

VASTUULLISEN LIIKETOIMINNAN MUOTOILU



Taiteiden tiedekunta
Lapin yliopisto

Laura Hakanen
Pro gradu -tutkielma
Palvelumuotoilun monialainen
maisteriohjelma
Kevät 2024

Lapin yliopisto

Tiedekunta: Taiteiden tiedekunta

Työn nimi: Vastuullisen liiketoiminnan muotoilu

Tekijä: Laura Hakanen

Koulutusohjelma/oppiaine: Palvelumuotoilun monialainen maisteriohjelma

Työn laji: Pro gradu -tutkielma

Sivumäärä, liitteiden lukumäärä: 64 sivua + 2 liitettä

Vuosi: 2024

Tiivistelmä:

Kestävyyshaasteet, erilaiset yhteiskunnalliset kriisit sekä kuluttajien käyttäytymisen muutos vaativat yrityksiltä uusia kestäviä toimintatapoja. Palvelumuotoilussa käytettävät menetelmät, osallistaminen, visuaaliset kiteytykset ja jatkuvat kokeilut mahdollistavat iteratiivisen kehittämisen ja strategian nopean muuttamisen, mikä auttaa siinä, että yritykset pystyvät reagoimaan muutoksiin ja muokkaamaan ketterästi toimintaansa kestävyysvaatimusten mukaisesti.

Vastuullisesta liiketoiminnasta on tehty lukuisia tutkimuksia, samoin liiketoiminnan kehittämisestä muotoilun menetelmin. Näitä osa-alueita yhdistävää tutkimusta on tehty huomattavasti vähemmän. Tämän tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta ymmärrystä ja osaamista liiketoimintamuotoiluun ja yritysten vastuullisuustyöhön. Tutkimus pyrki selvittämään, kuinka muotoilun menetelmiä voidaan hyödyntää vastuullisen liiketoiminnan kehittämisessä. Lisäksi tutkimuksen tavoite on konkretisoida vastuullisuuspuhetta palvelumuotoilun avulla.

Tutkimuskohteena on vastuullisen liiketoiminnan kehittäminen palvelumuotoilun menetelmin. Teoreettinen viitekehys muodostuu liiketoimintamuotoilusta ja vastuullisesta liiketoiminnasta sekä palvelumuotoilun hyödyntämisestä vastuullisen liiketoiminnan kehittämisessä. Tieteellisenä tehtävänäni on tutkia millaiset palvelumuotoilun menetelmät sopivat vastuullisen liiketoiminnan muotoiluun ja miten vastuullisuuspuhetta voi konkretisoida palvelumuotoilun avulla.

Tämä pro gradu -tutkimus on toteutettu konstruktivisena tapaustutkimuksena. Tarkoituksena on tuottaa palvelumuotoilun menetelmistä konstruktio eli malli, jolla pyritään ratkaisemaan vastuullisen liiketoiminnan kehittämiseen liittyviä ongelmia ja täten tuottamaan kontribuutioita palvelumuotoilun ja liiketoiminnan alalle.

Tutkimuksen aineistona on käytetty aiempaa tutkimusta, teoretietoa, teemahaastattelujen materiaalia sekä sovelletussa lomakehaastattelussa esiteltyjä case-esimerkkejä. Aineiston analyysi tapahtui dokumenttianalyysin, teemoittelun ja aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla.

Tutkimuksessa korostui sidosryhmien osallistamisen merkitys. Myös yritystoiminnan olennaisuuksien eli vastuullisuuden avaintekijöiden tunnistaminen on vastuullisen liiketoiminnan

kehittämisessä tärkeää. Vastuullisuuspuheen konkretisoinnissa auttavat läpinäkyvyys, rehellisyys, arvopohjainen viestintä sekä käytännön vastuullisuustekojen merkityksen avaaminen.

Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että palvelumuotoilun menetelmät sopivat vastuullisen liiketoiminnan kehittämiseen. Etenkin uusille menetelmille on tarvetta. Tutkimuksen tuloksena mallinnettiin kaksi uutta menetelmää: vastuullisuuspyörä ja vastuullisuusblueprint.

Pro gradu –tutkielman rinnalla on kirjoitettu oppikirjaksi suunniteltua tietokirjaa. *Kannattavaa vastuullisuutta – kestävä liiketoiminnan muotoilu* (Edita) julkaistaan elokuussa 2024. Tutkimuksen tulokset sekä tuotoksena syntyneet menetelmät julkaistaan osana kirjaa.

Avainsanat: vastuullisuus, liiketoimintamuotoilu, yritysvastuu, yhteiskuntavastuu, palvelumuotoilu, muotoilun menetelmät

University of Lapland

Faculty: Faculty of Arts

Title: The Responsible Business Design

Author: Laura Hakanen

Degree/program: Multidisciplinary master's program in service design

Type of work: Pro gradu -thesis

Number of pages, number of appendices: 64 pages + 2 appendixes

Year: 2024

Summary:

Sustainability challenges, various social crises and changes in consumer behavior require companies to adopt new sustainable practices. The use of service design methodologies, participation, visual crystallizations and continuous experimentation allow for iterative development and rapid changes in strategy, helping companies to respond to change and agilely adapt their operations to sustainability requirements.

Numerous studies have been carried out on responsible business, as well as developing the business using design methods. Significantly less research has been done to link these areas. The aim of this research is to generate new understanding and competence in business design and corporate responsibility work. The aim of the study was to find out how design methods can be used in developing responsible business. In addition, the aim of the study is to concretize sustainability speech through service design.

The research topic is the development of responsible business through service design methods. The theoretical framework consists of business design and responsible business operations and the use of service design in the development of responsible business operations. My research task is to investigate which service design methods are suitable for designing responsible business and how the sustainability discourse can be concretized through service design.

This thesis study has been carried out as a constructive case study. The purpose is to produce a construct or model of service design methods that aims to solve problems related to the development of responsible business and thus to produce contributions to the field of service design and business.

The material used in the research is based on previous research, theoretical information, material from the thematic interviews and case examples presented in the applied form interview. The analysis of the data was carried out using documentary analysis, thematic analysis and data-driven content analysis.

The study highlighted the importance of stakeholder involvement. The identification of the key factors of sustainability is also important in the development of responsible business practices. Transparency, honesty, value-based communication and the importance of practical sustainability actions help to make the sustainability message more concrete.

The results of the study show that service design methods are suitable for developing responsible business. In particular, there is a need for new methods. As a result of the study, two new methods were modeled: *the sustainability wheel* and *the sustainability blueprint*.

Alongside the Master's thesis, a nonfiction book designed as a textbook has been written. *Profitable responsibility -sustainable business design* (Edita) will be published in August 2024. The results of the research and the resulting methods will be published as part of the book.

Keywords: *sustainability, business design, corporate responsibility, corporate social responsibility, service design, design methods*

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	9
1.1	Tutkimuksen tausta, tarve ja tavoite.....	9
1.2	Tutkimuksen rajaus ja tutkimuskysymys	11
1.3	Tutkielman rakenne.....	13
2	TEOREETTINEN TAUSTA	15
2.1	Liiketoiminnan kehittäminen palvelumuotoilun avulla	15
2.1.1	Muotoilun prosessi ja menetelmät liiketoiminnan kehittämisessä.....	17
2.1.2	Liiketoimintamuotoilun haasteet ja hyödyt	19
2.2	Vastuullinen liiketoiminta	21
2.2.1	Vastuullisuuden osa-alueet.....	24
2.2.2	Vastuullisen liiketoiminnan vaateet.....	28
2.2.3	Vastuullisuuden merkitys liiketoiminnassa.....	30
2.3	Palvelumuotoilu vastuullisen liiketoiminnan kehityksessä.....	31
3	TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN TOTEUTUS	35
3.1	Tutkimusstrategia ja lähestymistapa	35
3.2	Tutkimusaineisto ja sen hankinta	36
3.3	Aineiston analyysi.....	37
4	TUTKIMUKSEN KESKEISIMMÄT LÖYDÖKSET.....	39
4.1	Vastuullisen liiketoiminnan muotoiluun sopivat menetelmät	39
4.2	Menetelmä 1: Vastuullisuuspyörä	44
4.3	Palvelumuotoilun hyödyntäminen vastuullisuusviestinnässä	47
4.4	Menetelmä 2: Vastuullisuusblueprint	49
5	POHDINTA.....	51
5.1	Vastuullisen liiketoiminnan muotoilu	51
5.2	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	55
5.3	Johtopäätökset.....	56
6	PÄÄTÄNTÖ	60

LÄHTEET	61
---------------	----

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelun kysymysrunko

Liite 2. Lomakehaastattelun caselomake

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1: Vastuullisen liiketoiminnan muotoilun käsitekartta (Hakanen, 2024)	11
Kuvio 2: Tutkielman rakenne ja tutkimuksen prosessi (Hakanen, 2024).....	13
Kuvio 3: Mitä on liiketoimintamuotoilu? (Törrönen, 2018)	16
Kuvio 4: Palvelumuotoilun tuplatimantti (Hakanen, 2024).....	17
Kuvio 5: Finnish Design Value Index (FDVI) Pentagon Designin tutkimus (Räty, 2019) ...	21
Kuvio 6: Yritysvastuun perustaso (FIBS Yritysvastuu 2023)	22
Kuvio 7:Yhteiskuntavastuun toteuttamisen tasot Takalan mukaan (Hakanen, 2024)	23
Kuvio 8: Vastuullisuuden kolmijako (Hakanen, 2024)	25
Kuvio 9: The Reframing cube (Lahtinen, 2020).....	33
Kuvio 10: Vastuullisuuspyörä (Hakanen, 2024)	45
Kuvio 11: Vastuullisuusblueprint (Hakanen, 2024).....	49
Kuvio 12: Vastuullisen liiketoiminnan rakenne Ketolan mukaan (Hakanen, 2024)	52
Kuvio 13: The Framework for Innovation (Design Council, 2019).....	53
Kuva 14: Yli 80 % suomalaisyrityksistä uskoo vastuullisuuden merkityksen kasvuun (FIBS Yritysvastuuraportti 2023).....	55

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta, tarve ja tavoite

Elämme aikaa, jota värittää yhteiskunnalliset muutokset, kestävyysaasteet ja viruspandemian kaltaiset odottamattomat käänneet. Ilmastonmuutos on vaikuttanut maailmaan jo pitkään, luonnonvarat hupenevat, ja miljardit ihmiset kärsivät vesipulasta. Maailmaa ravistelevat sodat ja talouskriisit, työttömyys ja köyhyys lisääntyvät, ja eriarvoisuus sekä hyvinvoinnin epätasa-arvo kasvavat. Ympäröivä maailma muuttuu hurjaa vauhtia ja käsillä olevat ongelmat koskettavat meistä jokaista. Puhutaan *viheliäisistä ongelmista*, sellaisista, joiden ratkaisuun liittyy paljon tekijöitä ja muuttujia, ja joita tulee tarkastella poikkiyhteiskunnallisesti ja laaja- alaisesti. Tämä edellyttää uusia näkökulmia sekä innovatiivisia tapoja ajatella ja toimia. Tarvitaan suunnanmuutosta, ja yrityksillä on tässä keskeinen rooli. Eikä kyse ole yritysten omasta valinnasta, vaan paine vastuullisuuteen tulee joka puolelta; sitä odottavat niin sijoittajat, omat työntekijät kuin kuluttajatkin. On myös välttämätöntä ennakoida tulevat riskit, kuten esimerkiksi raaka-aineiden saatavuus ja ilmaston lämpeneminen.

Vaikka yritys vastuusta on keskusteltu jo pitkään, vastuullisuus on noussut liiketoiminnan olennaiseksi osaksi vasta tämän vuosituhannen aikana. 2000-luvun alussa vastuullisuus tarkoitti pääasiassa eettistä liiketoimintaa ja välttämättömien ympäristöasioiden huomioimista. Sosiaalinen vastuullisuus alkoi saada merkitystä 2000-luvun lopulla, ja seuraavan vuosikymmenen alussa ihmisoi-keudet liitettiin osaksi yritys vastuuta. 2010-luvulla vastuullisuudesta tuli liiketoiminnan perusedellytys, ja IPCC:n ilmastoraportin julkaisu vuonna 2018 vahvisti tämän suunnan. Tämä liike jatkuu edelleen Pariisin ilmastopöytäkirjan ja YK:n kestävä kehityksen tavoitteiden ohjaamana.

Vastuullisuus ei ole siis vain ohimenevä trendi, vaan pakko; meidän on toimitava, jotta turvaamme maapallon ja varmistamme kaiken jatkuvuuden. Yrityksillä on moraalinen velvollisuus harjoittaa kestävää liiketoimintaa. Vanhentunut ajattelutapa, jossa taloudelliset edellytykset varmistetaan ensin ja vastuullisuus tulee vasta sen jälkeen, ei enää toimi. Vastuullisuus kuuluu liiketoiminnan yti-

meen, se on strateginen kysymys. Yritysten riskejä ja mahdollisuuksia on tarkasteltava kokonaisvaltaisesti, ottaen huomioon vastuullisuuden eri osa-alueet. Vastuullisuudesta tulee yrityksissä keskustella, päättää ja sitä tulee johtaa aivan kuten muitakin liiketoiminnan osa-alueita. Vastuullisuus antaa yrityksille merkitystä ja avaa uusia mahdollisuuksia. Muutos tarjoaa tilaisuuden tarkastella omaa toimintaansa ja muotoilla uusia, parempia tapoja toimia. Yrityksillä on mahdollisuus rakentaa kokemuksia, palveluita ja tuotteita, jotka vastaavat muuttuneisiin kulutustottumuksiin ja heijastavat kuluttajien kaipaamia merkityksiä; turvallisuutta, vastuullisuutta, empatiaa ja arjen helppoutta.

Perinteinen liiketoiminnan kehittäminen viisivuotissuunnitelmiseen ei kykene vastaamaan nykyaikaisiin, sillä strategiassa ei kyetä hyödyntämään liiketoiminnassa opittua uutta tietoa tai markkinoilta tulevia uusia signaaleja riittävän nopeasti ja tehokkaasti. Palvelumuotoilussa käytettävät menetelmät, osallistaminen, visuaaliset kiteytykset ja jatkuvat kokeilut mahdollistavat iteratiivisen kehittämisen ja strategian nopean muuttamisen aina uuden tiedon kertyessä. Tämä auttaa siihen, että yrityksen liiketoiminta mukautuu ketterästi muutokseen ja hyödyntää välittömästi uusia mahdollisuuksia.

Yritysten on siis kannattavaa kehittää toimintaansa vastuulliseksi, katsoo asiaa sitten kestävyuden haasteiden ratkaisemisen tai kuluttajien muuttuvien intressien näkökulmasta. Tämä kehitystyö on järkevää tehdä nimenomaan muotoilun menetelmin, jotta turvataan nopea reagointi muuttuviin tilanteisiin ja signaaleihin.

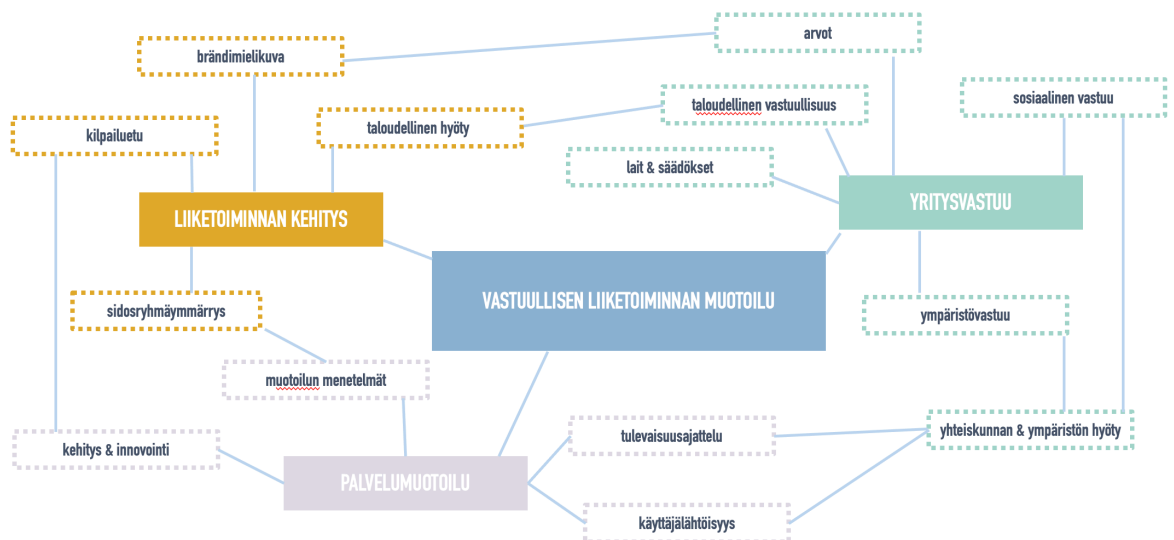
Vastuullista liiketoimintaa on tutkittu paljon aiemmin, samoin liiketoiminnan kehittämistä muotoilun menetelmin. Esimerkiksi tieteellisten julkaisujen hakupalvelu Google Scholarista löytyy yli 18 000 suomenkielistä julkaisua vastuullisesta liiketoiminnasta, ja saman verran julkaisuja löytyy liiketoiminnan kehittämisestä muotoilun menetelmin. Näitä osa-alueita yhdistävää tutkimusta on tehty huomattavasti vähemmän.

Tämä pro gradu -tutkimus pyrkii tuottamaan uutta ymmärrystä ja osaamista liiketoimintamuotoiluun ja yritysten vastuullisuustyöhön. Tutkimus pyrkii selvittämään, kuinka muotoilun menetelmiä voidaan hyödyntää vastuullisen liiketoimin-

nan kehittämässä. Lisäksi tutkimuksen tavoite on konkretisoida vastuullisuuspuhetta palvelumuotoilun avulla. Tutkimuksen tuloksia hyödynnetään elokuussa 2024 julkaistavassa *Kannattavaa vastuullisuutta – kestävän liiketoiminnan muotoilu* -tietokirjassa.

1.2 Tutkimuksen rajaus ja tutkimuskysymys

Tutkittavan ilmiön täsmentämiseksi ja aiheen avaamiseksi olennaiset käsitteet on koostettu käsitekarttaan (kuvio 1). Siinä ytimessä on vastuullisen liiketoiminnan muotoilu, ja kolme alakategoriaa ovat palvelumuotoilu, liiketoiminnan kehitys ja yritysvastuu.



Kuvio 1: Vastuullisen liiketoiminnan muotoilun käsitekartta (Hakanen, 2024)

Palvelumuotoilussa merkittäviä ovat muotoilun prosessit ja mallit sekä käytetyt menetelmät. Niiden avulla voidaan kehittää ja innovoida liiketoimintaa. Liiketoiminnan kehitykseen liittyy myös sidosryhmäymmärrys, kehityksestä syntyvä kilpailuetu, taloudellinen hyöty sekä brändimielikuvan muodostuminen. Brändimielikuvaan vaikuttavat myös arvot, jotka ovat vahvasti sidoksissa yritys vastuuseen. Siihen liittyy taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristövastuu, ja niistä syntyvät yhteiskunnan ja ympäristön hyödyt. Yritys vastuuta puolestaan määrittelevät lait ja säädökset.

Näistä kuvatuista käsitteistä tutkielmassa keskitytään erityisesti liiketoiminnan kehitykseen ja yritys vastuuseen, ja siihen, miten näitä voidaan yhdistää palvelumuotoilun avulla.

Tutkimuksen perusta on täsmällisesti määritetyssä asiaongelmassa sekä siitä johdetussa tutkimusongelmassa (Vilkkä, 2021). Sekä liiketoimintamuotoilu että vastuullinen liiketoiminta ovat laajoja aiheita, minkä vuoksi tämä tutkimus on rajattu koskettamaan liiketoiminnan vastuullisuuden kehittämistä ja palvelumuotoilun menetelmien hyödyntämistä tässä työssä. Työn tutkimuskysymys on *millaiset palvelumuotoilun menetelmät sopivat vastuullisen liiketoiminnan muotoiluun?* Tähän kysymykseen pyritään löytämään vastauksia tutkimalla vastuullista liiketoimintaa tekeviä yrityksiä ja heidän käyttämiään menetelmiä, ja peilaamalla näitä havaintoja aiemmin tuotettuun tutkimustietoon ja teoriaan.

