on Nevanlinnan mukaan se, että jokainen luo työnsä oman merkityksen ja tavoitteet ja seuraa niiden toteutumista itse. "Meillä käydään kaksi kertaa vuodessa kehityskeskustelua. Jokainen kertoo itse valitsemilleen mentoreille, että miten omat tavoitteet ovat edenneet ja sitten jatkaa niiden seuraamista taas itse."

Kolmas ja tärkein tekijä Nevanlinnan mukaan on työntekijän tunne, että häneen luotetaan ja että muut arvostavat häntä. Tämän takia Futuricella ei tarkisteta työntekijöiden matkakuluja tai muutaakaan projektitiimien kuluja. "Kaikkeen kontrollointiin menisi älyttömästi työaikaakin ja se synnyttää vain epäluottamuksen kulttuuria", huudahtaa Nevanlinna. Futuricella kiitosta hyvin tehdystä työstä eivät jaa johtajat vaan työkaverit. "Meillä on käytössä kaappi, josta voi viedä palkinnon työkaverin pöydälle aina kun haluaa osoittaa kiitoksen hyvin tehdystä työstä." Positiivisen palautteen antamista ollaan Futuricessa harjoiteltu nyt pari vuotta ja tulokset ovat hyviä. "Ollaan siinä nyt kuusi kertaa parempia kuin kaksi vuotta sitten", nauraa Nevanlinna.

### **Futurice on suuri kokeilu**

Futurice edustaa uutta johtamiskulttuuria, jossa johtajien työnä ei enää ole antaa käskyjä vaan luoda kulttuuria, jossa työntekijät ja yritys kukoistavat. Futuricessa työtä tekevät itseohjautuvat tiimit, jotka eivät ole raportointivastuussa kenellekään. Esimiesten tehtäväksi jää uusien työntekijöiden perehdytys yrityksen kulttuuriin ja myyntityön tekeminen. "Meillä johtajat myyvät projektit työntekijöille. Hyvä johtaja saa parhaat tyypit innostumaan uudesta projektista."

"Ihmiskuva, jossa työntekijän ajatellaan olevan tehokas vain kepin ja porkkanan avulla on auttamattoman vanhentunut", sanoo Nevanlinna. "Tärkeintä on se, että kokee olevansa arvostettu ja tekevänsä mielekästä työtä. Siksi päätösvalta on hajautettava ja tieto jaettava kaikille, ihmisiä ei voi näissä asioissa huijata."

Futurice on Nevanlinnan mukaan suuri kokeilu. Tavoitteena on kasvaa keskusuurista yli 500 henkilön yritykseksi, joka on täynnä motivoituneita ja hyvinvoivia työntekijöitä. Ajatuksena on, että onnelliset työntekijät tuottavat onnellisia asiakkaita ja siten menestyvää bisnestä. Toiminnan skaalaaminen tuo omat haasteensa, mutta on ainakin tähän asti kulttuurin uusintaminen onnistunut. "Me tehdään tätä siksi, että halutaan rajua kasvua". Viimeisen neljän vuoden aikana yrityksen liikevaihto on kasvanut lähes 130 prosenttia ja liikevoitto lähes 60 prosenttia.



## Mitä yritys tekee kestävästi?

Futurice on jakanut vastuun yrityksen menestyksestä laajasti työntekijöille. Kontrollointi- ja seuranta-järjestelmiä on vähennetty ja työhyvinvointi on yrityksen strategiassa kärjessä.

## Miksi yritys tekee niin?

Futuricessa uskotaan, että onnelliset, mielekästä työtä tekevät työntekijät tuottavat parhaat tulokset.

## Miten kestävyys kanavoituu voitoiksi?

Tulos paranee, kun työntekijät ovat tehokkaampia.

### **Liikevaihto**

9,8 miljoonaa euroa

### **Voitto**

6,7 %

### **Toimiala ja toimipaikat**

Ohjelmistojen suunnittelua ja valmistusta Helsingissä, Tampereella, Berliinissä ja Lontoossa

### **Henkilöstö**

114 työntekijää

### **Omistus**

Perustajaosakkaat omistavat vähän yli puolet, muu henkilöstö ja sijoittajat loput

### **Kestävyysshuippu**

Työhyvinvoinnin lisääminen ja vastuun jakaminen strategisista syistä

### **Vastuu kestävydestä organisaatiossa**

Yrityksen johto

### **Vastuullisuusraportointi**

Ei raportoi

### **Haastateltava**

HR-johtaja Hanno Nevanlinna

Yritysten talous- ja henkilöstöluvut perustuvat vuoden 2011 saatavilla oleviin julkisiin tietoihin.





