

Kestävät liiketoimintamallit ja arvoketjut suomalaisessa elintarviketeollisuudessa

Kirjoittajat: Uthpala Punchihewa ja Päivi Haapalainen

Tässä projektiraportissa esitellään tuloksia tutkimuksesta, jossa selvitettiin, miten kestävät liiketoimintamallit (Sustainable Business Models, SBM) ja kestävät arvoketjut (Sustainable Value Networks, SVN) käytännössä toimivat yhdessä. Kontekstina tutkimuksessa on suomalainen elintarviketeollisuus ja erityisesti Kymenlaakson alueella toimivat elintarvikealan yritykset. Tutkimuksen keskeiset tutkimuskysymykset olivat:

- 1. Miten kestävä kehitys näkyy Kymenlaakson alueen elintarvikealan yritysten päivittäisissä liiketoimintakäytännöissä ja strategisissa päätöksissä?**
- 2. Miten nämä yritykset rakentavat, hallinnoivat ja ylläpitävät kestävästä kehitystä tukevia suhteita toimittajiin, kumppaneihin ja muihin toimijoihin arvoketjuissaan?**
- 3. Miten kestävät liiketoimintakäytännöt ja arvoketjut tukevat ja vahvistavat kestävästä kehitykseen tähtäävää arvonluontia alueen elintarvikesektorilla?**

Tässä raportissa esitetyt tulokset perustuvat sekä aiheesta aiemmin tehtyyn tutkimukseen (teoria-aineisto) että empiiriseen tutkimukseen. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista monitapaustutkimusmallia, jota vahvistettiin asiantuntijahaastattelun avulla laajemman ymmärryksen saavuttamiseksi. Ensisijaiset tiedot kerättiin puolistrukturoiduilla haastatteluilla ja analysoitiin temaattisella analyysillä, jossa käytettiin sekä induktiivista että deduktiivista koodausta. Tapausyritykset edustivat erilaisia, mutta alueellisesti toisiinsa liittyviä elintarvikesegmenttejä.

Tutkimustulokset on järjestetty edellä esitettyjen tutkimuskysymyksen ympärille ja koottu selkeiksi teemoiksi: 1) proaktiivinen kestävä kehityksen johtaminen, kannattavuuden ja kestävä kehityksen tasapainottaminen, kestävä kehityksen mittausvälineet ja sosiaalinen sitoutuminen; 2) yhteistyöhön ja luottamukseen perustuvat verkostot, rakenteelliset esteet ja arvoketjun epätasa-arvo sekä 3) kestävä kehityksen ja kilpailustrategian integrointi, innovaatio ja tieto, lainsäädäntö sekä integroinnin mahdollistavat työkalut ja viitekehykset. Yleisesti ottaen kestävä kehitys ei näyttänyt olevan yksi yksittäinen aloite, vaan toisiinsa liittyvä joukko strategisia päätöksiä, toimintarutiineja ja kumppanuusodotuksia, jotka yhdessä muovaavat sitä, miten kestävä arvo luodaan, tuotetaan ja hyödynnetään elintarvikesektorilla.

Tutkimuksessa havaittiin, että lainsäädännön noudattaminen luo perustan kestävä kehityksen toimille ja toimii pohjana organisaation näkökulmasta tarvittaville vapaaehtoisille lisätoimille. Organisaatioiden olisi kuitenkin hyvä osata erottaa toisistaan lakisääteiset toimet ja strategisista tai eettisistä syistä vapaaehtoisesti toteutettavat toimet. Tutkimustulosten pohjalta luotiin suomalaisen elintarviketeollisuuden tarpeisiin suunniteltu malli, joka voi auttaa alan yrityksiä miettimään, miten ne voisivat luoda kestävä kehityksen perustuvia liiketoimintamalleja. Mallin pohjana on perinteinen Business Model Canvas -kehys (BMC), jota on muokattu tutkimustulosten perusteella kestävä kehityksen suuntaan elintarvikealan tarpeet huomioiden.

