

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

LUT Tuotantotalous

Toimitusketjun johtaminen

DIPLOMITYÖ

Kestävyysstrategioiden arviointi pk-yrityksissä

Tarkastajat: Professori Janne Huiskonen

Tutkijaopettaja Jouni Koivuniemi

Maaliskuun 18. päivä

Lappeenranta

Maija Eronen

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Maija Eronen

Työn nimi: Kestävyysstrategioiden arviointi pk-yrityksissä

Vuosi: 2015

Paikka: Lappeenranta

Diplomityö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Tuotantotalouden tiedekunta, Toimitusketjun johtaminen

97 sivua, 34 kuvaa, 6 taulukkoa ja 4 liitettä

Tarkastajat: Professori Janne Huiskonen, Tutkijaopettaja Jouni Koivuniemi

Hakusanat: kestävyys, liiketoimintamalli, strategia, pk-yritykset

Keywords: sustainability, business model, strategy, SME

Yrityksien vastuullinen liiketoiminta ja kestävä kehitys ovat nousseet esille sekä julkisessa keskustelussa että tieteellisessä tutkimuksessa. Tehty tutkimus on painottunut suuryrityksiin ja eri viitekehykset ja työkalut on luotu suuryrityksien näkökulmasta. Kuitenkin suurten ja pk-yritysten toiminta eroaa huomattavasti toisistaan, minkä vuoksi erilaiset mallit eivät ole suoraan sovellettavissa pk-yrityksille. Tämä diplomityö pyrkii vastaamaan tähän ongelmaan tarkastelemalla kestävyyttä pk-yrityksien näkökulmasta.

Tutkimuksen tavoitteena on arvioida, miten kestävyys näkyy pk-yrityksien toiminnassa sekä pohtia, miten kestävien strategioiden syntymistä saadaan edistettyä. Tutkimus koostuu kirjallisuustutkimuksena tehdystä teoriakatsauksesta sekä empiirisestä osuudesta, joka pohjautuu haastatteluihin sekä kyselytutkimukseen. Tarkastelun tuloksena muodostuu ymmärrys siitä, miten kestävyys ilmenee pk-yrityksissä ja miten pk-yrityksien ominaispiirteet vaikuttavat kestävyuden huomioimiseen.

Tulokset osoittavat, että kirjallisuudesta tunnistetut kestävyysstrategiatyypittelyt ovat sovellettavissa suomalaisiin pk-yrityksiin, mutta selvää rajaa kestävyysstrategiatyyppien välille on vaikea vetää. Samassa yrityksessä voi olla tunnistettavissa useita strategiatyyppejä riippuen tarkasteltavasta osa-alueesta. Pk-yrityksissä kestävyuden huomioimiseen vaikuttavat merkittävästi myös niiden ominaispiirteet, mitkä erottavat pk-yritykset suuryrityksistä. Merkittävimmit ominaispiirteiksi tässä tutkimuksessa tunnistettiin omistajien asenteet, likviditeettiongelmat, resurssien sekä tiedon ja osaamisen vähyys.

ABSTRACT

Author: Maija Eronen

Subject: Evaluating Sustainability Strategies in SMEs

Year: 2015

Place: Lappeenranta

Master's Thesis. Lappeenranta University of Technology, School of Business and Management, Supply chain and operations management

97 pages, 34 figures, 6 tables and 4 appendices

Supervisors: Professor Janne Huiskonen, Associate Professor Jouni Koivuniemi

Keywords: sustainability, business model, strategy, SME

Hakusanat: kestävyys, liiketoimintamalli, strategia, pk-yritykset

The terms responsible business and sustainable development have risen to frame both in public conversation and academic research. The existing research has been focusing mainly to large companies and frameworks and toolkits have been made to large companies' point of view. Nevertheless, large companies and SMEs are very different from each other, which is the reason why existing models are not applicable to SMEs. This thesis responds to this problem by studying sustainability in SME point of view.

The aim of this thesis is to evaluate how sustainability is linked to SMEs core business and how sustainability strategies could be promoted in SMEs. This thesis consists of literature review and empirical part based on interviews and survey. As a result there is an understanding how sustainability occurs in SMEs and how SMEs characteristics affect sustainable development.

The results show that the sustainability strategies identified in the literature review can be applied in Finnish SMEs, but different strategies are difficult to distinguish from one another. One firm can have multiple sustainability strategies depending the section in hand. SMEs characteristics have a significant impact on how sustainability is linked at functions. The most significant characteristics this study highlights to be management's attitude, limited resources, liquidity problems and the lack of knowledge and skills.

ALKUSANAT

Tämä diplomityöprosessi on sujunut pitkälti samalla tavalla kuin koko opiskeluaika eli liikoja kiirehtimättä. Kaikki kuitenkin loppuu aikanaan, niin antoisat opiskeluvuodet Lappeenrannassa kuin tämä diplomityöprojektikin. Haluan kiittää työni ohjaajia professori Janne Huiskosta sekä tutkijaopettaja Jouni Koivuniemeä mahdollisuudesta tehdä diplomityöni heidän ohjauksessaan sekä arvokkaista neuvoista projektin aikana. Erittäin suuret kiitokset haluan osoittaa myös nuoremmalle tutkijalle Minttu Laukkaselle. Ilman Mintun kärsivällistä ohjausta ja käytännön apua tämä prosessi olisi ollut tekijälleen todella paljon tuskaisempi. Esitän erityiskiitoksen myös tutkimukseen osallistuneille yritysedustajille arvokkaista mielipiteistä.

Lappeenrannan teknillinen yliopisto on ollut itselleni paljon muutakin kun vain pelkkä opiskelupaikka. Opiskelujen ohessa tekemäni työt ovat paitsi opettaneet paljon sellaista, mitä ei kirjoja lukemalla voi oppia, mutta myös tarjonnut kaivattua vaihtelua opintoihin. Haluan siis kiittää esimiehiäni tuesta, opastuksesta sekä luottamuksesta sekä muita työkavereita antoisista työvuosista. Lisäksi suuri kiitos kuuluu myös kaikille opiskelukavereille, joita ilman opiskeluaika ei varmastikaan olisi näin ikimuis-
toinen. Henkisestä tuesta koko opintojeni aikana sekä tsempeistä haluan kiittää koko perhettäni.

Kaikista suurin kiitos kuitenkin kuuluu Tuomakselle. Ilman sinun neuvojasi, mielipiteitäsi sekä ennen kaikkea henkistä tukeasi ja tsempejäsä tämä työ ei varmaankaan olisi nähnyt päivänvaloa. Tästä on meidän hyvä jatkaa.

Lappeenrannassa 18. maaliskuuta 2015.

Maija Eronen

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	9
1.1	Tavoitteet ja rajaukset.....	11
1.2	Tutkimuksen toteutus	12
1.3	Työn rakenne	14
2	KESTÄVYYSSTRATEGIAT	16
2.1	Motiivit kestävyysstrategioiden luomiselle	18
2.2	Kestävyysstrategiatyypit.....	21
3	KESTÄVYYSSTRATEGIAT JA KESTÄVÄT LIIKETOIMINTAMALLIT	27
4	KESTÄVYYSSTRATEGIAT PK-YRITYKSISSÄ	33
4.1	Pk-yrityksien ominaispiirteet.....	33
4.2	Kestävyysstrategioiden ominaispiirteet pk-yrityksissä	35
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	42
5.1	Tutkimusstrategia	43
5.2	Aineistonkeruumenetelmät	44
5.2.1	Haastattelut	44
5.2.2	Kysely	46
5.3	Tulosten analysointi.....	47
5.4	Tulosten luotettavuus.....	49
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET JA NIIDEN ANALYSOINTI	51
6.1	Haastatteluiden tulokset ja analyysit	51
6.2	Kyselytutkimuksen tulokset ja analyysit	66
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	88
7.1	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	88

7.2	Jatkotutkimusehdotukset	92
	LÄHTEET	94

LIITTEET

Liite 1: Haastattelurunko

Liite 2: Kyselylomakkeen saatekirje

Liite 3: Kyselylomake

Liite 4: Itsearviointityökalu

KUVALUETTELO

Kuva 1 Tutkimuksen toteutus.....	13
Kuva 2 Kestävän kehityksen hierarkkisuus.....	16
Kuva 3 Yrityksen kestävä kehitys ja sen suhde ympäristötekijöihin	18
Kuva 4 Liiketoiminnan kuvaus.....	27
Kuva 5 Strategian ja liiketoimintamallin välinen suhde.....	28
Kuva 6 Strategian, kyvykkyyksien ja liiketoimintamallin suhde	29
Kuva 7 Kestävyyden integroiminen yrityksen toimintaan	30
Kuva 8 Pk-yrityksien sitoutuminen ympäristöasioihin	40
Kuva 9 Tutkimuksen toteutus.....	42
Kuva 10 Kyselylomakkeen kysymyksen suhde kestävyysstrategiatyypittelyyn.....	49
Kuva 11 Haastateltujen yritysten kestävyysstrategiatyypittely	65
Kuva 12 Vastanneiden yritysten pääasiallinen toimiala.....	67
Kuva 13 Vastanneiden yritysten henkilöstömäärä	67
Kuva 14 Yhteenveto yritysten päästöjen hallinnasta.....	68
Kuva 15 Yhteenveto päästöjen vähentämisestä.....	69
Kuva 16 Yhteenveto resurssien käytöstä.....	69
Kuva 17 Yhteenveto veden ja energiankäytön vähentämisestä	70
Kuva 18 Tuotteiden materiaalinkulutuksen vähentäminen	71
Kuva 19 Uusiutuvien energianlähteiden käyttö.....	71
Kuva 20 Tuotteissa käytettävän uusiutuvan tai kierrätetyn materiaalin osuus.....	72
Kuva 21 Verkostoihin kuuluminen.....	73
Kuva 22 Kuljetuksien ympäristövaikutusten pienentäminen	74
Kuva 23 Toimittajien seuranta	75
Kuva 24 Vastanneiden ympäristösertifikaatit.....	75
Kuva 25 Yritysvastuuraportointi	76
Kuva 26 Kestävyyssnäkökulmien hyödyntäminen markkinoinnissa.....	76
Kuva 27 Tuotteen suunnittelun ympäristönäkökulmien huomioiminen	77
Kuva 28 LCA-arviointien määrä	78
Kuva 29 Käyttökoulutuksen tarjoaminen asiakkaille	78
Kuva 30 Yhteenveto sosiaalisista ja ympäristöllisistä tavoitteista	79
Kuva 31 Yhteenveto sidosryhmäyhteistyöstä.....	80
Kuva 32 Kestävyyssstrategiatyypittely, henkilöstöä 1-9	82
Kuva 33 Kestävyyssstrategiatyypittely, henkilöstöä 10-49	84
Kuva 34 Kestävyyssstrategiatyypittely, henkilöstöä 50-249	86