Novosan

## Case - Novosan

# Novosan myy huusseja kaupunkeihin

Novosan on löytänyt markkinat ekologisten wc-laitteiden myynnistä. Suurin kysyntä on yrityksen myymillä vedettömällä pisuaareilla, jotka ovat levinneet laajasti esimerkiksi suomalaisiin ravintoloihin ja kauppakeskuksiin. Novosanin toimintaa ohjaavat ekologiset arvot, mutta asiakkaille paras myyntivaltti on pisuaarien tuomat pitkän ajan kustannussäästöt.

“Meidän tuotteilla on tähän mennessä säästetty puhdasta juomavettä jo miljoonia litroja”, kertoo Novosanin toimitusjohtaja **Tommi Virkki**. Vedettömän pisuaarin vaikutukset ovat kieltämättä suuret: yksi Novosanin pisuaari säästää vuodessa keskimäärin 100 000 litraa vettä. Virkille yrittämissä on kyse omien arvojen toteuttamisesta ja maailman ongelmien ratkaisemisesta. “Tärkeintä on, että voin joka päivä mennä kotiin lapsen luo ja todeta, että olen tehnyt jotain hyvää.”

Asiakkaita kiinnostavat ekologisuuden mukana tulevat säästöt.

“Kun aloitimme vuonna 2009, ekologiset markkinat vetivät. Kaikki halusivat nimenomaan ekologisen vessan.”

Nyt samaa tuotetta myydään eri argumentein. Tärkein kilpailuvaltti on taloudellisuus.

“Tietysti vesimaksut pienevät”, toteaa Virkki. “Tämän lisäksi kalliit huoltotyöt vähenevät.” Novosan pystyy osoittamaan säästöt asiakkailleen selvin numeroin.

### “Ympäristön pelastaminen vessa kerrallaan”

Tärkeä myyntivaltti on myös tuotteen käyttäjystävällisyys: “Hajuhaittoja ei ole”, kertoo Virkki.

Novosanin likeidea syntyi – tietysti – pisuaarin ääressä. Yrityksen toinen perustaja Hanno Airas oli juuri palannut Saksasta, jossa vedettömät pisuaarit olivat olleet arkipäivää jo useamman vuoden.

“Ihmettelimme, miten tuote ei vielä ollut rantautunut Suomeen ja haistoimme tilaisuuden.” Virkin mukaan bisnes löydettiin, koska olemassa oleva ongelma osattiin havaita ekologisten arvojen lähtökohdasta.

“Jos me emme olisi olleet kiinnostuneita ekologisuudesta, olisivat markkinat varmaan jääneet huomaamatta”, miettii Virkki. Novosan koee eroavansa yritysmaailman valtavirrasta juuri arvolähtöisyytensä vuoksi. Yrityksen missiona on “ympäristön pelastaminen vessa kerrallaan” ja yrityksen verkkosivuilla muistutetaan maailmalla vallitsevasta puhtaan veden pulasta.

Seuraavaksi Novosan alkaa pohtia, miten heidän tuotteillaan voisi ratkoa vedenkulutukseen liittyviä ongelmia myös kotitalouksissa. “Suurimmat säästöt tuotteillamme tehdään tällä hetkellä julkisissa tiloissa, mutta kartoitamme jatkuvasti uusia tuotteita, joiden avulla myös kotitaloudet voivat saada merkittäviä säästöjä veden kulutuksessa.” Säästöt eivät kuitenkaan saa jäädä vain suomalaisten yritysten ja koti-





**Tärkeintä on, että voin  
joka päivä mennä kotiin  
lapsen luo ja todeta, että  
olen tehnyt jotain hyvää.**

**Novosan toimitusjohtaja  
Tommi Virkki**

talouksien hyödyksi. "Suunnitteleme parhailaan bisnesmallia, jonka avulla osa säästyneistä varoista suunnataan niille alueille, joilla puhtaasta juomavedestä on eniten pulaa", kertoo Virkki. Näillä markkinoilla on varmasti tilaa uusille innovaatioille.



## Mitä yritys tekee kestävästi?

Myy ekologista vettä säästäviä wc-laitteita yrityksille.

## Miksi yritys tekee niin?

Novosan löysi markkinat kiinnostumalla ensin ympäristöstä.

