

# Strateginen vuorovaikutus puhtaan siirtymän hankkeissa

Osa 2: Vastuullisuus, kilpailuetu ja strategia

24.04.2025

Samuli Patala

# Päivän oppimistavoitteet

- Vastuullisen liiketoiminnan ajurit: miten vastuullisuus voi luoda kilpailuetua?
- Vastuullisuusstrategioiden tyypit
- Jaettu arvonluonti ja kompromissit
- Strategioiden toimeenpano

# Arvonluonti ja ulkoisvaikutukset

- Kun keskitymme taloudelliseen arvoon, muut vaikutukset voivat jäädä huomaamatta
- **Negatiivinen ulkoisvaikutus:** yhteiskunnallinen tai ympäristökustannus, jota ei sisällytetä yksityiseen liiketoimintaan.
- Esim. polttoaineen ostaminen: yksityinen transaktio. Polttoaineen käyttäminen > ilmastonmuutos (negatiivinen ulkoisvaikutus).
- Vastuullisuuden strategiat edellyttävät, että maksimoimme arvon ja otamme samalla huomioon nämä ulkoisvaikutukset.

# Miten vastuullisuus voi luoda kilpailuetua?

# Lähtötaso: lainsäädännön noudattaminen

- EU:n keskeiseen vastuullisuuslainsäädäntöön kuuluu mm:
  - Yritysvastuudirektiivi (CSDDD) –ihmisoikeudet ja ympäristövaikutukset koko toimitusketjussa
  - Kestävyyseraportointi (CSRD) – pakollinen vastuullisuusraportointi
  - Kestävän rahoituksen taksonomia-luokittelu: taloudellisen toiminnan vastuullisuuden arviointi osana rahoituksen saamista
  - Vihreät väittämät (Green Claims) –direktiivi pyrkii hillitsemään viherpesua markkinoinnissa

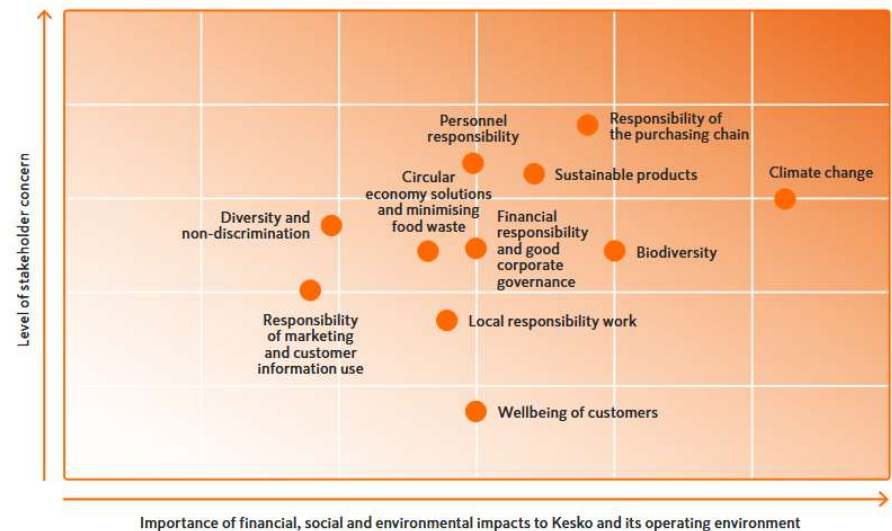


# Vastuullisuusraportointi (CSRD)

- Vastuullisuusraportointidirektiivin perustana on ns. Kaksoismateriaalisuusanalyysi, jossa selvitetään ympäristö ja sosiaaliset riskit sidosryhmille sekä taloudelliset/liiketoiminnalliset vaikutukset
- Tulee vaiheittain pakolliseksi osalle yrityksistä v. 2023-2027

