

Tässä numerossa

- 1 Kestävän kehityksen business case
- 4 Yhteiskuntavastuun raportointi

Kestävän kehityksen business case Viherpesua vai fiksua liiketoimintaa?

Tuoreen selvityksen mukaan vain alle neljännes yrityksistä on vähentänyt panostuksiaan kestävään kehitykseen talouden matalasuhdanteessa. Yritykset ovat siis oivaltaneet muutoksen hyödyt. Mitä liiketoiminnallista arvoa "vihreys" voi synnyttää ja millä hinnalla?

Kestävä kehitys (sustainability) on käsite, josta kaikilla yrityksillä tuntuu olevan oma tulkintansa. Jotkut painottavat eettisiä toimintaperiaatteita ja valintoja, toiset korostavat toimintansa ympäristövaikutuksia. Viime aikoina pisimmälle päässeet yritykset ovat alkaneet puhua CSR:stä (Corporate Social Responsibility), yhteiskuntavastuusta, joka kattaa ympäristö-, sosiaaliset ja taloudelliset näkökulmat. Yrityksille tärkeimmät syyt panostaa kestävään kehitykseen ovat lainsäädäntö,

asiakasodotukset ja henkilöstön kiinnostus asiaan.

Kahdeksan johtamista muuttavaa trendiä

Miten ympäristövastuullisuus vaikuttaa johtamiseen? MIT Sloanin ja Boston Consulting Groupin tutkimuksessa vuonna 2009 haastatellut asiantuntijat ja yritysjohtajat nimesivät kahdeksan trendiä, jotka tulevat muuttamaan johtamista.

1. Suunnittelu vs. pakko

Ympäristön paine pakottaa antamaan vastauksia: Kestääkö tarjontaketju kriittisen tarkastelun; onko eettisyys asiakkaille valintatekijä; ovatko kilpailijoiden innovaatiot muuttamassa toimialan sääntöjä; odottavatko investorit "vihreyttä". Mitä huonommin

yritys on valmistautunut kysymyksiin, sitä suurempaa vahinkoa voi syntyä.

2. Tuottavuus

Yritykset odottavat panostaessaan kestäväen kehityksen hankkeisiin energian ja raaka-aineiden säästöä. Todisteet puhuvat kuitenkin uudesta hyödystä: työteon tuottavuudesta. Kun esimerkiksi toimistotyöympäristössä on panostettu tilankäytön tehokkuuteen ja hyviin työolosuhteisiin, työn tuottavuus on noussut jopa 16 % (Amory Lovins, Rocky Mountain Institute). Tällä on selvästi enemmän vaikutusta tulokseen kuin energiatehokkuudella.

3. Maine

Viime vuosina yritysten maine on yhä selvemmin ollut sidoksissa niiden vastuullisuuteen. Oletetaan, että yritysjohto, joka hoitaa ympäristöasiat vastuullisesti, on tarkka myös taloudessa, laatuksymyksissä ja asiakkuuksissa.

Viherpesu ei kannata



"Viherpesu", asiakkaita koskettava viestintä ns. ekologisuudesta on vaarallinen ja mainetta tahraava sudenkuoppa. Internet-aikakautena tämäkin markkinointitaktiikka joutuu pian kriittiseen valoon. Esimerkiksi osoitteessa www.greenwashingindex.com yritysten asiakkaat voivat arvioida mainosten väittämien todellisuutta asteikolla 1-5, jossa 1 = aito ja 5 = täyttä huijausta.

4. Strategia

Ympäristösuhde näkyy jo yritysten strategioissa. Ei ole helppoa yhdistää sekä perinteistä omistaja-arvon kasvattamista yhteiskuntavastuullisuuteen. Strategiatyö pakottaa johtoa katsomaan yritystään "korkeammalta", osana yhteiskuntaa ja ympäristöä. Aiemmin tällaista "yhteiskuntamissiota" odotettiin lähinnä julkisilta organisaatioilta.

5. Innovaatio

Kestäväen kehitykseen tähtäävät innovaatiot edellyttävät yhteistyötä uusien kumppaneiden ja asiantuntijoiden kanssa. Kun parhaat innovaatiot ovat systeemitasoisia, organisaatio- ja toimialarajat eivät saa olla esteenä.

6. Koordinaatio

Vastuullisen yritystoiminnan luonne edellyttää verkostoitunutta toimintamallia. Todelliset ympäristövaikutukset ovat verkoston yhteistyön tulosta. Se taas vaatii erilaisten intressien ja sidosryhmien välistä koordinaatiota. Yritykset, jotka oppivat toimimaan tässä ympäristössä, saavat siitä kokemusten mukaan selvää liiketoimintaetua.

7. Kumppanuudet ja riskien hallinta

Ympäristövastuulliseen toimintaan sisältyy vielä vaikeasti hallittavia riskejä. Yritys antaa asiakaslupauksen, mutta ovatko sen kumppanit ja alihankkijat aukottomasti lupauksen takana? Kumppanin on ansaittava luottamus ja pysyttävä raportoimaan ja viestimään läpinäkyvästi.

8. Kilpailuetu

MIT Sloanin haastattelemat asiantuntijat ja yritysjohtajat väittivät, että panostukset kestäväen kehitykseen ennakoivasti tuottavat paremmin kuin tavanomainen "ensimmäisen liikellelähtijän etu". Heidän mukaansa

yrityksen kannattaa panostaa asiaan kunnolla, vaikka se ei olisi siihen erityisen halukas. Kyseessä on nyt asia, jonka vaikutukset ovat rajummat kuin tavanomaiset markkinoita muokkaavat muutokset.