Tämä pro gradu -tutkimus on toteutettu konstruktivisena tapaustutkimuksena. Konstruktivinen tutkimusote luo kokonaisvaltaisen toimintamallin siihen, miten tieteellistä tietoa tuotetaan. Tutkimusotteen valintaan vaikuttaa se, minkälaista tietoa on tarkoitus tuottaa ja minkälainen aineisto uuden tiedon luomisessa on käytettävissä. Koska tämä tutkimus yhdistyy tietokirjaan ja aineistona toimii teemahaastattelut ja case-esimerkit, on konstruktivinen tapaustutkimus perusteltu tutkimusstrategia. Tutkimusstrategiana tapaustutkimus mahdollistaa kokonaisvaltaisen ja syvällisen tutkimuksen, jossa hyödynnetään monia tietolähteitä. Tarkoituksena on tuottaa palvelumuotoilun menetelmistä konstruktio eli malli, jolla pyritään ratkaisemaan vastuullisen liiketoiminnan kehittämiseen liittyviä ongelmia ja täten tuottamaan kontribuutioita palvelumuotoilun ja liiketoiminnan alalle. (Kananen 2013, 28; Lukka, 2001.)

Konstruktio tuottamisen lisäksi tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten ajoittain hankalaksi koettua vastuullisuuspuhetta voi konkretisoida palvelumuotoilun avulla. Työn toisena tutkimuskysymyksenä on *miten vastuullisuuspuhetta voi konkretisoida palvelumuotoilun avulla?* Tähän kysymykseen pyritään löytämään vastaus teemahaastattelujen ja case-esimerkeissä käytettyjen menetelmien analysoinnin avulla.

1.3 Tutkielman rakenne

Tämä pro gradu -tutkielma on rajattu liiketoiminnan muotoilun ja vastuullisen liiketoiminnan määrittelyyn sekä vastuullisen liiketoiminnan kehitykseen sopivien muotoilumenetelmien esittelyyn. Työ rakentuu tietoperustasta, tutkimuksesta sekä johtopäätöksistä (kuvio 2).

Vilkan (2021) mukaan tutkimuksessa peilataan aina omaa ajattelua valitun teoreettikon ajatusta tai ajatuksista muotoiltua viitekehystä vasten, ja oma ajatus syntyy tämän vertailun tuloksena. Tätä mallia hyödyntäen tässä pro gradu tutkielmassa avataan ensin yleisesti liiketoiminnan kehittämistä muotoilun menetelmin sekä vastuullisuuden merkitystä liiketoiminnassa teoriaan peilaten. Itse tutkimustyössä tarkastellaan suomalaisia vastuullisia yrityksiä ja analysoidaan heidän konkreettisia vastuullisuustoimiaan. Tutkimustyön havainnot ja tietoperusta yhdistyvät tutkimuksen johtopäätöksissä.



Kuvio 2: Tutkielman rakenne ja tutkimuksen prosessi (Hakanen, 2024)

Teoreettinen viitekehys muodostuu kahdesta osasta. Ensimmäisessä osassa käydään läpi liiketoiminnan kehittämistä palvelumuotoilun avulla (luku 2.1). Osiossa avataan erilaisia liiketoiminnan kehittämiseen sopivia palvelumuotoilun menetelmiä (luku 2.1.1) sekä liiketoimintamuotoilun hyötyjä (luku 2.1.2). Toisessa osiossa käydään läpi vastuullisen liiketoiminnan käsite (luku 2.2), vastuullisen liiketoiminnan osa-alueet (luku 2.2.1), vastuullista liiketoimintaa määrittävät säädökset (luku 2.2.2) sekä vastuullisen liiketoiminnan haasteet ja mahdollisuudet (luku 2.2.3).

Tutkimusprosessin kulku voidaan jakaa viiteen vaiheeseen, jotka ovat ideataso, sitoutuminen, toteuttaminen, kirjoittaminen ja tiedottaminen (Vilka 2021). Tä-

män pro gradu -tutkielman idea syntyi jo 2020, jolloin valmistelin palvelumuotoilun opinnäytetyötäni vastuullisen liiketoiminnan muotoilusta ja havaitsin aihepiirissä tarvetta laajemmalle tutkimukselle. Tutkimuksen kohteeksi rajautui lopulta palvelumuotoilun menetelmien hyödyntäminen vastuullisuuden kehittämisessä. Pro gradu -tutkimus on toteutettu samanaikaisesti vastuullisen liiketoiminnan muotoilua käsittelevän tietokirjan kirjoittamisen kanssa. Teemahaastattelut ja case-esimerkit toimivat pohjana molemmissa tuotoksissa ja tutkielmassa syntyneitä havaintoja hyödynnetään osana tietokirjaa tutkimustekstiä yksinkertaistaen. Tutkimuksen tuotoksena syntyneet menetelmät mallinnetaan myös tietokirjaan. *Kannattavaa vastuullisuutta – kestävä liiketoiminnan muotoilu* julkaistaan elokuussa 2024, kirjan julkaisijana toimii Edita.

2 TEOREETTINEN TAUSTA

2.1 Liiketoiminnan kehittäminen palvelumuotoilun avulla

Palvelumuotoilu tarkoittaa palveluiden ja liiketoiminnan ihmislähtöistä kehittämistä, johon palvelun käyttäjä otetaan aktiivisesti mukaan. Se on kokonaisvaltaista suunnittelua, jonka tavoitteena on luoda helppokäyttöisiä ja relevantteja palveluita, tuotteita, tiloja ja prosesseja. Palvelumuotoilu antaa kehitystyölle kokonaisvaltaisen lähestymistavan, prosessin, menetelmät ja työkalut. Palvelumuotoilu on sateenvarjokäsite, johon yhdistyy elementtejä muotoilusta, käytettävyysuunnittelusta, myynnistä ja markkinoinnista. Muotoilua voi hyödyntää monella tapaa yritystoiminnassa. Palvelumuotoilulla voidaan asiakasrajapinnassa kehittää jo olemassa olevia palveluja tai innovoida uusia. Systemisellä tasolla taas voidaan rakentaa laaja-alaisia linjauksia asiakaskokemuksen parantamiseksi. Strategisella tasolla muotoilulla voidaan asettaa visio ja päämäärä sekä linjata yrityksen palveluliiketoimintaa. (Koivisto, ym. 2019, 55.)

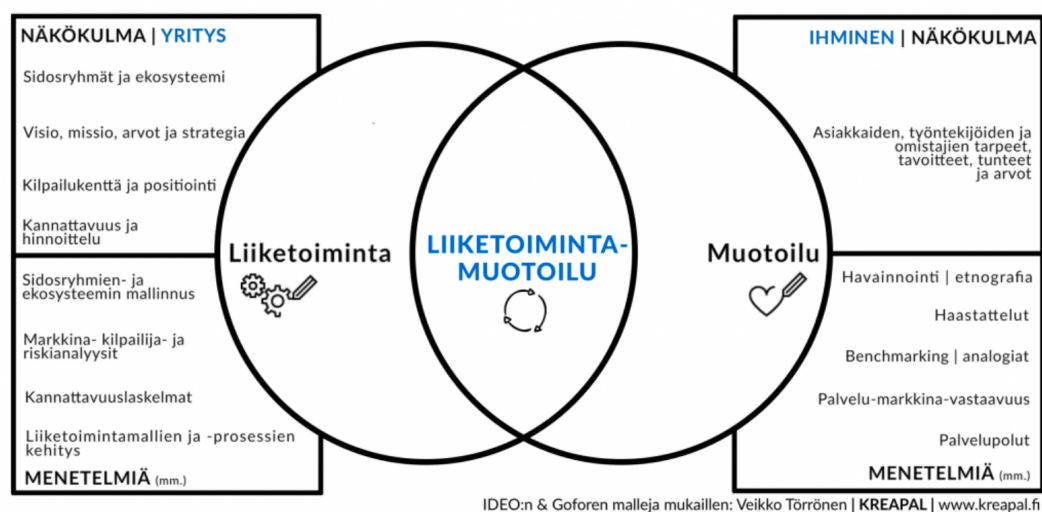
Liiketoiminnan kehittämisessä käytettävä muotoiluterministö vaihtelee paljon. Termejä palvelumuotoilu ja liiketoimintamuotoilu käytetään välillä tarkoittaen samaa asiaa, välillä niiden välille tehdään eroa. Yleisimmin ero tehdään käsitteessä esiintyvän nimen, palvelun ja liiketoiminnan välillä. Siinä missä palvelumuotoilu on osaamisala, joka tuo muotoilusta tutut toimintatavat palveluiden kehittämiseen ja yhdistää ne perinteisiin palvelun kehityksen menetelmiin, voidaan liiketoimintamuotoilu määritellä niin, että se on toimintaa, jossa käytetään muotoilun menetelmiä ja muotoiluajattelua yhdistettynä liiketoiminnan kehityksen työkaluihin ja haasteisiin. (Tuulaniemi 2013, 24; Faljic 2019.) Eroa voidaan tehdä myös siinä, onko muotoilun fokus liiketoimintamallissa vai palvelukonseptissa, puhutaanko asiakkaista vai käyttäjäpersoonista, mitataanko taloudellisia hyötyjä vai sitoutumista (Schmidt 2019).

Vaikka käsitteiden määrittely ja alan termistö vaihtelevat, voidaan liiketoimintamuotoilun eli *business designin* sanoa olevan uusien liiketoimintamallien sekä palveluiden kokeilevaa, ketterää ja osallistavaa kehittämistä. Se yhdistää luon-

taisesti yrityksen strategian ja ihmisten tarpeet, ja on muotoiluajattelua hyödyn-
tävä, ihmisiä holistisesti huomioiva osallistava työtapa, joka soveltuu erityisesti
liiketoiminnan strategisen tason kehittämiseen. (Törrönen 2018.)

Perinteisestä liiketoiminnan kehittämisestä liiketoimintamuotoilu eroaa ennen
kaikkea ajatustavaltaan. Muotoiluajattelu, *design thinking*, on ratkaisevassa
roolissa liiketoimintamuotoilussa. Aiemmin liiketoimintaa on kehitetty induktiivi-
seen, yksittäisistä havainnoista yleistykseen pohjaavaan, ja deduktiiviseen,
aiemmasta tiedosta uutta luovaan, päättelyyn pohjautuen, mutta nämä päätte-
lytavat sopivat parhaiten ympäristöön, joka on ennalta määritelty. Liikemaailma
on kuitenkin arvaamaton ja siinä on lukuisia muuttujia. Näin ollen muotoiluajat-
telun kaltainen abduktiivinen päättely sopii toiminnan kehittämiseen ja ongel-
man ratkaisuun paremmin. Abduktiivinen päättely tarkastelee epätäydellistä ha-
vaintojoukkoa ja auttaa luomaan todennäköisimmät selitykset. (Faljic 2019.)

Liiketoiminnan muotoilulla pyritään parantamaan liiketoiminnan tekemistä, si-
sältöä ja sitä miten liiketoiminta näyttäytyy asiakkaan ja käyttäjän kokemuk-
sena. Liiketoimintamuotoiluun erikoistunut Kreapal on visualisoinut liiketoimin-
tamuotoilun (kuvio 3) niin, että se yhdistää yrityksen näkökulman ja liiketoimin-
nan menetelmät ihmislähtöiseen näkökulmaan ja muotoilun menetelmiin.



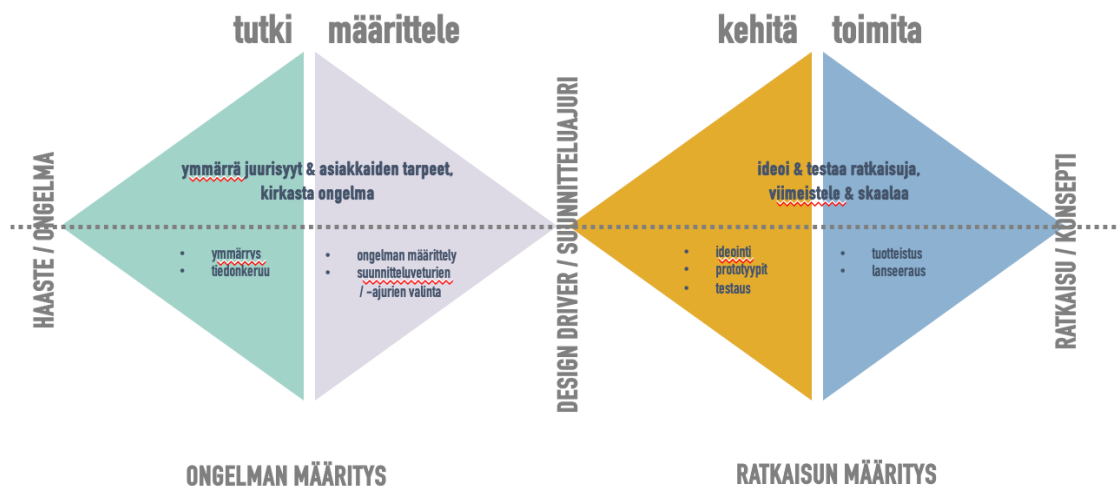
Kuvio 3: Mitä on liiketoimintamuotoilu? (Törrönen, 2018)

Liiketoimintamuotoilu kyseenalaistaa nykytilan ja pyrkii tunnistamaan strategisista lähtökohdista yrityksen tärkeimmän kehityshankkeen. Tätä kehitetään palvelumuotoilun menetelmin toimivaksi, asiakaslähtöiseksi kokonaisuudeksi ja varmistetaan, että innovoitu kokonaisuus on liiketoiminnallisesti järkevä investointi. (Vere 2020.)

2.1.1 Muotoilun prosessi ja menetelmät liiketoiminnan kehittämisessä

Muotoiluprosesseja kuvataan eri tavoin, mutta perusajatus niissä on usein sama; ensin haetaan tietoa ja tutkitaan aihepiiriä, sitten määritellään kehityskohde, kehitetään ideoiden ja yhteiskehittäen, ja lopuksi toimitetaan valmis kokonaisuus, konsepti tai ehdotus.

Tunnetuin muotoiluprosessin kuvaus on British Design Councilin 2004 kehittämä palvelumuotoilun *Double Diamond* -malli (kuvio 4). Mallissa on kaksi timanttia, joista ensimmäinen edustaa ongelmaa ja sen kartoittamista, toinen ratkaisua ja sitä, millaisella suunnittelulla siihen päädytään.



Kuvio 4: Palvelumuotoilun tuplatimantti (Hakanen, 2024)

Tuplatimantin ajatuksena on hyödyntää luovaan ongelmanratkaisuun kuuluvaa *divergenssiä* ja *konvergenssiä* eli laajenevaa ja tiivistävää ajattelua (Tuulaniemi 2013, 113). Ensimmäisessä vaiheessa kartoitetaan ongelma, ymmärretään lähtötilanne ja toimintakenttä. Toisessa vaiheessa haetaan ongelman ratkaisun

suuntaa, määritellään suunnitteluajurit, *design driverit*. Kun ratkottava ongelma on kirkastettu, ideoidaan kolmannessa vaiheessa ratkaisuja yhteiskehittäen ja erilaisien työpajojen avulla. Näistä ideoista neljännessä vaiheessa valitaan testaamisen ja validoinnin avulla paras, ja konseptoidaan se mallinnettuun muotoon.

Liiketoiminnan muotoilua aloittaessa on tärkeää selvittää tavoitteet ja se, mitä muotoilulla halutaan saavuttaa. Tähän valmisteluun ja näkökulmien valintaan on erilaisia muotoilumenetelmiä, kuten *5 bold steps vision*, jossa haetaan näkemäksi siitä, millaista olisi parempi liiketoiminta, millä toimenpiteillä siihen päästäisiin, mitkä asiat tukisivat onnistumista, miten parempi liiketoiminta hyödyttäisi sidosryhmiä ja mitä haasteita siihen liittyisi. Muita valmistelun ja näkökulmien valinnan menetelmiä ovat esimerkiksi erilaiset tarinallistamisen menetelmät (*Team charter canvas*, *Screenplays*). Muotoilukriteerejä voi hahmottaa myös tarinallistaen (*Storytelling canvas*) tai hyödyntämällä muotoilukriteeristö pohjaa, *Design criteria canvasia*, jossa määritellään, mitä liiketoiminnassa on pakko olla, mitä pitäisi olla, mitä voisi olla ja mitä ei tulisi olla. Näin saadaan hahmotettua liiketoiminnan kehityksen muotoilukriteerit. (van der Pijl ym. 2016, 40–69.)

Liiketoimintaa kehitettäessä on hyvä hahmottaa ymmärrys liiketoiminnan arvolupauksesta, eli hyödystä, minkä asiakas nykyisen liiketoiminnan palvelusta tai tuotteesta saa. Tässä voi hyödyntää esimerkiksi *Value proposition canvasia*, toimintaympäristöä tarkastelevaa *Context canvasia* tai liiketoiminnan eri palasiin kuvaavaa *Business model canvasia*. Tärkeää on myös saada ymmärrys asiakaskokemuksesta. Se syntyy analysoimalla asiakkaan polku, tavoitteet ja tarpeet sekä se, miten hyvin niihin nykyisellään vastataan. Hyvä on myös määritellä erilaisia käyttäjäpersoonia (*Persona canvas*) kuvaamaan yrityksen kohde-ryhmää. (van der Pijl ym. 2016, 84–85.)

Kun on saatu ymmärrys liiketoiminnan kehityksen suunnasta ja siitä, mitä sen tulisi asiakkaille tarjota, on ideoinnin vuoro. Liiketoimintaa muotoillessa on tärkeää tuottaa ideoita eri liiketoiminnan osa-alueille ja tarkastella ideoita eri näkökulmasta. Tämän vuoksi ideoinnin alustana kannattaa hyödyntää liiketoimintamallia (*Business model canvasia*), jolloin pystyy varmistamaan, että liiketoiminnan eri osa-alueet on huomioitu. Ideoinnin menetelmiä liiketoimintamuotoilussa

ovat esimerkiksi erilaiset matriisit (*Creative matrix, Innovation matrix*) sekä *Mitä jos-* ja *100 ideaa* -menetelmät. (van der Pijl ym. 2016, 128–129, 140–147.)

Liiketoiminnan muotoilun tarkoituksena on tuottaa paljon erilaisia ideoita, joista lopulta valitaan asiakaskokemuksen ja liiketoiminnan kannalta paras idea. Tästä suunnitellaan *prototyyppi*. Prototypoinnin tarkoitus on antaa idealle muoto ja funktio, mieluiten mahdollisimman yksinkertainen ja ymmärrettävä. Tämä varmistetaan ja validoidaan, eli esitellään prototyyppi koeyleisölle ja kerätään siitä palautetta. Validoinnissa tärkeää on kuulla palaute oikein ja reagoida siihen. Testaukseen on luotu erilaisia pohjia, kuten riskit huomioivat *Riskiest assumption canvas*, testauksen suunnittelua helpottava *Experiment canvas* sekä tuloksia yhteen keräävä *Validation canvas*. Lopulta testauksen pohjalta kehitetään konsepti, joka tuodaan osaksi liiketoimintaa. (van der Pijl ym. 2016, 154–157, 182–185.)

Yksi palvelumuotoilun tärkeimmistä menetelmistä on palvelupolun kuvaaminen. Palvelupolku on asiakkaan näkökulma palveluun: se kuvaa mitä asiakas havaitsee palvelun käytön aikana ja miten hän kokee palvelun käytön. Palvelupolku kuvataan aika-akselilla ja siihen kuuluvat myös esipalvelun ja jälkipalvelun vaiheet. Palvelupolku auttaa visualisoimaan palvelua ja sen elementtejä. Palvelupolun kuvaustapa riippuu käyttötarkoituksesta, sen voi rakentaa yksinkertaisesti vain palvelutuokioista ja kontaktipisteistä tai sitten kuvata laajemmin niin, että mukana on myös esim. asiakaskokemus, tukitoiminnot & kehityskohdeet. (Tuulaniemi 2013 78–82.) Palvelupolkua pidetään yhtenä tärkeimmistä 2020-luvun liiketoiminnan kehittämisen työkaluista.