## Miten kestävyys kanavoituu voitoiksi?

Myyntivaltiksi on ekologisuuden sijaan nousut vedettömien pisuaarien tuomat kustannussäästöt.

### **Liikevaihto**

217 000 euroa

### **Voitto**

12 %

### **Toimiala ja toimipaikat**

LVI, Kerava

### **Henkilöstö**

4

### **Omistus**

Osakeyhtiö

### **Kestävyyshuippu**

Ekologiset markkinat

### **Vastuu kestävydestä organisaatiossa**

Yrityksen johto

### **Vastuullisuusraportointi**

Ei raportointia

### **Haastateltava**

Toimitusjohtaja Tommi Virkki

Yritysten talous- ja henkilöstöluvut perustuvat vuoden 2011 saatavilla oleviin julkisiin tietoihin.

# Kenen avulla kestävyYTEEN?

Kestävien strategioiden jalkautuksen ytimessä on aktiivinen yhteistyö erilaisten sidosryhmien kanssa. Sidosryhmytön toteuttamiseksi Suomessa toimii lukuisia organisaatioita, joiden tarjoamaa tietoa, kontakteja, työkaluja ja asiantuntija-apua monet yritykset osaavat jo hyödyntää. Olipa kyse sitten raportoinnin detaljeista tai kumppanuuksien solmimisesta kehitysmaihin suuntautuvan liiketoiminnan käynnistämiseksi, tarjolla on neuvoa ja kontakteja.

## Konsultointi

**PwC Suomi** – PwC Suomi tarjoaa organisaatioille konsultointipalveluja, joilla yritys vastuu nivotaan strategia- ja tuotekehitysprosesseihin, johtamisjärjestelmiin ja muihin toimiin. Tähän liittyen PwC Suomi julkaisee myös barometriä, jolla kartoitetaan suomalaisyritysten vastuullisuutta. Edellisen kerran vuonna 2012 valmistunut barometri kertoo yhä useamman suomalaisyrityksen ottavan yritys vastuuasiat osaksi liiketoimintastrategiaansa ja johtaa niitä järjestelmällisesti.

## Verkostotoiminta

**FIBS RY** – Finnish Business & Society ry on voittoa tavoittelematon yritys vastuuverkosto, joka tarjoaa yrityksille tietoa, työkaluja, näkyvyyttä, kontakteja ja asiantuntija-apua kestävä liiketoiminnan kehittämiseen. FIBS on keskeinen yritys vastuuta koskevan keskustelun herättäjä ja fasilitoija Suomessa. Sillä on koko joukko jäsenyrityksiä, jotka jalkauttavat kestäviä toimintatapoja omaan toimintaansa. Verkoston toiminnan ytimessä ovat kymmenien vastuulliseen liiketoimintaan liittyvien tapahtumien organisointi ja vuosittain julkaistava tutkimus, joka valottaa suurten suomalaisyritysten vastuullisuustoimintaa. FIBS verkostoon kuuluu n. 200 suomalaisyritystä eri toimialoilta.

**Vastuullinen lounaisrannikko** – Vastuullinen lounaisrannikko on Turun ammattikorkeakoulun vetämä hanke, jossa vastuullisen liiketoiminnan edelläkävijyydestä rakennetaan alueellista voimavaraa lounaisrannikolla. Hankkeessa on mukana paikallisten yritysten lisäksi muita toimijoita Varsinais-Suomesta ja Satakunnasta. Vastaavia alueellisia hankkeita ja kokeiluja on käynnissä eri puolilla Suomea.

## Uusi liiketoiminta

**World Vision** – Suomen World Visionin suomalaisyrityksille suuntaamassa Weconomy innovaatio-ohjelmassa kehitetään köyhille alueille soveltuvia tuote- ja palveluideoita yhdessä loppukäyttäjien, vähävaraisten ihmisten kanssa. Ohjelma vie suomalaiset yritykset World Vision on järjestökentällä poikkeuksellisen aktiivinen kehitysmaihin suuntautuvan kestävä yritystoiminnan edistäjä.

**Tekes** – Teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus Tekes tukee yritysten satsauksia kohti kestävä liiketoimintaa muun muassa Tie kestäväan talouteen -ohjelman kautta. Ohjelma on suunnattu kotimaisille yrityksille, jotka haluavat kehittää liiketoimintaansa kestävä talouden arvoverkkojen kautta. Sen tavoitteena on tukea resurssiviisaita harppauksellisia innovaatioita ja luoda pohjaa uusien arvoverkostojen kehittymiselle.