## Materiality matrix

Our vision: Enabling more sustainable consumption and lifestyles



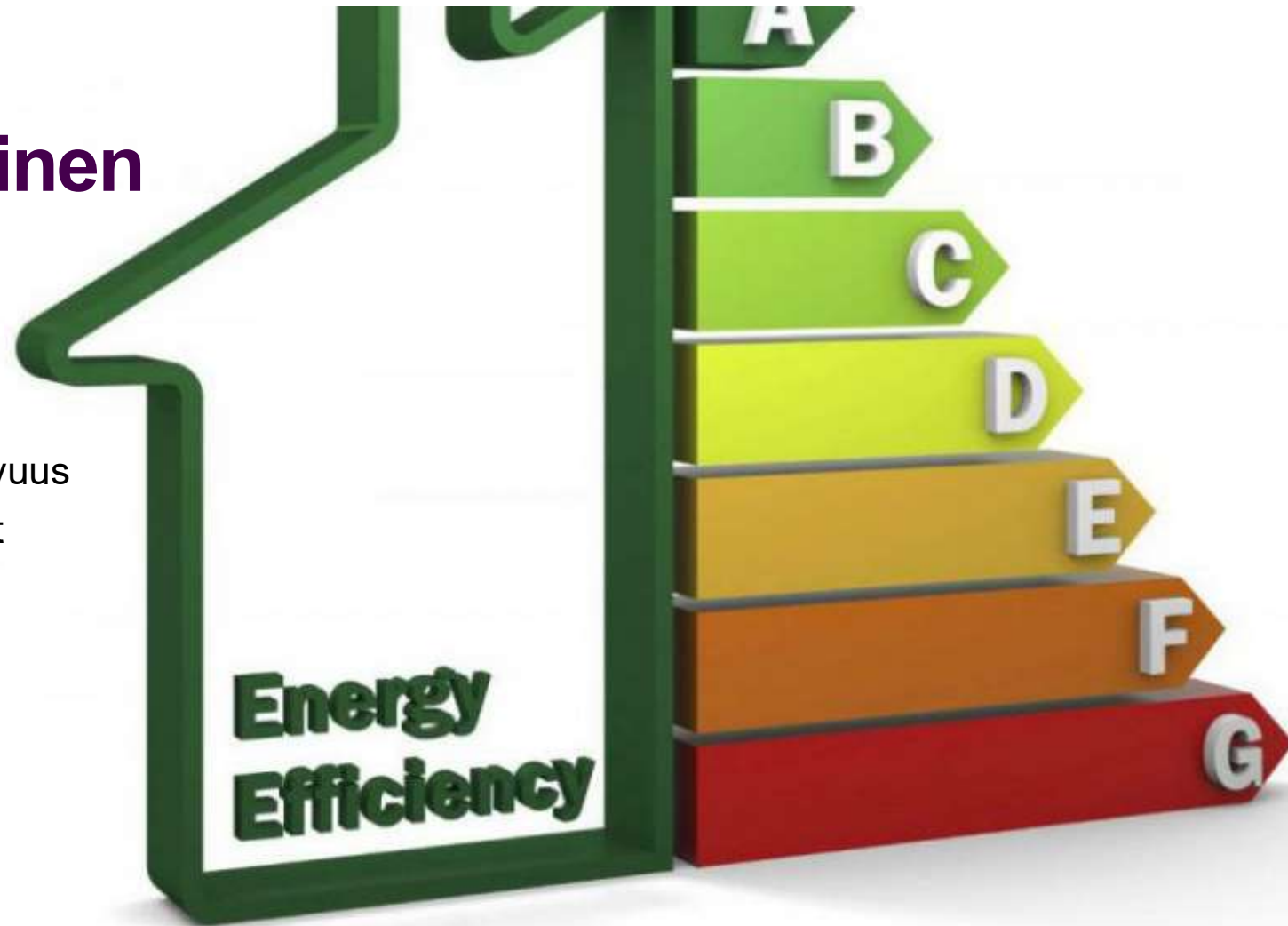
Kesko, 2020

# Vastuullisuus ja kilpailuetu

- Lainsäädännön noudattaminen ei kuitenkaan tuo lähtökohtaisesti yritykselle kilpailuetua
- Vastuullisuus voi luoda yritykselle kilpailuetua usealla tavalla:
  - Parantamalla kustannustehokkuutta
  - Pienentämällä riskejä
  - Parantamalla imagoa ja brändiä
  - Tuomalla uusia liiketoimintamahdollisuuksia