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1 Kestävyyden huomioimisen ajureita ja estäviä tekijöitä	20
Taulukko 2 Kestävyyssstrategiatyypit	22
Taulukko 3 Strategiatyyppien suhde kestävyyssstrategioiden ajureihin.....	24
Taulukko 4 Yhteenveto kestävyyssstrategiatyypeistä.....	26
Taulukko 5 Kestävyyssstrategiatyyppien ja liiketoimintamallin muutosluokkien välinen suhde	32
Taulukko 6 Pk-yritysten ominaispiirteiden vaikutus kestävyyden huomioimiseen ...	36

1 JOHDANTO

Yritysvastuu ja kestävä kehitys ovat nousseet merkittävään rooliin niin julkisessa keskustelussa kuin yritystoiminnassa. Nykypäivänä yksikään yritys ei voi jättää ympäristöasioita täysin huomioimatta toiminnassaan, sillä vähintäänkin lainsäädännön asettamat minimivaatimukset kaikkien yritysten tulee täyttää. Kuluttajat ovat yhä valveutuneempia ympäristöasioissa ja etenkin kansainvälisesti suurien yritysten sosiaaliset ja ekologiset ongelmat herättävät niin kuluttajien kuin muiden sidosryhmien huomion. Lainsäädäntö on ollut perinteisesti pääasiallinen ympäristöasioiden säätelijä, mutta sähköisen tiedon avoimuus internetissä on nostanut yritysten epäkohdat niin yksittäisten kuluttajien, kansalaisjärjestöjen sekä muiden tahojen tietoisuuteen. Pelkkä lainsäädännön minimitasojen täyttäminen ei kiristyvässä markkinoiden kilpailutilanteessa enää riitä, vaan yritysten on kiinnitettävä yhä enemmän huomiota oman liiketoimintansa kestävyYTEEN. (Porter & Kramer 2006.)

Sekä maailmanlaajuisesti että Suomessa pienten ja keskisuurten yritysten (jatkossa pk-yritysten) osuus maailmantaloudesta on suuri (Parker, Redmond & Simpson 2009). Suomessa pk-sektorin osuus bruttokansantuotteesta on yli 40 prosenttia ja pk-yritykset tekevät kaikkien yritysten yhteenlasketusta liikevaihdosta yli puolet (Suomen Yrittäjät 2014). Toisaalta pk-yritykset tuottavat noin 60 prosenttia koko maailman hiilidioksidipäästöistä (Marshall Report, 1998; Revell and Blackburn, 2007) ja 70 prosenttia kaikista yhteenlasketuista saasteista (Stokes et al., 2007), joten tulevaisuudessa pk-yritysten negatiivisia ympäristövaikutuksien pienentäminen tulee olemaan kriittistä. (Simpson et al., 2004.)

Pk-yrityksen määritelmänä käytetään tässä työssä Euroopan Unionin luomaa määritelmää. Sen mukaan pk-yrityksiksi lasketaan ne yritykset, joiden työntekijämäärä on alle 250 henkilöä ja vuosittainen liikevaihto on alle 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa. Pk-yritykset voidaan vielä jakaa kolmeen luokkaan siten, että mikroyrityksissä henkilöstöä on alle 10, pienissä yrityksissä hen-

kilöstöä on 10–49 ja keskisuurissa yrityksissä henkilöstömäärä on 50–249 henkilöä. (Euroopan komissio 2006).

Eri tutkimuksissa on myös todettu, että kooltaan suuret yritykset huomioivat kestävyyden liiketoiminnassaan ja integroivat ympäristöasiat yrityksen strategiaan, kun taas pienissä ja keskisuurissa yrityksissä näin ei useinkaan ole. Pk-yrityksissä johdon asenteella on tunnistettu olevan suurin vaikutus siihen, millä tasolla kestävyys huomioidaan yrityksen toiminnassa. Johdon on todettu usein olevan tietämättömiä yrityksensä toiminnan ympäristöllisistä vaikutuksista ja heiltä on tunnistettu puuttuvan osaamista ja resursseja kestävyysasioiden huomioimiseen. Lisäksi pk-yritykset harvoin panostavat ympäristöasioihin vapaaehtoisesti, sillä sen nähdään tuovan mukanaan lisäkustannuksia sekä vaativan aikaa ja resursseja. Kestävyyden ei useinkaan nähdä tuovan mukanaan muita hyötyjä, jolloin tyypillisesti kestävyys huomioidaan vain lain määräämällä minimitasolla. (Revell et al. 2010)

Ongelmana on myös se, että suurin osa kestävään kehitykseen liittyvästä tutkimuksesta käsittelee suuria yrityksiä, ja näin ollen luodut viitekehykset ja mallit on tehty suurien yritysten näkökulmasta. Kuitenkin suurten ja pk-yritysten toiminta eroaa huomattavasti toisistaan, minkä vuoksi tehty tutkimus sekä erilaiset mallit eivät ole suoraan sovellettavissa pk-yrityksille. Kestävyyden integroimista Pk-yrityksien toimintaan tulisi tutkia lisää ja kehittää työkaluja, jotka vastaavat nimenomaan pk-yrityksien tarpeisiin. (Bos-Brouwers 2010).

Suomessa on herätty pk-sektorin puutteelliseen huomiointiin kestävyysasioissa. Valtioneuvoston vuoden 2012 periaatepäätöksessä yhteiskuntavastuusta nostettiin pk-sektorin vastuullisuuden edistäminen yhdeksi painopistealueeksi. Periaatepäätöksessä todetaan, että pk-yritykset voivat olla kiinnostuneita oman vastuullisuutensa arvioinnista, mutta niiltä puuttuvat työkalut sen toteuttamiseksi. Myös terminä vastuullisuus on osalle epäselvää tai mitä se käytännössä tarkoittaa. Päätöksessä tähän ratkaisuna ehdotettiin pk-sektorille räätälöidyn itsearviointityökalun luomista, jonka avulla yri-

tykset voisivat arvioida toimialansa ekologisia ja sosiaalisia riskejä sekä kehittää omaa viestintäänsä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012, s. 12). Pk-sektorin puutteelliseen huomiointiin pyritään vastaamaan tämän työn puitteissa tutkimalla aiheesta olemassa olevaa tutkimustietoa sekä luomalla pk-yrityksille suunnattu työkalu oman toiminnan kestävyysasioiden arviointiin.

1.1 Tavoitteet ja rajaukset

Kestävän kehityksen on nähty koostuvan kolmesta osa-alueesta, sosiaalisesta, taloudellisesta ja ekologisesta näkökulmasta. Ekologisen kestävyuden on nähty olevan edellytys sosiaalisen ja taloudellisen kestävyuden mahdollistamiseksi (Juurola & Karppinen 2003). Tässä työssä teoriaosuudessa kestävyyttä käsitellään kolmen osatekijän muodostamana kokonaisuutena, kun taas työn empiriaosuudessa keskitytään lähinnä ekologiseen kestävyyteen.

Työn toiseksi rajaukseksi on valittu suomalaiset pk-yritykset. On kuitenkin huomattava, että pk-yritykset ovat vielä hajanaisempi joukko kuin suuryritykset, joten kattavaa kuvaa koko Suomen pk-sektorista tämän työn puitteissa ei voi saada. Tämän vuoksi työ on rajattu koskemaan pk-yrityksiä, joilla on omaa valmistusta. Yritykset voivat tarjota lisäksi palveluita, mutta puhtaasti palveluyritykset on jätetty tarkastelusta pois.

Kestävyuden integroituminen osaksi pk-yrityksen toimintaa katsotaan koostuvan neljästä vaiheesta. Jenkinsin (2006) mukaan esitetty johdonmukainen lähestymistapa takaa sen, että yrityksen koko toiminta saadaan muutettua kestävämmäksi kaikilla tasoilla.

1. Ymmärryksen muodostuminen toiminnan kestävyysvaikutuksista ja tunnustetaan tällä saavutettavat hyödyt
2. Toimintojen suunnittelu ja kestävyuden integroiminen liiketoimintaan
3. Haasteiden ratkaiseminen ja jatkuva kehittäminen

4. Liiketoiminnallisten hyötyjen saavuttaminen (Jenkins 2006).

Tässä työssä keskitytään edellä esitetyn mallin ensimmäiseen vaiheeseen. Työssä tutkitaan, miten suomalaisissa pk-yrityksissä kestävyys on integroitunut yrityksen strategiaan ja toimintoihin. Työn teoriaosuudessa kartoitetaan olemassa olevaa tutkimusta liittyen yritysten kestävyysstrategioihin sekä kestävyyttä pk-yrityksissä. Työn soveltavassa osassa halutaan selvittää, ilmenevätkö teoriaosuudessa kuvatut ilmiöt suomalaisessa pk-sektorissa. Työn lopputuloksena syntyy työkalu, jolla pk-yritykset voivat arvioida oman toimintansa kestävyys-tasoa.

Näin ollen tutkimukselle asetettu päätutkimuskysymys on:

- *Miten kestävyys näkyy pk-yritysten toiminnassa ja miten kestävien strategioiden syntymistä saadaan edistettyä?*

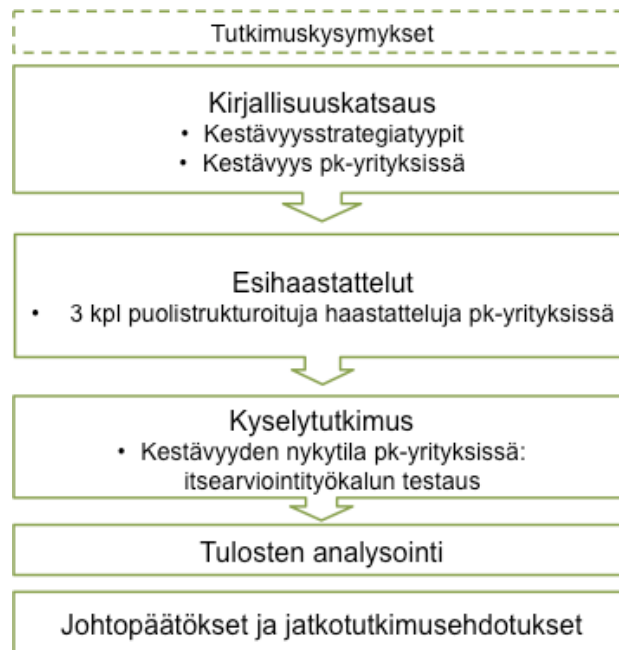
Tutkimuskysymystä täydentäviä alakysymyksiä ovat:

- *Mitä kestävyysstrategiatyyppejä on tunnistettu ja miten ne ilmenevät pk-yrityksissä?*
- *Miten pk-yritysten ominaispiirteet vaikuttavat kestävyys-tasoon yrityksessä?*

1.2 Tutkimuksen toteutus

Tämän työn toteutus on esitetty kuvassa 1. Työ on jaettu kolmeen osaan, jotka ovat kirjallisuuskatsaus, esihaastattelut sekä kyselytutkimus. Näiden tarkoituksena on vastata työn päätutkimuskysymykseen: *Miten kestävyys näkyy pk-yritysten toiminnassa ja miten kestävien strategioiden syntymistä saadaan edistettyä?* Työn ensimmäisessä osuudessa eli kirjallisuuskatsauksessa keskitytään tutkimaan kestävyysstrategiatyyppejä sekä kestävyyttä pk-yrityksissä. Esihaastattelut lisäävät ymmärrystä kestävyys-tasosta pk-yrityksissä ja toimivat seuraavassa osassa tehtävän kyselytutkimuksen esitestauksena. Kolmannen osan eli kyselytutkimuksen tavoitteena on edelleen lisätä

ymmärrystä pk-yrityksien kestävyiden tasosta sekä lisäksi testata luotua itsearviointityökalua. Työn lopuksi analysoidaan saatuja tuloksia sekä esitetään tulosten yhteenveto ja jatkotutkimusehdotukset.