Tutkimustuloksia

Yrityksen oma strateginen visio ja johdon sitoutuminen vaikuttavat voimakkaasti organisaation kestävä kehityksen aloitteisiin. Osa yrityksistä ei pelkästään reagoi ulkoisiin paineisiin, vaan valitsee kestävä kehityksen, koska se tukee organisaation pitkän aikavälin suuntaa ja arvoja. Tämä argumentti tukee aiempia

tutkimuksia, joissa mainitaan, että johtajuus on keskeinen tekijä kestäväan kehitykseen keskittyvän innovoinnin edistämisessä. Yrityksen missioiden ja visioiden muotoilu niin että kestävä kehitys on osa niitä, on tärkeää, koska ne tarjoavat yhteisen suunnan henkilöstölle, kumppaneille ja sidosryhmille. Kun yritysten pääöksentekijät asettavat kestävan kehityksen strategiseksi prioriteetiksi sen sijaan, että se olisi puhtaasti markkinointiin liittyvä lisäominaisuus, kestävä kehitys alkaa integroitua investointivalintoihin, työntekijöiden sitoutumiseen ja kumppanuusstrategioihin. Kymenlaakson elintarvikeyritysten tapauksessa havaittiin, että kestävä kehitys on tietoinen, johdon ohjaama valinta, joka muokkaa organisaation toimintaa. Tämä tutkimustulos haastaa sen yleisen oletuksen, että pienet tai alueelliset yritykset toimisivat kestävan kehityksen periaatteiden mukaisesti vain painostuksen (esim. lainsäädäntö, asiakkaat) alaisina.

Yritykset ovat innokkaita tekemään ennakoivia kestävan kehityksen investointeja esimerkiksi hiilineutraaliin toimintaan ja uudenlaisiin kierrätettäviin pakkauksiin. Nämä toimet ylittävät lakisääteiset vaatimukset ja osoittavat organisaatioiden halukkuutta investoida kestävan kehityksen pitkäaikaisiin parannuksiin. Vaikka lainsäädännön vaatimukset määrittelevät kestävan kehityksen perustason, lisäponnistelut voivat tuoda yrityksille lisähyötyjä. Nämä ennakoivat strategiset aloitteet syntyvät kuitenkin vain, kun yritykset tunnistavat erityisiä osa-alueita, joilta on mahdollista saada tuottoa. Siksi on selvää, että organisaatiot pitävät kestäväa kehitystä strategisena investointina - eikä kustannuksena – jolla haetaan taloudellista kilpailukykyä.

Taloudellinen toteutettavuus on tunnistettu ratkaisevaksi tekijäksi, joka määrittää kestäväan kehitykseen liittyvien toimien etenemisen nopeutta ja laajuutta. Kannattavuus nousi myös tässä tutkimuksessa esille olennaisena edellytyksenä uusille investoinneille, ja osallistujat korostivat toistuvasti, että kestävan kehityksen työn on oltava taloudellisesti järkeväa. Aiemmat tutkimukset osoittavat, että taloudellinen kestävyys ja ympäristöön liittyvät kestävä kehitys toimivat käsi kädessä. Monille yrityksille haasteena ei ole halu toteuttaa kestävyysaloitteita, vaan toimenpiteiden tasapainottaminen tiukkojen toimintamarginaalien ja toimialan epävakaiden olosuhteiden kanssa. Aikaisempi kirjallisuus tukee tätä havaintoa. Organisaatiot ymmärtävät kestävyuden tärkeyden, mutta ne tarvitsevat taloudellista tukea, vakaata markkinakysyntää ja realistisia toteutuskustannuksia edistymisen saavuttamiseksi.

Luottamukseen perustuvat kumppanuudet ja sertifiointijärjestelmät ovat keskeisiä tekijöitä, jotka tukevat kestävan kehityksen saavuttamista. Tässä tilanteessa on ratkaisevan tärkeää ylläpitää tiivistä yhteistyötä esimerkiksi brändien omistajien kanssa, he asettavat kestävan kehityksen tavoitteet, tarjoavat varmistusjärjestelmiä ja ohjaavat kestävan kehityksen mukaista tuotekehitystä. Sertifiointijärjestelmät ja vastuullisen hankinnan järjestelmät vahvistavat näitä suhteita luomalla yhteisiä standardeja, joihin molemmat osapuolet voivat luottaa. Kestävan kehityksen innovaatiot syntyvät arvoverkostoissa organisaatioiden välisestä yhteistyöstä eikä yksittäisten organisaatioiden aloitteista. Tutkimus osoittaa, että elintarviketeollisuudessa uskottavuus ja kestävä kehitys riippuvat usein verkoston laajuisesta yhdenmukaistamisesta, jota on vahvistettu luottamukseen ja sertifiointiin perustuvilla varmistusmekanismeilla.