# Operationaalinen tehokkuus

- Ekotehokkuus
- Työntekijöiden tuottavuus
- Pääomakustannukset



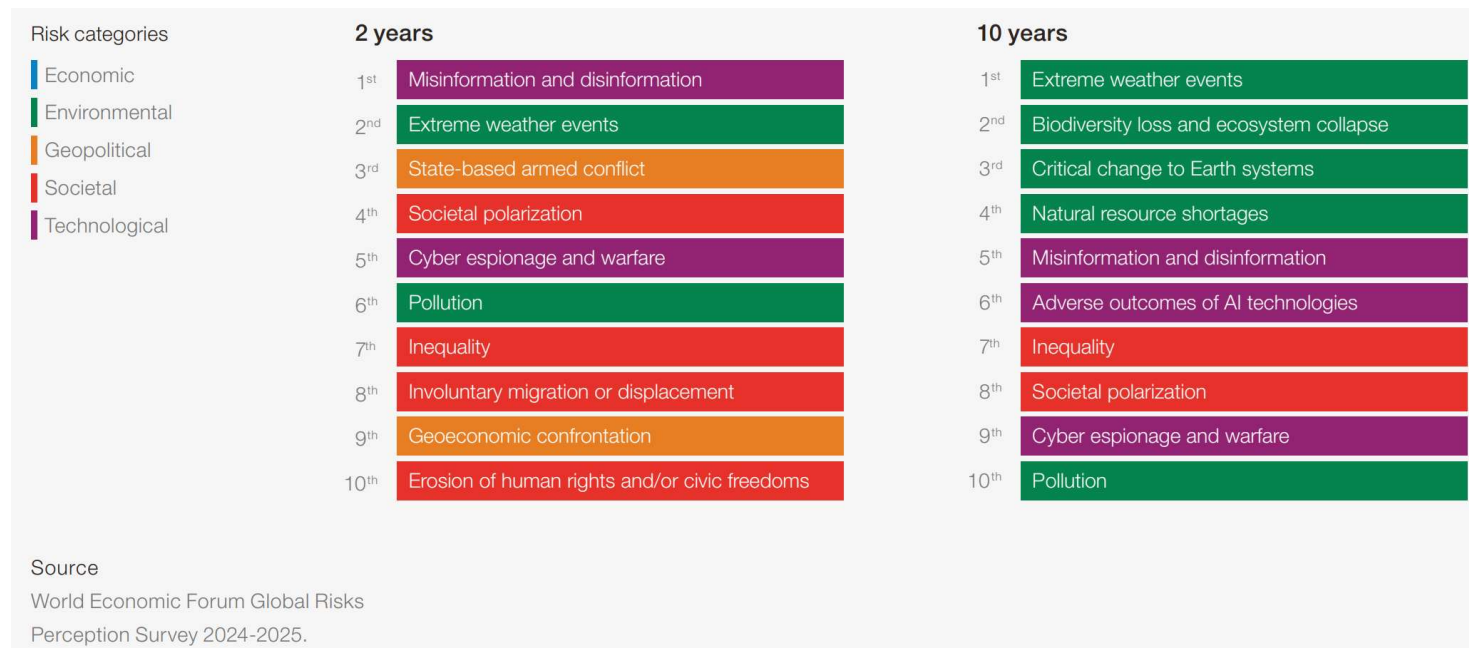
# Riskien väheneminen

## Global risks ranked by severity over the short and long term

"Please estimate the likely impact (severity) of the following risks over a 2-year and 10-year period"

### Operationaalisten riskien väheneminen

- Onnettomuusriskit
- Oikeudenkäyntien riski
- Säätelyriski
- Maineesen liittyvä riski
- Toimilupa / license to operate



World Economic Forum - Global Risks Report 2025

# Esimerkki: onnettomuusriskit



# Brändi ja imagohyödyt

## Interface®



## Brändin ja imagon arvo

- Premium-hinnoittelu
- Asiakashankinta
- Asiakkaiden säilyttäminen
- Share of Wallet

Exhibit 1

**Products that make environmental, social, and governance-related claims have achieved disproportionate growth.**

Retail sales growth, US, CAGR 2018–22, %



<sup>†</sup>Environmental, social, and governance.  
Source: NielsenIQ

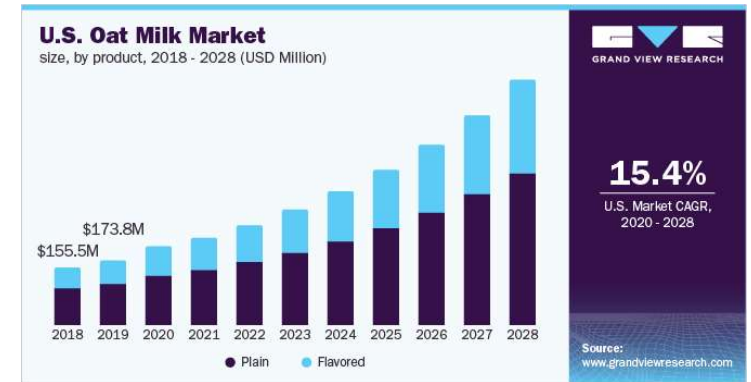
McKinsey & Company

McKinsey, 2023

# Kuluttajien motivaatiot vastuullisuuteen

- Altruistinen, esim. huoli luonnosta.
- Tunteet ja huoli tulevaisuudesta
- Terveys ja hyvinvointi
- Rahalliset motiivit
- Sosiaaliset ja kulttuuriset normit
- Uudet trendit...