2.1.2 Liiketoimintamuotoilun haasteet ja hyödyt

Palvelumuotoilun monialaisuus ja osallistavat menetelmät sopivat hyvin liiketoiminnan kehittämiseen. Liiketoimintaan keskittyvässä palvelumuotoilussa korostuvat ihmiskeskeisyys, oikeat, vastuulliset päätökset ja se, miten näistä rakennetaan kannattavaa liiketoimintaa. Liiketoiminnan muotoilulla pyritään parantamaan liiketoimintaa kokonaisvaltaisesti, oli kyse sitten liiketoiminnan tekemisestä, sisällöstä tai siitä, miten liiketoiminta näyttäytyy asiakkaan ja käyttäjän kokemuksena. Muotoilun liiketoiminnallisina etuina voidaan pitää esimerkiksi

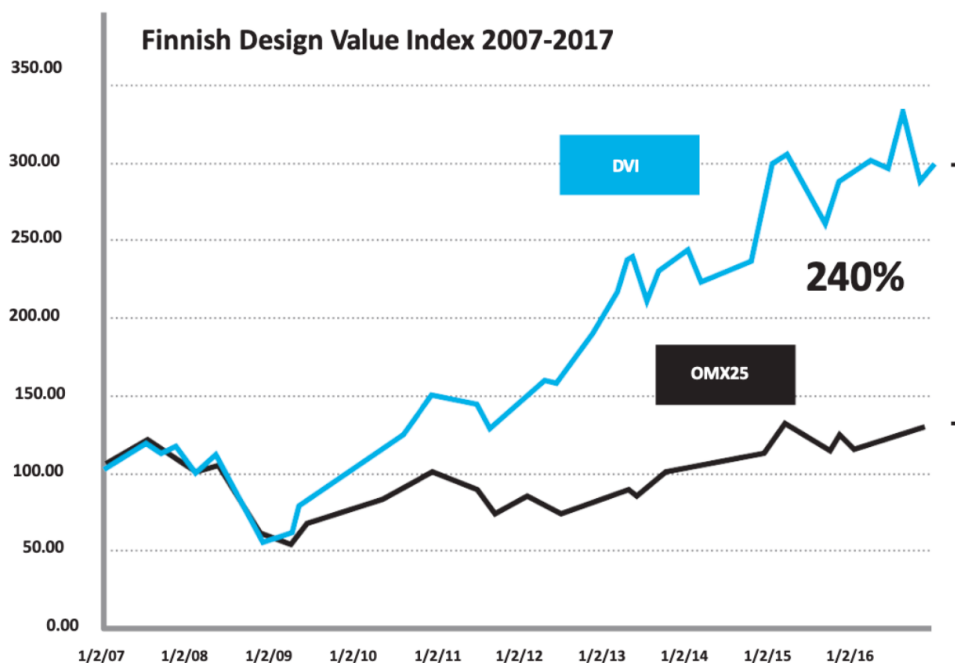
asiakaslähtöisyyden parantumista, brändin ja asiakassuhteen syvenemistä, sisäisten prosessien kehittymistä sekä uusien ja olemassa olevien palvelujen ja toimintojen kehittämistä. (Tuulaniemi 2013, 95.)

Liiketoimintamuotoilun haasteet liittyvät pitkälti ymmärrykseen muotoilusta sekä käytettyihin menetelmiin. On tärkeää ymmärtää, että muotoiluprosessi ei ole lineaarinen, vaan toistettava ja jatkuva kehitysmalli. Yksi yleisistä virheistä yrityksissä on Faljicin (2019) mukaan homogeenisen projektiryhmän kokoaminen. Muotoilussa tarvitaan erilaisia näkökulmia, joten osallistuvan ryhmän on myös hyvä olla monimuotoinen ja monialainen. Toinen haaste muotoilun integroimisessa yrityksen toimintaan on sen vaatimien panostusten ymmärtäminen. Muotoilun laaja-alainen hyödyntäminen liiketoiminnassa vaatii yritykseltä selkeitä investointeja muotoiluosaamiseen. On myös hyvä huomioida, että totutusta poikkeavat lähestymistavat ja uudenlaisien menetelmien opettelu ovat iso muutosprosessi koko organisaatiolle. (Björklund, 2022.)

Haasteista huolimatta palvelumuotoilun hyödyntäminen liiketoiminnassa kannattaa. Koiviston ym. (2019) mukaan palvelumuotoilun liiketoimintahyötyjä voi tarkastella neljästä näkökulmasta: taloudellisesta näkökulmasta, markkinanäkökulmasta, sisäisten prosessien näkökulmasta sekä työkuultuurin ja osaamisen näkökulmasta. Taloudellisesta näkökulmasta palvelumuotoilun hyödyt näkyvät muun muassa tuottojen kasvamisena ja kustannusten pienenemisenä, markkinointinäkökulmasta taas yrityksen asiakastytyväisyyden, asiakasuskollisuuden ja markkinaosuuden kasvuna. Sisäisten prosessien näkökulmasta palvelumuotoilun hyödyt näkyvät kehittämistoiminnan parantumisena, työkuultuurin ja osaamisen näkökulmasta taas palvelumuotoilu auttaa yrityksen työntekijäkokemuksen parantumisessa sekä sisäisten toimintatapojen ja osaamisen kehittymisessä.

Palvelumuotoiluun panostaminen kannattaa myös perinteisillä liiketoiminnan mittareilla mitattuna, sillä esimerkiksi muotoiluun investoimisen tuottoasteen arvioidaan olevan jopa 200–300 % välillä (Björklund, 2022). Jotta tuloksia syntyy, muotoilun on kuitenkin tärkeä olla osa strategiaa ja kokonaisvaltaista tekemistä. Jo vuonna 2018 julkaistu McKinseyn tutkimus osoitti, että niiden yritysten, joissa muotoilu oli osa strategiaa ja joissa muotoilua hyödynnettiin kokonaisvaltaisesti, tulos kasvoi 32 % vastaavia yrityksiä enemmän viiden vuoden seurantajaksolla.

Samansuuntaisia tuloksia ilmeni Pentagon Designin (2019) seurannasta, jossa havaittiin muotoiluajattelua hyödyntävien pörssiyritysten osakkeiden arvon nousseen 240 % verrokkeihin verrattuna (kuvio 5).



Kuvio 5: Finnish Design Value Index (FDVI) Pentagon Designin tutkimus (Räty, 2019)

2.2 Vastuullinen liiketoiminta

Vastuullisuudessa on yksinkertaisimmillaan kyse oman toiminnan vaikutuksista ympäristöön ja yhteiskuntaan. Yksilötasolla tämä tarkoittaa arkisia valintoja, sitä mitä tehdään ja miten se tehdään. Yritysten osalta vastuullisuus voidaan määrittellä pitkälti samoin, tarkastelemalla yrityksen toimintaa ja sen vaikutuksia niin pitkällä kuin lyhyellä tähtämelläkin.

Kiteytetysti liiketoiminnan vastuullisuus on sitä, että tehdään asiat oikein ja hyvin. Vastuullisuus näkyy päivittäisessä tekemisessä ja valinnoissa, toimenpiteet ja teot heijastavat yrityksen arvomaailmaa. Parhaimmillaan vastuullisuus on käytännössä sitä, että yrityksen toimintaa oikeasti suunnitellaan ja operoidaan sillä tavoin, että toiminta on kestävää ekologisesti, sosiaalisesti ja taloudellisesti. Tämä pitää pystyä varmistamaan prosesseissa ja strategisissa valinnoissa.

Yritystoiminnan vastuullisuudesta puhuttaessa käytetään usein termiä yritys-
vastuu, *corporate responsibility*, jonka nähdään käsittävän sosiaalisen, talou-
dellisen ja ympäristövastuun. Yritysvastuuta ei voi määritellä yksiselitteisesti,
mutta vastuullisen yrityksen voi sanoa lain noudattamisen lisäksi tekevän aktii-
visia toimia yhteiskunnan ja ympäristön hyväksi. Euroopan komission määritel-
män mukaan vastuullinen yritys sisällyttää liiketoimintaansa yhteiskunnan ja
ympäristön hyvinvointiin liittyviä näkökohtia, ja on vuorovaikutuksessa sidosryh-
miensä kanssa. Määritelmä korostaa toimien vapaaehtoisuutta ja niiden yhden-
mukaisuutta yrityksen voitontavoittelun kanssa. EU:n määrittelyn mukaan yri-
tysten yhteiskuntavastuussa yritykset vapaaehtoisuudelta integroivat sosiaali-
set ja ympäristöhuolensa liiketoimintoihinsa ja vuorovaikutukseensa sidosryh-
mien kanssa.

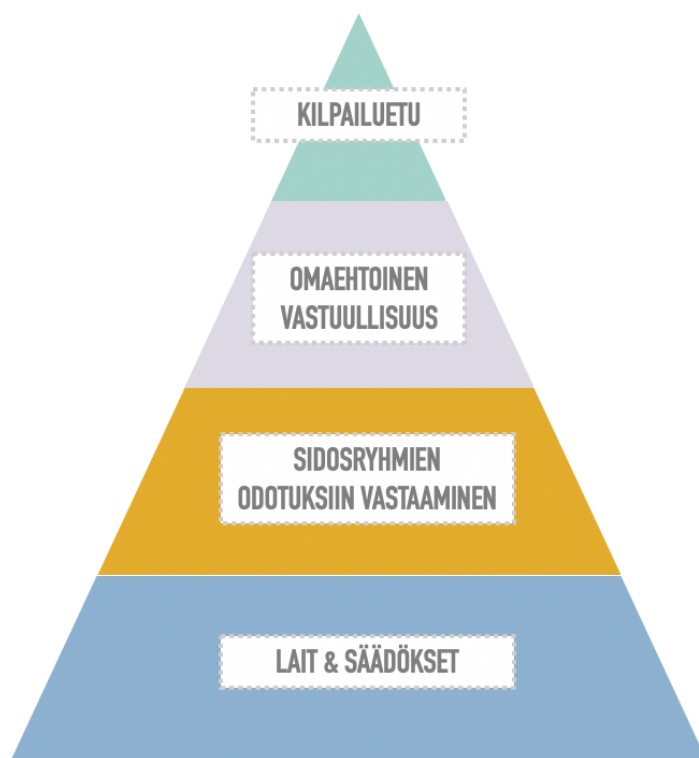
Yritysvastuun tarkoituksena on osallistaa yritykset yhteiskunnalliseen vastuun-
kantoon. Vastuulliset yritykset huolehtivat yritystoiminnasta aiheutuvien negatii-
visten vaikutusten minimoinnista ja estämisestä sekä pyrkivät tekemään toimia,
joilla on positiivisia vaikutuksia ympäristöön ja yhteiskuntaan. Yritysvastuun pe-
rustasoon (kuvio 6) voidaan nähdä kuuluvan huolehtimisen ilmastosta, luon-
nosta, ihmisoikeuksista, monimuotoisuudesta ja osallisuudesta sekä riskienhal-
linnan ja raportoinnin. (Liappis ym. 2019, 2; FIBS Yritysvastuu 2023.)



*2035 Suomen kansallinen tavoite. Nettonollalaskemiin lasketaan Scope 1, 2 sekä tärkeimmät ja vaikuttavimmat Scope 3 päästöt. **Yritys tukee ihmisoikeuksia kunnioittavaa politiikkaa ja ihmisoikeuksia koskevaa due diligence –prosessia *** Hyvämaineisten raportointikehysten (esim. TCFD) mukaisesti **** Käyttämällä ensisijaisesti vakioimittareita

Kuvio 6: Yritysvastuun perustaso (FIBS Yritysvastuu 2023)

Yritysten vastuullisuutta tarkastellessa voidaan havaita kolme päätyyppiä: filantropia eli hyväntekeväisyys, vastuullisuuden integroiminen liiketoimintaan sekä vastuullisuuden käyttö innovaatioiden lähteenä (Halme & Laurila 2009, Joutsenvirta ym. 2011, 42–43 mukaan). Filantrooppisella eli hyväntekeväisyyteen pohjautuvalla vastuullisuudella ei ole varsinaisesti vaikutuksia liiketoimintaan, vaan yritys saavuttaa lähinnä mainehyötyä. Vaikutuksia havaitaan, kun yritys muuttaa toimintansa vastuullisemmaksi ja integroi vastuullisuuden osaksi liiketoimintaansa. Tällöin vastuullisuuden vaikutukset näkyvät suoraan ydinliiketoiminnan tuloksessa. Vastuullisuusinnovoijat taas luovat liiketoimintaa ympäristön ja yhteiskunnan ongelmien ja niiden ratkomisen ympärille, eli tässä mallissa yhdistetään vastuullisuus sekä liiketoiminnan synty ja kannattavuus. (Joutsenvirta ym. 2011, 42–43.)



Kuvio 7: Yhteiskuntavastuun toteuttamisen tasot Takalan mukaan (Hakanen, 2024)

Vastuullisuuden rooli yrityksissä vaihtelee suuresti. Toiset yritykset ovat alusta alkaen ottaneet toiminnassaan huomioon eettiset arvot, toiset vasta ovat havahtuneet asiaan. Vastuullista liiketoimintaa laajasti tutkinut Tuomo Takala jakaa yhteiskuntavastuun toteuttamisen neljälle eri tasolle (kuvio 7), jossa alimmalla tasolla olevat yritykset noudattavat vain pakollisia lakeja ja säädöksiä,

mutta eivät muuten huomioi toiminnassaan vastuullisuutta. Toisella tasolla huomioidaan sidosryhmien, kuten asiakkaiden ja sijoittajien, odotukset. Seuraavalla tasolla yritykset kantavat vastuuta oma-aloitteisesti esimerkiksi seuraamalla omaa toimintaansa ja kehittämällä sitä vastuullisemmaksi. Ylimmällä tasolla vastuullisuus on tärkeä osa koko yrityksen toimintaa, ja siitä on muodostunut yritykselle kilpailuetua. (Takala 2001, Koivuporras 2006, 60–61 mukaan.)

2.2.1 Vastuullisuuden osa-alueet

Yritysvastuusta käytettiin ensin termiä yhteiskuntavastuu, *corporate social responsibility*, joka nähtiin koskettavan yrityksen toiminnan vaikutuksia ympäröivään yhteiskuntaan. Nykymuodossaan yritys vastuu nousi yritysten agendalle 1990–2000-lukujen taitteessa. Silloin yleistyi John Elkingtonin 1994 luoma kolmen pilarin malli (*triple bottom line*), jossa yrityksen toimintaa tarkastellessa huomioidaan taloudellisten tunnuslukujen lisäksi myös vaikutukset ympäristöön sekä yhteiskuntaan ja ihmisiin. Tämä vastuullisuuden kolmijaoksi kutsuttu malli (kuvio 8) on vakiintunut yleiseksi tavaksi ymmärtää vastuullisuustyö yrityksissä ja organisaatioissa. Sen rinnalla käytetään samankaltaista ESG-mallia (*environmental, social, governance*), jossa talouden sijaan puhutaan hallinnosta. (Joutsenvirta ym. 2011, 13; Hellström & Parkkonen 2022.)



Kuvio 8: Vastuullisuuden kolmijako (Hakanen, 2024)

Vastuullisuuden kolmijaossa taloudellinen vastuu pitää sisällään yrityksen kannattavuuden, kilpailukykyyn ja tehokkuuden ylläpidon sekä yhteiskunnan taloudellisen hyvinvoinnin tuottamisen. Taloudellinen vastuu kattaa sekä liiketoiminnan kestävyuden että organisaation ulkopuolelle kohdistuvat taloudelliset vaikutukset. Taloudellinen vastuullisuus kertoo yrityksen vaikutuksista sidosryhmien talouteen sekä yrityksen keskeisistä vaikutuksista yhteiskuntaan. Käytännössä taloudellisen vastuun piiriin kuuluu mm. taloudellisen lisäarvon jakautuminen yrityksen ja sidosryhmien kesken, verojalanjälki ja paikallisten ostojen osuus. Yrityksen taloudellisilla toimilla on kauaskantoiset vaikutukset esimerkiksi työpaikkojen säilyttämisen näkökulmasta ja omalta osaltaan yhteiskunnallisen hyvinvoinnin luomisessa. Taloudellinen raportointi lisää toiminnan läpinäkyvyyttä ja viestii asiakkaille, rahoittajille ja medialle yrityksen maksamista veroista, työllistämisaikutuksista ja muista hyödyistä, joita yritys tuottaa paikallisyhteisölle. Käytännössä taloudellinen vastuullisuus siis tarkoittaa esimerkiksi verojen maksua, hyvää hallintotapaa sekä reilua kaupankäyntiä.

Ympäristövastuu tarkoittaa organisaation vastuuta omasta toiminnasta aiheutuvista ympäristövaikutuksista, vastuu käsittää myös välilliset vaikutukset. Ympäristövastuu on vastuullista toimintaa ympäristön kantokyvyn ja luonnonvarojen kestävän käytön suhteen. Vastuullisesti toimiva yritys pyrkii minimoimaan toimintansa vaikutukset ympäristöön ja varmistamaan näin samalla toimintaedellytyksensä myös tulevaisuudessa. Ympäristövastuuseen sisältyvät mm. luonnonvarojen tehokas käyttö, säästeliäisyys, maaperän, vesistöjen ja ilman suojeleminen, ilmastonmuutoksen hillitseminen, luonnon monimuotoisuuden vaaliminen sekä vastuu yrityksen tuotteiden tai palveluiden ympäristövaikutuksista koko niiden elinkaaren ajalta. Kiertotalouden hyödyntäminen, jätekuormituksen vähentäminen ja päästöjen minimointi ovat käytännön esimerkkejä ympäristövastuusta. (Liappis ym. 2019, 8, 99, 105–107.)

Sosiaaliseen vastuun kenttään kuuluvat muun muassa ihmisoikeuksien kunnioittaminen kaikessa yritystoiminnassa, työntekijöiden hyvinvoinnista, terveydestä ja työoloista huolehtiminen sekä paikallisyhteisön ja yhteiskunnan kehittäminen. Sosiaalinen vastuullisuus tarkoittaa vastuuta omasta henkilöstöstä, eli käytännössä työterveyshuollosta ja työturvallisuudesta huolehtimista, henkilöstön osaamisen turvaamista ja tasa-arvoista kohtelua. Välillisesti sosiaalista vastuuta kannetaan myös alihankkijoiden ja tavarantoimittajien työntekijöiden työoloista. Tärkeä näkökohta sosiaalisessa vastuullisuudessa on myös organisaation tuotteiden turvallisuus niitä käyttäville ihmisille. Sosiaaliseen vastuullisuuteen kuuluvat myös esimerkiksi oikeudenmukainen palkkaus sekä yhteistyö koulujen ja järjestöjen kanssa. (Liappis ym. 2019, 8, 128–130.)

Kolmen pilarin mallin mukaan kaikkien kolmen osa-alueen, taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristövastuu, on oltava tasapainossa vastuullista liiketoimintaa kehitettäessä. Malli tukee myös kestävän kehityksen perusajatusta siitä, ettei ihmisten tarpeiden tyydyttäminen tapahdu tulevien sukupolvien elinehtojen kustannuksella, vaan taloudellinen kehitys on sovitettu sosiaaliseen ja ekologiseen kestävyYTEEN. Malli ei kuitenkaan tarkoita sitä, että vastuullisuuden osa-alueet ovat omissa siiloissaan, vaan vastuullisuuden tulee olla kokonaisvaltaista ja osa yrityksen strategiaa. Yritysten tulee tunnistaa vastuullisuuden avainasiat ja määritellä niille suorituskyvyn mittarit eli KPI:t (*key performance indicator*). Haastavaksi asian tekee se, että kaikkia ei voi luokitella niin selkeästi johonkin kategoriaan, vaan esimerkiksi puhdas vesi tai tehtaan päästöt ovat yhtä lailla

ympäristöasia kuin ihmisoikeuskysymyksen. Vastuullisuuden osa-alueet eivät siis saa jäädä irralleen toisistaan, vaan niitä tulee tarkastella laajasti ja monesta näkökulmasta. Vastuullisuuden pilarimalli *triple bottom line* on kuitenkin yksinkertaisuudessaan toimiva viitekehys vastuullisuuden osa-alueiden ymmärtämiseen ja liiketoiminnan vastuullisuuden kehittämiseen.

