

Kohti vastuullista yritysstrategiaa

Jaakko Siltaloppi

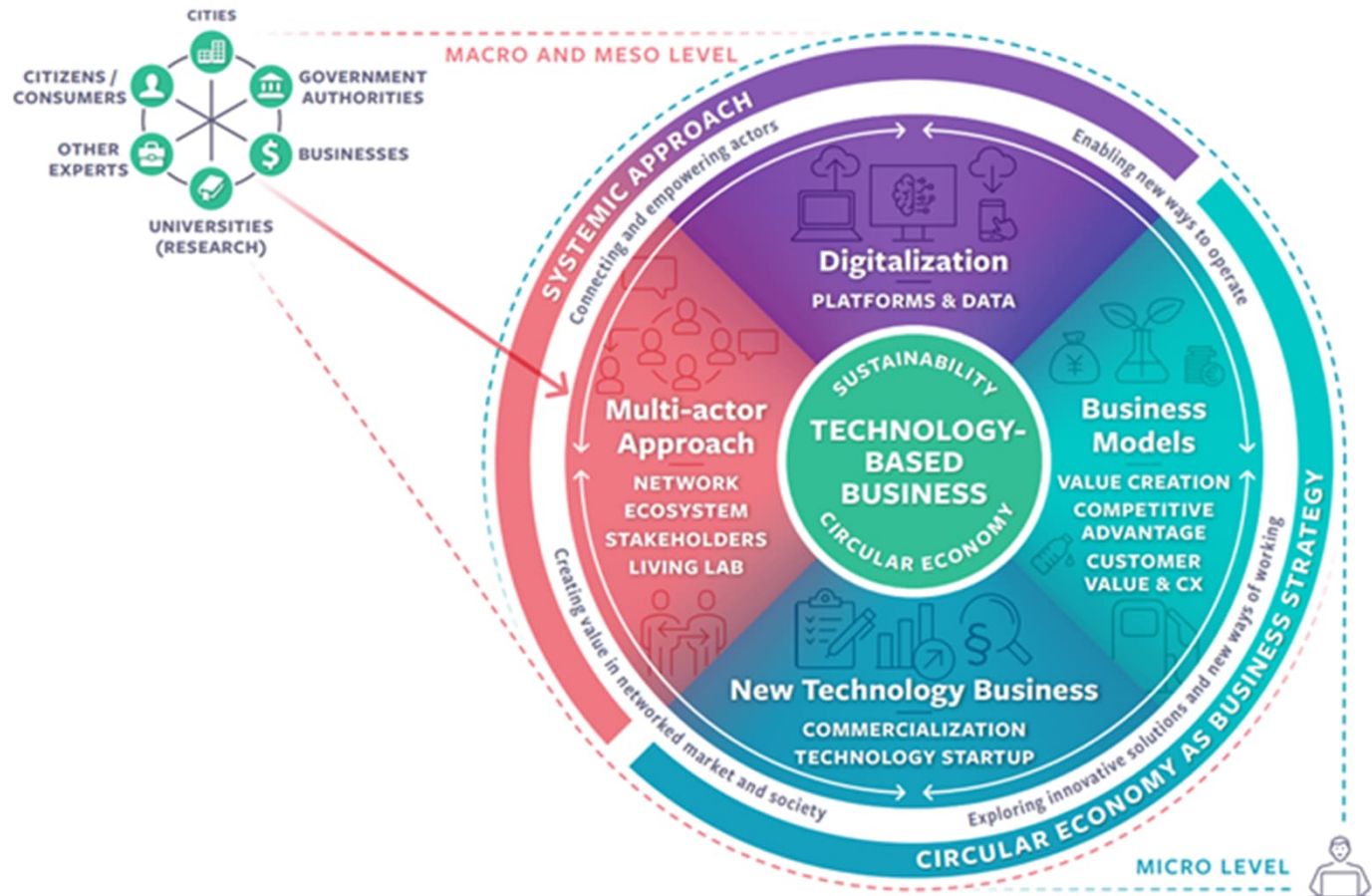
Yliopistotutkija

Tampereen yliopisto, Tuotantotalouden laitos

CITER-tutkimusryhmä

Center for innovation and technology research (CITER)