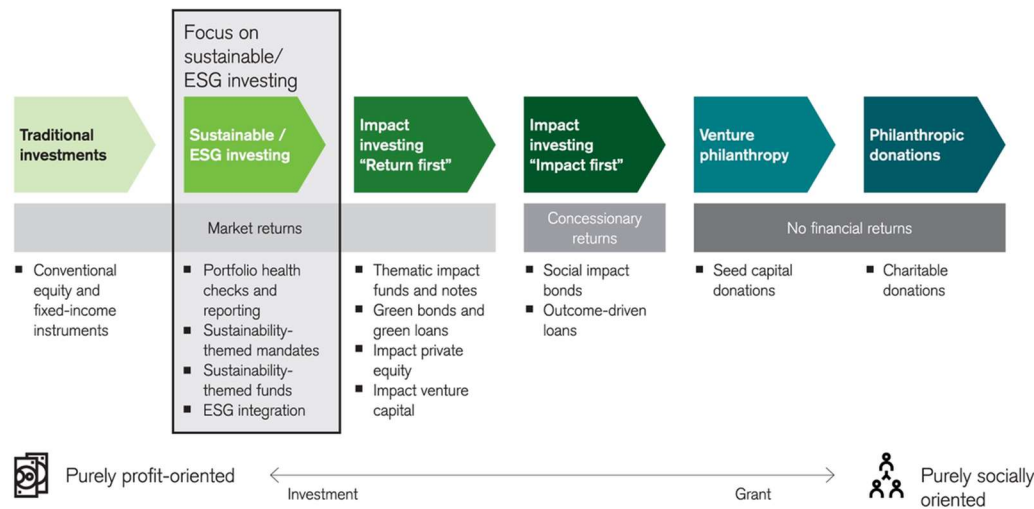
# Uudet liiketoimintamahdollisuudet



- Puhtaammat teknologiat
- Kestävän kehityksen osaamisen kaupallistaminen
- Bottom of the Pyramid



# Sijoittajanäkökulma



“In the beginning of 2018, \$11.6 trillion of all professionally managed assets—one \$1 of every \$4 invested in the United States—were under ESG investment strategies”  
(Connaker & Madsbjerg, 2019, HBR)

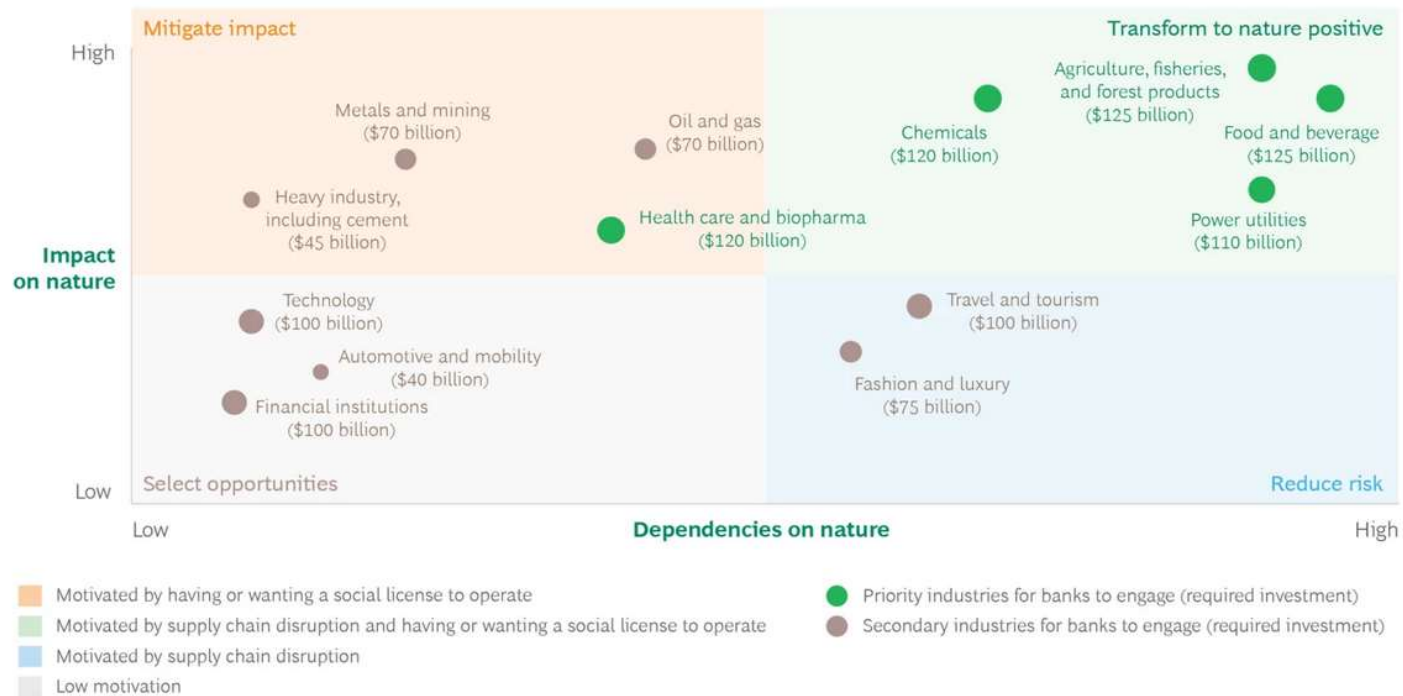
Source: Impact Advisory and Finance Department, Credit Suisse