Kuva 1 Tutkimuksen toteutus

Tämän työn ensimmäinen osa toteutetaan kirjallisuuskatsauksena, jonka tavoitteena on kuvata, millaista tutkimusta aiheesta on aiemmin tehty ja millaisia tuloksia tutkimuksista on saatu (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2004, s. 112). Tämän työn kirjallisuuskatsaus on tyypiltään kuvaileva kirjallisuuskatsaus, joka on yleisimpiä käytettäviä kirjallisuuskatsaustyyppejä. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on luonteeltaan yleiskatsaus, eikä sen tekemiselle ole olemassa tarkkoja sääntöjä. Kuvailevassa katsauksessa tyypillisesti käytetyt aineistot ovat laajoja ja niiden valintaa ei rajaa tarkat metodiset säännöt. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus voidaan jakaa edelleen narratiiviseen ja integroivaan kirjallisuuskatsaukseen. Integroivaa katsausta käytetään silloin, kun halutaan antaa mahdollisimman laaja kuva aiheesta mutta myös arvioida kirjallisuutta kriittisesti. Narratiivisen kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on antaa laaja kuva käsiteltävästä aiheesta tai tiivistää aiemmin tehtyjä tutkimuksia. Tämän tarkoituksena ei

myöskään ole tuottaa uutta tietoa, vaan jäsentää ja tarjota uusin tutkimustieto lukijalle kyseisestä aiheesta. Tässä työssä kirjallisuuskatsaus toteutetaan narratiivisena kirjallisuuskatsauksena, sillä se soveltuu parhaiten laajojen tutkimusainesten esittelyyn ja tiivistämiseen. (Salminen 2011, s. 6–7)

Työn empiirinen osuus toteutetaan kahdessa vaiheessa, puolistrukturoituina haastatteluinä sekä internet-pohjaisella kyselyllä. Kysely kohdistetaan pk-yritysten ylimmälle johdolle, sillä heillä on paras kokonaiskuva yrityksensä nykytilasta sekä tulevaisuuden kehityssuunnista. Ensimmäisenä toteutetaan puolistrukturoidut haastattelut kolmeen pk-yritykseen. Haastattelujen tavoitteena on hahmottaa laadullisesti esimerkiksi yritysten kestävyiden tämänhetkistä tasoa sekä kartoittaa heidän näkemyksiään kestävydestä pk-yrityksissä. Haastattelut toimivat myös kyselytutkimuksen esiko-keena, sillä haastattelujen kysymysrunko perustuu kyselytutkimuksen teemoihin ja kysymyksiin. Haastattelujen perusteella rakennettu kyselytutkimus puolestaan syventää ymmärrystä pk-yritysten kestävyiden tämänhetkisestä tasosta. Saadusta kyselyaineistosta selvitetään tärkeimmät tulokset ja luodaan kestävyysstrategiatyypittelyt. Kyselytutkimuksen kysymyspatteristo on samalla myös työssä luotu itsearviointityökalu, jonka avulla pk-yritykset voivat arvioida oman toimintansa ympäristövaikutuksia. Itsearviointityökalun käyttö on kuvattu lisäksi tarkemmin työn liitteessä.

1.3 Työn rakenne

Tässä työssä on johdannon lisäksi viisi päälukua. Raportin luvut kahdesta neljään käsittelevät työn teoriataustaa kestävyysstrategioista sekä pk-yrityksien kestävydestä. Luvussa viisi on kuvattu työn tutkimusmetodologia ja luku kuusi tarkastelee työssä kerättyä empiiristä aineistoa. Luvussa seitsemän esitetään työn johtopäätökset.

Luku kaksi esittää kirjallisuuden valossa vastauksia ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen: Mitä kestävyysstrategiatyyppejä on tunnistettu? *Luku kolme* syventää ymmärrystä kestävyysstrategioista käsittelemällä strategian ja liiketoimintamallin välisiä

vuorovaikutussuhteita. Työn *luku neljä* vastaa kirjallisuuden kautta toiseen alatutkimuskysymykseen: *Miten pk-yrityksien ominaispiirteet vaikuttavat kestävyiden huomioimiseen yrityksessä*

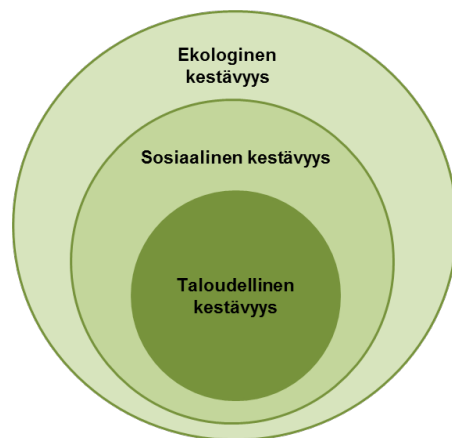
Luvussa viisi kuvataan käytetyt tutkimusmenetelmät eli käytetty tutkimusstrategia sekä aineistonkeruumenetelmät. Luvussa esitetään myös, miten saatuja tutkimustuloksia analysoidaan ja pohditaan lyhyesti saatavien tutkimustulosten luotettavuutta.

Luku kuusi esittelee työn empiiriset tutkimustulokset. Haastattelujen sekä kyselytutkimuksen tulokset ensin esitellään ja sitten analysoidaan erikseen. Luvun tarkoituksena on vastata empirian kautta kysymykseen siitä, miten kestävyysstrategiatyypit ilmenevät pk-yrityksissä ja miten pk-yrityksien ominaispiirteet vaikuttavat kestävyiden integroimiseen. Sekä haastattelujen että kyselytutkimuksen pohjalta laaditaan kestävyysstrategiatyypittelyt, jotka kuvaavat sitä, millä tasolla kestävyys haastatelussa sekä kyselytutkimukseen osallistuneissa yrityksissä on. Tässä kappaleessa esitellään tarkemmin myös työssä luotu itsearviointityökalu.

Luku seitsemän eli johtopäätökset esittää tiivistetysti vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tässä yhteydessä myös arvioidaan, miten empiriaosuuden tärkeimmät löydökset peilautuvat aiemmin esitettyyn teoriataustaan. Lisäksi luvussa arvioidaan tutkimuksen toteutusta sekä esitetään mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia.

2 KESTÄVYYSSTRATEGIAT

Yritysten kestävästä kehityksestä on kirjallisuudessa puhuttu useilla eri termeillä, joita ovat muun muassa kestävä kehitys (sustainable development), vastuullinen liiketoiminta sekä yritysvastuu (corporate responsibility, CR) sekä yritysten sosiaalinen vastuu (corporate social responsibility, CSR) (Juutinen & Steiner 2010, 20–23). Yleisesti kuitenkin yritysvastuulla tarkoitetaan yrityksen liiketoiminnan aiheuttamia taloudellisia, sosiaalisia sekä ympäristöllisiä vaikutuksia sekä yhteiskunnalle että yrityksen sidosryhmille (Joutsenvirta et al. 2011, s. 13). Kestävän kehityksen kolme osaluuetta ovat hierarkkisia keskenään (kuva 2). Ekologinen kestävyys on edellytys sosiaalisen ja taloudellisen kestävyuden mahdollistamiseksi. Luonnonvarojen riitto ja luonnon kestävyys ovat reunaehtoja, joiden mukaan kaikki ihmisen toiminta on sopeutettava. (Juurola & Karppinen 2003)

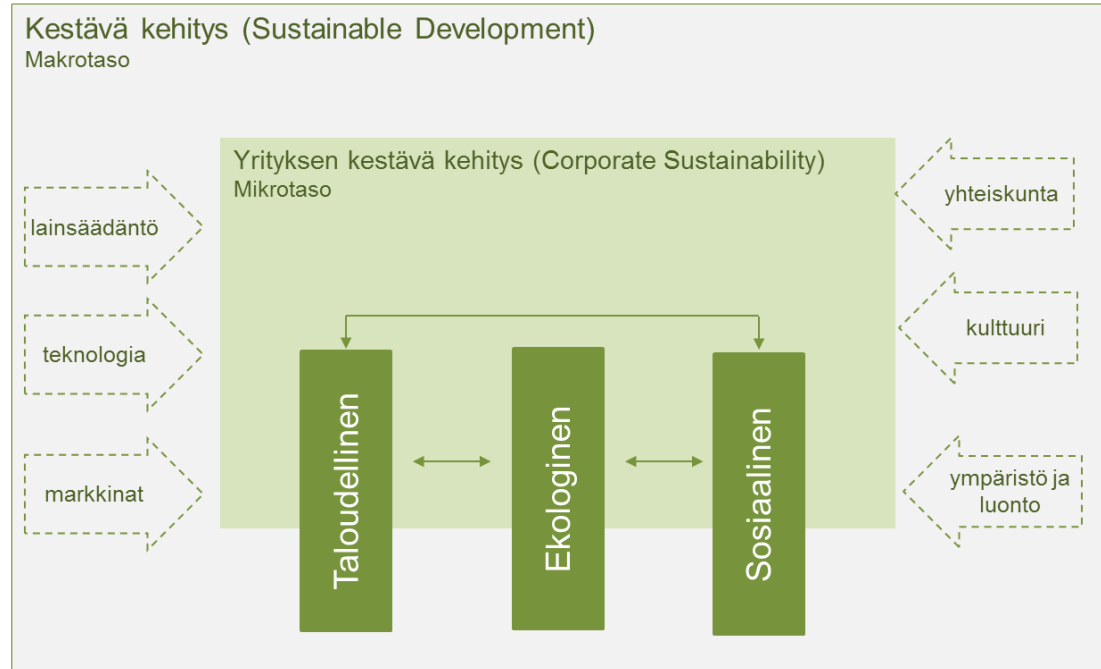


Kuva 2 Kestävän kehityksen hierarkkisuus (Juurola & Karppinen 2003)