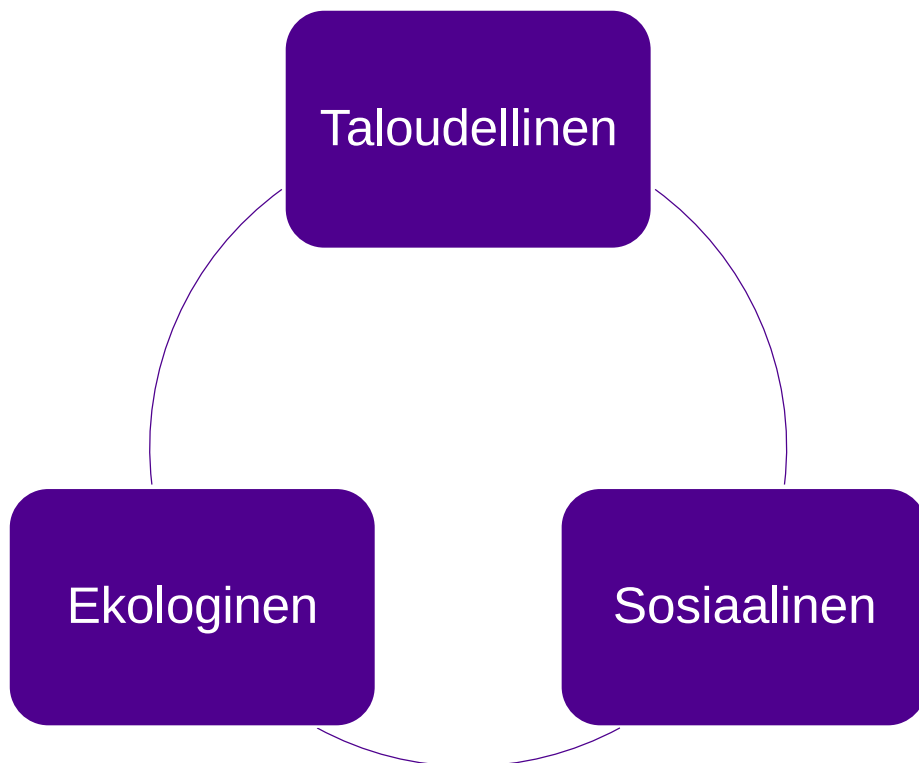
- Fokuksessa teknologia- ja innovaatiojohtaminen, erityisesti **kestävä teknologiapohjainen liiketoiminta**.
- Tutkimus yhdistää **liiketoiminnan kehittämisen** ja **kaupallistamisen** näkökulmia **uusien teknologioiden** ja **monitoimijayhteistyön** avaamiin mahdollisuuksiin.
- Aktiivinen yhteistyö yritysten ja muiden sidosryhmien kanssa eri toimialoilla.



Agenda

1. Kestävän liiketoiminnan ulottuvuudet ja ajurit
2. Kestävyyden yhdistäminen strategiaan
3. Haasteet kestävän strategian toimeenpanossa

Kestävän liiketoiminnan ulottuvuudet



- Kestävyyden eri ulottuvuuksien **huomioiminen** ja **tasapainottaminen** yrityksen strategisissa valinnoissa ja operatiivisessa toiminnassa
- **Systemisen** näkökulman korostuminen
 - Kestävyydsvaikutukset edellyttävät systeemitason muutoksia arvonluonnin toimintatavoissa.
 - Laaja-alainen yhteistyö ja uudet toimintamallit edellytyksenä systeemitason ratkaisujen kehittämiseksi.