Kolmen pilarin mallin lisäksi vastuullisuutta määritellään planetaaristen rajojen (*planetary boundaries*) viitekehysten kautta. Stockholm Resilience Centren vuonna 2009 luoma malli on tieteeseen perustuva lähestymistapa ihmiskunnan vaikutusten ymmärtämiseen planeetan mittakaavassa. Planetaariset rajat ovat yhdeksän planetaarista, olemassaolomme kannalta kriittistä tekijää ja niihin liittyvää raja-arvoa, jotka eivät saisi ylittyä, jotta maapallon ekosysteemi säilyisi elinkelpoisena ihmisille ja muulle elämälle. Tällaisiksi on tunnistettu ilmastonmuutos, merien happamoituminen, yläilmakehän otsonikato, typen ja fosforin kierto, makean veden käyttö, maankäytön muutokset, luonnon monimuotoisuuden heikkeneminen, ilmakehän pienhiukkaset ja kemiallinen saastuminen. Näitä planetaarisia rajoja pidetään planeetan reunaehtoina, joille on asetettu varovaisuusperiaatteen mukaan määrälliset raja-arvot, joiden ylittäminen lisää suurten ja väistämättömien ympäristömuutosten riskiä. 2015 mitattiin, että ihmisen toiminta on vienyt neljä planetaarista rajaa vaaralliselle, kasvaneen riskin tasolle tai kriittiselle, korkean riskin tasolle. Kahdeksan vuotta myöhemmin, syyskuussa 2023 julkistettiin tutkimus, jonka mukaan maapallolla on ylitetty jo kuusi ihmisten elinolosuhteiden kannalta keskeistä planetaarista rajaa. Rajojen ylittyminen on selkeä signaali, toiminnan on muututtava. Tämä koskettaa kaikkia, myös liiketoimintaa. Suuria vaikutuksia syntyy esimerkiksi resurssien ja luonnonvarojen rajoitusten lisääntyessä ja epätasa-arvon kasvaessa. Myös markkinat muuttuvat nopeasti ja kuluttajien käyttäytyminen voi muuttua huomattavasti. Liiketoiminnallisia riskejä ovat myös toimitusketjujen yhtäkkiset katkeamiset, vaihtelevat markkinat, uudet ja kattavat säädökset, kasvavat kustannukset sekä raaka-aineiden niukkuus. (Planetary Boundaries, 2023; Maapallon rajat tulleet vastaan – jo kuusi yhdeksästä planetaarisesta rajasta ylitetty, 2023.)

Planetaariset rajat yhdistettynä YK:n sosiaalisen kestävyys tavoitteisiin luovat pohjan vastuullisen liiketoiminnan visiolle, *donutsitaloudelle* (*doughnut economics*). Se on tutkija Kate Raworthin kehittämä visio, jossa talous kunnioittaa ekologisen kantokyvyn ja sosiaalisen kestävyys rajoja ja pitää näin ollen

huolta sekä ihmisistä että ympäristöstä. Donitsi muodostuu kahdesta sisäkkäisestä ympyrästä: sosiaalisesta perustasta ja ekologisesta katosta. Sosiaalinen perusta pohjautuu YK:n kestävän kehityksen sosiaalisiin tavoitteisiin. Ekologinen katto puolestaan koostuu yhdeksästä tutkijoiden tunnistamasta planetaarisesta rajasta. Näiden raamien sisällä on ihmiskunnalle ja taloudelle turvallinen ja oikeudenmukainen tila, ”donitsi”, jossa talous perustuu materiaalien kiertoon ja hyvinvoinnin jakamiseen useammalle. Donitsitalouden lähtökohtana on muuttaa talouden tavoite jatkuvasta bruttokansantuotteen kasvusta kohti kokonaisvaltaisempaa tulevaisuusvisiota, donitsia. Tämä vaatii radikaaleja muutoksia yhteiskunnan ja talouden rakenteissa. (About doughnut economics.)

2.2.2 Vastuullisen liiketoiminnan vaateet

Liiketoiminnan vastuullisuutta määrittelevät kansalliset lait ja kansainväliset säädökset, joita kaikkien yritysten tulee noudattaa. Lakeja kevyempiä ovat sitoumustyyppiset aloitteet, jotka ottavat kantaa siihen, mitä vastuulliseen yritystoimintaan liittyviä asioita yrityksen toivotaan huomioivan. Vapaaehtoiset aloitteet ja raportointiohjeistukset puolestaan antavat yrityksille valmiuksia yritysvastuun määrittelyyn ja ohjaavat kestävän kehityksen edistämiseen. Näihin sitoutumalla yritys parantaa vastuullista toimintaansa sekä viestii sidosryhmilleen arvoistaan ja toimintatavoistaan.

Suomen lainsäädännössä vastuullisuus näkyy muun muassa osakeyhtiö-, työturvallisuus-, henkilötieto- ja ympäristönsuojelulaeissa. Kansallista yritysvastuulakia meillä ei ole, mutta Euroopan komissiossa on parhaillaan valmisteilla kaikkien unionimaiden yhteinen yritysten vastuullisuutta koskeva lakiehdotus. Direktiiviehdotuksen mukaan yrityksillä on jatkossa vastuu tunnistaa, estää, vähentää sekä lopettaa yrityksen sellaiset toimet, jotka aiheuttavat negatiivisia ihmisoikeus- ja ympäristövaikutuksia. Vastuu ulottuisi myös yritysten arvoketjuun ja tytäryhtiöihin, mikä toisi etuja myös kehittyville maille esimerkiksi suojelemalla näiden maiden työntekijöitä ihmisoikeusloukkauksilta ja mahdollistamalla uusia kestäviä investointeja. Toteutuessaan EU:n yritysvastuulaki edistää ihmisoikeuksien toteutumista, ympäristön suojelua ja kasvattaa kuluttajien luottamusta yrityksiin. Yrityksille direktiiviehdotus taas pyrkii takamaan tasaisen kilpailu-

tän ja mahdollistamaan tehokkaamman riskien tunnistamisen ja hallinnan. Yritysvastuun lisäksi yrityksiä koskevat esimerkiksi ilmastopolitiikan massiiviset sääntelyuudistukset, jotka ohjaavat osaltaan yrityksiä vastuullisempaan toimintaan. Esimerkiksi EU:ssa on yritysvastuulain lisäksi parhaillaan valmisteilla kestävyysraportointiin ja taksonomiaan liittyviä hankkeita. (European Commission Corporate Sustainability Due Diligence.)

Lakien lisäksi vastuullisuutta määrittävät kansainvälisesti sovitut asiakirjat, periaatteet ja ohjeet, kuten *OECD:n vastuulliset ja eettiset toimintaohjeet* monikansallisille yrityksille, YK:n kymmenen periaatteen *Global Compact* -aloite, kansainvälinen standardoimisjärjestö ISO:n *ISO 26000 -yhteiskuntavastuuopas* sekä kansainvälisen työjärjestö ILO:n määrittelemä *kolmikantainen periaatejuhlustus*. Yksi tärkeimpiä yhteisiä sopimuksia on YK:n jäsenmaiden vuonna 2015 sopima kestävän kehityksen toimintaohjelma ja tavoitteet, *Agenda 2030*, joka ohjaa kestävän kehityksen edistämistä vuosina 2016–2030. Sen pyrkimyksenä on poistaa äärimmäinen köyhyys maailmasta ja turvata hyvinvointi ympäristölle kestäväällä tavalla. Ensisijainen vastuu Agenda 2030:n toimeenpanosta on valtioilla. Suomi on sitoutunut tavoitteiden saavuttamiseen sekä kotimaassa että kansainvälisessä yhteistyössä. Myös Suomen kehitysyhteistyö tukee tätä sitoumusta. Agenda 2030 -sopimukseen sisältyy 17 erilaista tavoitetta, jotka käsittelevät kestävästä kehitystä. Tavoitteet on tarkoitus saavuttaa vuoteen 2030 mennessä. (Valtioneuvoston kanslia 2022.)

Yritysten vastuullisuus on selkeästi noussut 2000-luvulla. Vastuullisen toiminnan perustana toimii yrityksen itsensä määrittelemä ja johdon hyväksymä yhteinen toimintatapa, *code of conduct*, jota kaikkien työntekijöiden odotetaan noudattavan. Näistä liiketapaa kuvaavista toimintatavoista käytetään erilaisia nimikkeitä; voidaan puhua eettisistä ohjeista tai vastuullisuusperiaatteista. Näiden liiketapaperiaatteiden tarkoituksena on paitsi viestiä yrityksen vastuullisuudesta eri sidosryhmille, kuvata organisaation yhteisiä toimitapoja ja varmistaa henkilöstön ja sidosryhmien ymmärrys heidän odotuksistaan ja vastuistaan toiminnan suhteen. (Ratsula 2016, 47, 50.)

Yritysten toiminnasta puhuttaessa vaatimustenmukaisuus eli *compliance* viittaa lakien, säädösten ja määräysten noudattamiseen. Yritysten odotetaan toimivan vallitsevien odotusten, normien ja sääntöjen mukaisesti. Yritysten compliance

muodostuu kuitenkin ennen kaikkea tehdyistä valinnoista ja toimintatavoista. Arvojen mukainen eettinen toiminta korostuu nykypäivänä entisestään. (Ratsula, 2016, 12–13.)

Vastuullisessa liiketoiminnassa on siirrytty aikaisemmasta *do no harm ja net zero*- ajatusmaailmasta uudistavaan ja positiivisuutta korostavaan malliin. Niin työntekijät kuin asiakkaatkin odottavat yrityksiltä entistä edistyksellisempää vastuullisuutta ja vastuunkantoa. Aiemmin vastuullisuus määriteltiin pitkälti negatiivisten vaikutusten, kuten ympäristölle ja yhteiskunnalle koituvien haittojen kautta, mutta nyt on siirrytty enemmän laskemaan positiivisia vaikutuksia, sitä mitä kaikkea hyvää yhteiskunnalle ja ympäristölle tuotetaan. Usean yrityksen tavoite olla vaikutuksiltaan neutraali, eli tekemään vähintään yhtä paljon hyvää kuin huonoa, on vaihtunut myönteisten vaikutuksien lisäämiseen eli nettoposiitivisuuteen. (Tynkkynen & Berninger 2017.)

2.2.3 Vastuullisuuden merkitys liiketoiminnassa

Vastuullisuuden hyödyt liiketoiminnalle ovat moninaiset. Yhdysvaltalaisen liiketaloustieteen professorin Michael Porterin mukaan nimetyn *Porter-hypoteesin* ajatus on, että vastuullisuus voi johtaa suurempaan tehokkuuteen ja kustannussäästöihin sekä parempaan yritysimageeseen ja sidosryhmäsuhteisiin. Se voi myös saada asiakkaat kokemaan tuotteen tai palvelun arvokkaammaksi kuin muut vastaavat. Vastuullisuuden vaikutuksia taloudelliseen menestymiseen ovat myös resurssien käytön tehokkuuden parantuminen ja sitä kautta suorien kustannussäästöjen saaminen. Lisäksi vastuullisuus voi parantaa sidosryhmäsuhteita, auttaa differoimaan tuotteita tai palveluja sekä luomaan kokonaan uutta liiketoimintaa esimerkiksi kaupallistamalla vastuullisuusosaamista tai kehittämällä vastuullisia liiketoimintainnovaatioita. Parhaimmillaan yhteiskuntavastuu lisää yrityksen brändin arvoa, parantaa markkina-asemaa, luo uutta liiketoimintaa ja tukee yrityksen voitontavoittelua. Kun yritys vastuuseen suhtaudutaan näin välineellisesti, puhutaan strategisesta etiikasta. Siinä vastuustrategia ja vastuullisuuden kannattavuus laaditaan yrityksen voitontavoittelua tukeviksi. Tässä on kuitenkin hyvä tiedostaa, että aina vastuullisuus ei ole yritykselle kannattavaa ja liiallisella kannattavuuden korostumisella voi olla haittoja

yhteiskunnalle. Yritysten vastuullisuuden onkin syytä pitää sisällään kannattavuuden lisäksi laajempia eettisiä sitoumuksia, jotka kohdistuvat ympäristöön ja yhteiskunnan eri toimijoihin. (Joutsenvirta ym. 2011, 15–16, 32, 35.)

Vastuullisuudella voi olla myös kielteisiä vaikutuksia yrityksen liiketoiminnalle. Se voi aiheuttaa kustannuksia, esimerkiksi kasvattamalla tuotantokustannuksia. Tuottavuutta voi heikentää myös mahdolliset siirtymäajan kustannukset tai aiemmista investoinneista luopuminen. Lisäksi joissain tapauksissa vastuullisuus voi heikentää mielikuvaa yrityksen, tuotteen tai palvelun tehokkuudesta tai laadusta. Yritysten onkin tärkeää ymmärtää yritys vastuun ja taloudellisen menestymisen myönteiset ja kielteiset kytkennät ja hakea näiden välille tasapainoinen nettovaikutus. (Joutsenvirta ym. 2011, 35–40.)

Suomalaisyritysten yhteiskuntavastuuta selvittäneen FIBS:in yritys vastuututkimuksen (2023) mukaan liki kaikki vastanneet (98 %) arvioivat vastuullisuuden olennaiseksi tekijäksi liiketoiminnassaan. 75 % suomalaisyrityksistä tunnistaa vastuullisuuden tuomat liiketoimintahyödyt ja yli 80 % uskoo vastuullisuuden merkityksen lisääntyvän. Silti samassa tutkimuksessa käy ilmi, että alle puolet yrityksistä on asettanut nettonolla-tavoitteen, vain harvalla on tieteeseen perustuvia luontotavoitteita ja, vaikka ihmisoikeudet koetaan tärkeiksi, harvempi yritys toimii niiden periaatteiden eteen. Tämä osoittaa vastuullisen liiketoiminnan olevan vielä murrosvaiheessa suomalaisyrityksissä. Yrityksillä on tutkimuksen mukaan hyvät edellytykset vaikuttavaan vastuullisuustyöhön, mutta vastuullisuussitoumukset ja -tavoitteet eivät aina näy konkreettisina toimenpiteinä. Tutkimuksen mukaan osaamisvaje on tulevaisuudessa ilmeinen pullonkaula suomalaisyritysten vastuullisuustyössä. (FIBS Yritysvastuuraportti 2023.)

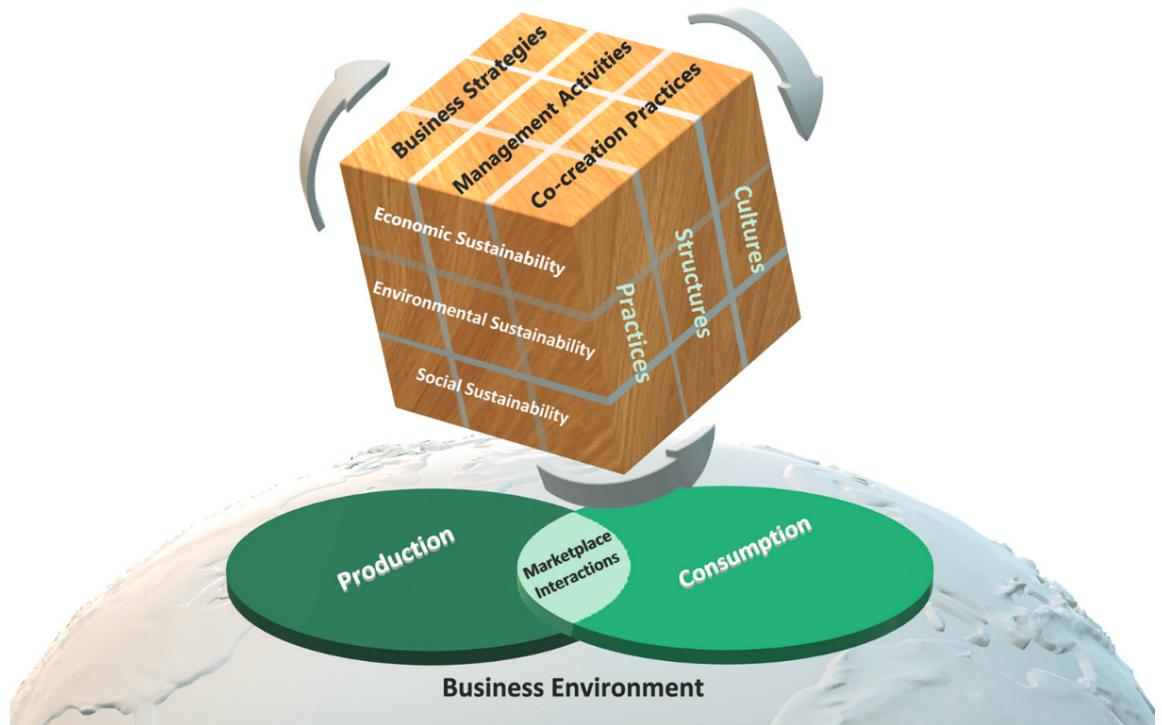
2.3 Palvelumuotoilu vastuullisen liiketoiminnan kehityksessä

Vastuullisuuden ja kestävyuden haasteiden ratkomisen voidaan nähdä kosketavan kaikkia. Yhteiskunnan on tärkeää määrittää lainsäätö ja ohjeistukset, yritysten tulee kehittää toimintansa vastuullisen liiketoiminnan mukaisesti ja yksilöiden vaikuttaa kokonaisuuteen omilla valinnoillaan. Jotta yritykset pystyvät

vastaamaan kestävyiden haasteisiin sekä kuluttajien käyttäytymisen ja markkinoiden muutokseen, tulee liiketoimintaa kehittää ketterästi ja sidosryhmälähtöisesti.

Vastuullisuus on monisäikeistä ja paikoin monimutkaistakin, ja toimien vaikutuksia tulee pystyä ajattelemaan laajasti ja systemaattisesti. Muotoilu auttaa konkretisoimaan vastuullisuutta. Muotoilulle tyypillinen iteratiivinen, eli ketterä, prosessin paloiksi pilkkova ja toistava kehitystapa sopii yritysten muuttuvaan toimintaympäristöön luontevasti. Erilaiset muotoilun menetelmät ja palvelumuotoilun prosessi puolestaan auttavat vastuullisuuden kehittämisessä.

Eräs tapa muotoilla vastuullista liiketoimintaa on hyödyntää vastuullisesta liiketoiminnasta väitelleen Sonja Lahtisen lanseeraamaa Rubikin kuutiota mukailevaa mallia (kuvio 9), joka kokoaa yhteen kestävyiden eri osa-alueet. Kuution sivuja ovat organisaation toimintatavat, liiketoiminnan ympäristö, taloudelliset, ympäristölliset ja sosiaaliset kestävyysalueet, eri toiminnan aikavälit, sidosryhmät ja markkinat. Lahtisen mukaan yritysten on tärkeää tunnistaa nämä kuution eri osa-alueet, jotta yritykset voivat vahvistaa strategista asemaansa tulevaisuuden markkinoilla sekä edistää nykyisten tuotanto- ja kulutustapojen siirtymiä kohti taloudellista, ekologista ja sosiaalista kestävyttä markkinoilla tapahtuvan vuorovaikutuksen kautta. Kuten Rubikin kuutiossakin, myös vastuullisuustyössä yhden osion muuttaminen vaikuttaa toisiin. Yritysten tulisi silti yrittää saada kaikki osiot tasapainoon, jotta kestävyiden transiitio, eli siirtyminen kohti kestävämpiä tuotanto- ja kulutustapoja, on mahdollinen. Kuutiomallia hyödyntämällä yritykset voivat menestyksekkäästi kasvaa kestävänsä tulevaisuuden ajureiksi. (Lahtinen, 2020.)



Kuvio 9: The Reframing cube (Lahtinen, 2020)

Muotoilun menetelmillä toteutettavan liiketoiminnan kehittämisen yhdistäminen vastuullisuuden näkökulmien huomioimiseen tuo tutkitusti hyviä liiketoiminnallisia tuloksia. Esimerkiksi *Capgemini Research Instituten* tutkimuksen mukaan liiketoiminnan vastuullinen muotoilu on vaikuttanut positiivisesti liikevaihdon kasvuun (73 %) ja parantanut yrityksen mahdollisuuksia kerätä rahoitusta (75 %). Lisäksi vastuullinen muotoilu on mm. vähentänyt ympäristöpäästöjä (67 %), kasvattanut työntekijöiden sitoutumista (79 %) ja asiakastyytyväisyyttä (70%). Tutkimuksessa oli mukana 889 organisaatiota, jotka ovat toteuttaneet vähintään yhtä vastuullisen muotoilun strategiaa. (Capgemini Research Institute, 4–5/2022.)