Taloudelliseen vastuuseen kuuluu yrityksen kilpailukyvyyn ja, kannattavuuden ylläpitäminen, omistajien tuotto-odotuksiin vastaaminen, yhteiskunnan taloudellisen hyvinvoinnin tuottaminen sekä sosiaaliselle ja ympäristövastuullisuudelle taloudellisten edellytysten luominen. Sosiaaliseen yritysvastuuseen kuuluu henkilöstön huolehtiminen, ihmisoikeuksien kunnioittaminen, hyvien toimintatapojen noudattaminen sekä suhteiden ylläpito lähiyhteisöön ja muuhun yhteiskuntaan. Ekologiseen yritysvastuu-

seen nähdään kuuluvan luonnonvarojen järkevä käyttö, jätteiden synnyn vähentäminen, ilmastonmuutoksen torjuminen, luonnon monimuotoisuuden säilyttäminen sekä vesien, ilman ja maaperän suojele. (Joutsenvirta et al. 2011, s. 13)

Tässä työssä yrityksen kestävä kehitys määritelmänä on käytetty Baumgartnerin ja Ebnerin luomaa käsitehierarkiaa, joka on kuvattu kuvassa 3. Kuvassa on esitetty yrityksen kestävä kehitys (corporate sustainability) suhdetta yleiseen kestäväan kehitykseen (sustainable development). Yrityksen kestävä kehitys nähdään muodostuvan kolmesta osa-alueesta, *taloudellisesta*, *ekologisesta* ja *sosiaalisesta* näkökulmasta. Ulkoinen (makro)ympäristö vaikuttaa vahvasti yrityksen kestävä kehityksen (mikroympäristö) muokkautumiseen. Ulkoisia vaikuttavia tekijöitä on kuvassa merkitty vihreillä katkonuolilla. Näitä tekijöitä ovat muun muassa lainsäädäntö, teknologia, markkinat, yhteiskunta ja kulttuuri sekä ympäristölliset tekijät. Toisaalta myös yrityksen kestävä kehitys vaikuttaa positiivisesti ympäröivään yhteiskuntaan. Tätä on kuvassa merkitty siten, että kolme kestävä kehityksen pilaria ulottuu yrityksen ulkopuolelle vaaleamman vihreälle osuudelle eli makrotasolle. (Ebner & Baumgartner 2006)



Kuva 3 Yrityksen kestävä kehitys ja sen suhde ympäristötekijöihin (Baumgartner & Ebner 2006)

2.1 Motiivit kestävyysstrategioiden luomiselle

Kustannusten on tunnistettu olevan merkittävin yksittäinen tekijä, jotka heikentävät kestävyuden huomioimista yrityksissä. Esimerkiksi Hendersonin (2001, s. 58–59) mukaan yritys vastuun huomioiminen lisää yritysten kustannuksia ja pienentää liikevaihtoa, mikä johtaa yrityksen kannattavuuden heikkenemiseen sekä lyhyellä että pitkällä tähtäimellä. Kuitenkaan selvää yhteyttä kestävyteen panostamisella ja yrityksen taloudellisen suoriutumisen välille ei ole tutkimuksissa pystytty osoittamaan, vaan taloudellinen vaikutus on aina arvioitava tapauskohtaisesti (Schreck 2011). Kuitenkin kestävyden huomioimisen on tunnistettu tuovan mukanaan paljon muita etuja, jotka motivoivat kestävyysstrategioiden luomiseen.

Motiiveita yritys vastuun huomioimiselle on esitetty useiden vuosikymmenien ajan. Davis (1973) esittää artikkelissaan kymmenen tunnistettua motiivia, miksi yritykset

huomioivat yritysvastuun liiketoiminnassaan pelkän taloudellisen hyödyn lisäksi.

Näitä motiiveja ovat:

- 1) Yritysvastuun huomioiminen tuo mukanaan **etuja pitkällä tähtäimellä**. Lisäkustannuksia voi syntyä lyhyellä aikavälillä, mutta pitkällä tähtäimellä syntyvät hyödyt ovat suuremmat kuin panostukset.
- 2) **Positiivinen julkisuuskuva**, joka paranee niin asiakkaiden, työntekijöiden kuin yhteistyökumppaneiden näkökulmasta kun yritys toimii vastuullisesti.
- 3) **Kilpailukyvyyn säilyttäminen**. Katsotaan, että yritysvastuun vaatimusten täyttäminen säilyttää yrityksen kilpailukyvyyn paremmin kuin sen huomioimatta jättäminen.
- 4) **Pyrkimys välttää julkista säätelystä** huomioimalla määräykset toiminnassa ennakkoiden jo vapaaehtoisesti.
- 5) **Sosiokulttuuriset normit**. Yritysten nähdään olevan yhtäläillä velvollisia noudattamaan yhteisönsä mukaisia käyttäytymismalleja.
- 6) **Omistajien ja johdon kiinnostus yritysvastuuseen**. Mikäli yrityksen johdon ja omistajien on kiinnostus yritysvastuun huomioimiseen ohjaa vahvasti toimintaa.
- 7) **Yrityksien erikoisosaaminen** verrattuna julkiseen sektoriin. Yritykset ovat usein tehokkaampia sekä niillä on usein parempaa osaamista, jonka vuoksi ne ovat kykenevämpiä ratkaisemaan kompleksisia ongelmia.
- 8) **Yrityksillä on käytössään enemmän resursseja** sekä määrällisesti että laadullisesti.
- 9) Yritysvastuun huomioiminen voi tuoda mukanaan **uusia mahdollisuuksia ja uutta liiketoimintaa**.
- 10) **Ennaltaehkäisy on helpompaa kuin syntyneen ongelman korjaaminen**. Ennakoivalla toiminnalla moni ongelma voidaan ratkaista jo ennen sen syntymistä, mikä tulee monesti halvemmaksi kuin ongelman korjaaminen kun se on syntynyt. (Davis 1973.)

Parker et al. (2009) on myös tunnistanut tekijöitä, jotka vaikuttavat kestävyiden huomioimiseen liiketoiminnassa (taulukko 1). Nämä tekijät voivat toimia joko positiivisina kannustimina tai estävinä tekijöinä. Tekijät voivat olla yrityksen sisäisiä (esimerkiksi tietämys, johdon asenne ja sitoutuminen) tai ulkoisia (esimerkiksi lainsäädäntö, taloudelliset kannustimet, ulkoiset vaatimukset).

Taulukko 1 Kestävyiden huomioimisen ajureita ja estäviä tekijöitä (Parker et al. 2009)

Ajuri/estävä tekijä	
Säätely ja lainsäädäntö	Olemassa oleva lainsäädäntö vaikuttaa siihen, miten yritys huomioi ympäristön toiminnassaan. Lainsäädäntö luo yrityksille minimitason, jolle ympäristöasioissa tulee päästä.
Henkilökohtainen sitoutuminen	Yrityksen omistajien ja työntekijöiden henkilökohtainen sitoutuminen ympäristöasioihin vaikuttaa siihen, miten ympäristöasiat otetaan huomioon toiminnassa. Mikäli ne koetaan tärkeiksi ja johto uskoo oman yrityksensä toiminnalla olevan vaikutusta ympäristöasioihin laajemmassa mittakaavassa, ympäristöasioihin todennäköisimmin myös panostetaan.
Liiketoiminnan suorituskyvyn parantaminen	Se, miten paljon rahallista panostusta ja resursseja ympäristöasioiden huomioiminen vaatii ja millaisia lyhytaikaisia hyötyjä tai kilpailuetua panostuksella saadaan aikaiseksi, vaikuttaa siihen millä tasolla ympäristöasioihin panostetaan.
Taloudelliset kannustimet	Erilaiset tuet, joilla korvataan yritykselle kustannuksia, joita ympäristöasioiden huomioiminen aiheuttaa, lisää halukkuutta lisätä ympäristöasioista huolehtimista yrityksissä. Vaihtoehtoisesti verotuksella tai muilla maksuilla voidaan ohjata yrityksiä pois ympäristön kannalta huonoista ratkaisuista kohti ympäristöystävällisempiä ratkaisuja.
Sidosryhmien vaatimukset	Asiakkaiden vaatimukset ympäristöasioista lisäävät yritykselle painetta ottaa ympäristöasiat paremmin huomioon. Ympäristöasioihin panostamisella nähdään myös usein olevan positiivinen vaikutus yrityksen brändiin.
Tietoisuus ympäristöllisistä tekijöistä	Mitä enemmän yrityksen johdolla ja omistajilla on tietoa ympäristöasioiden integroimisesta yrityksen toimintaan, sitä todennäköisemmin ympäristöasioita huomioidaan yrityksessä. Mikäli tietoisuutta ei johdolla ole, kestävyiden huomioiminen todennäköisesti epäonnistuu.

Erilaisia syitä kestävyiden huomioimiselle on tunnistettu useita. Tunnistetuista syistä kuitenkin edelleen kustannusten vähenemisen on nähty olevan merkittävin ajuri yri-

tyksille kestävyiden huomioimiseen. Yritykset usein tunnistavat myös muita potentiaalisia etuja, mutta mikäli niistä ei saada välitöntä kustannushyötyä, näihin ei useinkaan tartuta. Tulevaisuudessa kuitenkin kustannusten roolin uskotaan pienentyvän asiakkaiden tietoisuuden, lainsäädännön kiristymisen sekä sidosryhmien vaatimusten merkittävyyden kasvaessa. (Schaltegger et al. 2011.)

2.2 Kestävyysstrategiatyypit

Kirjallisuudessa on tunnistettu erilaisia kestävyysstrategiatyyppejä sen mukaisesti, millä tasolla yritykset ottavat kestävyiden huomioon liiketoiminnassaan. Tässä kappaleessa on esitetty muutamia erilaisia luokitteluja. Yhteistä kaikille luokitteluille on kuitenkin se, että ne ovat jollakin tavalla eriasteisia sen mukaan, millä tavalla kestävyys huomioidaan liiketoiminnassa. Kukaan strategiatyyppi määrittää sen, millaisia strategisia valintoja yritys tekee kestävyiden liittyen. Huomioitavaa on kuitenkin se, että täsmällistä rajaa eri strategiatyyppien välille on vaikea vetää ja yritys voi myös kuulua useampaan strategiatyyppiin eri toiminnoissa. (Baumgartner & Ebner 2010.)