Kestävän liiketoiminnan ajureita

Ulkoisiin vaatimuksiin vastaaminen

- Asiakkaiden vaatimukset
- Yhteiskunnalliset odotukset ja sidosryhmien paine
- Lainsäädännön kasvavat vaatimukset

Taloudellisten hyötyjen ja kilpailuedun saavuttaminen

- Kustannussäästöt (mm. energia- ja materiaalikustannukset)
- Erottuminen kilpailijoista, kestävyysorientoituneiden asiakkaiden tavoittaminen
- Riskienhallinta (mm. toimitusvarmuus, maineriskit)
- Pääoman hankinnan helpottuminen

Kestävyystavoitteiden arvo-ohjautunut edistäminen

- Yrityksen ja päätöksentekijöiden arvot
- Kestävyys kasvava merkitys työn merkityksellisyydessä (ja työvoiman houkuttelemisessa)

Keinoja kestävyuden parantamiseen

1. Prosessien parantaminen
2. Tuotteiden ja palvelujen kehittäminen
3. Arvoketjujen muuttaminen
4. Negatiivisten vaikutusten kompensointi

Kestävän strategian kehityksen vaiheita

1. Mukautuminen ulkoisiin vaatimuksiin

Legitimitietin säilyttäminen mukautumalla ulkoisiin vaatimuksiin.

Muutoksia hallinnollisiin toimintatapoihin ja vaikutusten seurantaan, minimaalinen vaikutus ydinliiketoiminnan kehitykseen ja prosesseihin.

2. Negatiivisten vaikutusten vähentäminen

Negatiivisten kestävyysvaikutusten vähentämiseen liittyvän liiketoimintapotentiaalin tunnistaminen.

Ydinliiketoiminnan prosessien kestävyysparantaminen (fokusoituen valikoituihin kestävyystavoitteisiin).

3. Kestävyys strategisena tavoitteena

Kestävyystavoitteiden edistäminen yrityksen ydinliiketoiminnan kautta.

Kestävien tuotteiden, palvelujen ja liiketoimintamallien kehittäminen (fokusoituen laajasti kestävyysulottuvuuksiin).

4. Transformatiivinen kestävyysorientaatio

Nykyisen järjestelmän muuttaminen kestävämmäksi systeemitasolla.

Kestävien ratkaisujen kehittäminen uusien yhteistyömallien kautta, ja tätä tukeva oman strategian ja liiketoimintamallin transformatio.

Välineellinen

Kestävyysintegrointi

Strateginen

Kestävän strategian kehityksen vaiheita

1. Mukautuminen ulkoisiin vaatimuksiin

Legitimitietin säilyttäminen mukautumalla ulkoisiin vaatimuksiin.

Muutoksia hallinnollisiin toimintatapoihin ja vaikutusten seurantaan, minimaalinen vaikutus ydinliiketoiminnan kehitykseen ja prosesseihin.

2. Negatiivisten vaikutusten vähentäminen

Negatiivisten kestävyysvaikutusten vähentämiseen liittyvän liiketoimintapotentiaalin tunnistaminen.

Ydinliiketoiminnan prosessien kestävyysparantaminen (fokusoituen valikoituihin kestävyystavoitteisiin).

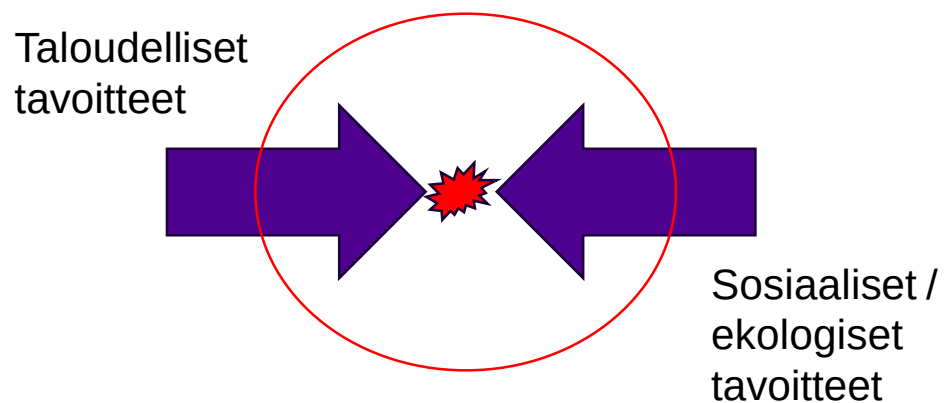
Vaatimuksia siirtymälle strategisen kestävyteen:

