

## Audioskripti kestävän liiketoiminnan suunnittelutyökalujen esitykseen

Tämä dokumentti sisältää kestävän liiketoiminnan suunnittelutyökalujen PowerPoint -diaesitykseen liittyvän audioskriptin.

Dokumentti toimii myös kirjallisena ohjeena työkalujen käyttöön oheisen diaesityksen tukena.

### Dia 1

Tulevaisuuden yritystoiminnassa liikevaihto ei voi enää perustua volyyymiin, vaan kestävän arvon luomiseen. Ekologisen jälleenrakennuksen hengessä on oman liiketoiminnan ohella pohdittava mitä yritykset tekevät ilmastonmuutosta hillitäkseen sekä miten liiketoiminnan kautta voidaan kehittää ja vahvistaa toimintaympäristöä ja -yhteisöämme. Yritysten on myös pohdittava, miten aikovat ylläpitää toimintaa, kun neitseellisen raaka-aineen saatavuus heikkenee ja hinnat kallistuvat. Merkittäväksi osaamiseksi yrityksissä nousee se, miten yritykset onnistuvat keventämään riippuvuussudettaan neitseellisistä raaka-aineista ja hyödyntämään kiertotalouden mahdollisuuksia ja vastuullisia kumppanuuksia.

Näiden työkalujen avulla opetuksessa voidaan siirtyä uudistavan liiketoiminnan suunnitteluun toimintaympäristölle asetetut velvoitteet ja kannustimet huomioiden.

### Dia 2

Sustainable business model canvas -työkalupakki sisältää kolme työkalua: Vastuullisen liiketoiminnan S-SWOT-taulukon, vastuullisen liiketoiminnan mallinnuspohjan (SBMC -pohja) sekä vastuullisen liiketoiminnan vinkkikortit.

Työkaluissa on pyritty huomioimaan Euroopan Unionin asettamat ohjaustoimet ja direktiivit. Työkalun avulla liiketoimintaa tarkastellaan kokonaisvaltaisesti vastuullisuuden näkökulmasta.

Työkalujen avulla voidaan suunnitella joko täysin uudenlaista liiketoimintaa tai tarkastella jo olemassa olevan liiketoiminnan vastuullisuutta ja kestävyyttä.

### Dia 3

- Vastuullisen liiketoiminnan **S-SWOT-taulukko** perustuu vakiintuneeseen SWOT-analyysipohjaan. S-SWOT-taulukko auttaa tunnistamaan ja arvioimaan ympäristöriskejä, vastaamaan ympäristöhaasteisiin tai jopa löytämään uusia liiketoimintamahdollisuuksia.
- **SBMC-pohja** perustuu vakiintuneeseen Quick- liiketoimintamallinnuspohjaan. SBMC-pohja ohjaa pohtimaan kestävyysnäkökulmia alusta asti. Kun huomioidaan vastuullisuusnäkökulmat jokaisen liiketoiminnan osa-alueen kohdalla, voidaan maksimoida liiketoiminnan kestäviä vaikutuksia ja minimoida negatiivisia.
- **Vinkkikorteissa** (36 kpl) esitetään erilaisia kestäviä liiketoimintamalleja, joita on jo menestyksekkäästi sovellettu käytännössä. Ohjekortteja voidaan käyttää suunnittelun apuna pohtimalla, voidaanko ohjekortin mallia soveltaa omaan liiketoimintaan. Kiertotalouden liiketoimintamallit on merkitty tähdellä. Näitä kortteja on viisi. Osa vinkkikorttien liiketoimintamalleista voi olla tuttuja LEAN-ajattelusta. Nyt näkökulma on

kuitenkin resurssitehokkuuden sijaan resurssiviisaudessa. Raaka-aineet, tuotanto ja logistiset ratkaisut rasittavat ympäristöä aiheuttaen päästöjä. Näiden optimointi, käytön kohtuullistaminen ja hyödyn maksimointi sekä säästää ympäristöä että kartuttaa yrityksen kassaa. Kiertotalouteen siirtyminen onkin yritykselle paitsi välttämätön pakko, myös todella kannattava muutos.