**Aalto Global Impact** – Aalto Global Impact on vuonna 2012 perustettu Aalto yliopiston yksikkö, jonka missiona on tarttua yhteiskunnallisiin haasteisiin. AGIn toiminnan ytimessä on uuden tyyppisten toimijoiden välisten kumppanuuksien rakentaminen kehittyneiden ja kehitysmaiden välille. AGI on yhteistyökumppanina World Visionin kanssa käynnistetyssä yhteistyössä, joka tähtää köyhille alueille soveltuvien tuote- ja palveluideoiden kehittämiseen. UNICEFin kanssa se tekee yhteistyötä vesi- ja sanitaatiojärjestelmien kehittämiseksi Ugandassa.

**Finnpartnership** – Finnpartnership-liikeyrityskumppanuusohjelma tarjoaa suomalaisyrityksille kehitysmaaliiketoimintaan liittyviä ilmaisia neuvontapalveluja sekä taloudellista tukea. Ohjelman puoleen voi kääntyä kehitysmaihin suuntautuvan liiketoimintaan liittyvissä kysymyksissä. Sen kautta yritykset voivat myös etsiä uusia yhteistyömahdollisuuksia ja ilmoittaa omista hankkeistaan, joihin etsitään liikeyrityskumppania.

## Standardointi

**GRI** – Global Reporting Initiative (GRI) tarjoaa ohjeistusta ja tukee eri aloilla toimivia organisaatioita yhteiskuntavastuuraportoinnissa. GRI:n kattava raportointiviitekehys auttaa yrityksiä seuraamaan ja raportoimaan paremmin toimintansa taloudellisista, sosiaalisista ja ympäristöllisiä vaikutuksista.

**BSCI** – Business Social Compliance Initiative (BSCI) on Eurooppalaisten kauppaketjujen kehittämä sosiaalisen laadunvalvonnan malli. Sen tavoitteena on varmistaa, että kuluttajille tarjottavat tuotteet on valmistettu sosiaalisesti ja eettisesti hyväksyttävissä tuotanto-olosuhteissa. Malliin mukaan lähtevä tavarantoimittaja sitoutuu BSCI Code of Conduct periaatteisiin ja tekee BSCI:n mukaisen itsearvioinnin omasta toiminnastaan, minkä jälkeen ostaja- ja tavarantoimittajayritykset yhdessä sopivat auditoinnin toteuttamisesta ja aikataulusta. Suomessa BSCI:n mukaista mallia käyttävät esimerkiksi KESKO, Stockmann ja Nanso.

**ISO** – ISO (International organization for standardization) on yksi maailman suurimmista standardointiorganisaatioista. ISO luo standardeja mm. yritysten laadun hallinnan ympäristöjohtamisen ja yritys vastuutoiminnan helpottamiseen. Ympäristöjohtamisen alueella ISO kehittää parhaillaan uusia standardeja tuotteiden ja organisaatioiden hiili- ja vesijalanjäljen laskemiseen.

**SAI** – Social Accountability Internationalin (SAI) toimii suojataksien työntekijöiden ihmisoikeuksia ympäri maailman. SAI käyttää sosiaalisen vastuun standardeja rakentamaan paikallista kapasiteettia ja kehittämään vastuujärjestelmiä. SAI-8000 standardi on yksi suosituimmista työolojen valvomiseen ja kehittämiseen tähtävistä standardeista. Se ohjaa työnantajaa huomioimaan toimitusketjuun kuuluvat tekijät työntekijästä jälleenmyyjään ja kuluttajaan asti.

**WWF** – WWF:n Green Office on toimistoille tarkoitettu ympäristöjärjestelmä. Ohjelman tavoitteena on toimiston ekologisen jalanjäljen pienentäminen kiinnittämällä huomiota mm. sähkön kulutukseen, jätteiden käsittelyyn ja toimistohankintoihin. Green Office verkostossa on mukana yhteensä n. 200 organisaatiota yksityiseltä ja julkiselta sektorilta sekä järjestökentältä. Green Office motivoi henkilöstöä arjen ekotekoihin, parantaa ympäristötietoisuutta ja tuo kustannussäästöjä.