Aalto-yliopiston Design Factoryn monitieteinen tutkimusryhmä selvitti *Design + Sustainability 101: Kestävää arvoa muotoilulla -tutkimuksessaan* (2021) millaista arvoa muotoilu tuottaa organisaatioille, missä mittakaavassa sitä hyödynnetään, ja miten panokset näkyvät ympäristöllisen, taloudellisen ja sosiaalisen kestävyuden edistämässä. Tutkimuksessa kävi ilmi, että muotoilijan rooli vastuullisuustyössä on monitahoinen. Muotoilijoiden ajattelu ja ideat vaikuttavat energiankulutukseen, materiaalien käyttöön, tuotannon optimointiin, kierrätykseen ja vastuullisuusviestinnän vaikuttavuuteen. (Design+Sustainability 101. 2022.)

Tutkimusten ja teoratiedon valossa voidaan siis nähdä palvelumuotoilun tarjoavan yrityksille menetelmiä ja työkaluja niin ketterään iteroivaan kehitykseen kuin vastuullisuuden huomioimiseenkin. Tämän tutkielman tarkoitus on löytää eri kehitysvaiheisiin menetelmiä, jotka huomioivat sekä liiketoiminnan edellytykset että vastuullisuuden eri osa-alueet.

3 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN TOTEUTUS

3.1 Tutkimusstrategia ja lähestymistapa

Tutkimusstrategia tarkoittaa menetelmällisten valintojen kokonaisuutta, jolla tutkija aikoo ratkaista tutkimusongelmansa, vastata tutkimuskysymykseensä sekä saavuttaa tutkimustavoitteensa. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole selvää teoriaa tai paradigmaa, vaan erilaisia aineistonhankintaan ja analyysimenetelmiin liittyviä tulkinnallisia käytäntöjä. Yksi laadullisen tutkimuksen tiedonhankinnan strategioita on tapaustutkimus, johon myös tämä pro gradu -tutkielma pohjaa. Tapaustutkimus on empiiristä tutkimusta, jossa pyritään monipuolisen aineiston ja menetelmien avulla tuottamaan kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Tapaustutkimuksella sanotaan olevan kolme tarkoitusta; uutta löytävä, kuvaileva ja selittävä. (Seppola, 2023.)

Tutkimuksen menetelmien valintaan liittyy tiedonintressi, se, millaista tietoa tutkimuksella tavoitellaan. Tämän tutkimuksen osalta kyse on hermeneuttisesta tiedonintressistä, sillä tavoitteena on toiminnan ymmärtäminen. (Vilkkä, 2021). Tutkimustyön menetelminä ovat dokumenttianalyysi, teemahaastattelu, sovellettu lomakehaastattelu sekä vertaileva case-analyysi. Tutkimuskirjallisuus ja muu teoriatieto käytiin läpi analysoiden ja luokitellen, jotta syntyi mahdollisimman laaja-alainen kuvaus tutkittavasta ja kehitettävästä aiheesta. Saman aikaisesti kerättiin tietoa vastuullisesti toimivista suomalaisista yrityksistä ja analysoitiin heidän vastuullisuustekojansa. Tämän analyysin pohjalta valittiin viisi eri toimialoilla toimivaa erikokoista yritystä, joiden toimintaan perehdyttiin tarkemmin teemahaastattelun sekä sovelletussa lomakehaastattelussa esitetyn case-esimerkin avulla. Kertynyt aineisto analysoitiin teemoitellen nostamalla esiin tutkimustehtävän kannalta keskeisiä asiakokonaisuuksia ja tyypillisiä usein esiintyviä toimintamalleja. Teemoittelussa syntyneitä löydöksiä verrattiin tietoperustan analyysiin, ja näin muodostettiin havainto palvelumuotoilun hyödyntämisestä vastuullisen liiketoiminnan kehittämisessä.

3.2 Tutkimusaineisto ja sen hankinta

Laadullisen tutkimusmenetelmän tutkimushaastattelumuotoja ovat lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu (Vilkkä, 2021). Tässä tutkimuksessa käytettiin teemahaastattelua ja sovellettua lomakehaastattelua. Haastateltavien valintaa edelsi tutustuminen suomalaisten yritysten vastuullisuustyöhön yritysten omien julkaisujen sekä eri medioissa esiintyneiden nostojen kautta. Tutkijan omien havaintojen pohjalta valikoitui viiden yrityksen joukko. Yritysten kriteereinä olivat näkyvät ja todennetut vastuullisuusteot, erilaiset toimialat, eri kokoiset liiketoiminnot sekä innovatiiviset vastuullisuusratkaisut. Tutkittaviksi yrityksiksi valikoituivat vaateteollisuudessa toimiva Pure Waste, kiertotalousyritys L&T, konsulttiyritys Greenstep, kuljetusalan toimija Kunnonmuutto sekä tietoliikenneyritys Elisa. Lisäksi tutkimukseen haastateltiin Pohjoismaiden suurimman yritysvastuuverkosto FIBS:in johtaja Helena Kekkiä sekä Aalto yliopiston vastuullisen liiketoiminnan professori Minna Halmetta.

Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu on suhteellisen vapaa haastattelumenetelmä, jossa tutkimusongelmasta poimitaan keskeiset teemat, joita haastattelussa on välttämätön käsitellä. Oletuksena on, että haastateltavat ovat läpikäyneet tietyn asian tai prosessin ja myös tutkijan tulee ymmärtää ilmiön kokonaisuus sekä teoreettinen viitekehys. Teemahaastattelu etenee ennalta laadittujen kysymysten pohjalta vapaasti keskustellen. Tässä tutkimuksessa teemahaastattelun avulla haluttiin selvittää vastuullisuuden näkymistä yritysten arjessa sekä vastuullisuuden ja muotoilun parissa toimivien ihmisten näkemyksiä. (Puusa, 2020, 106–109; Vilkki, 2021.)

Lomakehaastattelusta käytetään metodikirjallisuudessa myös termejä puolistrukturoitu haastattelu tai standardoitu haastattelu. Ominaista lomakehaastattelulle on, että tutkija päättää ennalta kysymysten muodon ja järjestyksen. (Vilkki, 2021). Tässä tutkimuksessa lomakehaastattelulla haluttiin tutkia yritysten käyttämiä menetelmiä sekä niiden aikaansaamia vaikutuksia. Lomakehaastattelun tuloksia käytetään myös pro gradun rinnalla työstetyssä tietokirjassa.

Teemahaastattelut (N7) toteutettiin Teamsin välityksellä joulukuussa 2023 ja tammikuussa 2024. Haastatteluihin osallistui yritysten osalta Pure Wastelta yrityksen perustaja Jukka Pesola, L&T:ltä Senior Sustainability Manager Senja

Forsman-Katainen, Greenstepiltä Head of Sustainability Services Ella Tanskanen, Kunnonmuutosta toimitusjohtaja Teemu Taurula ja Elisalta Design Director Jussi Mantere. Lisäksi haastateltiin FIBS:n johtaja Helena Kekkiä sekä Aalto yliopiston vastuullisen liiketoiminnan professori Minna Halmetta. Haastattelujen rungon (liite 1) muodostivat vastuullisuuden määrittely liiketoiminnan kontekstissa, vastuullisuuden toteutus kyseisen yrityksen arjessa sekä vastuullisuuden mittaaminen ja raportointi. Lisäksi haastatteluissa kerättiin käytännön esimerkkejä yrityksen vastuullisuuden toteutumisesta ja henkilökunnan ja muiden sidosryhmien osallistamisesta sekä kerättiin vinkkejä vastuullisuuden kehittämistä aloittavia yrityksiä varten. Haastattelut tallennettiin tutkijan toimesta ja ne litteroitiin myöhempää käsittelyä varten. Haastatteluja hyödynnetään myös tutkielman yhteydessä kirjoitettavassa tietokirjassa, jossa haastateltavat esiintyvät omilla nimillään.

Lomakehaastattelussa (N5) case-esimerkkejä varten luotiin pohja, jonka tutkimukseen osallistuvien yritysten edustajat täyttivät itse valitsemallaan esimerkillä (liite 2). Case-esimerkkipohjassa kysyttiin yrityksen perustietojen lisäksi kuvaus yhden yksittäisen vastuullisuusesimerkin toteuttamisesta. Lomakehaastattelu toteutettiin sähköpostitse ja siihen osallistui useampi edustaja samasta yrityksestä.

Case-esimerkkipohjassa selvitettiin lähtötilanne ja se, miksi kyseistä toimenpidettä lähdettiin toteuttamaan. Lisäksi selvitettiin mitä tehtiin, eli käytännön toteutus, ja miten tehtiin, eli konkreettiset toimet. Lopuksi case-esimerkkipohjassa kysyttiin tulokset, eli millaisia vaikutuksia toimenpiteillä saatiin.

3.3 Aineiston analyysi

Laadullisen aineiston analyysi tapahtuu käsitteitä käyttämällä. Aineiston eri analysointitapoja ovat esimerkiksi kvantifioiminen, tyyppittely, narratiivit, teemoittelu ja sisällönanalyysi. (Seppola, 2023). Tähän tutkimukseen analyysimenetelmiksi valikoitui teemoittelu ja sisällönanalyysi.

Laadullisen tutkimuksen aineiston analyysi voi tapahtua deduktiivisesti eli teoriaan tai viitekehukseen pohjautuen tai induktiivisesti ilman mitään ennakkoluokitteluja ja koodeja. (Seppola, 2023). Tässä tutkimuksessa aineiston keruu ja analyysi limittyivät ja analyysi tapahtui ennakkoluokittelun varassa, jota täydennettiin uusilla teemoilla aineiston karttuessa.

Tutkimusaineiston analysointi suoritettiin litteroimalla teemahaastattelujen talenteet tekstimuotoon ja tekemällä haastateltavien vastauksista alustava luokittelu. Lomakehaastattelujen case-esimerkit käytiin läpi etsien esiintyvistä toimintamalleista yhtäläisyyksiä ja eroja. Tässä hyödynnettiin palvelumuotoilusta tuttua samankaltaisuuskaaviota, *affinity diagramia*, joka on menetelmä tiedon ja ideoiden jäsentelyyn. Erityisesti tutkimus- ja empatiavaiheessa käytetty menetelmä on hyvä tapa jaotella havainnoista koostuvaa aineistoa. Se auttaa ryhmittelemään erilaisia havaintoja ydinteemoiksi, joiden avulla on helpompi ratkaista isompaa kokonaisuutta. Menetelmässä yksittäiset havainnot puretaan esimerkiksi post it -lapuille, jotka lopuksi ryhmitellään esiin nousevien teemojen, samankaltaisuuksien, mukaan. Olennaista on, että samankaltaisuuskaavion teemoja ei määritellä etukäteen, vaan ne luodaan aineistoa purkaessa. (Socialup n.d.). Samankaltaisuuskaavion avulla molempien haastattelujen aineistoista pyrittiin johtamaan tutkimustehtävän kannalta keskeisiä asiakokonaisuuksia.

Tutkimusmenetelmistä syntyneet havainnot koottiin yhteen ja tehtiin aineistolähtöinen sisällönanalyysi, jossa tutkimusaineistosta karsittiin pois tutkimusongelman kannalta epäolennainen informaatio. Laadullisessa sisällönanalyysissä keskitytään siihen, mistä asioista, aiheista ja teemoista aineisto kertoo. Laadullisessa sisällönanalyysissä tutkija koodaa eli tunnistaa ja nimeää aineistostaan löytämiä sisällöllisiä elementtejä. Tässä tutkimuksessa aineisto koodattiin ensin liiketoiminnan muotoiluun ja vastuulliseen liiketoimintaan liittyvän teorian pohjalta ja sen jälkeen vielä aineistolähtöisesti poimien yksittäisiä, tutkijan kiinnostavina pitämiä asioita. Laadullisen sisällönanalyysin tavoitteena oli luoda sanallinen ja selkeä kuvaus ilmiöstä, jota tutkitaan. (Vilkkä, 2021; Vuori.)

4 TUTKIMUKSEN KESKEISIMMÄT LÖYDÖKSET

4.1 Vastuullisen liiketoiminnan muotoiluun sopivat menetelmät

Tällä tutkimuksella pyrittiin selvittämään, kuinka muotoilun menetelmiä voidaan hyödyntää vastuullisen liiketoiminnan kehittämisessä. Työn tutkimuskysymys oli *millaiset palvelumuotoilun menetelmät sopivat vastuullisen liiketoiminnan muotoiluun?* Tutkimuksen löydökset osoittavat, että useat palvelumuotoilun menetelmät ovat hyödynnettävissä myös vastuullisen liiketoiminnan kehittämisessä.

Liiketoiminnan ja vastuullisuuden kehittämisessä muotoilun ja muotoilijoiden paras anti ei suinkaan ole se, että he tietäisivät kaikesta kaiken, vaan että heillä on oikeat menetelmät.

Design Director Jussi Mantere, Elisa

Tutkimuksessa haastateltu Design Director Jussi Mantere Elisalta toi esiin muotoilijoiden roolia ja muotoilun menetelmien merkitystä liiketoiminnan ja vastuullisuuden kehittämisessä. Mantereen mukaan muotoilijat esimerkiksi saavat ihmiset kysymään oikeita kysymyksiä ja miettimään näihin kysymyksiin vastauksia, mikä voi tuoda esiin seikkoja, joita ei välttämättä olisi muuten tullut ajatelleeksi.

Yritykset tekevät hienosäätöä, vähentää vähän päästöjä ja kohtelee työntekijöitä vähän paremmin. Silläkin jo saavutetaan paljon. Mutta nyt pitää saada aikaan isompi muutos. Yrityksille se voi tarkoittaa koko liiketoimintamallin uudelleen miettimistä, tuoteportfolion uudistamista, rakenteiden ravistelua sekä yhteiskunnallista vaikuttamistyötä.

Aito kestävyysmurros on vielä tuloillaan, se pakottaa yritykset muuttumaan. Lisähyöty syntyy usein pitkässä juoksussa, ei pika-voittona.

Johtaja Helena Kekki, FIBS

Tarve uusille menetelmille tutkimuksessa tunnistettiin. Useat tutkimuksessa haastatelluista peräänkuuluttivat uusien toimintatapojen ja ajatusmallien perään. FIBS:in johtaja Helena Kekin mukaan yritykset tekevät vastuullisuuden osalta nyt niin sanottua hienosäätöä, vähentävät päästöjä ja kohtelevat työntekijöitään vähän paremmin. Silläkin saavutetaan paljon, mutta nyt tarvitaan isompi muutos. Tämä voi Kekin mukaan tarkoittaa yrityksille koko liiketoimintamallin uudelleen miettimistä, tuoteportfolion uudistamista, rakenteiden ravisteluun sekä yhteiskunnallista vaikuttamistyötä. Tähän uudistustyöhön kaivataan uusia menetelmiä ja ajatusmalleja.

Tutkimuksessa korostui erityisesti *sidosryhmien osallistamisen* merkitys, kaikki haastateltavat pitivät tärkeänä erityisesti henkilökunnan ja asiakkaiden osallistamista. Teemahaastatteluissa korostui se, että työntekijät ovat yrityksen vastuullisuuden kohteita, mutta myös sen toteuttajia. Vastuullisuuden käytännön työn kannalta on tärkeää, että yrityksen arvot, toimintatavat, eettiset ohjeet ja vastuullisuusohjelmat tehdään tutuiksi henkilökunnalle ja, että vastuullisuus on osa myös muita koulutusohjelmia. Työntekijöiden osallistaminen vastuullisuuden toteuttamiseen on merkittävä osa yrityksen vastuullisuuden onnistumista. Vastuullisuus tulee tuoda osaksi yrityskulttuuria esimerkiksi tarjoamalla työntekijöille riittävä tieto valmistettavien tuotteiden tai palvelujen ympäristöhyödyistä, tuoteturvallisuudesta ja käytettyjen toimitusketjujen vastuullisuudesta.

Meillä on uusille työntekijöille testi, jossa heidän pitää koota pahvilaatikko ilman ohjeita. Samalla heille kerrotaan, että tätä samaa pahvilaatikkoa käytetään ulkomaanmuutoissa 5–7 kertaa. Siinä avataan meidän toimintamme logiikkaa, sitä miten tärkeää on käyttää materiaalit uudelleen, miten paljon siitä syntyy esimerkiksi taloudellisia säästöjä ympäristön säästymisen lisäksi.

On tärkeää, että henkilöstö allekirjoittaa vastuullisuusarvot ja seisoo toiminnan takana. Siksi onkin hienoa huomata, että moni haluaa nimenomaan meille töihin, koska kokee arvot omikseen.

Toimitusjohtaja Teemu Taurula, KunnonMuutto

Teemahaastatteluuissa tuli esiin monia konkreettisia esimerkkejä henkilökunnan osallistamisesta. Esimerkiksi konsulttiyritys Greenstepin oma vastuullisuustyö eli *Code of conduct* -prosessi käynnistyi henkilöstön osallistamisella. Head of Sustainability Services Ella Tanskasen mukaan he osallistivat eri positioista ja taustoista tulevia ihmisiä ja tekivät heille anonyymeja syvähaastatteluja. Niiden avulla syntyi ymmärrys yrityksen tilanteesta ja siitä, millaisten asioiden kanssa henkilöstö omassa arjessaan painii. Syvähaastatteluista koostettiin kehityspaketti, joka esiteltiin liiketoimintojen vetäjille, alueen vetäjille ja hallituksen puheenjohtajalle. Kehityspaketin eri osa-alueiden käytännön toteutus vastuutettiin toimintojen vetäjille ja samalla sovittiin heidän kanssaan toteutuksen seurannasta. Näin koko yrityksen henkilökunta oli mukana tekemässä *Code of conduct* -prosessia.

Myös asiakkaiden osallistaminen koettiin tutkimukseen osallistuneiden keskuudessa tärkeäksi. Vastuullinen yritys ei vaan toimi vastuullisesti, vaan auttaa myös kuluttajia vastuullisemmassa elämässä. Tämän vuoksi on tärkeää ymmärtää asiakkaan näkökulma ja hahmottaa ne vastuullisuuden osa-alueet, joihin on mahdollisuus vaikuttaa. Tästä hyvänä esimerkkinä haastattelussa esiin tullut L&T:n havainto kuluttajien kierrätysshaasteista, mistä on syntynyt yrityksen tavoite kuluttajien paremmasta kierrätyksestä ja sen vuoksi yrityksessä seurataan suomalaisten kierrätysastetta.

Myös muut sidosryhmät on hyvä huomioida vastuullisuustyössä. Esimerkiksi L&T:lla 90 % päästöistä syntyy toimitusketjussa, joten esimerkiksi alihankkijoiden toiminnan huomioiminen on todella tärkeää vastuullisuuden kehittämisessä. Sen lisäksi että osallistamalla on mahdollisuus kehittää toiminnan vastuullisuutta, auttaa se myös alan käytänteiden muutoksessa. Tästä esimerkin teemahaastattelussa kertoi KunnonMuuton toimitusjohtaja Teemu Taurula, joka oli kilpailuttanut pakkausmateriaalien toimittajia. Hän oli asettanut kilpailutuksen kriteereiksi muun muassa sen, että käsikiristekalvon tulee minimissään olla kahdeksankymmentäviisi prosenttia valmistettu kierrätysmuovista. Valtaosalla materiaalitoimittajista näin ei ollut, minkä seurauksena Taurula auttoi toimittajia kehittämään toimintaansa vastuullisemmaksi ohjeistamalla uudistamaan materiaalivalikoimaansa.

Pakkausmateriaalien toimittaja kilpailuttaessani laitoin kriteeriksi esimerkiksi sen, että käsikiristekalvo tulee olla minimissään kahdeksankymmentäviisi prosenttia valmistettu kierrätysmuovista. Se karsi todella paljon materiaalitoimittaja, koska suurella osalla ei ole näin ollut. Näitä tavarantoimittajia ohjeistin nopeasti uudistamaan materiaalivalikoimaansa, sillä pian tällaiset kriteerit ovat yleisiä standardeja.