Baumgartner ja Ebner (2010) esittävät artikkelissaan neljä eri kestävyysstrategiaa, jotka ovat riskienhallintastrategia, vaatimusten täyttämistrategia, tehokkuusstrategia sekä edelläkävijästrategia. Kahden ensimmäisen strategiatyyppin voidaan kuvailla reagoivan kestävyysasioihin reaktiivisesti vasta silloin, kun ulkoiset tekijät niin vaativat. Kaksi jälkimmäistä sen sijaan reagoivat proaktiivisesti eli kestävyys otetaan huomioon ennakoivasti ja sen avulla haetaan kilpailuetua markkinoilla (Baumgartner & Ebner 2010). Tarkempi kuvaus jokaisesta strategiatyypistä on esitetty taulukossa 2.

Taulukko 2 Kestävyysstrategiatyypit (Baumgartner & Ebner 2010)

Strategian nimi	Kuvaus
Riskienhallintastrategia (Introverted – risk mitigation strategy)	Keskitytään lain ja muiden standardien määräämään minimitasoon ympäristöasioissa ja pyritään siten pienentämään syntyviä riskejä.
Vaatumusten täyttämistrategia (Extroverted – legitimating strategy)	Keskitytään ulkoisiin suhteisiin ja yritys käy vuoropuhelua sidosryhmiensä kanssa. Kestävydestä pyritään hakemaan erottumista kilpailijoista markkinoilla, joten pääpaino on kestävydestä viestimisellä. Tässä syntyy vaara niin kutsuttuun viherpesuun. Kestävyys ei integroidu läpi koko yritysten toimintojen.
Tehokkuusstrategia (Conservative – efficiency strategy)	Keskitytään ekotehokkuuteen ja puhtaampaan tuotantoon. Strategia painottuu kustannuksiin ja sen onnistumista arvioidaan lähinnä sisäisillä mittareilla, jotka keskittyvät taloudelliseen ja ekologiseen kestävyYTEEN.
Edelläkävijästrategia (Visionary – holistic sustainability strategy)	Kestävyys otetaan huomioon kaikissa yrityksen toiminoissa. Kestävydestä haetaan erottautumista sekä innovaatioita ja sitä kautta etua markkinoilla. Kestävyttä edistävä ajattelu- ja toimintatapa on kokonaisvaltaisesti osa liiketoimintaa ja päätöksentekoa ja yritysvastuun nähdään mahdollisuutena.

Näistä strategiatyypeistä neljäs eli edelläkävijästrategia on kaikkein edistynein, siinä kestävyys otetaan systemaattisesti huomioon. Edelläkävijästrategiasta on tunnistettavissa vielä kaksi eri muotoa: perinteinen (conventional form) ja systemaattinen (systematic form) lähestymistapa. Perinteinen lähestymistapa perustuu kestävyYden mukanaan tuomiin mahdollisuuksiin. Kestävyys otetaan huomioon yrityksen strategias-
sa, sillä sen huomataan tuovan mukanaan kilpailuetua. Systemaattisessa lähestymis-
tavassa kestävyys otetaan systemaattisesti huomioon yrityksen kehittämistyössä.
(Baumgartner & Ebner 2010)

Schaltegger et al. (2011) esittää tutkimuksessaan samantyyllisen kolmiportaisen kes-
tävyysstrategialuokittelun kuin edellä esitetty Baumgartnerin ja Ebnerin malli. Tämä
luokittelu perustuu kolmeen luokkaan, joista on tunnistettavissa pitkälti samoja teki-
jöitä kuin edellä esitetystä mallista. Kolme strategialuokkaa ovat *puolustusstrategia*,
sopeutuva strategia sekä *ennakoiva strategia*.

Puolustusstrategia (defensive strategy)

Puolustusstrategia syntyy useimmiten silloin, kun halutaan vähentää kustannuksia. Johdon suhtautuminen kestävyteen on kevyellä pohjalla eli kestävyys ei näy yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa. Kestävydestä ei myöskään nähdä olevan kilpailuetua markkinoilla. Motivaationa tämän strategian toteuttamisessa on täyttää lainsäädännön minimivaatimukset esimerkiksi päästöjen hallinnasta. Tavoitteena on usein turvata yrityksen senhetkinen liiketoiminta. Yrityksen toimintaa ei ole tarkoitusta muuttaa kestävämmäksi. Painopiste tällä strategialla on vähentää kustannuksia ja viestiä yrityksen ulkopuolelle tehdyistä kestävä kehityksen toiminnoista, jotta yrityksen ulkoista kuvaa saadaan parannettua. (Schaltegger et al. 2011)

Sopeutuva strategia (accommodative strategy)

Tässä strategiatyypissä yrityksen sisäisiä prosesseja muokataan osittain vastaamaan kestävyden eri osa-alueita. Tyypillisesti huomioitavia osa-alueita voivat olla ympäristön suojeleminen, ekotehokkuus tai työntekijöiden turvallisuus ja terveys. Johto tyypillisesti tunnistaa, että kestävyden osa-alueiden huomioiminen vaatii muutoksia yrityksen toiminnassa ja on myös halukas käyttämään erilaisia kestävyden johtamismenetelmiä ja mittaristoja. Sopeutuvassa strategiassa kestävyys tuodaan osaksi yrityksen toimintoja, mutta ne eivät vielä kyseenalaista yrityksen ydinliiketoimintaa tai tuoton ansaitsemista. (Schaltegger et al. 2011)

Ennakoiva strategia (proactive strategy)

Ennakoivassa strategiatyypissä kestävyys on yhdistetty osaksi yrityksen ydinliiketoimintalogiikkaa ja ydinprosesseja. Kestävyys heijastuu näin ollen läpi koko yrityksen aina tuotteista ydinprosesseihin ja arvontuottoon. Ennakoivassa strategiassa kestävyys ja taloudellinen hyöty nähdään samanarvoisina ja niitä tavoitellaan samanaikaisesti. Kestävyden nähdään tuovan mukanaan kilpailuetua markkinoilla, minkä takia siihen panostaminen nähdään tärkeänä. (Schaltegger et al. 2011)

Taulukossa 3 on esitetty, miten kappaleessa 2.1 esitetyt kestävyiden huomioimisen ajurit esiintyvät kestävyysstrategiatyypeissä. Vuorovaikutussuhteiden ymmärtäminen on oleellista, jotta ymmärretään, miten kestävyysstrategiat ja niiden ajurit ja motiivit linkittyvät toisiinsa. (Schaltegger et al. 2011)

Taulukko 3 Strategiatyyppien suhde kestävyysstrategioiden ajureihin (Schaltegger et al. 2011)

Ajurit	Kestävyysstrategiatyyppi		
	Puolustusstrategia	Sopeutuva strategia	Ennakoiva strategia
Kustannukset sekä niiden vähentäminen	Kustannusten pienentäminen suurin syy kestävyiden huomioimiselle.	Kustannuksia pienennetään ja tehokkuutta kasvatetaan ja ne liitetään kestävyteen aina kun mahdollista.	Kustannuksia sekä niiden vähentämistä arvioidaan aina kestävyiden näkökulmasta ja niiden vähentämisellä pyritään parantamaan kestävyttä.
Myynnin lisääntyminen ja katteiden nousu	Tuotteita muokataan kestävämmiksi tavoitteena vähentää riskiä myynnin alenemiselle.	Kestävydestä kiinnostuneille tarjotaan kestävämpiä tuotteita, mutta valikoimassa myös ”ei-kestäviä” tuotteita.	Yrityksen tuoteportfolio muodostuu täysin tuotteista ja palveluista, jotka ovat suunniteltu kestävyyslähteisesti.
Riskit sekä niiden vähentäminen	Kestävyysasiat nähdään riskinä ja toimet tähtäävät riskien pienentämiseen, ei niiden ehkäisyyn.	Kestävyys ja riskienhallinta nähdään mahdollisuutena perinteisen riskienhallinnan rinnalla.	Riskienhallinnassa keskiössä on kestävyys ja siinä huomioidaan sekä ekologiset että sosiaaliset riskit.
Yrityksen maine ja arvostus	Kestävydellä ei nähdä olevan vaikutusta yrityksen arvoon, toimet keskittyvät vain reagoimaan potentiaalisiin riskeihin.	Kestävyiden parantaminen ei merkittävästi paranna yrityksen ulkoista mainetta tai arvostusta.	Toimenpiteet kestävyiden lisäämiseksi lisäävät yrityksen mainetta sekä brändin arvoa.
Työnantajajakuvan parantaminen	Työntekijöiden oloja parannetaan perinteisin keinoin (esim. palkat).	Työntekijöille tarjotaan esimerkiksi lisäkoulutusta tai paremmat etenemismahdollisuudet.	Panostetaan työntekijöiden kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin (koulutus, työtehtävät, sosiaaliset suhteet).
Innovaatiokyvykkyudet	Innovaatioilla peitellään sitä, että tuotteet eivät ole kestäviä (nk. ”green-washed products”).	Nykyinen liiketoimintalogiikka rajoittaa kestävämpien tuotteiden ja prosessien kehittämistä.	Prosessi- ja tuoteinnovaatiot muuttavat yrityksen nykyistä liiketoimintalogiikkaa, kestävyys innovaatioiden merkittävin alullepanija.

Edellä esitellyistä kestävyysstrategiatyypeistä on huomattavissa merkittäviä yhteneväisyyksiä, vaikkakin eri kirjoittajat painottavat hieman eri asioita kussakin strategiatyypissä. Eri viitekehyksien selkeyttämiseksi ne on kasattu yhteen taulukkoon (taulukko 4), jotta niiden vertailu olisi helpompaa. Taulukon tarkoituksena on selkiyttää, mikä strategiatyyppi vastaa toisiaan eri kirjoittajilla. Vertailtaviksi kestävyysstrategioiden luokitteluksi on valittu edellä esitetyt Schaltegger et al. (2011) kolmiportainen luokittelu sekä Baumgartnerin ja Ebnerin (2010) neliportainen luokittelu. Taulukkoon on myös merkitty pääajurit kunkin strategian käyttöönotolle ja taulukko on jaoteltu kestävyiden eri osa-alueisiin.