#### Dia 4

S-SWOT-taulukko työkalu perustuu monelle tuttuun SWOT-analyysipohjaan, joten se on helppo ottaa käyttöön. S-SWOT analyysipohja on tarkoitettu strategisen vastuullisuustyön suunnittelun ja päätöksenteon työkaluksi ja sitä on hyvä käyttää yhdessä kestävä liiketoiminnan SBMC-pohjan kanssa.

S-SWOT-analyysipohja sisältää alkuperäisen SWOT analyysistä tutun jaottelun organisaation sisäisiin tekijöihin (vahvuudet ja heikkoudet) ja ulkoisiin tekijöihin (mahdollisuudet ja uhat). Nämä löytyvät taulukon keskeltä.

Perinteisesti yritysten odotetaan toimivan mahdollisimman tehokkaasti ja kannattavasti. Tämän odotuksen rinnalle on noussut yhä kasvava vaatimus yritysten toiminnan kestävydestä myös ekologisesta ja sosiaalisesta näkökulmasta. Yrityksiltä vaaditaan yhä voimakkaammin kokonaisvaltaista vastuullisuutta. Pyrkimyksenä tulee olla taloudellisen kehityksen sovittaminen sosiaaliseen ja ekologiseen kestävyteen. Kolmesta osa-alueesta (ekologinen, sosiaalinen ja taloudellinen) koostuva vastuullisuusajattelu, jota kutsutaan nimellä ”triple bottom line”, on vakiintunut yleiseksi tavaksi ymmärtää vastuullisuustyö yrityksissä ja organisaatioissa. Tämän ajatuksen mukaan kaikkien kolmen osa-alueen on oltava tasapainossa vastuullista liiketoimintaa kehitettäessä

S-SWOT-analyysi auttaa tämän haasteen ratkaisemisessa yhdistämällä perinteisen SWOT-analyysin kolmipohjaiseen kontekstiin: se ohjaa käyttäjät ensin tunnistamaan [toimintaympäristössä] vallitsevat ympäristö- ja sosiaaliset haasteet sekä tulevaisuuden megatrendit ja suorittamaan sen jälkeen SWOT-analyysin toimintaympäristöstä nousevat haasteet huomioiden. Tärkeintä on löytää liiketoiminnasta ne vahvuudet ja mahdollisuudet, joilla ympäristön haasteisiin voidaan vastata ja mahdollisesti ne uudet liiketoimintamahdollisuudet, joiden avulla toiminnan jatkuvuus voidaan varmistaa.

Viimeisenä priorisoidaan tehtävät päätökset ja niihin liittyvät toimenpiteet. Tällä tavalla työkalu kannustaa ottamaan huomioon ympäristö- ja sosiokulttuuriset näkökohdat ja pakottaa sisällyttämään nämä näkökohdat sekä päätöksenteossa että myös relevantteina toimina.

#### Dia 5

Sustainable business model canvas noudattaa monelle tuttua pohjaa. Tarkastelussa on kuitenkin kestävä arvonluonti sekä toiminnan ja toimintojen vaikutusten arviointi. Tätä pohditaan canvas-pohjan ylläreunassa positiivisten ja negatiivisten vaikutusten ruuduissa. Tähän tarkasteluun on helppo liittää YK:n kestävä kehityksen tavoitteet osana opetusta. Systeminen ja globaali toiminnan tarkastelu auttaa oppijaa hahmottamaan toimintansa heijastusvaikutuksia planetaarisen kansalaisuuden näkökulmasta.

Positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia tarkastellaan yrityksen oman organisaation, yhteisön eli yhteiskunnan ja ympäristön näkökulmista.

Kasvuyhteisö on se sosiaalinen toimintaympäristö, missä yritys toimii. Se kattaa tuotannon kaikki vaiheet sekä toiminnan vaikutukset (esim. työllistämisaikutus).

Kasvu-ympäristö kattaa toiminnan vaikutukset fyysiseen ympäristöön. Näitä ovat esimerkiksi tuotannon aiheuttamat haitat tai päästöt. On hyvä pohtia tuotteen tai palvelun hiilijalanjälkeä tuotannon kaikissa vaiheissa.