Toimitusjohtaja Teemu Taurula, KunnonMuutto

Palvelumuotoilussa osallistamista käytetään yhteiskehittämiseen, asiakasymmärryksen lisäämiseen sekä testaamiseen. Sidosryhmien osallistamiseen palvelumuotoilun menetelmistä sopivat parhaiten erilaiset *työpajamallit, haastattelut ja luotaimet*. Useat tutkimukseen osallistuneista yrityksistä olivat hyödyntäneet juuri haastatteluja vastuullisuustyössään. Yksilöhaastattelut auttavat lisäämään asiakas- tai työntekijäymmärrystä, ryhmähaastatteluilla taas saadaan runsaasti tietoa isommalta määrältä ihmisiä. Haastattelujen tukena voi käyttää erilaisia luotaimia, kuten sidosryhmien tuottamia visuaalisia dokumentointeja. Myös erilaiset työpajat ovat hyvä mahdollisuus kuulla sidosryhmien ajatuksia. Niissä voidaan koota yhteen osallistujien tarpeet ja ideat.

Vastuullisuustyössä on tärkeää käydä vuoropuhelua eri sidosryhmien kanssa. Me olemme esimerkiksi tehneet asiakkaillemme kyselyjä ja syvähaastatteluja. Niiden avulla olemme saaneet ymmärrystä asiakkaiden odotuksista toimintamme osalta.

Asiakkaiden lisäksi olemme selvittäneet työntekijöiden ja muiden sidosryhmien ajatuksia haastatteluilla ja kyselyillä.

Head of Sustainability Services Ella Tanskanen, Greenstep

Sidosryhmien osallistaminen auttaa kartoittamaan kehitettävää aihepiiriä mahdollisimman laajasti. Yritysten olemassa olevan numeraalisen datan rikastaminen laadullisella sidosryhmädatalla lisää ymmärrystä vastuullisuudesta ja toiminnan vaikutuksista. Se auttaa myös hahmottamaan juurisyyt ja tuo ideoita ratkaisujen kehittämiseen.

Tärkeä löydös tutkimuksessa oli omien *olennaisuuksien tunnistaminen*. Jokainen haastateltava korosti, että yritysten tulee tunnistaa vastuullisuuden avaintekijät, olennaisuudet, ja määritellä niille *suorituskyvyn mittarit* eli KPI:t (*key performance indicator*). On tärkeä tunnistaa, mitkä ovat ne asiat, missä yrityksellä syntyy eniten negatiivisia vaikutuksia sekä miettiä, missä on positiivisia vaikutusmahdollisuuksia tuoda hyvää yhteiskuntaan esimerkiksi verotulojen, työpaikkojen tai paikallisyhteisön tukemisen muodossa.

Vastuullisuustyö alkaa oman toiminnan olennaisten mittarien määrittelystä. Olennaisuus on tärkeää, muuten työ tehdään väärin. Pitää tunnistaa, mitkä ovat ne asiat missä meillä syntyy eniten negatiivisia vaikutuksia. Samoin tulee miettiä, missä on positiivisia vaikutusmahdollisuuksia, missä tuodaan hyvää yhteiskuntaan. Olennaisuuksia määritellessä on tärkeä käydä keskustelua oman henkilökunnan ja sidosryhmien kanssa.

johtaja Helena Kekki, FIBS

Olennaisuuksien määrittelyssä on tärkeää miettiä yrityksen oman toiminnan sijaan koko arvoketjua. Esimerkiksi jos yritys auttaa asiakasta vähentämään sen omia päästöjä, on se merkittävää. Tutkimukseen osallistuneella L&T:llä on Senior Sustainability Manager Senja Forsman-Kataisen mukaan vajaat kymmenen numeerista avainlukumittaria, joista tärkeimmät liittyvät sosiaaliseen vastuuseen ja ympäristöön. Mittarit perustuvat ennen kaikkea yrityksen arvoihin. Esimerkiksi L&T haluaa, että suomalaiset kierrättävät paremmin, ja tämän vuoksi yrityksessä seurataan kierrätysastetta. L&T seuraa myös toimintansa päästöjä ja hiilijalanjälkeä sekä laskee asiakaspinnan kokonaisvaikutusta. Sosiaaliselta puolelta olennaisia seikkoja ovat työturvallisuus ja terveys, lisäksi L&T:llä on oma positiivinen mittari eli terveysprosentti, jolla seurataan henkilöstön hyvinvointia. Talouden ja hallinnon puolen olennaisuuksia ovat eettisten periaatteiden noudattaminen sekä rahoitusmekanismit. Näiden olennaisien osa-alueiden kehitystä L&T:llä seurataan kvartaaleittain, yrityksellä on lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet, ja seuranta on myös osa palkitsemista.

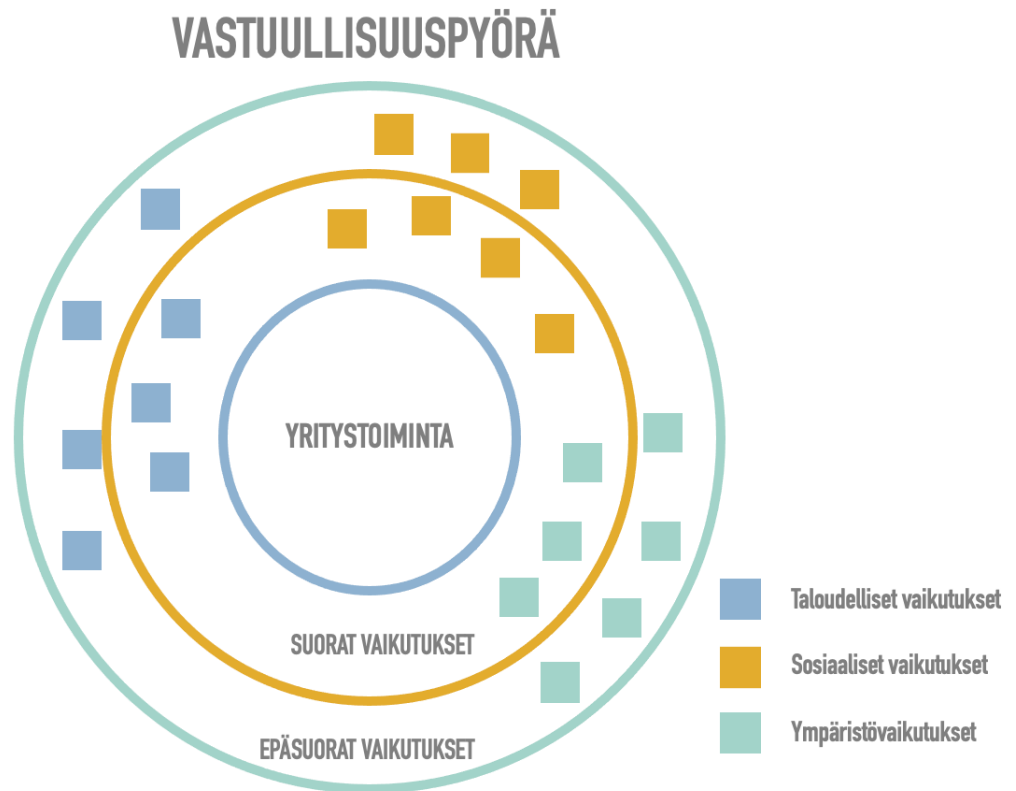
Olennaisuuksien tunnistamiseen menetelmäksi sopivat *erilaiset brainstorming-ideoinnit ja työpajat, olennaisuusanalyysit* sekä tutkielman tuotoksena mallinnettu *vastuullisuuspyörä*. Yleensä brainstormingissa eli ideariihityyppisessä työpajassa tavoitteena on keksiä suuri määrä ideoita lyhyessä ajassa, kirjata ne ylös ja sitten yhdessä yhdistellä, jakaa ja jatkokehittää niitä. Brainstorming toteutetaan joko fyysisenä työpajana post it -tarralappujen ja paperien avulla tai virtuaalisesti erilaisia alustoja kuten Flingaa, Miroa tai Jamboardia hyödyntäen. Brainstorming-menetelmässä määrä tuottaa laatua. Tärkeää on erottaa ideointi ja arviointi toisistaan, rohkaista poikkeaviin ja uudenlaisiin ehdotuksiin sekä jatkojalostaa syntyneitä ideoita. Tämänkaltainen tapa auttaa myös olennaisuuksien tunnistamiseen. Ideoiden sijaan työpajassa voidaan käydä läpi yrityksen toiminnan vastuullisuusvaikutuksia sekä tunnistaa olennaiset vastuullisuuden osa-alueet, joita yrityksen kannattaa kehittää.

4.2 Menetelmä 1: Vastuullisuuspyörä

Tulevaisuuspyörä on Jerome Glennin 1970-luvulla kehittämä strukturoitu, aivo-riihityyppinen ennakoinnin työkalu, joka auttaa hahmottamaan ilmiön suoria ja epäsuoria vaikutuksia. Työkalussa tarkasteltava aihe tai ilmiö mallinnetaan pyörän keskelle ja sen suorat ja epäsuorat vaikutukset jäsenetään pyörän kehille niin, että ensimmäisen kehän tulos vaikuttaa seuraavan kehän pohdintaan. (Kuusi ym 2013.)

Glennin menetelmää mukaillen olen kehittänyt tutkimukseni perusteella samalla ideologialla toimivan *vastuullisuuspyörän* (kuvio 10), jonka tarkoituksena on auttaa ymmärtämään oman toiminnan vastuullisuutta sekä löytämään olennaiset vastuullisuuden osa-alueet sidosryhmiä ja henkilökuntaa osallistaen. Design Director Jussi Mantere Elisalta totesi tutkimuksen teemahaastattelussa, että vastuullisuudessa pitää ymmärtää vaikutusten vaikutuksia, mitkä syntyvät, jos tehdään ratkaisu a tai b. Mantereen mukaan tätä ymmärrystä ei voi kerryttää vain numerovetoisesti Excelillä laskien, sillä pelkät luvut eivät kerro koko totuutta. Asiaa pitää ajatella vähän laajemmin ja systemaattisemmin, niin voi hahmottaa oikean suunnan ja ymmärtää vastuullisuuden hyödyt. Tähän tarpeeseen

mallinsin vastuullisuuspyörä-menetelmän. Varmistaakseni menetelmän toimivuuden tein prototyypin ja testasin työpajamallin toimivuuden yhden yrityksen kanssa.



Kuvio 10: Vastuullisuuspyörä (Hakanen, 2024)

Vastuullisuuspyörä

Menetelmä: Työpaja / aivoriihi

Tarvikkeet: Paperi, post it -laput & kynät / virtuaalinen alusta

Toimintaohje:

Aluksi osallistujille jaetaan post it -laput ja kynät tai ohjeistetaan toiminta virtuaalisella alustalla.

Vastuullisuuspyörässä yritys asemoituu keskiöön. Yrityksen toiminnan suoria eli välittömiä vaikutuksia puretaan sisäkehälle vastuullisuuden kolmijakoa (taloudellinen, sosiaalinen, ympäristö) hyödyntäen. Jokainen vaikutus kirjataan yksittäin omalle lapulle.

Vaikutuksia voi purkaa myös PESTEC-mallia (*political, economical, social, technical, ecological, cultural*) hyödyntäen miettimällä yrityksen toiminnan poliittisia, taloudellisia, sosiaalisia, teknologisia sekä ympäristöön ja kulttuuriin liittyviä vaikutuksia.

Kun kaikki ovat kirjanneet omat huomionsa vaikutuksista, ne käydään läpi yhdessä keskustellen. Samalla yhdistellään keskenään samankaltaiset aihealueet kokonaisuuksiksi, niitä voi olla esimerkiksi henkilöstöön liittyvät vaikutukset, toiminnasta syntyvät päästöt tai vaikkapa paikallisten alihankkijoiden työllistäminen.

Sisäkehän tulos vaikuttaa seuraavan kehän pohdintaan, jossa mietitään yrityksen toiminnan epäsuoria eli välillisiä vaikutuksia, vaikutuksien vaikutuksia. Tämän kehän pohdinta voidaan toteuttaa sisäkehän tavoin, eli ensin jokainen kirjaa omat ajatuksensa vaikutuksien vaikutuksista ja sitten ne keskustellaan läpi. Tämä kierros voidaan tehdä myös kokonaan keskustellen, eli yhdessä käydään läpi jokainen suora vaikutus ja kirjataan siitä syntyvät epäsuorat vaikutukset.

Vastuullisuuspyörä ja sen ympärillä käyty keskustelua antaa varsin laajan kuvan yrityksen toiminnan vaikutuksista sekä auttaa ymmärtämään toiminnan vastuullisuutta. Työpajatyöskentely myös toimii vastuullisuusajattelun vauhdittajana ja sidosryhmäymmärryksen lisääjänä sekä auttaa löytämään olennaisia vastuullisuustoimia.

4.3 Palvelumuotoilun hyödyntäminen vastuullisuusviestinnässä

Työn toisena tutkimuskysymyksenä oli *miten vastuullisuuspuhetta voi konkretisoida palvelumuotoilun avulla?* Tähän kysymykseen toi ymmärrystä teemahaastattelut sekä case-esimerkeissä käytettyjen menetelmien analysointi.

Tutkimuksessa korostui, että vastuullisuudesta viestittäessä läpinäkyvyys ja rehellisyys ovat avainasemassa. Totuudenmukainen viestintä ja selkeä raportointi ovat osa yrityksen vastuullisuutta. Tärkeänä näyttäytyi se, että vastuullisuustekojen taustalla on oltava yrityksen arvot, eikä esimerkiksi brändinrakennus tai sosiaalisen median tykkäyksien kalastelu.

Arvopohjaisista valinnoista ja niiden viestimisestä tutkimuksessa nousi esiin useita esimerkkejä. Esimerkiksi KunnonMuutto valitsi aikanaan biokaasun kalustonsa polttoaineeksi ympäristösyistä, mutta Ukrainan sota osoitti valinnalle myös uuden vastuullisuuskulman, sillä biokaasu on käytännössä ainoa polttoaine, joka tuotetaan lähituotettuna verrattuna muihin polttoaineisiin. Yrityksen toimitusjohtaja Teemu Taurulan mukaan se, ettei yritys tue polttoaineostoilla esimerkiksi Venäjää tai emiraattimaiden shaarihallintoja, on tärkeä seikka ympäristöhyödyn lisäksi. Toinen arvopohjainen esimerkki tuli esiin Pure Wasten perustajan Jukka Pesolan haastattelussa, missä hän kertoi heidän toiminnastaan Intiassa. Yritys on esimerkiksi auttanut työntekijöitään avaamaan pankkitilit ja toimintansa alusta alkaen maksanut työntekijöilleen eläkemaksut ja vakuutusmaksut, vaikkei se maan tapa olekaan.

Vastuullisuuspuheessa läpinäkyvyys ja rehellisyys toimii. On tärkeää osata nostaa käsi pystyyn virheen merkiksi tai kertoa keskeneneräisyydestä. Se vaatii inhimillistä keskustelu ympäristöä.

Senior Sustainability Manager Senja Forsman-Katainen, L&T

Vastuullisuusviestinnän tulee olla ennen kaikkea läpinäkyvää kerrontaa toimien merkityksestä sekä kykyä visioida tulevaa. Teemahaastatteluissa ilmeni, että on tärkeää kertoa rehellisesti myös epäonnistumisista tai keskeneneräisyyksistä.

Tämä voi olla vaikeaa, sillä yritykset ovat yleensä tottuneet viestimään lähinnä positiivisista asioista ja saavutuksista.

Yksi tärkeä huomio tutkimuksessa oli käytännön tekojen merkityksen avaaminen. Jokainen haastateltava kertoi lukuisia konkreettisia käytännön toimien esimerkkejä, joilla oli saatu merkittäviä tuloksia. Nämä teot jäävät kuitenkin sidosryhmiltä huomaamatta, jos niitä ei konkretisoi ja viesti ymmärrettävästi. L&T:n Senior Sustainability Manager Senja Forsman-Kataisen mukaan abstraktit käsitteet eivät resonoi ja vastuullisuuspuheessa on liikaa termejä ja mittareita. Hänen mielestään pitää puhua konkretiaa ja tuoda vastuullisuus helposti ymmärrettäväksi. Usein vastuullisuudesta puhutaan ylätasolla niin, ettei se avaudu esimerkiksi omalle henkilökunnalle konkretiana. Siksi Forsman-Kataisen mukaan on tärkeää tuoda esiin jokaisen henkilön oma panos ja vaikutus kokonaisuuteen.

On tärkeää avata se, että vastuullisuutta on, kun kohdellaan toisiaan reilusti, ollaan yhdenvertaisia ja pysytään terveinä. Siitä syntyy fiilis, että on kiva olla töissä ja se taas välittyy asiakasrajapintaan, mikä vaikuttaa positiivisesti liiketoimintaan. Toki säästöjä syntyy myös siitä, että esimerkiksi sairauspoissaolot vähenevät.

Senior Sustainability Manager Senja Forsman-Katainen, L&T

Konkreettiset esimerkit voivat koskettaa työntekijöiden tai asiakkaiden lisäksi koko yhteisöä. Kierrätysmateriaaleista vaatteita valmistavan Pure Wasten perustaja Jukka Pesola kertoi, kuinka he toimintaa aloittaessaan rakensivat ensimmäistä tehdaskiinteistöään Intiaan ja päättivät samalla rakentaa kylälle vesinfran, sillä aiemmin kylälle tuotiin vesi tankkiautoilla. Yritys lupautui maksamaan vedestään tuplahinnan, mikä mahdollisti vesijohtoverkoston rakentamisen koko kylälle ja samalla osoitti yrityksen toimintamallin niin työntekijöille, asiakkaille kuin ympäröivälle yhteisöllekin.

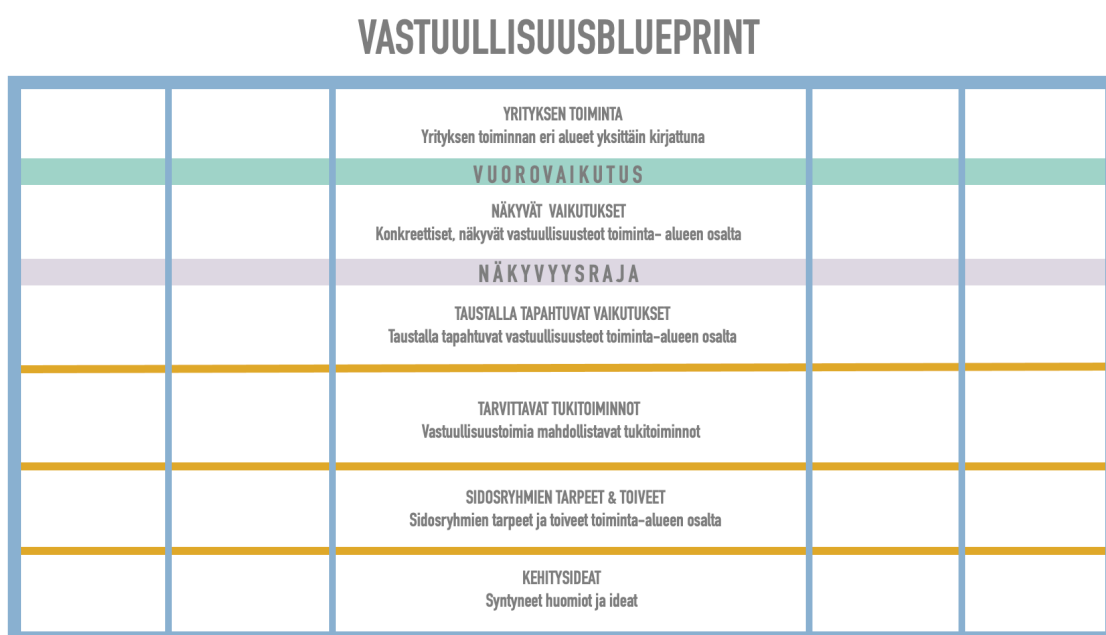
Vastuullisuuspuheen konkretisointiin sopivia menetelmiä ovat erilaiset *visualisoinnin keinot, tarinallistaminen* sekä tutkimuksen tuotoksena mallinnettu *vastuullisuusblueprint*. Tutkituissa yrityksissä käytössä olevia visualisoinnin keinoja

ovat muun muassa kuvat, taulukot, käsitekartat ja animaatiot. Ne auttavat konkretisoimaan vastuullisuutta sekä luoma yhteistä ymmärrystä vastuullisuusteista ja toiminnan vaikutuksista. Tutkimuksessa tuli ilmi myös useita esimerkkejä tarinallistamisesta. Menetelmä auttaa niin asiakkaan vastuullisuuspolun hahmottamisessa kuin yrityksen vastuullisuuden konkretisoimisessa. Myös arvolähtöisyys välittyy hyvin tarinallistamisen kautta.