Schroders, 2017

- 52% of Millennials often or always invest in sustainable funds
- 40% of Generation X often or always invest in sustainable funds
- 31% of Boomers often or always invest in sustainable funds



# Toimiala, vastuullisuus ja rahoitus



BCG, 2024

# Henkilökohtaiset arvot

- Henkilökohtaiset arvot (esim. omistajien) voivat olla kestäväen kehityksen liiketoiminnan ajureita
- Voi olla tärkeä rooli esim. pienyrityksissä
- Arvoihin perustuvasta motiivista tulee usein kilpailuetu.

# Minkä näet tärkeimpänä vastuullisuuden motiivina?

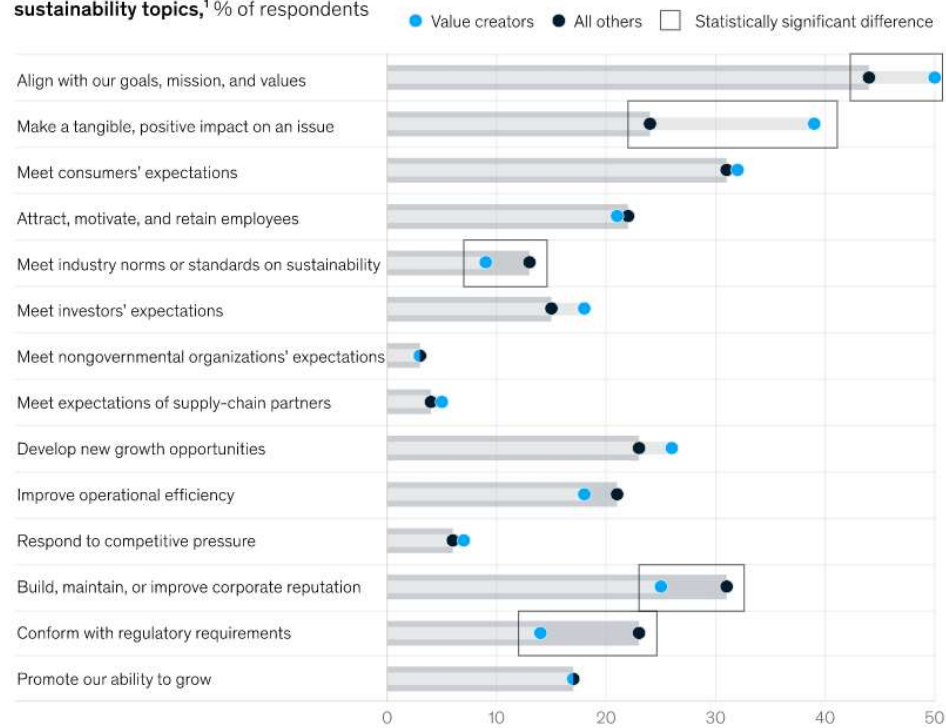
## Keskustelu



# Vastuullisuuden motiivit

**Companies creating value with sustainability are more likely than others to address the issue for reasons related to their organizational purpose.**