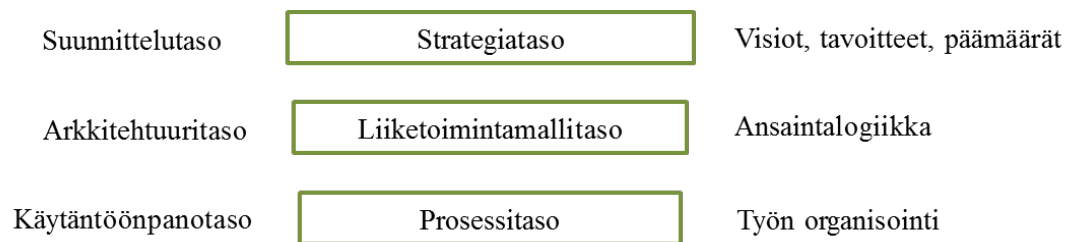
Taulukko 4 Yhteenvedo kestävyysstrategiatyypeistä

	Riskienhallintastrategia (Introverted – risk mitigation strategy)	Vaatumusten täyttämistästrategia (Extroverted – legitimating strategy)	Tehokkuusstrategia (Conservative – efficiency strategy)	Edelläkävijästrategia (Visionary – holistic sustainability strategy)
Baumgartner & Ebner 2010				
Schaltegger et al. 2011				
Lähestymistapa	Puolustusstrategia (defensive strategy) Reaktiivinen	Sopeutuva Strategia (accommodative strategy) Reaktiivinen	Ennakoiva strategia (proactive strategy) Proaktiivinen	
Pääajurit	Kustannusten vähentäminen, lainsäädännön minimitasojen täytyminen, riskien torjunta	Etujen saavuttaminen kestävyiden kautta silloin, kun se on taloudellisesti kannattavaa.	Erottuminen muista, kilpailuetu, uudet liiketoimintamahdollisuudet, halu toimia oikein	
Kestävyiden osa-alue				
Innovaatiot ja teknologia	Lain määräysten täytyminen teknologiassa, parhaat mahdolliset teknikat (BAT)	Kestävyys huomioidaan ainakin osittain tuotekehityksessä, lain määräämä minimitaso edelleen tavoitteena mutta ympäristöseikat huomioidaan kun se on mahdollista.	Kestävyys otetaan huomioon T&K:ssa paremmin kuin samalla alalla yleensä ja pyritään ennakoimaan. Panostetaan ympäristön kannalta parhaisiin tekniikoihin.	Kestävyys merkittävässä roolissa T&K:ssä. Parhaat teknikat (BAT) aktiivisesti käytössä, tuotteet suunnitellaan ympäristön kannalta mahdollisimman kestäviksi (esim. puhdas tuotanto, nollapäästöt)
Yhteistyö ja verkostot	Yritys ei ole aktiivinen toimija verkostoissa.	Yhteistyötä tehdään lähinnä tärkeimpien kumppaneiden kanssa (toimittajat, asiakkaat).	Yhteistyötä tehdään kestävyysasioissa eri toimijoiden kanssa (esim. voittoa tavoittelemattomat yhteisöt, yrityskumppanit)	Jatkuvaa yhteistyötä ja kommunikointia kestävyysasioita eri toimijoiden kanssa.Yrityksellä on ennakoiva ja johtava asema eri verkostojen muodostumisessa ja toiminnassa.
Prosessit	Kestävyyttä ei oteta juurikaan huomioon eri prosesseissa.	Vain merkittävimmät kestävyysongelmat otetaan huomioon yrityksen prosesseissa.	Kestävyysongelmat huomioidaan yrityksen liiketoiminnassa ja tukiprosesseissa.	Kestävyysongelmat huomioidaan yrityksen toiminnassa ja prosesseissa. Vastuut ja roolit on tarkasti määriteltyjä.
Hankinnat	Hankinnoissa ei oteta huomioon kestävyysasioita.	Suurissa hankinnoissa otetaan huomioon sosiaaliset ja ympäristölliset näkökulmat.	Koko toimitusketjussa otetaan huomioon sen sosiaaliset ja ympäristölliset näkökulmat.	Koko toimitusketjun osalta varmistetaan sosiaalisten ja ympäristöllisten kriteerien toteutuminen.
Raportointi	Kestävyysasioista ei raportoida vuosittaisesti.	Merkittävimmistä ympäristöasioista raportoidaan vuosittain.	Kestävyysasioista raportoidaan vuosittain, sen lisäksi kestävyiden tavoitteet ja mittarit on määritelty ja niistä viestitään aktiivisesti.	Kestävyysasioista sekä raportoidaan vuosittain että myös keskustellaan aktiivisesti julkisuudessa. Myös tavoitteet ja mittarit on määritelty.
Resurssien käyttö (materiaalit, energia) ja kierrätys	Resurssien valinnassa ja käytössä huomioidaan vain kustannukset ja tekniset ominaisuudet.	Resurssien valinnassa ja käytössä huomioidaan kustannukset ja tekniset ominaisuudet. Lisäksi ympäristölliset ja sosiaaliset ominaisuudet huomioidaan osittain.	Resurssien valinnassa ja käytössä huomioidaan kustannukset, tekniset, sosiaaliset ja ympäristölliset ominaisuudet. Lisäksi mitataan resurssien tehokasta käyttöä.	Resurssien valinnassa otetaan huomioon tasapulisesti kustannukset, tekniset, ympäristölliset ja sosiaaliset vaikutukset. Materiaalitehokkuutta valvotaan kaikissa prosessivaiheissa.
Päästöt ilmaan, veteen ja maaperään	Päästöjen hallinnassa lainsäädännön minimitasojen täytyminen (BAT).	Päästöjen hallinnassa lainsäädännön minimitasojen täytyminen (BAT). Lisäksi merkittävimmille jätevirroille tehty vähentämisuunnitelmat.	Päästöjen hallinnassa lainsäädännön minimitasojen täytyminen (BAT). Lisäksi kaikille jätevirroille tehty vähentämisuunnitelmat. Käytössä myös edistyneempiä teknologioita päästöjen hallintaan.	Päästöjen hallinnassa lainsäädännön minimitasojen täytyminen (BAT). Kaikille jätevirroille tehty vähentämisuunnitelmat. Käytössä myös edistyneempiä teknologioita päästöjen hallintaan.
Tuotteiden ympäristöllisen vaikutuksen huomioiminen	Ei arvioida tai arvioidaan vain lain edellyttämällä minimitasolla.	Osassa tuotteista arvioidaan niiden ympäristövaikutuksia sekä miten niitä voidaan vähentää.	Suurimmassa osassa tuotteista arvioidaan niiden ympäristövaikutuksia sekä miten niitä voidaan vähentää.	Kaikkien tuotteiden kohdalla arvioidaan niiden ympäristövaikutuksia sekä niiden vähentämistä. Tarkasteluissa huomioidaan koko toimitusketju.
	Taloudellinen ja sosiaalinen			
	Ympäristöllinen			

3 KESTÄVYYSSTRATEGIAT JA KESTÄVÄT LIIKETOIMINTAMALLIT

Liiketoimintamalli-termille ei ole kirjallisuudesta löydettävissä yleisesti hyväksyttyä määritelmää ja se sekoitetaankin usein strategiaan (strategy), liiketoimintakonseptiin (business concept), ansaintamalliin (revenue model) tai jopa liiketoiminnan prosessimallintamiseen (business process modeling). (DaSilva & Trkman 2013). Kuitenkin yleisesti liiketoimintamallin katsotaan olevan kuvaus siitä, miten yritys toimii. (Zott et al. 2011). Liiketoimintamallin on myös luonnehdittu olevan konkreettinen kuvaus yrityksen strategian toteutuksesta (Casadesus-Masanell & Ricart 2010).

Yksi käytetyimmistä liiketoimintamallin kuvauksista on Alexander Osterwalderin vuonna 2004 esittämä kuvaus. Sen mukaan yrityksen liiketoiminta voidaan jakaa strategia-, liiketoiminta- ja prosessitasoihin (kuva 4). Ylin taso on strategiataso, joka määrittelee yrityksen visiot, tavoitteet ja päämäärät. Alin taso eli prosessitaso määrää työn jokapäiväiseen tekemiseen liittyvistä asioista ja organisoinnista. Näiden kahden tason välille sijoittuu liiketoimintamallitaso, jonka tarkoituksena on välittää strategian määräämät periaatteet käytännön liiketoimintaan. (Osterwalder 2004 s. 14–15)

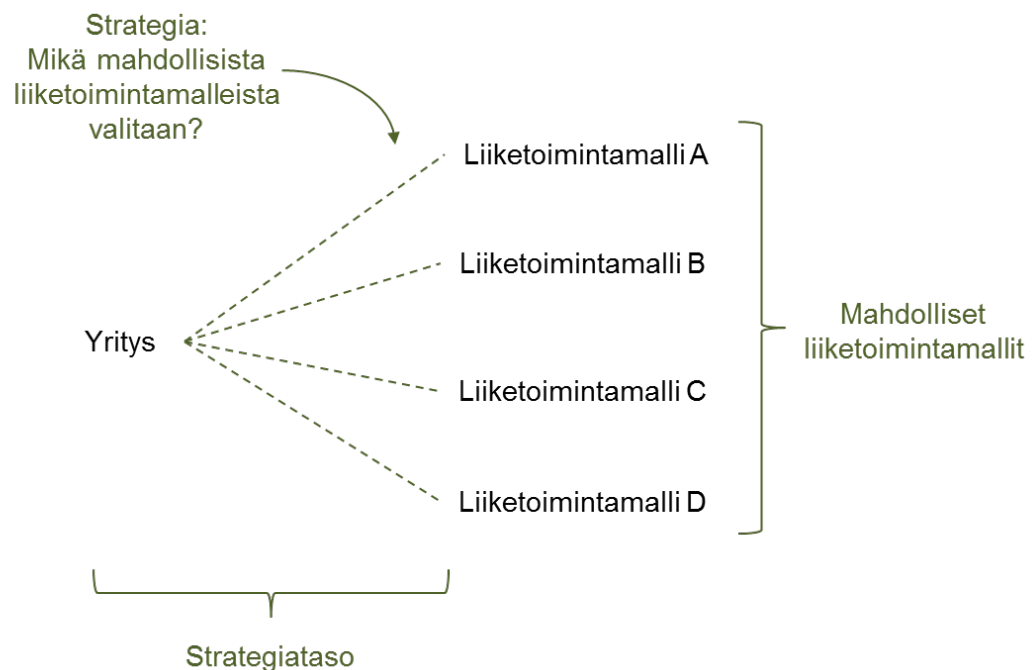


Kuva 4 Liiketoiminnan kuvaus (Osterwalder 2004 s. 14)

Liiketoimintamalli ei ole sama asia kuin strategia, vaan sen tulisi heijastaa ja selventää yrityksen strategiaa niin yrityksen sisäisesti kuin myös yrityksen ulkopuolisille toimijoille. Liiketoimintamallin ei pidä nähdä olevan pelkästään operatiivinen strategia eli suunnitelma siitä, miten yritys organisoii päivittäiset toimintansa. Sen tulisi

pikemminkin olla työkalu yrityksen strategian ymmärtämiselle ja sen kommunikoinnille. (Carayannis et al. 2014)