4.4 Menetelmä 2: Vastuullisuusblueprint

Service Blueprint on prosessikaavio, joka kuvaa visuaalisesti palvelun eri osien liittymisen toisiinsa. Se visualisoi palvelun antamalla yhtäaikaaisesti kuvan palvelun näkyvistä elementeistä, asiakkaiden ja työntekijöiden rooleista, asiakaspalvelun leikkauspisteistä sekä palvelutarjonnan prosessista. Service blueprintia käytetään niin uusien palvelujen suunnittelussa kuin olemassa olevan toiminnan kehittämisessä.

Vastuullisuusblueprint (kuvio 11) mallintaa service blueprintin tapaan yrityksen toiminnan prosessia, mutta huomioi myös vastuullisuuden vaikutukset. Prototyypin menetelmää mallintamalla oman yritykseni toimintaa vastuullisuusblueprintillä.



Kuvio 11: Vastuullisuusblueprint (Hakanen, 2024)

Toteutus: yksilötyöskentely / työpaja

Tarvikkeet: valmis pohja (tai paperi, post it -laput & kynät) / virtuaalinen alusta

Vastuullisuusblueprintin työstäminen alkaa tutustumalla valmiiseen mallipohjaan. Mikäli sitä ei käytetä, voi Vastuullisuusblueprintin mallintaa paperille valmistusta pohjaa mukaillen.

Vastuullisuusblueprintin ylimmälle riville yksilöidään yrityksen eri toiminnot mahdollisimman tarkasti. Seuraavalle riville kirjataan jokaisen toiminnon osalta sidosryhmille näkyvät vastuullisuusvaikutukset. Näkyvyysrajan alapuolelle tulee puolestaan jokaisen toiminnon osalta taustalla tapahtuvat, mutta sidosryhmiltä näkymättömiin jäävät vastuullisuustoimet.

Näiden jälkeen käydään läpi ko. toiminnan osa-alueen vaatimat tukitoiminnot sekä sidosryhmien tarpeet ja toiveet ko. toiminnan osa-alueen osalta. Vastuullisuusblueprint toimii Service Blueprintin tapaan kehityksen työkaluna, joten viimeiselle riville voi kirjata syntyneet havainnot ja kehitysajat.

Vastuullisuusblueprint auttaa konkretisoimaan yrityksen eri toimintojen näkyvät ja taustalla tapahtuvat vastuullisuusvaikutukset sekä huomioimaan sidosryhmien tarpeet kyseisten osa-alueiden osalta.

5 POHDINTA

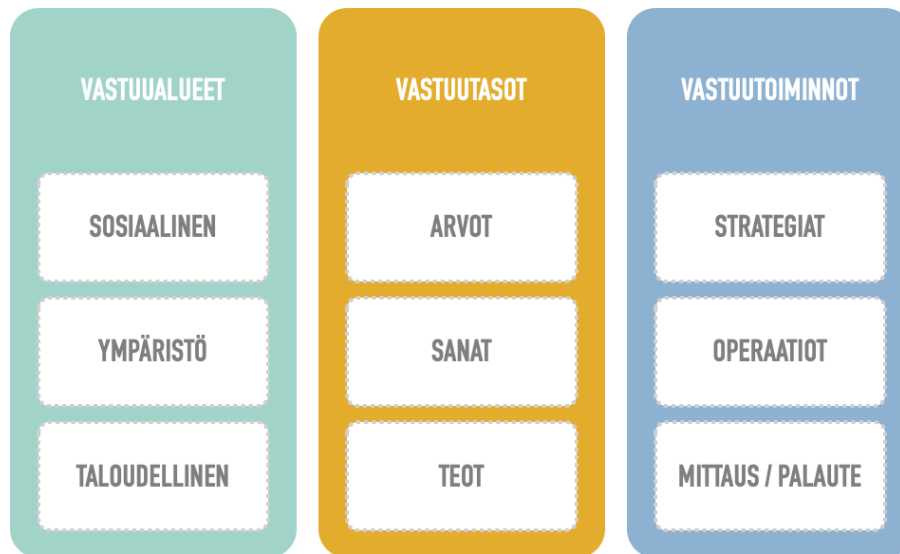
5.1 Vastuullisen liiketoiminnan muotoilu

Yritysten vastuullisuus on avainasemassa kestävän tulevaisuuden näkökulmasta. Vastuullisesta liiketoiminnasta väitelleen Sonja Lahtisen (2020) mukaan yritysten rooli suhteessa käsillä oleviin kestävyiden haasteisiin, kuten ilmastonmuutoksen, ihmisoikeusrikkomuksiin ja tautipandemioihin, vaikuttaa keskeisesti yhdessä asetettujen tavoitteiden toteutumiseen. Tämä vaatii liiketoiminnalta laaja-alaisia muutoksia ja roolien uudelleentarkastelua. Muotoiluajattelun ja menetelmien omaksuminen auttaa osaltaan muutoksien jalkauttamisessa ja uusien roolien omaksumisessa.

Tämän työn teoreettinen viitekehys muodostui liiketoimintamuotoilusta sekä vastuullisesta liiketoiminnasta. Tutkimus osoitti palvelumuotoilun soveltuvan niin liiketoiminnan kuin vastuullisuudenkin muotoiluun. Muotoilun menetelmin on mahdollista huomioida vastuullisuuden osa-alueet eli sosiaalinen, taloudellinen ja ympäristövastuu. Vastuullisuuden kolmijako antaa myös raamit vastuullisen liiketoiminnan muotoilulle ja vastuullisuuspuheelle. Aalto yliopiston vastuullisen liiketoiminnan professori Minna Halme totesi teemahaastattelussa vastuullisuuden kolmijaon olevan relevantti tuottamaan selkeyttä. Sen puolesta puhuvat myös johtavat kansainväliset tutkijat.

Vastuullisen liiketoiminnan voidaan nähdä koostuvan kolmesta alueesta; ekologinen, sosiaalinen ja taloudellinen vastuu, kolmesta tasosta; arvot, sanat ja teot sekä kolmesta suunnitteluvaiheesta; strategiat, operaatiot ja mittaus/palautte (kuvio 12). Näistä Ketolan (2005, 8) mukaan rakentuu kokonaisvaltainen vastuullisen liiketoiminnan malli, jonka avulla yritykset voivat kehittää omaa toimintaansa ja sidosryhmät puolestaan arvioida yritysten liiketoiminnan vastuullisuutta.

VASTUULLINEN LIIKETOIMINTA



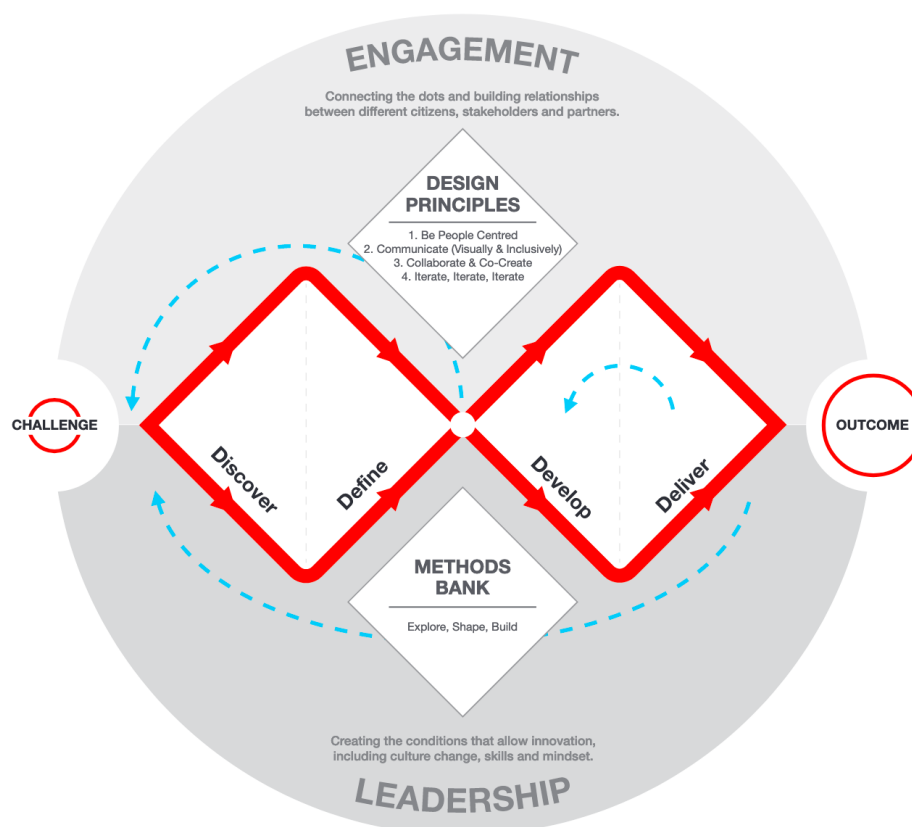
Kuvio 12: Vastuullisen liiketoiminnan rakenne Ketolan mukaan (Hakanen, 2024)

Vastuullisuutta ja liiketoimintaa voidaan muotoilla samaan tapaan kuin palveluja. Tärkeintä on hyödyntää muotoilun menetelmiä sekä tarkastella toimintaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä vastuullisuuden näkökulmasta. Vastuullisen liiketoiminnan muotoilussa tulee ymmärtää vastuullisuuden käsitteet ja merkitys sekä viedä vastuullisuus yritystoiminnan ytimeen. Pelkkä pintapuolinen teeman sivuaminen tai vastuullisuuden tuominen esiin esimerkiksi markkinoinnissa, on lähinnä viherpesua, ei niinkään vastuullista liiketoimintaa. Jotta yrityksen toiminta on oikeasti vastuullista, tulee huomioida vastuullisuusvaikutukset kaikilla toiminnan tasoilla. Tässä auttaa tutkielmassa jo aiemmin esiin nostetut palvelumuotoilun menetelmät, kuten työpajat, ideoinnit, luotaimet sekä tutkimuksen tuloksena kehitetyt *vastuullisuuspyörä ja vastuullisuusblueprint*.

Aiemman tutkimustiedon ja teorian mukaan liiketoimintaa muotoillessa tärkeää on muistaa sidosryhmälähtöisyys. Vastuullisen liiketoiminnan tutkimus on kehittänyt siihen kokonaisvaltaisia ajattelutapoja, joista yksi on ns. kolmen S:n integrointi. Siinä sidosryhmäteoriaan (*stakeholder theory*) liitetään kestävä kehitys (*sustainability*) sekä systeeminen lähestymistapa (*system approach*). Myös tässä tutkimuksessa korostui sidosryhmän osallistamisen merkitys. Lisäksi tutkimus tukee ajatusta, että yhdistämällä nämä kolme näkökulmaa yrityksen on

helpompi määrittää kestävästä liiketoiminnan malli ja muotoilla vastuullista liiketoimintaa. (Ketola 2006, 21–23.)

Palvelumuotoilun tuplatimantti-prosessimallin kehittänyt Design Council julkaisi 2019 *innovation kehys* -prosessimallin (kuvio 13). Tässä mallissa tuplatimanttiin on lisätty suunnittelun periaatteet ja menetelmäpankki. Malli on kehitetty erityisesti auttamaan monimutkaisten sosiaalisten, taloudellisten ja ympäristöön liittyvien ongelmien ratkaisemisessa, ja sopii näin ollen vastuullisen liiketoiminnan muotoiluun. Tämän tutkimuksen tulokset tukevat Design Councilin prosessimallia ja tutkielman tuotoksena syntyneet menetelmät tuovat uutta jo aiemmin kehitettyyn menetelmäpankkiin.



Kuvio 13: The Framework for Innovation (Design Council, 2019)

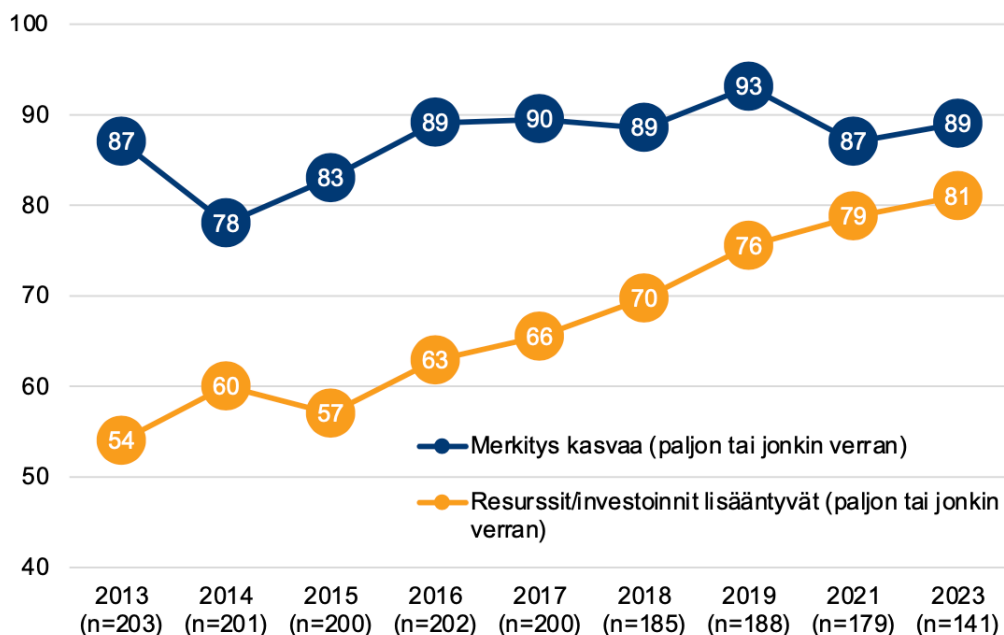
Vastuullisuus kiinnostaa entistä enemmän ja monet yritykset haluavat tuoda vastuullisuuden osaksi brändiä. Tulee kuitenkin muistaa, että brändin taustalla on yrityksen perusarvot, visio ja missio, ja tällöin vastuullisuuden tulee olla myös osa niitä. Vastuullista brändiä ei voi rakentaa pelkällä kompensoinneista tai lah-

joituksista kertovalla markkinointikampanjalla, vaan strategisilla valinnoilla. Tekojen tulee ulottua kaikkiin sidosryhmiin ja vastuullisuuspuheen tulee olla läpinäkyvää ja konkreettista, kuten tämäkin tutkimus osoitti.

Vastuullisuusviestintä kehittyy koko ajan ja tulee jatkuvasti uusia tapoja kertoa vastuullisuudesta. Esimerkiksi kestävämpiä tekstiilisteemejä tutkiva FINIX on osana projektiaan kehittänyt kuluttajaviestinnän tueksi ja sisäisen vastuullisuuspolun selvennykseksi *Shades of Green* -työkalun, joka pyrkii viestimään tuotteen ympäristö- ja sosiaalisen kestävyys- tasosta kuluttajalle ja samalla kannustaa vastuullisiin valintoihin.

Vastuullisen liiketoiminnan hyötyjä on monia. Uusien liiketoimintojen innovoinnin, kustannussäästöjen ja prosessien tehostumisen lisäksi vastuullisuus parantaa työntekijöiden sitoutumista. Etenkin aloilla, joilla on vaikeuksia löytää osaavaa työvoimaa tai saada henkilöstöä sitoutumaan, kestävyystekijät voivat olla merkittävä vetovoimaa lisäävä tekijä. Jos lahjakkaat ihmiset kokevat organisaation arvot omakseen, he sitoutuvat siihen paremmin ja käyttävät energiansa yrityksen toimintaan, mikä taas tuo liiketoimintahyötyä. Samanlainen sitoutuminen nähdään asiakkaiden osalta, kun yrityksen arvot kohtaavat kuluttajan arvojen kanssa.

Suomalaiset yritykset ovat kiinnostuneita vastuullisuuden kehittämisestä ja yli 80 % yrityksistä uskoo vastuullisuuden merkityksen kasvuun (kuvio 14). Yritysvastuuraportista (FIBS, 2023) käy ilmi, että osaamisvajae on tulevaisuudessa ilmeinen pullonkaula suomalaisyritysten vastuullisuustyössä. Tarve vastuullisen liiketoiminnan kehittämisen menetelmille ja vastuullisuuspuheen konkretisoinnille on siis selkeä.



Kysymys: "Miten arvioitte vastuullisuuden merkityksen muuttuvan yrityksenne osalta seuraavan 5 vuoden sisällä?" ja "Miten arvioitte yrityksenne vastuullisuuteen käytettävien resurssien (kuten rahallisten investointien / henkilöresurssien) määrän kehittyvän seuraavan 5 vuoden aikana?"

Kuva 14: Yli 80 % suomalaisyrityksistä uskoo vastuullisuuden merkityksen kasvuun (FIBS Yritysvastuuraportti 2023)

5.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että se perustuu ihmisten subjektiivisten kokemusten ja näkemysten tarkasteluun. Tämä luo myös omat haasteensa tutkimukselle, sen uskottavuudelle sekä luotettavuudelle. Laadullisessa tutkimuksessa mielekkäämpää on esittää esimerkinomaisia tietoja ja tyypittelyjä. (Kekäle & Puusa, 2020, 56.)

Tutkimushaastatteluaineistojen keräämisessä tutkija on aina tekemisissä sanojen ja niiden merkitysten kanssa, ja sanat sisältävät aina tulkintaongelmien riskin (Vilkkä, 2021).

Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyn tutkimuksen tärkeä tehtävä on olla emansipatorinen. Tutkimukseen osallistuvat haastateltavat eivät siis ole vain välineitä saada tietoa, vaan tutkimuksen on tarkoitus lisätä myös tutkittavien ymmärrystä asiasta ja näin ollen vaikuttaa myönteisesti tutkittavien ajatuksiin.

(Vilkkä, 2021). Tätä näkökulmaa vahvistaa tutkimukseen haastatelluilta asiantuntijoita saatu positiivinen palaute ja innostus tutkimuksen aihepiiriin.

5.3 Johtopäätökset

Tämä tutkimus osoitti, että yritykset voivat muotoilla liiketoimintaansa ja toteuttaa vastuullisuutta monella tapaa. Muotoilu voi näkyä yrityksessä satunnaisena kehitystoimintana, se voi olla osa yrityksen prosesseja tai laajimmillaan muotoiluajattelu ja palvelumuotoilun menetelmät ovat osa yrityksen strategiaa.

Vastuullisuus puolestaan voi minimimuodossaan olla välttämätöntä reagoitua pakollisiin säädöksiin ja lakeihin, tai normimääräisiä vastuullisuusraportteja, jotka esitellään vuosikatsauksissa, mutta eivät johda suuriin muutoksiin. Tässä mallissa vastuullisuus ei tuota yritykselle kilpailuetua, vaan se vaatii vastuullisuutta osaksi strategiaa ja vastuullisuuden jalkautusta yrityksen käytäntöihin, kuten vastuullisuutta edistäviin toiminnallisuuksiin. Tämä puolestaan vaatii tulevaisuusymmärrystä ja skenaarioajattelua, missä taas muotoiluajattelusta ja -menetelmistä on hyötyä.

Tutkimuksessa korostui *osallistamisen merkitys*, kaikki haastateltavat pitivät tärkeänä erityisesti henkilökunnan ja asiakkaiden osallistamista. Teemahaastatteluihin korostui se, että työntekijät ovat yrityksen vastuullisuuden kohteita, mutta myös sen toteuttajia. Vastuullisuuden käytännöntyön kannalta on tärkeää, että yrityksen arvot, toimintatavat, eettiset ohjeet ja vastuullisuusohjelmat tehdään tutuiksi henkilökunnalle ja, että vastuullisuus on osa myös muita koulutusohjelmia. Myös asiakkaiden osallistaminen koettiin tutkimukseen osallistuneiden keskuudessa tärkeäksi. Vastuullinen yritys ei vaan toimi vastuullisesti, vaan auttaa myös kuluttajia vastuullisemmassa elämässä. Palvelumuotoilussa osallistamista käytetään yhteiskehittämiseen, asiakasymmärryksen lisäämiseen sekä testaamiseen. Sidosryhmien osallistamiseen palvelumuotoilun menetelmistä sopivat parhaiten erilaiset työpajamallit, haastattelut ja luotaimet.