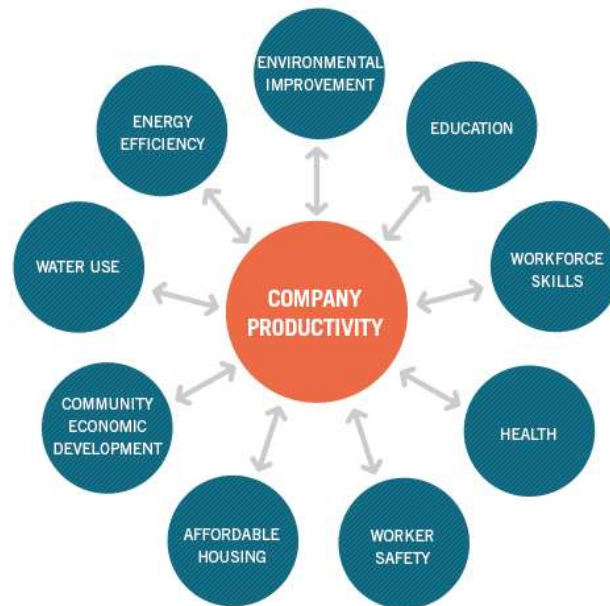
**Organization's reasons for addressing sustainability topics,<sup>1</sup> % of respondents**



<sup>1</sup>All 13 topics that were presented as answer choices. Responses with "don't know," "other," and "not applicable" are not shown here. Total n = 2,475.

McKinsey, 2022

# Jaettu arvonluonti (Porter & Kramer, 2011)

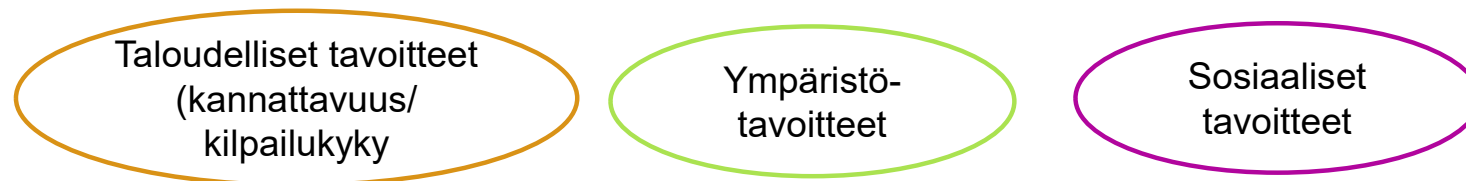


- Social deficits and environmental impact create economic costs for companies
- Community weaknesses affect company productivity
- Social needs represent the largest unserved market opportunity

# Vastuullisuusstrategiat

# Vastuullisuusstrategiat

- *Vastuullisuusstrategiat* yhdistävät ympäristölliset ja sosiaaliset tavoitteet yrityksen yleiseen strategiaan
- Vastuullisuusstrategioita suunnitellessa yrityksen pitää suunnitella, että miten voidaan yhdistää:



- => Triple bottom-line

# Esimerkkejä vastuullisuusstrategioista

## Kieltäminen

### Puolustava

Kestävyydellä on vähäinen merkitys yrityksen kannalta, ja strategian uudelleenarviointia vältetään.

## Osittainen

Kestävä kehitys alkaa vaikuttamaan merkittävästi yrityksen strategiaan ja toimintaan. Tarkoittaa mm. kestäviä tuotelinjoja. Käytetään valikoivasti kilpailuetuna.

## Sisäistetty

Kestävä kehitys on läsnä kaikilla liiketoiminnan osa-alueilla kaikissa tuotteissa ja useimmilla tai kaikilla työntekijöillä. Kestävyys on tärkein erottautumistekijä kilpailijoista.

## Murroksellinen

Tätä strategiaa omaksuvat yritykset tekevät merkittäviä muutoksia ulkoiseen ympäristöön: toimialaan, toimitusketjuun, paikallisyhteisöön tai jopa laajempaan yhteiskuntaan, jossa yritys toimii.

(Valente, 2016)

# Mitä yritysmerkkejä tulee mieleen eri vastuullisuusstrategioista?

**Puolustava**

**Osittainen**

**Sisäistetty**

**Murroksellinen**

# Murroksellinen



## COMMON THREADS INITIATIVE

- REDUCE**  
WE make useful gear that lasts a long time  
YOU don't buy what you don't need
- REPAIR**  
WE help you repair your Patagonia gear  
YOU pledge to fix what's broken
- REUSE**  
WE help find a home for Patagonia gear you no longer need  
YOU sell or pass it on
- RECYCLE**  
WE will take back your Patagonia gear that is worn out  
YOU pledge to keep your stuff out of the landfill and incinerator



**REIMAGINE**  
TOGETHER we reimagine a world where we take only what nature can replace

patagonia



01-11-21

## Patagonia has had enormous success with upcycled clothing. Could other brands follow?

Patagonia has been steadily growing its upcycling business, creating pieces that often sell out.