- Arvojen ja strategisten tavoitteiden muutos, strategian viestintä ja jalkauttaminen
- Toiminnan ja kehitysvastuiden (uudelleen-) organisointi, mittaamis- ja palkitsemisjärjestelmien kehittäminen
- Kehitystoiminnan ja oppimisen prosessien laajentaminen
- Resurssien ja kyvykkyyksien kehittäminen
- Toimittajien ja sidosryhmien sitouttaminen
- Sisäisten jännitteiden hallinnan toimintatapojen kehittäminen

Välineellinen

Kestävyys

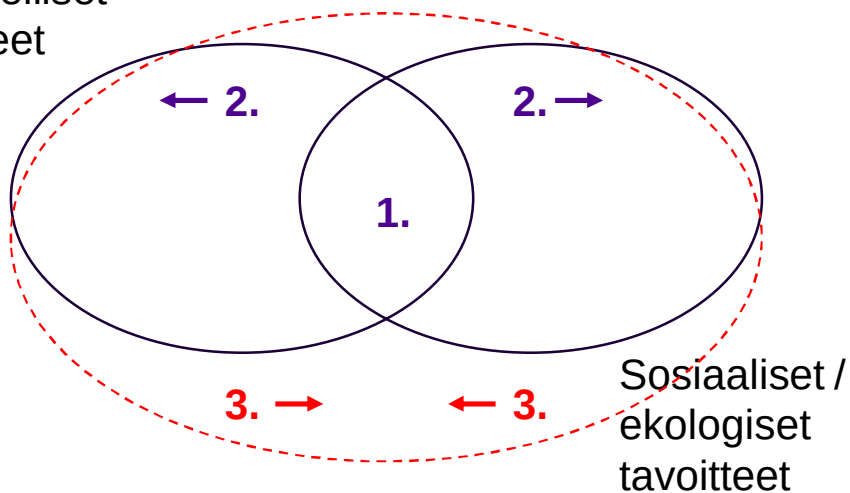
Haasteet strategisen kestävyuden toimeenpanossa



(Margolis & Walsh, 2003)

Haasteet strategisen kestävyuden toimeenpanossa

Taloudelliset
tavoitteet



(Hahn et al., 2015; Smith et al., 2013; van der Byl & Slawinski, 2015)

1. “Win-win”

- Samat toimenpiteet edistävät molempia tavoitteita – “helppoa” toteuttaa

2. Kompromissi

- Edistetään taloudellisia tavoitteita sosiaalisten / ekologisten tavoitteiden kustannuksella (tai päinvastoin): Heikentää strategisen kestävyuden vaikuttavuutta → organisaation sitoutumista → oppimista & jatkuvaa parantamista.

3. Integraatio

- Tavoitellaan systemaattisesti sekä taloudellisia että ekologiset / sosiaaliset tavoitteita ristiriitaisuuksista huolimatta
- **Synnyttää jännitteitä**, joita ei voida pysyvästi ratkoa, mutta joiden hallinta uusien toimintatapojen avulla edellyttää onnistuneelle strategisen kestävyuden toimeenpanolle!