Tutkimuksen tärkeä löydös liittyi *omien olennaisuuksien tunnistamiseen*, se luo pohjan koko vastuullisuustyölle. Jokainen haastateltava korosti, että yritysten tulee tunnistaa vastuullisuuden avaintekijät, olennaisuudet, ja määritellä niille

suorituskyvyn mittarit eli KPI:t (key performance indicator). Olennaisuuksien tunnistamiseen menetelmäksi sopivat erilaiset brainstorming-ideoinnit ja työpaikat, olennaisuusanalyysit sekä tutkimuksen tuotoksena mallinnettu vastuullisuuspyörä.

Vastuullisuuden sateenvarjo on laaja eikä kaikki siinä ole kaikille relevanttia. Jotta ihmiset saadaan osallistettua, pitää löytää oikeat ja olennaiset asiat, valita mittarit ja motivaattorit ja konkretisoida toivottujen tekojen vaikutukset.

Senior Sustainability Manager Senja Forsman-Katainen, L&T

Tutkimuksessa myös korostui, että vastuullisuudesta viestittäessä *läpinäkyvyys ja rehellisyys* ovat avainasemassa. Totuudenmukainen viestintä ja selkeä raportointi ovat osa yrityksen vastuullisuutta. Tärkeänä näyttäytyi myös se, että vastuullisuustekojen taustalla on oltava *yrityksen arvot*, eikä esimerkiksi brändinrakennus tai sosiaalisen median tykkäyksen kalastelu. Arvopohjaisista valinnoista ja niiden viestimisestä tutkimuksessa nousi esiin useita esimerkkejä.

Yksi tärkeä huomio tutkimuksessa oli *käytännön tekojen merkityksen avaaminen*. Jokainen haastateltava kertoi lukuisia konkreettisia käytännön toimien esimerkkejä, joilla oli saatu merkittäviä tuloksia. Nämä teot jäivät kuitenkin sidosryhmiltä huomaamatta, jos niitä ei konkretisoi ja viesti ymmärrettävästi.

Vastuullisuuspuheen konkretisointiin sopivia menetelmiä ovat erilaiset visuaalisoinnin keinot, tarinallistaminen sekä tutkimuksen tuotoksena mallinnettu vastuullisuusblueprint, joka auttaa konkretisoimaan eri toiminnan osioiden näkyvät ja taustalla tapahtuvat vastuullisuusvaikutukset.

Nyt eletään niitä peliliikkeiden paikkoja, joissa voidaan saada iso kilpailuetu vastuullisista valinnoista. Vastuullisuus on sekä b2b että b2c puolella enenemässä määrin valintakriteeri kenen kanssa halutaan toimia ja kenen tuotteita halutaan kuluttaa.

Head of Sustainability Services Ella Tanskanen, Greenstep

Tutkimus tuki taustahypoteesia vastuullisuuden vahvasta roolista tulevaisuuden liiketoiminnassa. Kestävyysaasteet ja viheliäiset ongelmat pakottavat yritysmaailmaa toimimaan ja kehittämään uusia liiketoiminnan tapoja. Tutkimuksen haastateltavat näkivät vastuullisuuden ainoana tulevaisuuskelpoisena tapana tehdä liiketoimintaa ja korostivat sitä, että yritysten tulee toimia nyt.

Vastuullisuudesta tulee pian perusnormi, joten ainoa oikea ja mahdollinen tapa tehdä liiketoimintaa tulevaisuudessa, on tehdä asiat vastuullisesti, oikein ja hyvin. Vastuullisuus näkyy tulevaisuudessa kaikessa: miten saat osaavaa työvoimaa, rahoitusta, yhteistyökumppaneita, asiakkaita. Pitää myös muistaa, että aina voi tehdä asiat paremmin. Pahin vaihe on se, kun ajatellaan, että kaikki on nyt valmista.

Perustaja Jukka Pesola, Pure Waste

Kuten jo johdannossa todettiin, yritysten on kannattavaa kehittää toimintaansa vastuulliseksi, ja tämä kehitystyö olisi järkevää tehdä muotoilun menetelmin. Kun asiakkaista ja sidosryhmistä lähtevään liiketoiminnan kehittämiseen yhdistetään muotoilu ja vastuullisuusajattelu sekä huomioidaan vastuullisen liiketoiminnan viitekehityksen tasot, ollaan tulevaisuuden liiketoiminnan kehityksen ytimessä, jossa vastuullisuus muotoillaan osaksi kannattavaa liiketoimintaa.

Tutkimus tuki selkeästi näkemystä, jonka mukaan yritysten on kannattavaa kehittää toimintaansa vastuulliseksi erityisesti muotoilun menetelmin. Yrityksien case-esimerkit vahvistivat osaltaan sen, että palvelumuotoilun menetelmät soveltuvat hyvin vastuullisen liiketoiminnan kehittämiseen. Etenkin osallistaminen sekä vastuullisuuden konkretisointia helpottavat visualisoinnit sekä tarinallistaminen korostuivat vastuulliseen liiketoiminnan kehitykseen sopivista palvelumuotoilun menetelmistä.

Vastuullisen liiketoiminnan muotoilu voi sekä auttaa kuvittelemaan radikaaleja ratkaisuja monimutkaisiin ongelmiin sekä toteuttamaan monia pieniä yksinkertaisia parannuksia, jotka vaikuttavat joko suoraan tai välillisesti palvelukokemukseen sekä liiketoiminnan tulokseen.

Tutkimuksen konstruktiona syntyi vastuullisen liiketoiminnan muotoiluun sopivia menetelmiä, joista tässä tutkielmassa on esitelty vastuullisuuspyörä ja vastuullisuusblueprint. Tutkimus vahvisti yksinkertaisten muotoilun menetelmien sopivuuden vastuullisen liiketoiminnan kehittämiseen sekä niiden tarpeen liiketoiminnan kentällä.

Vastuullisuus ilmiönä monimutkaistuu valtavasti ja haltuun otettavat asiat ovat vaikeita. Siksi on hyvä yrittää yksinkertaistaa ja tarjota käsitettävissä olevia työkaluja.

Vastuullisen liiketoiminnan professori Minna Halme, Aalto yliopisto

6 PÄÄTÄNTÖ

Tämän pro gradu -tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa uutta ymmärrystä ja osaamista liiketoimintamuotoiluun ja yritysten vastuullisuustyöhön. Tutkimus pyrkii selvittämään, kuinka muotoilun menetelmiä voidaan hyödyntää vastuullisen liiketoiminnan kehittämisessä. Lisäksi tutkimuksen tavoite on konkretisoida vastuullisuuspuhetta palvelumuotoilun avulla. Tutkimuksen tuloksia hyödynnetään elokuussa 2024 julkaistavassa *Kannattavaa vastuullisuutta – kestävän liiketoiminnan muotoilu* -tietokirjassa.

Vastuullisuus, liiketoiminta ja palvelumuotoilu ovat isoja aiheita, joissa riittää tutkittavaa, tämä tutkimus ja rinnalla työstetty tietokirja toimivat keskustelun avauksena aiheeseen. Tämä pro gradu -tutkimus keskittyi erityisesti palvelumuotoilun menetelmien hyödyntämiseen, kun taas tietokirjassa käydään läpi vastuullisen liiketoiminnan osa-alueita tarkemmin. Tuotoksien on tarkoitus tukea toisiaan rikastaen. Pro gradu -työn tutkimusprosessi itsessään sujui hyvin ja valittu tutkimusstrategia ja menetelmät tukivat toteutusta. Sinällään tietokirja ja pro gradu -tutkimus ovat suhteellisen haastava yhdistelmä esimerkiksi erilaisen kieliasun ja sisältötyypin vuoksi.

On hyvä muistaa, että tämä pro gradu -tutkielma on osa kokonaisuutta eikä esittele kaikkea työn aikana ilmentynyttä tietoa. Tutkielma kuitenkin pyrkii luomaan ymmärryksen liiketoimintamuotoilusta, vastuullisesta liiketoiminnasta sekä muotoilun menetelmien hyödyntämisestä vastuullisen liiketoiminnan kehittämisessä.

Tehty työ vahvisti ajatusta palvelumuotoilun sopivuudesta vastuullisen liiketoiminnan kehittämiseen ja lisäsi intoa jatkaa aiheen parissa vielä tulevaisuudessakin.

Sekä muotoilu että vastuullisuus ovat asioita, joita kaikkien liiketoiminnassa olevien tulisi jollain tapaa hallita ja hahmottaa. Ne eivät ole vain erillisen yksikön asia, vaan niiden tulee ulottua läpi yrityksen toiminnan.

LÄHTEET

About doughnut economics. Doughnut economics action lab. <https://doughnuteconomics.org/about-doughnut-economics> [viitattu 20.3.2024]

Björklund, T. Vauhdita muutosta. 2022. Teoksessa: Valtonen & Nikkinen (toim.): Muotoilulla Muutokseen – Kehitystyön uudet mahdollisuudet. Aalto ARTS Books. Joensuu.

Capgemini. 2022. Rethink: Why sustainable product design is the need of the hour. https://www.capgemini.com/fi-en/wp-content/uploads/sites/26/2022/10/CRI_Sustainability-By-Design_FINAL_WEB.pdf [Viitattu 26.1.2024.]

Capgemini. 2022. Vastuullinen muotoilu ja elinkaaren hallinta tuote- ja palvelukehityksessä. 24.11.2022. <https://www.capgemini.com/fi-en/insights/expert-perspectives/dcx-vastuullinen-muotoilu-ja-elinkaaren-hallinta-tuote-ja-palvelukehityksessa/> [Viitattu 26.1.2024.]

Deloitte: Circular economy potential for Climate Change Mitigation (2016); Ellen MacArthur Foundation (2019): Completing the picture: How the Circular Economy Tackles Climate Change)

Design Council. 2019. What is the framework for innovation? Design Council's evolved Double Diamond. <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond> [viitattu 17.12.2023].

Design + Sustainability 101: kestävä arvoamuotoilulla. Aalto-yliopisto. https://designfactory.aalto.fi/wp-content/uploads/2022/03/DesignSustainability-101_RAPORTTI-Version-2022-03-10.pdf [Viitattu 20.1.2024.]

European Commission. Corporate Sustainability Due Diligence. https://commission.europa.eu/business-economy-euro/doing-business-eu/corporate-sustainability-due-diligence_en [viitattu 15.12.2023]

Faljic, A. 2019. What Is Business Design and How Do I Become a Business Designer? <https://d.mba/guides/what-is-business-design-guide> [viitattu 7.12.2023].

FIBS. 2023. Yritysvastuututkimus 2023. [viitattu 18.1.2024].

Hellström, E. & Parkkonen, P. 2022. Vastuullisuuden tulevaisuus: Miten vastuullisuus kohtaa kestävyden ja vaikuttavuuden? Helsinki: Sitra.

Isokangas, A., Niipola, J., Vassinen, R. & Niemi, R. 2022. Viherpesuopas: Miten merkitys muuttuu markkinoinniksi. Helsinki. Nemo.

Joutsenvirta, M., Halme, M., Jalas, M. & Mäkinen, J. (toim.) 2011. Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa. Helsinki. Gaudeamus Helsinki University Press.

Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Ketola, T. 2005. Vastuullinen liiketoiminta. Sanoista tekoihin. Helsinki. Edita Publishing.

Kreapal. Palvelumuotoiluopas. 2019. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.kreapal.fi/wp-content/uploads/Palvelumuotoiluopas-v004.pdf> [viitattu 7.12.2023].

Koipijärvi, T. & Kuvaja, S. 2020. Yritysvastuu 2.0: Johtamisen uusi normaali. 2., uudistettu painos. [Helsinki]: Kauppakamari.

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Helsinki. Alma Talent.

Koivuporras, T-L. 2006. Pankkisektorin yhteiskuntavastuu. Teoksessa Vastuullinen liiketoiminta. Sarja keskusteluja ja raportteja 10:2005. Kallio, T.J., Nurmi.P. (toim.) Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Tampere. Esa Print.

Kurittu, K. & Rankinen, L. 2023. Menesty kestävästi!: Vastuullisuus johdon ja hallituksen agendalla. Helsinki: Alma Talent.

Kuusi, O., Bergman, T. & Salminen, H. 2013. Miten tutkimme tulevaisuuksia? 3. uud. p. Helsinki: Tulevaisuuden tutkimuksen seura.

Lahtinen, S. 2020. Reframing the Role of Companies in Sustainability. Toward business sustainability transitions. Tampereen yliopisto. Johtamisen ja talouden tiedekunta. Väitöskirja. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/121641/978-952-03-1559-7.pdf?sequence=5&isAllowed=y> [viitattu 18.1.2024].

Liappis, H., Pentikäinen, M. & Vanhala, A. 2019. Menesty yritysvastuulla: Käsi- ja kirjallisuuteen. Helsinki. Edita

Lukka, Kari 2001. Konstruktiivinen tutkimusote. www.metodix.com. [Menetelmäartikkelit](#) [viitattu 28.1.2024].

Maapallon rajat tulleet vastaan – jo kuusi yhdeksästä planetaarisesta rajasta ylitetty. 2023. Aalto-yliopisto. <https://www.aalto.fi/fi/uutiset/tutkimus-maapallon-rajat-tulleet-vastaan-jo-kuusi-yhdeksasta-planetaarisesta-rajasta-ylitetty> [viitattu 20.3.2024]

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation. A handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & Sons, Inc. https://tudelft.openresearch.net/image/2015/10/28/business_model_generation.pdf [viitattu 7.2.2024]

Olkkonen, L., & Morsing, M. (2023). A Processual Model of CEO Activism: Activities, Frames, and Phases. *Business & Society*, 62(3), 646-694.
<https://doi.org/10.1177/00076503221110184>

van der Pijl, P., Lokitz, J. & Solomon, L., K. 2016. *Design a Better Business. New tools, skills and mindset for strategy and Innovation.* New Jersey. John Wiley & Sons Inc.

Planetary Boundaries. 2023. Stockholm Resilience Centre. Stockholm University. <https://www.stockholmresilience.org/research/planetary-boundaries.html> [viitattu 20.3.2024]

Puusa, A. 2020. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (Toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 99–112). Gaudeamus Oy.

Ratsula, N. *Compliance.* 2016. Eettinen ja vastuullinen liiketoiminta. Helsinki. Talentum.

Reason, B., Løvlie, L. & Flu, M. 2016. *Service Design for Business. A Practical Guide to Optimizing the Customer Experience.* New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Rubin, A. 2015. Arvojen muutos. <https://tulevaisuus.fi/filosofiset-perusteet/muuttuvat-arvot/arvojen-muutos/> [viitattu 7.12.2023].

Räty, V-P. 2019. Design Profits. Teoksessa: Soini-Salomaa, Kristiina (ed.) *Lahti Design Annual Review 2019.* Lahti: Lahti University of Applied Sciences, s. 92–102. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/266103/LAMK_2019_57.pdf?sequence=2 [viitattu 16.12.2023].

Saunders, M. N. K., & Tosey, P. C. (2013). The layers of research design. *Rapport, Winter*, 58–59. <https://www.csd.uoc.gr/~hy109/resources/layers.pdf> [viitattu 11.1.2024].

Schmidt, D. 2019 Why designers need to learn about business. <https://medium.muz.li/why-designers-need-to-learn-about-business-6610459b92c3> [viitattu 6.2.2024].

Seppola, R. 2023. *Liiketalous- ja yhteiskuntatieteen tutkimusstrategiat, menetelmät.* Helsinki: Books on Demand.

Sheppard, B., Sarrazin, H., Kouyoumjian, G. & Dore, F. (2018): *The Business Value of Design.* McKinsey Quarterly. <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-design/our-insights/the-business-value-of-design> [viitattu 1.3.2024].

SocialUp. *Design thinking for social enterprises.* n.d. Samankaltaisuuskaavio. Verkkosivu. <http://toolkit.designthinking-socialup.eu/fi/samankaltaisuus-kaavio> [viitattu 14.2.2024]

Suomen itsenäisyyden juhlarahasto. 2022. *Kestävää kasvua kiertotalouden liiketoimintamalleista: Käsikirja yrityksille.* Helsinki: Sitra.

Tieteen termipankki https://tieteentermi-pankki.fi/wiki/Ymp%C3%A4rist%C3%B6tieteet:planetaariset_rajat

Tools. 2016. Design A Better Business. <https://www.designabetterbusiness.tools/> [viitattu 5.1.2024].

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuominen, T., Järvi, K., Lehtonen, M.H., Valtanen, J. Martinsuo, M. 2015. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja - Osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen. Aalto-yliopiston julkaisusarja TIEDE + TEKNOLOGIA, 5/2015. E-kirja. Saatavissa: <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/16523> [viitattu 21.1.2024].

Tuulaniemi, J. 2013. Palvelumuotoilu. Helsinki. Talentum.

Tynkkynen, O. & Berninger, K. 2017. Nettopositiivisuus: Menestyvän ja vastuullisen liiketoiminnan uusi taso. Helsinki: Alma Talent.

Törrönen, V. Mitä on liiketoimintamuotoilu? Miksi edelläkävijät panostavat siihen? 2018. <https://www.kreapal.fi/blogi/mitaon-liiketoimintamuotoilu-ja-miksi-edellakavijat-panostavat-siihen/> [viitattu 18.12.2023].

University of Cambridge Institute for Sustainability Leadership (CISL). (2019, January). Linking planetary boundaries to business: The first White Paper in Kering's series on Planetary Boundaries for Business. Cambridge, UK: Cambridge Institute for Sustainability Leadership. <https://www.cisl.cam.ac.uk/system/files/documents/linking-planetary-boundaries.pdf> [viitattu 19.1.2024].

Valtioneuvoston kanslia. 2022. Kestävän kehityksen toimikunnan Agenda 2030 -tiekartta. Julkaistu 13.05.2022. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-024-0> [viitattu 20.12.2023].

Vere. 2020 Mitä on liiketoimintamuotoilu? <https://www.vere.fi/mita-on-liiketoimintamuotoilu> [viitattu 7.12.2023].

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5., päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vuori, J. Laadullinen sisällönanalyysi. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/> [Viitattu 22.2.2024]

Teemahaastattelu

Määrittely:

- Kun puhutaan vastuullisuudesta liiketoiminnan kontekstissa, niin mistä silloin sinun mielestäsi puhutaan?
- Vastuullisuus on totuttu jakamaan osa-alueisiin sosiaalinen, taloudellinen ja ympäristövastuu, onko tämä jako edelleen sinun mielestäsi relevantti?

Vastuullisuus & yritys X:

- Mikä merkitys vastuullisuudella on yritys X:lle?
- Miten vastuullisuus näkyy teidän arjessanne?
- Kuinka teidän henkilöstöä osallistetaan?
- Entä muut sidosryhmät?
- Miten seurataan vastuullisuuden toteutumista?
- Millaisia vastuullisuuden mittareita on käytössä?
- Miten sidosryhmien vastuullisuutta valvotaan?

Vastuullisuus & palvelumuotoilu

- Ajatukseni on yhdistää palvelumuotoilun osallistavia menetelmiä vastuullisen liiketoiminnan kehitykseen. Mitä ajatuksia tämä herättää?
- Oletteko käyttäneet palvelumuotoilua vastuullisuustyössä?

Vastuullisuus & liiketoiminta

- Vastuullisuusteot nähdään usein kustannuksina ja kuluja tuottavana, mutta väittämäni on, että vastuullisuus on yrityksille pidemmän päälle kannattavaa. Mitä mieltä olet?
- Millainen kaari suomalaisen liiketoiminnan kehityksessä on havaittavissa?
- Miten näet vastuullisuuden merkityksen tulevaisuudessa?
- Miten opastaisit nyt vastuullisuusasioihin heräävää?

Kannattavaa vastuullisuutta – case X

Yrityksen perustiedot

- Nimi:
- Perustamisvuosi:
- Toimiala:
- Liikevaihto:
- Työntekijöiden määrä:
- Kuvaus vastuullisuudesta yrityksen arjessa:

Esimerkki vastuullisuuden tuomisesta osaksi liiketoimintaa

LÄHTÖTILANNE:

- Mistä lähdettiin?
- Miksi toimiin ryhdyttiin?

MITÄ:

- Mitä käytännössä tehtiin?

MITEN:

- Millaisia menetelmiä käytettiin?
- Millaisia toimenpiteitä ja resursseja vaadittiin?
- Miten henkilöstö tai sidosryhmät osallistettiin?

TULOKSET:

- Millaisia tuloksia syntyi?
- Seurasiko jatkotoimenpiteitä?
- Miten toimenpiteet näkyvät yrityksen nykyarjessa?
- Tärkein havainto / tulos