Yhteisön ja ympäristön vaikutukset kietoutuvat toisiinsa varsin nopeasti. Tästä esimerkkinä vaikkapa veden käyttö tuotantotarkoitukseen ja sen vaikutus paikalliseen väestöön kuivilla alueilla. Tämä sosio-ekologinen tarkastelu jää usein vähemmälle erityisesti raaka-aineiden ja tuotannon alkupäässä.

## Dia 6

Jokaisesta kanvas-pohjan ruudusta voisi melkein pitää oman oppitunnin ja liittää mukaan hyviä yritysesimerkkejä, sekä tietysti haastaa pohtimaan ristiriitaisiakin esimerkkejä. Parhaimmat opit ja oivallukset löytyvätkin niistä case-esimerkeistä, jotka vaikuttavat ensin toimivilta, mutta joiden alta paljastuu uusia huomioita, jotka voivat esimerkiksi heikentää oman yrityksen brändiarvoa tai toimintojen kestävyttä.

Työkalua on helppo hyödyntää kokonaisuutena yritystoiminnan suunnittelun sekä yrityksessä toimimisen tutkinnon osia opiskeltaessa. Se voi myös toimia koulutus-sopimusjaksolla ilmastovastuullisen toiminnan tutkinnon osassa yrityksen/ organisaation vastuullisuusnäkökulmien tarkastelussa tai näyttötehtävän suunnittelun apuna.

Liiketoiminnan opinnoissa sitä voi hyödyntää monipuolisesti useassa tutkinnon osassa tarkastelemalla lähemmin vain jotain tiettyä taulukon aihetta.

Kanavat, vastuulliset asiakasryhmät, kestävä asiakassuhde ja kumppanuudet löytävät sisältöjä Asiakkuuksien hoidon, markkinointiviestinnän sekä asiakaspalvelun tutkinnon osien perusteista.

Myyntissä eri tutkinnon osissa on hyvä tarkastella kumppanuuksia, toimintoja ja materiaalivirtoja.

Kannattavuutta tarkastelevissa opinnoissa ollaan ehkä eniten uuden edessä: Liiketoiminnan kannattavuutta tarkastellaan tulevaisuudessa laajemmin, kuin pelkän liikevaihdon tai tuloksen näkökulmasta. Toiminnan kannattavuutta tulee arvioida aiheutettujen luontohaittojen ja ympäristövaikutusten, toiminnoista aiheutuvien päästöjen sekä yhteiskunnallisen hyödyn näkökulmasta sekä ennen kaikkea toiminnan jatkuvuuden ja raaka-aineiden käytön näkökulmasta. Kestävän rahoituksen taksonomian, huolellisuusvelvoitteen (englanniksi due diligence), ja ympäristövaikutusmittareiden myötä tuote ja palvelu saa arvon uusien kriteerien ja direktiivien kautta. Kyseisten direktiivien avulla pyritään auttamaan EU:ta siirtymään ilmastoneutraalimpaan ja vihreämpään talouteen EU:n vihreän kehityksen ohjelman ja YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden mukaisesti.

Kestävän rahoituksen taksonomian myötä rahoitus on sidottu kiinteästi yrityksen kykyyn osoittaa toimintansa vaikutukset toimintaympäristössään kriteerin mukaisesti. Yleistason ymmärrys CSRD-direktiivin mukaisista raportointivaatimuksista ja kestävän rahoituksen taksonomian periaatteista on tulevaisuuden yritysten toimintakyvyn ja kilpailukyvyn edellytys. Pientenkin yritysten on jo lähitulevaisuudessa ymmärrettävä epäsuoran raportointivelvoitteen merkitys omalle toiminnalleen.

Kiertotalouteen siirtymiselle on myös runsaasti kannustimia, innovaatorahoitusta sekä verokevennyksiä. Tässä työkalussa ohjataan oppijaa tarkastelemaan ohjaustoimien lisäksi myös hyötyjä ja kannustimia.