Tässä tutkimuksessa havaittiin, että kestävyuden osa-alueista yritykset korostavat erityisesti ympäristöön liittyväa kestävyyttä (esimerkiksi päästöt, jätteet) ja samalla sosiaalinen kestävyys on toissijaista. Haastatteluissa kävi ilmi, että työntekijöiden hyvinvointia, ympäröivää yhteisöä ja sijoittajien odotuksia pidetään tärkeinä, mutta sosiaalista kestävyyttä ei koeta samalla tavalla osaksi kestäväa kehitystä kuin ympäristöasioita. Tämä voi johtua siitä, että ajatellaan, että suomalaisessa yhteiskunnassa esimerkiksi työntekijöiden asema on hyvä jo ennestään. Samaan aikaan yritykset kuitenkin tekevät toimenpiteitä, jotka

voidaan määritellä sosiaaliseen kestävyysasteeseen liittyviksi, vaikka yritykset eivät itse asiaa välttämättä niin ajattelekaan. Eräs yritys on esimerkiksi ryhtynyt toimenpiteisiin alueen vanhojen rakennusten kunnostamiseksi. Myös kasvipohjaisten ja vegaanisten elintarvikkeiden tuottaminen voidaan nähdä kuluttajien hyvinvointia lisäävänä ja lihaa tai eläinperäisiä maitotuotteita välttävien kuluttajien tarpeisiin vastaavana toimenpiteenä. Lisäksi tutkimuksessa havaittiin, että vaikka yritykset olisivat halukkaita vahvistamaan sosiaalista kestävyysasteita, selkeät työkalut, puitteet ja kannustimet järjestelmällisten toimien käynnistämiseksi puuttuvat. Tässä on siis mahdollisuus poliittisille päätöksentekijöille, toimialajärjestöille ja muille vastaaville toimijoille tukea yrityksiä johdonmukaisempien lähestymistapojen kehittämisessä sosiaaliseen kestävyysasteeseen.

Sisäisten tietojärjestelmien käyttö kestävä kehityksen tulosten mittaamiseen tunnistettiin merkittävänä tekijänä kaikissa yrityksissä. Yritykset keräävät tietoja esimerkiksi jätteistä, vedenkulutuksesta, energiatehokkuudesta ja päästöistä sisäisesti kehitettyjen Excel-työkalujen ja digitaalisten seuranta-järjestelmien avulla. Vaikka yritykset ovat kehittäneet sisäisiä kestävä kehityksen mittausjärjestelmiä, ne kamppailevat edelleen toimittajaverkostojensa läpinäkyvyyden parantamiseksi. Tutkimuksessa havaittiin, että toimittajien tietojen saaminen voi olla haastavaa, mikä tekee kestävä kehityksen mittaamisen koko arvoketjussa vaikeaksi. Joissakin tapauksissa tämä puute estää alueellisia yrityksiä saavuttamasta korkeampaa kestävä kehityksen integraatiotasoa, erityisesti hiilijalanjäljen seurannan ja eettisen hankinnan aloilla. Siksi yritysten on pohdittava strategisia tapoja seurata arvoketjunsä kumppaneiden kestävä kehityksen toimia, kuten kestävä kehityksen standardien tai sertifiointivaatimusten asettaminen. Lisäksi on selvää, että arvoketjun kestäväksi tekeminen on arvoketjuun osallistuvien kaikkien kumppaneiden yhteinen ja yhteistyöhön perustuva ponnistus.

Tutkimuksen mukaan kuluttajakäyttäytyminen on tekijä, joka on erittäin merkittävät kestävä kehityksen edistämässä. Vaikka yritykset tarjoavat kestäviä tuotevaihtoehtoja, kuluttajat eivät aina tue näitä hintatietoisuuden vuoksi. Kestävät tuotevaihtoehdot ovat usein hieman kalliimpia kuin tavalliset vaihtoehdot, koska kestävä kehityksen aloitteisiin liittyy piileviä kustannuksia. Haastatteluissa todettiin, että vaikka kestävä kehityksen arvot ovat korkeat, ostopäätökset ovat usein hintavetoisia. Käytännössä tämä ilmenee niin, että asiakkaat haluavat kestävä kehityksen mukaisia tuotteita, mutta suosivat myyntipisteessä edullisempia vaihtoehtoja. Tämä ristiriita aiheuttaa käytännön haasteita yrityksille. Vaikka yritykset ovat halukkaita innovoimaan, kuluttajien haluttomuus maksaa korkeampia hintoja voi rajoittaa kestävä kehityksen mukaisten tuotteiden yleistymistä. Tämä haaste korostaa tarvetta laajentaa kuluttajien valistusta ja tietoisuutta, parantaa viestintästrategioita ja luoda kannustinjärjestelmiä, jotka auttavat kuluttajia ymmärtämään kestävä kehityksen valintojen arvon.