Kestävän kehityksen business case

Lähes 70 % yrityksistä ei MIT Sloanin mukaan ole pystynyt tekemään liiketoiminnallista perustelua (business case) kestävään kehitykseen tekemistään panostuksista. Ainakin kolme tekijää vaikeuttaa business casen laadintaa:

- 1) Lyhyt suunnitteluhorisontti (1-5 vuotta) ei näytä panostusten todellista vaikuttavuutta
- 2) Investoinnit vaikuttavat koko yrityssystemiin, mutta systeemin muutosten vaikutuksia on vaikea laskea
- 3) Suunnittelun epävarmuustekijät, kuten muutokset asiakkaiden mieltymyksissä ja säännöksissä lisäävät riskejä

Juuri liiketoiminnallisen perustelun puute jarruttaa eniten kestävään kehitykseen panostamista. Joissakin julkaisuissa (esim. Smart Green, J.M. Estes) on malleja business casen laadintaan, mutta ne ovat vielä melko viitteellisiä.

Mahdollisia liiketoiminnallisia perusteluja ovat esim. seuraavat:

- **Hinnoittelu:** Brändin vahvistuminen ja sitä kautta lisääntynyt hinnoitteluvoima
- **Kustannussäästöt:** operatiivisen tehokkuuden nousu; resurssien tehostunut käyttö; toimitusketjun optimointi; verotusedut
- **Henkilöstö:** etuasema rekrytoinnissa; työn tuottavuusparannus

- **Markkinaosuus:** lisääntynyt asiakasuskollisuus
- **Uudet markkinat:** parantuneet mahdollisuudet uusilla markkinoilla; uudet ansaintamalit
- **Riskipreemiot:** pienentyneet markkina-, tasearvo- ja operatiiviset riskit
- **Pääoman hinta:** Alempi pääoman hinta; uudet rahoituslähteet

Lähtulevaisuuden vaatimukset

Yhteiskuntavastuusta on väistämättä tulossa tärkeä osa yrityksen toimintaa. Pystyäkseen vastaamaan haasteeseen yritysten on kyettävä tarkastelemaan ja toteuttamaan systeemitason muutoksia yli organisaatorajojen, uusien asiantuntijoiden kanssa. Ne joutuvat ajattelemaan ajallisesti entistä pidemmälle ja raportoimaan uudella tavalla. Niiden on myös osattava viestiä luottamusta herättävästi kaikille sidosryhmilleen.

Lähteitä: MIT Sloan Management Review
Vol. 51 No.1
Jonathan M. Estes: Smart Green, 2009

Sitaatti

“Building a sustainability strategy into the rhythm of business, will determine the difference between the winners and losers. Only the companies that develop products and services that address global challenges such as energy supply and access, climate change, pressure on ecosystems, or water, will be around for the long haul.”

Jorma Ollila

Chairman at Royal Dutch Shell, Chairman of the World Business Council
National Press Club in Washington
15.10.2009

Yhteiskuntavastuun raportointi

- Kansainvälinen GRI-malli

GRI eli Global Reporting Initiative on verkosto-organisaatio, joka on kehittänyt maailman eniten käytetyn (yli 60 maassa) kestävän kehityksen raportointikehyksen. Mallin kehittämiseen osallistuu liike-elämän, julkisen hallinnon, työntekijäorganisaatioiden ja asiantuntijainstituutioiden edustajia.

GRI tarjoaa periaatteet ja indikaattorit, joita organisaatiot voivat käyttää raportoidakseen taloudellista, ympäristöllistä ja sosiaalista suorituskykyään.

Viitekehyksen kulmakivenä on Sustainability Reporting Guidelines -julkaisu, jonka kolmas versio – G3 – on vuodelta 2006 ja vaapasti kaikkien käytettävissä. Mallia täydentävät toimialakohtaiset ja kansalliset laajennukset. Toimialakohtaisiin laajennuksia (15 kpl) on mm. lentoasemille, kiinteistö- ja rakennusosalalle ja julkisille organisaatioille.

Seuraavat suomalaisyritykset ovat rekisteröineet raporttinsa GRI:n raporttiluetteloon:

- Botnia
- Componenta
- Kesko Corporation
- Metsaliitto Group
- Metso
- Myllykoski
- Vaisala Oyj
- Vantaan Energia
- Wartsila

G3-julkaisu on maksutta saatavilla osoitteessa www.globalreporting.org.



Ilmoitus



Ideakampanja™ on lyhytkestoinen kehittämistäpahtuma, johon yritys voi osallistuttaa asiakkaita, kumppaneita tai vaikka koko henkilöstön.

Kampanjan lähtökohtana on yksi avoin kysymys, johon pohjautuen osallistujat kehittävät ideoita. Idealuettelo on kaikkien nähtävillä koko kampanjan ajan. Prosessiin sisältyy myös ideoiden arvottaminen esim. vaikuttavuuden ja toteutettavuuden perusteella.

AE Partners toteuttaa ideakampanjoita verkkopalveluna. Lisätietoja osoitteesta www.projekti.com/ideas/

Julkaisija

AE Partners Oy www.aepartners.fi
Toimittanut Aarni Heiskanen
Puh. 040 730 4812