Why? Everything we make takes something from the planet we can't give back. Each piece of Patagonia clothing, whether or not it's organic or uses recycled materials, emits several times its weight in greenhouse gases, generates at least another half garment's worth of scrap, and draws down copious amounts of freshwater now growing scarce

everywhere on the planet.

**A!**  
Executive Education  
Professional Development

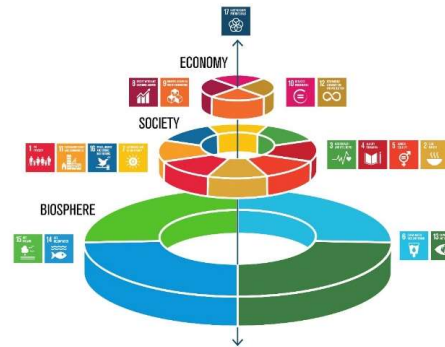
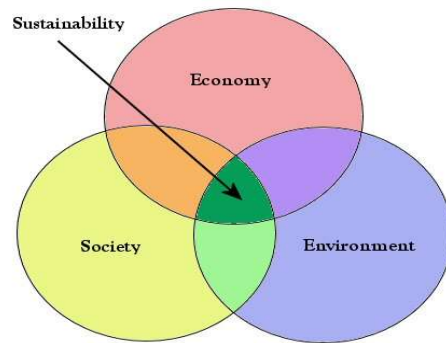
# Tauko

# Vastuullisuusstrategiat ja kestävyyyden tavoitteet

Tavoitellaanko kestävyttä vain, kun on win-win-mahdollisuus? (kestävyys tuo taloudellisia voittoja)

TAI

Tavoitellaanko useita kestävän kehityksen tavoitteita samanaikaisesti, vaikka ne olisivat ristiriitaisilta? (= ympäristölliset, taloudelliset ja sosiaaliset tavoitteet)



# Ristiriidat ja kompromissit

- Kompromissitilanteet, joissa uhrataan jollakin alueella hyödyn saamiseksi toisella
- “A trade-off is a compromise situations when a sacrifice is made in one area to obtain benefits in another” (Byggeth & Hochschorner 2006)



# Esimerkkejä kompromissitilanteista

## Sosiaalinen ja ympäristöllinen

- Nykyiset työpaikat fossiilisten polttoaineiden teollisuudessa vs. investoinnit tuuli-, aurinko- tai energiaenergiaan

## Eri vaikutusluokat

- Sekä ydin- että vesivoima vähentävät hiilidioksidipäästöjä, mutta tuottavat radioaktiivista jätettä tai vaikuttavat haitallisesti paikallisiin ekosysteemeihin.

## Eri sidosryhmien tarpeet

- Hiilidioksidipäästöjen vähentämiseen keskittynyt sähköautovalmistaja saattaa joutua hankkimaan kobolttia konfliktialueilta
- Elintarvikeyritys, joka hankkii luomuelintarvikkeita kaukaisista paikoista, voi aiheuttaa enemmän hiilidioksidipäästöjä kuin jos se hankkii ruokaa paikallisesti

## Tehokkuus vs. resilienssi

# Valinnat / Kompromissit (Hahn et al. 2010)

## Eri tasojen välillä:

- Yhteiskunnallinen
- Toimiala
- Organisaatio
- Yksilö

## Keskeiset osa-alueet:

- Tulokset (ympäristölliset, sosiaaliset, taloudelliset)
- Ajallinen näkökulma
- Prosessi