## Seuranta

**Eetti ry** – Eettisen kaupan puolesta ry (Eetti) on kansalaisjärjestö, jonka missiona on edistää oikeudenmukaista maailmankauppaa, kestäviä tuotantotapoja ja vastuullista kuluttamista. Eetti ry kannustaa kuluttajia osallistumaan vapaaehtoistoimintaan ja kampanjoi eettisempien julkisten hankintojen puolesta. Eri puolilla Suomea Eetin paikalliseen toimintaan kuuluvat mm. opintopiirit, reilun kaupan ruokien maistatukset ja muut tempaukset.

**Finnwatch** – Finnwatch tarkkailee suomalaisten ja tänne vahvasti sidoksissa olevien yritysten toiminnan vaikutuksia kehitysmaissa. Finnwatch tekee selvityksiä, osallistuu julkiseen keskusteluun, lobbaa Suomen ja EU:n yritys vastuupoliitiikkaan ja käy dialogia yritysten kanssa.

# Lähteet

BLAND, Jonathan (2010).

**Yhteiskunnallinen yritys – ratkaisu 2000-luvun haasteisiin. Ison-Britannian malli ja sen kokemukset.**

Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Strategiset hankkeet 22/2010.

BROWNE, John & NUTTALL, Robin (2013).

**Beyond corporate social responsibility: Integrated external engagement.**

McKinsey&Company.  
[http://www.mckinsey.com/insights/strategy/beyond\\_corporate\\_social\\_responsibility\\_integrated\\_external\\_engagement](http://www.mckinsey.com/insights/strategy/beyond_corporate_social_responsibility_integrated_external_engagement)

HALME, Minna & KORPELA, Maria (2013).

**Responsible innovation toward sustainable development in small and medium sized enterprises: A resource perspective.**

Aalto-university Business School, Helsinki.

HEISKANEN, Eva & JALAS, Mikko (2011).

**Käyttäjät kestävien innovaatioiden kehittäjinä. Teoksessa Joutsenvirta, Maria, Halme, Minna, Jalas, Mikko & Mäkinen, Jukka (2011) Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa.**

Gaudeamus Helsinki University Press, Helsinki. Sivut 231-248.

HÄMÄLÄINEN, Timo (2013).

**Towards a sustainable well-being society: Building blocks for a new socio-economic model.**

Sitra, Helsinki.

KOTTER, John (2012).

**Accelerate.**

Harvard Business Review November 2012.

LANKOSKI, Leena & HALME, Minna (2011).

**Vastuullisuuden vaikutukset globaalissa taloudessa. Teoksessa Joutsenvirta, Maria, Halme, Minna, Jalas, Mikko & Mäkinen, Jukka (2011) Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa.**

Gaudeamus Helsinki University Press, Helsinki. Sivut 31-51

LETZA, S.; SUN, X. & KIRKBRIDGE, J. (2004)

**Shareholding versus stakeholding: A critical review of corporate governance.**

Corporate Governance: An International Review 12 (3). Sivut 242-262

MACKEY, John & SISODIA, Rajendra 2013:

**Conscious Capitalism: liberating the heroic spirit of business.**

Harvard Business Review Press.

MARGOLIS, Joshua D., ELFENBEIN, Hillary A. & WALSH, James P. (2007).

**Does it pay to be good? A Meta-analysis and redirection of research on the relationship between corporate social and financial performance.**

July 2007.

<http://stakeholder.bu.edu/Docs/Walsh,%20Jim%20Does%20It%20Pay%20to%20Be%20Good.pdf>

MINTZBERG, Henry (2009).

**Rebuilding Companies as Communities.**

Harvard Business Review July–August 2009.

NONAKA, Ikujiro & TAKEUCHI, Hirotaka (2011).

**The Wise Leader.**

Harvard Business Review June 2011.

PORTER, Michael E. & KRAMER, Mark R. (2011).

**The Big Idea: Creating Shared Value: How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth.**

Harvard Business Review January–February 2011.

PricewaterhouseCoopers (2012).

**Askel Eteenpäin PwC:n yritys vastuubarometri 2012.**

Helsinki: PricewaterhouseCoopers.

[http://www.pwc.fi/fi/julkaisut/tiedostot/pwc\\_yritysvastuubarometri\\_2012.pdf](http://www.pwc.fi/fi/julkaisut/tiedostot/pwc_yritysvastuubarometri_2012.pdf)

RIDLEY-DUFF, Rory & BULL, Mike (2011).

**Understanding Social Enterprise.**

Theory & Practice. Sage, Los Angeles 2011.

WOLFE, David; SISODIA, Rajendra & SHETH, Jagdish (2007).

**Firms of Endearment: the pursuit of purpose and profit.**

Wharton School Publishing.