Rahoituksen puute on toinen merkittävä haaste. Yritykset ilmoittivat, että ne kohtaavat usein ongelmia löytää rahoitusta, koska pankit ovat riskinottohaluttomia ja vastahakoisia rahoittamaan innovatiivisia tai epäperinteisiä kestävyysratkaisuja. Tämä rajoittaa uusien teknologioiden käyttöönoton tai tuotantojärjestelmien päivittämisen nopeutta. Siksi rahoitusjärjestelmä vaikuttaa voimakkaasti kestävä kehityksen etenemiseen, mikä viittaa siihen, että vihreiden rahoitusvälineiden saatavuus on olennaisen tärkeää yritysten tukemiseksi. Lisäksi on havaittu, että tämä tilanne vaikuttaa yleensä pikemminkin pk-yrityksiin kuin vakiintuneisiin suuryrityksiin.

Yksi kestävä kehitykseen liittyvistä haasteista elintarvikealalla on erityisesti valmisruokiin liittyvä nopea tuotekehityssykli. Uusia tuotteita täytyy saada markkinoille lyhyin väliajoin ja samalla kustannukset pitäisi pystyä pitämään alhaisina. Koska tuotekehitys itsessään vaatii paljon resursseja, ei ylimääräisiin asioihin

voida panostaa. Tämän vuoksi toimitusketjun monimutkaisuus ja nämä toiminnalliset realiteetit vaikeuttavat vakaiden, pitkäaikaisten kehitystoimien toteuttamista. Lisäksi on havaittu, että tuotteiden vaihtuvuus itsessään voi häiritä kestävyysstrategioita, erityisesti pakkausten, raaka-aineiden hankinnan ja elinkaariarviointiprosessien osalta.

Puitteet kestävien liiketoimintamallien luomiselle suomalaisissa elintarvikealan yrityksissä

Seuraavalla sivulla esitetyssä mallissa on listattu asioita, joiden pohtiminen voi auttaa yrityksiä uusien kestävien liiketoimintamallien luomisessa tai muokattaessa jo olemassa olevia liiketoimintamalleja kestävämpään suuntaan. Malli pohjautuu Bisnes Model Canvas -ajatteluun ja sisältää seuraavat osiot: arvolupaus, ydintoiminnot, avainresurssit, kumppanit, asiakassegmentit, jakelukanavat, asiakassuhteet sekä kustannusrakenne ja tulovirrat. Osioden läpikäyminen aloitetaan usein juuri arvolupauksesta, mutta sen voi tehdä myös jossain muussa hyvältä tuntuvassa järjestyksessä, vaikkapa aloittaen siitä osiosta, johon on uusia kestävästä kehitystä tukevia ideoita tai resursseja.