Käytit Sustainable business model kanvas -pohjaa miten tahansa, se säilyttää kokonaiskuvan vastuullisen liiketoiminnan systeemisydestä. Sen avulla voi siis osoittaa keskinäisiä riippuvuussuhteita sekä voimistaa yhteistyön ja verkostomaisen yritystoiminnan kulttuurin merkitystä.

#### Dia 8

Vinkkikorttien hyödyntämistä varten kanvas-pohjan eri ruudut on numeroitu. Jokaisesta vinkkikortista löytyy vastaava kuva numeroidusta kanvas taulukosta ja jokaiseen korttiin on merkitty numeroin, mihin eri kanvas-pohjan ruutuihin/ sisältöihin kyseinen vinkki liittyy. Vinkkikorttien ideoiden avulla opiskelija voi soveltaa vinkkikortissa mainittua toimintamallia tarkastelemaan yrityksen toimintaan. Seuraavassa diassa tämä asia tarkentuu.

#### Dia 9

Vinkkikortteja on 36 kappaletta ja viisi niistä on merkitty tähdellä. Tähtimerkityissä korteissa esitetään kiertotalouden liiketoimintamalleja. Muissa korteissa toimintaa tarkastellaan erilaisten toimintaideoiden ja liiketoimintavinkkien keinoin resurssiviisautta ja kestävyyttä tavoitellen.

Jokaisessa kortissa esitetään yksi liiketoimintamalli tai toimintaidea/ vinkki, joka vähentää jollain tapaa resurssien käyttöä tai vahvistaa toiminnan vastuullisuutta. Resurssi voi tässä tapauksessa olla jokin materiaali, henkilö, etäisyys, tila tai aika.

Otsikon alla on lyhyt selite sekä pohdinta toimintamallin eduista ja haasteista tai riskeistä.

Jokaisesta kortista löytyy myös toimintamalliin liittyvä yritysesimerkki, joka selventää toimintaidea käytännössä vielä tarkemmin.

Kortin alareunassa on kuva aiemmin mainitusta kanvas-pohjasta. Taulukkoon merkityt numerot indikoivat niitä kanvas-pohjan ruutuja/ teemoja, joihin tarkastelussa olevan vinkkikortin toimintaidea liittyy. Tämän on tarkoitus helpottaa oman kanvas-pohjan täyttämistä.

Vinkkikorttien avulla voi pohtia voisiko omassa yrityksessä ratkaista jonkin toiminnon samankaltaisella toiminnalla tai voisiko olemassa olevaa toimintaa muuttaa vinkkikortin mukaiseksi ja siten säästää resursseja tai vahvistaa arvoa. Kaikkia vinkkikortteja ei suinkaan voi soveltaa samaan yritykseen. Tarkoitus on hakea ideoita ja inspiraatiota ja löytää mahdollisuuksia ja ratkaisuja yksittäisiin haasteisiin.

Korteissa mainitaan varsin usein termi rebound ilmiö eli niin sanottu ponnahdusilmiö. Tällä tarkoitetaan ilmiötä, joka alun perin vastuullisena ja hyvää tarkoittavana toimintana aiheuttaakin lisääntyntä kuluttamista muualla. Esimerkkinä tästä on sähköauto, jonka alkuperäinen tarkoitus on ollut vähentää hiilidioksidipäästöjä. Sähköautot ovat kuitenkin lisänneet autoilua ja sitä myötä autoilusta aiheutuvat pienhiukkaspäästöt ovat kasvaneet, samoin sähkön käyttö. Oikea ongelma olisi ratkaistavissa autoilun vähentämisellä, ei sen korvaamisella suoraan uudella autoilulla. Toinen esimerkki rebound ilmiöstä voisi olla verkkokaupan lisääntyneet toimitusmäärät. Vaikka

myymälöiden määrä vähenee ja sitä myötä niiden aiheuttamat päästöt, ovat päästöt itseasiassa siirtyneet toimituksiin ja palautuksiin sekä pakkausmateriaaleihin. Kulutus kun ei ole vähentynyt.

Käytämme työkalussa rebound -termiä ponnahdusilmiön sijaan, sillä SITRA on valinnut käytettävän rebound termiä ja haluamme olla yhdenmukaisia yleisten termien käytön kanssa.