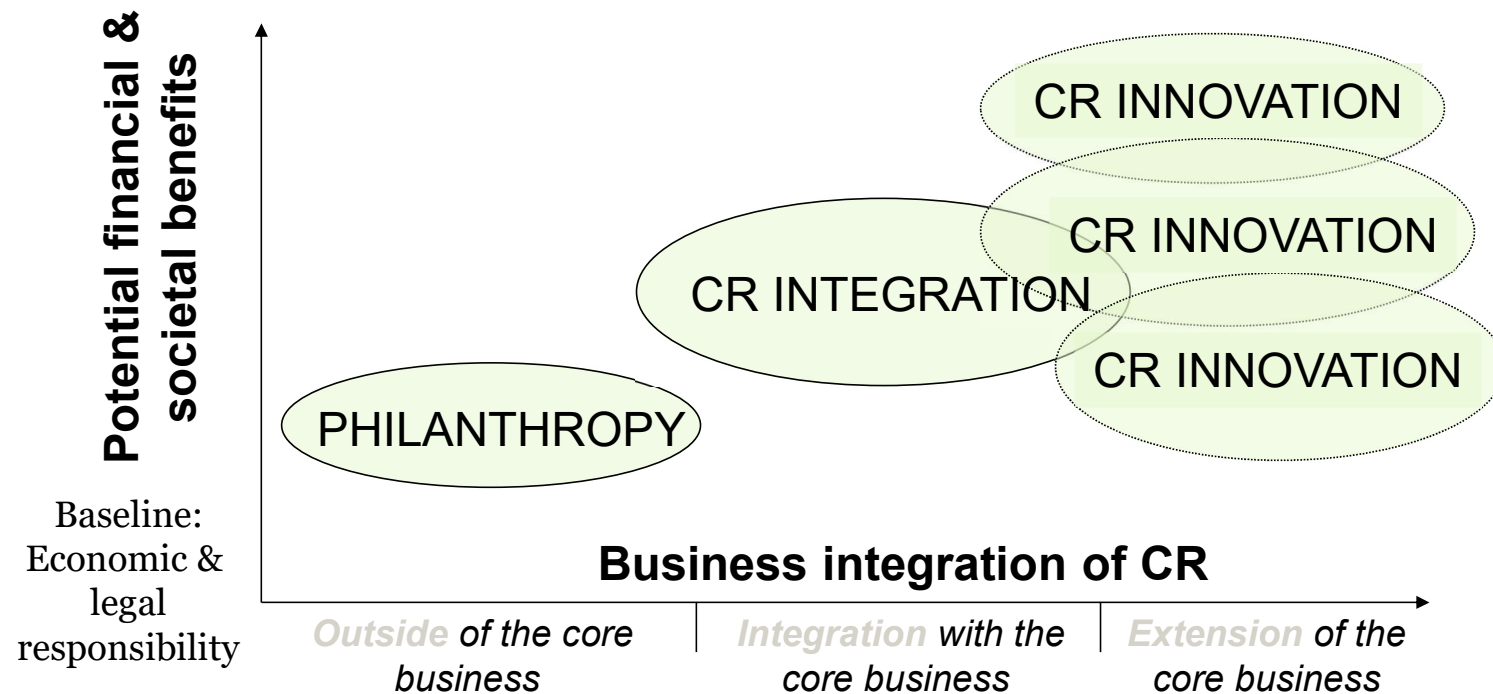
**Miten kompromissitilanteita voidaan hallita:** (1) hyväksyntä, (2) erottaminen, (3) synteesi,

# Keskustelu

1. Mieti jotain tuntemaasi yritystä tai omaa organisaatiota. Katso yrityksen nettisivuilta minkälaisen vastuullistrategian yritys on kertonut määritelleensä?
2. Tunnistatko yrityksen toiminnassa merkittäviä tilanteita missä vastuullisuuden osa-alueet (ympäristö, sosiaalinen, talous) ovat ristiriidassa keskenään?

# Strategioista käytäntöön

# Lähestymistavat vastuullisuuteen



# Hyväntekeväisyys

*Karl Fazer*

Valikoima Fazerin Sininen Historia Verkkokauppa Filmit Tue kummikylää

**RAKENNA LAPSILLE TULEVAISUUS.**

Fazerin Sininen täyttää tänä vuonna 90 vuotta. Juhlavuoden kunniaksi Fazer keräsi varoja koulun rakentamista varten Biébyn kummikyläänsä Norsuniurannikolle. Jokaisesta elokuun aikana myydyistä Karl Fazer 200 g:n suklaalevyistä lahjoitettiin 5 senttiä koulun rakentamiseen. Kampanja on päättynyt. Lämmin kiitos kaikille osallistujille.

[Katso lisää >](#)

Fazer Mansikka-Vanilja 190 g

Fazer Hasselpähkinä-manteli 37 g

Fazer Tumma suklaa, päärynä ja manteli 200g

Fazer Sininen Maitosuklaa 200g

Fazer Vadelma-Karpalo 200g

# Integraatio



UPM **BIOFORE**  
BEYOND FOSSILS



Our management systems for quality, environment and OHS are certified in accordance with ISO 9001, ISO 14001 and OHSAS 18001 standards. In addition to being ISO 14001-compliant, most of pulp and paper mills adhere to environmental management systems verified under the EU's eco-management and audit scheme (EMAS).

We also apply other management systems where relevant. Many of our mills have energy management systems certified under ISO 50001 or the Finnish ETJ system. ISO 22000 management systems are used at sites where food safety management is applicable.

Chain-of-Custody systems are in place at all production sites, usually as part of an integrated management system.

# Innovaatiot



# Q&A