Kumppanit	Ydintoiminnot	Arvolupaus	Asiakassuhteet	Asiakassegmentit
Viljelijät Raaka-ainetoimittajat Jalostajat / valmistajat Pakkaustoimittajat Jätehuoltoyritykset Jakeluyritykset Poliittiset päättäjät Kansalaisjärjestöt Institutionaaliset toimijat Tutkijat Kuluttajat Brändinomistajat Pankit / rahoituslaitokset Sertifiointielimet / audittoijat	Yhteistyö toimittajien kanssa Kestävyyssmittareiden yhteiskehittäminen Huipputason elintarviketurvallisuuden, jäljitettävyyden ja ravitsemuksellisen laadun ylläpito Kiertotalouskäytäntöjen kehittäminen Päättäjien osallistaminen ja koalitioiden rakentaminen kestävän kehityksen edistämiseksi Kuluttajien aktivointi Kestävyyssbrändäys Kestävyyssdatan kerääminen ja raportointi Toimittajien toiminnan varmentaminen Kasvipohjaisten tuotteiden innovointi Nopeiden tuotesykliden ja tuoteuudistusten hallinta Avainresurssit Vahva kotimainen tuotanto Kulttuurinen vaikutus Osaava työvoima Elintarvike- ja turvallisuusosaaminen sekä eläinten hyvinvointiin liittyvä osaaminen Digitaaliset työkalut Digitaaliset kestävyysseurantajärjestelmät Sertifiointiosaaminen Innovaatiokyvykkyydet	Kestävää, turvallista ja jäljitettävää ruokaa, jolla on korkea ravitsemuksellinen laatu Ympäristö-, sosiaalisten ja taloudellisten tavoitteiden integrointi Tuotteita, jotka heijastavat kulttuuri-identiteettiä ja täyttävät globaalit kestävyysvaateet Kiertotaloutta, uudistavuutta ja läpinäkyvyyttä tukevien ruokajärjestelmien tarjoaminen Varmennettu kestävyys, jota tukee jäljitettävä data Kasvipohjaiset ja terveellisemmät valtavirran tuotteet Hiilineutraali kilpailukyky Luottamuksellisiin suhteisiin pohjautuva arvo	Luottamuksen rakentaminen läpinäkyvyyden ja jäljitettävyyden kautta Pitkäaikaiset yhteistyösuhteet toimittajien ja sidosryhmien kanssa Kuluttajien sitouttaminen kestäviin valintoihin Maineenhallinta kestävyteen liittyvien tunnustusten ja todentamisten avulla Datalähtöinen raportoinnin läpinäkyvyys Yhteiskehittämiskumppanuudet brändinomistajien kanssa Jakelukanavat Vähittäiskauppakettit Suoramyynti kuluttajille Yhteistyöhankkeet ja kumppanuudet Digitaaliset alustat	Kotimaiset kuluttajat Kansainväliset niche-markkinat Institutionaaliset ostajat Poliittisesti ja sosiaalisesti tiedostavat kuluttajaryhmät Brändinomistajat keskeisinä B2B-asiakkaina Vähittäiskaupat epäsuorina mutta vaikutusvaltaisina asiakkaina
Kustannusrakenne		Tulovirrat		
Investoinnit kestäviin teknologioihin ja digitaalisiin jäljitettävyysokaluihin Korkeammat hankintakustannukset kestävyysvaatimusten täytäntöönpanosta Innovointi ja T&K Päättäjäsuhdeiden hoidon ja vaatimustenmukaisuuden kustannukset Kestävyyssinvestointien riski nopean tuotevaihtuvuuden vuoksi Toimittajatasen kestävyysseurantakustannukset Vähittäiskaupan hinnoittelupaineesta johtuvat kustannukset		Kestävien ja jäljitettävien elintarviketuotteiden myynti Korkeammat hinnat luomu- ja premium niche-markkinoilla Pitkän aikavälin arvonluonti kierrätyskäytäntöjen kautta Rahoitus yhteisistä kestävyysaloitteista ja kumppanuuksista Hiilineutraaliuteen perustuvat kumppanuudet Kasvipohjaisten tuotteiden tulot Kestävyyteen perustuvan B2B-yhteistyön tuomat hyödyt		

Yhteenveto

Yhteenvetona voidaan todeta, että tutkimus osoittaa, kuinka kestävyysajattelu voidaan integroida liiketoimintamalleihin, kuinka kestäviä arvoketjuja muodostetaan ja ylläpidetään luottamuksen ja yhteisten standardien avulla, ja kuinka kestävät liiketoimintamallit ja arvoketjut toimivat vuorovaikutuksessa luodakseen kestävyysnäkökulmiin perustuvaa arvoa elintarvikesektorilla. Tutkimuksesta selvisi, että siihen osallistuneet tapausyritykset pitävät kestävästä kehitystä strategisena, omasta aloitteesta tehtynä valintana, joka voi sisältää investointeja esimerkiksi hiilineutraaliin tuotantoon, kierrätettäviin pakkauksiin tai kasvipohjaisiin tuoteinnovaatioihin, jotka ylittävät lainsäädännön asettamat perusvaatimukset kestäväälle kehitykselle. Toisaalta täytyy todeta, että kannattavuus ja markkinavoimat – erityisesti vähittäiskauppiaiden vaikutusvalta ja kuluttajien hintaherkkyys – vaikuttavat voimakkaasti siihen, kuinka nopeasti kestävä kehitys voi edetä. Ympäristöön liittyvä kestävä kehitys koetaan tärkeimmäksi kestävä kehityksen osa-alueeksi, kun taas sosiaaliselle kehitykselle näyttää jäävän toissijainen rooli. Tämä osoittaa, että sosiaaliset näkökohdat ovat edelleen jäljessä ympäristö- ja talousprioriteeteista, ja että niiden suhteen tarvitaan selkeämpiä työkaluja, jotta ne voivat nousta ympäristöprioriteettien rinnalle. Lopuksi voidaan korostaa käytännön vaikutuksia sekä yrityksille että päätöksentekijöille: yritykset voivat hyötyä integroimalla toimittajien valvonnan, datapohjaisen kestävä kehityksen seurannan ja luottamukseen perustuvan yhteistyön liiketoimintamallin logiikkaan, kun taas alueelliset kehittäjät ja päätöksentekijät voivat tukea siirtymää poistamalla rahoitusesteitä ja parantamalla oikeudenmukaisuutta ja arvon jakautumista koko ketjussa, jotta kestävä kehityksen tavoitteet voidaan saavuttaa.