Jännitteistä ja niiden hallinnasta

1. Ristiriitaiset arvot ja tavoitteet

- Kilpailevat arvot ja painotukset kestävyysulottuvuuksien välillä
- Ristiriitaisten tavoitteiden saavuttaminen tuotteessa / palvelussa / prosessissa

2. Ristiriitaiset vaatimukset organisaatiolle

- Erilaiset toimintatavat ja osaamiset edellytyksenä eri kestävyystavoitteiden saavuttamiselle

3. Eroavat käsitykset kestävyydestä eri tasoilla ja aikaväleillä

- Eri toimenpiteet vaikuttavia lyhyellä vs. pitkällä aikavälillä, organisaation vs. systemin tasolla

Hallinnan keinoja:

- Strateginen joustavuus, muutoskyky, tavoitteiden ja arvojen viestiminen
- Suorituskyvyn mittaaminen ja palkkiomallit huomioiden kestävyystavoitteiden eri ulottuvuudet
- Yksiköiden (ja organisaatioiden) välistä vuorovaikutusta tukevat rakenteet ja rutiinit
- Tiimien ja yksilöiden kyvykkyyksien kehittäminen, sitouttaminen yrityksen arvoihin ja tavoitteisiin

➤ **Jatkuva oppiminen** ja eri tavoitteiden **tasapainottaminen** organisaation eri tasoilla ja yksiköiden välillä.

Kiitos!

jaakko.siltaloppi@tuni.fi

Lähteet

- Adams, R., Jeanrenaud, S., Bessant, J., Denyer, D., & Overy, P. 2016. Sustainability-oriented innovation: A systematic review. *International Journal of Management Reviews*, 18: 180-205.
- Aguinis, H. & Glavas, A. 2012. What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility. *Journal of Management*, 38(4): 932-968.
- Aguinis, H. & Glavas, A. 2013. Embedded versus peripheral corporate social responsibility: Psychological foundations. *Industrial and Organizational Psychology*, 6: 314-332.
- Bansal, P. & Song, H.-C. 2017. Similar But Not the Same: Differentiating Corporate Sustainability from Corporate Responsibility. *Academy of Management Annals*, 11(1): 105-149.
- Elkington, J. 1997. *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Gabriola Island, BC: New Society.
- Gauthier, J. (2017), "Sustainable business strategies: typologies and future directions", *Society and Business Review*, Vol. 12 No. 1, pp. 77-93.
- Hahn, T., Pinkse, J., Preuss, L., & Figge, F. 2015. Tensions in Corporate Sustainability: Towards an Integrative Framework. *Journal of Business Ethics*, 127(2): 297-316.
- Halme, M. & Laurila, J. 2009. Philanthropy, Integration or Innovation? Exploring the Financial and Societal Outcomes of Different Types of Corporate Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 84(3): 325-339.
- Hengst, I.-A., Jarzabkowski, P., Hoegl, M., & Muethel, M. 2020. Toward a process theory of making sustainability strategies legitimate in action. *Academy of Management Journal*, 63(1): 246-271.
- Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. 2010. Organizational Stages and Cultural Phases: A Critical Review and a Consolidative Model of Corporate Social Responsibility Development. *International Journal of Management Reviews*, 12(1): 20-38.
- Mirvis, P. & Googins, B. 2006. Stages of corporate citizenship. *California Management Review*, 48(2): 104-126.
- Siltaloppi, J., Rajala, R., & Hietala, H. 2021. Integrating CSR with Business Strategy: A Tension Management Perspective. *Journal of Business Ethics*, 174(3): 507-527.
- Vallaster, C., Maon, F., Lindgreen, A., & Vanhamme, J. 2021. Serving Multiple Masters: The role of micro-foundations of dynamic capabilities in addressing tensions in for-profit hybrid organizations. *Organization Studies*, 42(6): 911-947.
- Van der Byl, C. A. & Slawinski, N. 2015. Embracing Tensions in Corporate Sustainability. *Organization & Environment*, 28(1): 54-79.