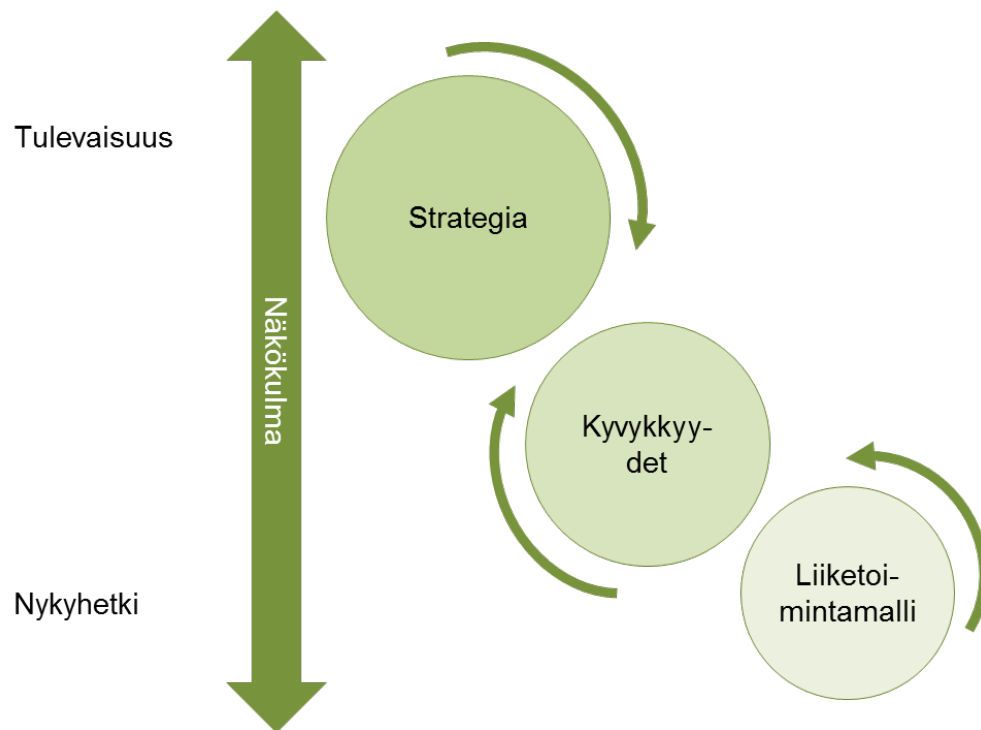
Yksi käytetyimmistä liiketoimintamallin kuvauksista suhteessa strategiaan on Casadesus-Masanellin ja Ricartin (2010) esittämä malli. Heidän mukaansa liiketoimintamalli on kuvaus siitä, miten yritys toimii ja miten se luo arvoa osakkailleen. Liiketoimintamallin voidaan nähdä olevan heijastus yrityksen senhetkisestä strategiasta. Toisin sanoen artikkelin mukaan strategia määrää sen, mitä liiketoimintamallia yritys lähtee jatkossa tavoittelemaan eri liiketoimintamallien joukosta. (Casadesus-Masanell & Ricart 2010). Artikkelin esittämä liiketoimintamallin ja strategian suhde on esitetty kuvassa 5.



Kuva 5 Strategian ja liiketoimintamallin välinen suhde (Casadesus-Masanell & Ricart 2010)

DaSilva ja Trkman (2013) esittävät artikkelissaan hieman eri näkökulman strategian ja liiketoimintamallin suhteesta kuin Casadesus-Masanell ja Ricart. DaSilvan ja Trkmanin mukaan strategian ja liiketoimintamallin erona on se, että strategia määrää

nykyisten kyvykkyyksien kehittymisen suuntaa. Nykyiset kyvykkyydet määräävät taas sen, millaiseksi liiketoimintamalli muokkautuu tulevaisuudessa. Kyvykkyyksillä tässä yhteydessä tarkoitetaan niitä tekijöitä, jotka mahdollistavat tulevaisuuden eri liiketoimintamahdollisuuksien ennakoimisen, saavuttamisen ja hyödyntämisen sekä myös tulevaisuuden uhkien välttämisen kehittämällä yrityksen nykyistä toimintaa. (DaSilva & Trkman 2013). Kirjoittajien esittämä viitekehys liiketoimintamallin, strategian ja ydinkyvykkyyksien suhteesta on kuvattu kuvassa 6.



Kuva 6 Strategian, kyvykkyyksien ja liiketoimintamallin suhde (DaSilva & Trkman 2013)

DaSilvan ja Trkmanin (2013) artikkelissa strategian käsitetään heijastavan sitä tavoitetta, millainen yritys haluaa tulevaisuudessa olla eli strategian tarkastelun näkökulma on aina tulevaisuudessa. Strategia taas laittaa liikkeelle ydinkyvykkyydet, jotka taas ohjaavat liiketoimintamallin valintaa. Näin ollen voidaan todeta, että yrityksen kyvykkyydet rajoittavat sitä, millaista liiketoimintamallia yritys voi hyödyntää. Toisaalta ydinkyvykkyyksien voidaan nähdä olevan valikoima keinoja sille, miten liiketoi-

mintamalla kehitetään jatkossa strategian mukaiseksi. Liiketoimintamalli kuvaa, millainen yritys todella on juuri nyt. Liiketoimintamallin näkökulma on siis aina nykymomentissa. (DaSilva & Trkman 2013)

Strategian ja liiketoimintamallin suhdetta on tutkittu myös kestävyysnäkökulmasta. Kestävyysintegroiminen läpi koko organisaation toiminnan vaatii kestävyysperiaatteiden integroimista yrityksen strategiaan ja missioon. Kestävyysstrategioiden luominen lähtee liikkeelle siitä, että kestävyys otetaan huomioon yrityksen strategiasa yhdessä taloudellisten tavoitteiden kanssa. Näin ollen ensimmäinen askel kestävyysstrategian luomiselle on se, että johto tunnistaa kestävyysnäkökulman merkittävyyden omassa liiketoiminnassaan ja päättää aktiivisesti lähteä kehittämään sitä yrityksessään. Strategiatyössä tärkeää on yhdistää sekä kestävyys että taloudelliset näkökulmat strategiaan. Näin kestävyys saadaan linkitettyä sekä yrityksen strategiaan päämääriin kuin myös liiketoimintamallien kehittämiseen. (Schaltegger et al. 2011). Tämän jälkeen voidaan rakentaa liiketoimintamalli, jonka avulla strategia viedään päivittäiseen liiketoimintaan (Morrish et al. 2011). Tämä prosessi on esitetty kuvassa 7 ja se noudattelee hierarkialtaan pitkälti samaa jaottelua, kuin edellä esitetty Osterwalderin malli.



Kuva 7 Kestävyysintegroiminen yrityksen toimintaan (Morrish et al. 2011)

Schaltegger et al. (2011) tutkimuksen mukaan kestävä kehitys kasvattaessa merkitystään yrityksen strategiassa, se aiheuttaa muutospaineita yrityksen liiketoimintamallissa. Esimerkiksi tuotteen ominaisuuksien muuttaminen ympäristöystävällisemmiksi voi aiheuttaa lisäkustannuksia jolloin liiketoimintamallin ansaintalogiikka tulee myös muuttua. Toisaalta myös olemassa oleva liiketoimintamalli rajoittaa strategiaa, sillä usein liiketoimintamallin rakenteet koetaan rajoittaviksi tekijöiksi uutta

strategiaa rakennettaessa. Näin ollen yrityksen, joka haluaa ottaa kestävyuden paremmin huomioon liiketoiminnassaan, tulee väistämättä muokata olemassa olevaa liiketoimintamallia. (Schaltegger et al. 2011)

Schaltegger et al. (2011) esittävät artikkelissaan neliportaisen liiketoimintamallimuutosluokittelun. Eri luokat eroavat toisistaan sen mukaan, miten merkittävästi liiketoimintamallia muutetaan.

1. Liiketoimintamallin säätäminen (Business model adjustment)

Muutos vaatii vain yhden tai muutaman liiketoimintamallin osa-alueen säätämistä. Arvolupausta ei kuitenkaan muuteta, joten tässä muutosluokassa yrityksen perimmäinen logiikka liiketoiminnalle säilyy entisellään.

2. Liiketoimintamallin omaksuminen (Business model adoption)

Liiketoimintamallia muutetaan vastaamaan kilpailijoiden liiketoimintamallia. Tämä muutos vaatii usein muutoksia yrityksen tarjoomaan eli arvon tuottamisen osa-alueeseen liiketoimintamallissa. Usein muutoksia vaatii myös asiakkuuksien hallinta -osa-alue.

3. Liiketoimintamallin parantaminen (Business model improvement)

Tässä muutoksessa suurinta osaa liiketoimintamallin osa-alueista muutetaan, mutta alkuperäinen arvolupaus pysyy samana. Tyypillisesti muutettavia osa-alueita ovat asiakkuuksien hallinta sekä ansaintalogiikka.

4. Liiketoimintamallin uudelleenjärjestely (Business model redesign)

Liiketoimintamallin uudelleenjärjestelyssä liiketoimintamallin muutos johtaa täysin uuden liiketoimintamallin luomiseen ja etenkin uuden arvolupauksen käyttöönottoon. Uudelleenjärjestely muuttaa yrityksen liiketoiminnan ydintä.

Taulukko 5 yhdistää edellisessä luvussa esiteltyjen Schaltegger et al. (2011) esittämän kestävyysstrategiatyyppien vaatimuksia liiketoimintamallin uudistamisen tasolle. Taulukko kuvaa sitä, mitä muutoksia olemassa olevaan liiketoimintamalliin tulee tehdä, kun valitaan käyttöön otettavaksi jokin aiemmin esitetyissä strategiatyypeistä.

Taulukko 5 Kestävyysstrategiatyyppien ja liiketoimintamallin muutosluokkien välinen suhde (Schaltegger et al. 2011)

Kestävyysstrategiatyyppi	Liiketoimintamallin muutosluokka	Kuvaus
Puolustusstrategia	Liiketoimintamallin säätäminen	Liiketoimintamallia ei tarvitse muuttaa kuin maltillisesti, sillä strategian tavoitteena on tavoitella ainoastaan yksinkertaisia kestävyystoimenpiteitä. Näin ollen muutos koskee vain yhtä tai muutamaa liiketoimintamallin osa-aluetta. Kestävyysasiat nähdään lähinnä riskeinä, joihin tulee varautua. Kestävyuden huomioimisen ei nähdä tuovan mukanaan muita hyötyjä.
	Liiketoimintamallin omaksuminen	
Sopeutuva strategia	Liiketoimintamallin parantaminen	Pääpaino on karsia kustannuksia ja lisätä tehokkuutta ja kestävyuden nähdään tuovan etuja näiden tavoittelemisessa. Strategian uudistaminen voi vaatia osittaista kehittämistä yrityksen liiketoiminnassa. Tyypillisesti kehittämistä vaativat tuotantoprosessit ja suhteet olemassa oleviin liiketoimintakumppaneihin Muutos voi tapahtua myös yrityksen tavoittelemisessa asiakassegmenteissä, jolloin myös asiakassuhteet vaativat uudistamista.
Ennakoiva strategia	Liiketoimintamallin uudelleenjärjestely	Ennakoiva strategiatyyppi vaatii radikaaleja muutoksia yrityksen liiketoimintamallissa, ja todennäköisesti vaikuttaa liiketoimintamallin jokaiseen osa-alueeseen. Sekä taloudellisesti että sosiaalisesti kestävä uusi tarjooma vaatii liiketoimintamallin arvolupauksen uudelleenrakentamisen, jonka kautta koko liiketoimintamalli tulee arvioida uudelleen.

Kestävyysstrategiatyyppien ja liiketoimintamallin muutosluokan välinen suhde on ymmärrettävä, jotta vältetään mahdollisilta konfliktitilanteilta. Ristiriita voi esimerkiksi syntyä silloin, kun yritys valitsee tavoiteltavaksi ennakoivan strategian, joka vaatii rajua uudistamista yrityksen olemassa olevaan liiketoimintamalliin. Kuitenkin, jos nykyinen liiketoimintamalli on todella jäykkä ja sitä ollaan haluttomia muuttamaan, valitun strategian käyttöönotto ei ole mahdollista täysimääräisenä. (Schaltegger et al. 2011)

4 KESTÄVYYSSTRATEGIAT PK-YRITYKSISSÄ

Yrityksen koko vaikuttaa merkittävästi siihen, miten sen vaikutus nähdään sekä yhteiskunnassa että ympäristössä. Suurien yritysten vaikutukset ympäristöön ja yhteiskuntaan ulottuvat toki toiminnan laajuuden myötä myös laajemmalle alueelle, usein peräti jopa useisiin valtioihin ja jopa maanosiin. Pk-yritykset sen sijaan vaikuttavat vain alueellisesti. Yrityksen koon on nähty vaikuttavan myös siihen, millaista vastuuta sen odotetaan kantavan ympäristöstään. Mitä suurempi yritys ja sitä kautta mitä laajemmalle sen toiminta ulottuu, sitä suurempi vastuu ympäristöstä sillä katsotaan olevan. Kääntäen tämän voidaan nähdä tarkoittavan myös sitä, että mitä pienemmästä yrityksestä on kyse, sitä pienempi vastuu siihen kohdistuu. Pienyritykset usein katsovat oman toimintansa ympäristövaikutuksien olevan merkityksettömiä suurien yritysten rinnalla, jonka vuoksi niitä ei useinkaan kehitetä aktiivisesti. Jotta kestävyys saadaan integroitua myös pk-yrityksiin, tulee niiden tunnistaa oma vaikutuksensa ympäristöön. (Bos-Bouwers 2010; Jenkins 2004)

Suurten kansainvälisten yritysten merkitys on kuitenkin rajallinen. Euroopan Unionin alueella pk-yrityksillä on valtava merkitys, sillä niiden osuus on 99 prosenttia kaikista yrityksistä (Euroopan Komissio 2006). Luvussa 2 esitelty tutkimustieto kestävyysstrategioista ja kestävästä liiketoimintamalleista on tehty lähinnä suurten yritysten näkökulmasta. Lisäksi on todettu, että pienissä yrityksissä kestävyden systemaattinen huomioiminen ja kehittäminen on vielä harvinaisempaa kuin suurissa yrityksissä (Ortiz Avram & Kühne 2008). Tässä luvussa on tarkoituksena selvittää, millaiset ominaispiirteet erottavat pk-yritykset suuryrityksistä ja miten kestävyys ilmenee pk-yrityksissä.

4.1 Pk-yritysten ominaispiirteet

Kuten aiemmin todettiin, merkittävä osa kestävyteen liittyvästä tutkimuksesta on tehty suurien yritysten näkökulmasta ja siten myös luodut mallit ja viitekehykset eivät

välttämättä ole suoraan sopivia pienien yritysten käyttöön otettavaksi, sillä suuret ja pienet yritykset eroavat toisistaan lähes kaikilla liiketoiminnan osa-alueilla (Bos-Bouwers 2010). Spence (1999) väittää, että yrityksen koosta riippuvien erityispiirteiden huomiotta jättäminen voi aiheuttaa potentiaalisia riskejä. Erityisesti riskejä muodostuu silloin, kun käsitellään määritelmiltään epäselviä käsitteitä kuten laatua, ympäristöä ja etiikkaa. Näissä tapauksissa luodut standardit ja mallit voivat erota merkittävästi suuryritysten ja pienien yritysten tapauksissa. (Spence 1999.)

Spence (1999) on artikkelissaan tunnistanut pienten yritysten erityispiirteitä, jotka vaikuttavat niissä tehtävään päätöksentekoon. Näitä ominaispiirteitä ovat:

- 1) **Omistaja-johtaminen.** Pk-yrityksissä tyypillisesti yrityksen johtajat ovat samalla myös omistajia, jolloin johdon päätöksentekoon vaikuttavat myös henkilökohtaiset sitoutumiset, mielipiteet ja arvot.
- 2) **Itsenäisyys.** Pk-yritysten on tunnistettu näkevän itsensä itsenäisiä toimijoina, jotka eivät ole juurikaan vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa ja ovat myös päätöksenteossa itsenäisiä.
- 3) **Yhden henkilön vastuulla useita eri osa-alueita.** Pk-yrityksissä vähäinen työntekijämäärä pakottaa siihen, että yksi henkilö hoitaa samanaikaisesti useampaa osa-aluetta. Tämä korostuu erityisesti yrityksen johdossa, sillä johtajilla on usein vastuullaan yleisjohtamisen lisäksi operatiivisia tehtäviä.
- 4) **Strategiatyön jatkumattomuus.** Kuten edellä mainittiin, pk-yrityksissä johtajien usein täytyy osallistua myös operatiiviseen toimintaan ja usein ajankäyttö kohdentuu täysin päivittäisten asioiden hoitoon. Tämä johtaa siihen, ettei yrityksen pitkän ajan strategiaa kehitetä systemaattisesti.
- 5) **Likviditeettiongelmat.** Pk-yrityksillä on tyypillisesti niukemmat kassavarat kuin suurilla yrityksillä, mikä ohjaa johtoportaan huomion enemmän selviytymiseen päivittäisistä operaatioista kuin pitkän ajan strategisesta kehittämisestä. Likviditeettiongelmat vaikeuttavat myös pitkäaikaisten ja kalliiden investointien tekemistä.

- 6) **Henkilökohtaiset suhteet.** Henkilöstö tuntee sekä toisensa että yrityksen johdon henkilökohtaisemmalla tasolla kuin suurissa yrityksissä, jolloin usein työntekijöiden uskollisuus ja lojaalisuus yritystä kohtaan ovat suuremmat. Pienet yritykset solmivat usein myös henkilökohtaisempia suhteita niin asiakkaisiin kuin toimittajiin verrattuna suuriin yrityksiin.
- 7) **Epämuodollisuus.** Kanssakäyminen ja johtaminen ovat usein vähemmän muodollista ja suhtautuminen byrokraatiaan ja muodollisiin menetelmiin on suurempaa. Tämä johtaa siihen, että erilaisia viitekehyksiä ja standardeja ei mielellään oteta käyttöön, sillä niiden nähdään olevan liian jäykkiä ja muodollisia yrityksen tarpeisiin. (Spence 1999.)

4.2 Kestävyysstrategioiden ominaispiirteet pk-yrityksissä

Taulukkoon 5 on koottu edellä esitettyjen pk-yritysten ominaispiirteiden vaikutus kestävyden huomioimiseen. Kunkin ominaispiirteen vaikutuksia on arvioitu sekä positiivisten että negatiivisten vaikutusten osalta. Olennaista olisi tunnistaa pk-yrityksien ominaispiirteiden vaikutus kestävyden huomioimiseen yrityksessä, jotta kunkin ominaispiirteen negatiivista vaikutusta pystyttäisiin pienentämään ja vastaavasti positiivista vaikutusta hyödyntämään mahdollisimman hyvin.

Taulukko 6 Pk-yritysten ominaispiirteiden vaikutus kestävyiden huomioimiseen

Ominaispiirre (Spence 1999)	Positiivinen vaikutus	Negatiivinen vaikutus
Omistaja-johtaminen	Nopea reagointi, ketteryys (Kotter 2012, Halme & Korpela 2013)	Johdon tiedon, osaamisen sekä motivaation puute heikentää kestävyiden huomioimista (mm. Revell et al. 2010, Jenkins 2006)
Itsenäisyys	Uskallus tehdä päätöksiä itsenäisesti muita toimijoita huomioimatta (Parker et al. 2009)	Oman toiminnan vaikutuksia ei nähdä merkittävänä kokonaisuuden kannalta (Parker et al. 2009)
Työtehtävien hajanaisuus	Johdolla kokonaisvaltainen näkemys toiminnoista (Jenkins 2009)	Ajankäyttö hajaantuu useamman tehtävän kesken jolloin kestävyysasiat jäävät helposti taka-alalle (Jenkins 2009, Parker 2009)
Strategiatyön epäjatkuvuus	-	Ajankäytön vähyys estää kestävyysasioiden strategisen kehittämisen ja ajankäyttö suuntautuu lähinnä päivittäisistä operaatioista selviämiseen (mm. Parker et al. 2009)
Likviditeettiongelmat	Pakottaa tehokkaaseen rahankäyttöön ja kustannussäästöihin, jotka ovat usein kestävyiden huomioimisen pääajureita (Revell & Blackburn 2007). Usein kestävyttä edistetään tarjoamalla erilaisia tukia, jotka voivat houkuttaa pk-yrityksiä merkittävästi (Parker et al. 2009)	Johdon huomio päivittäisten operaatioiden suorittamisessa eikä pitkän ajan strategisessa kehittämisestä. Vaikeuttaa myös pitkäaikaisten ja kalliiden investointien tekemistä. (mm. Parker et al. 2009)
Henkilökohtaiset suhteet	Henkilökohtaiset suhteet helpottavat sidosryhmäyhteistyötä. ”Luonnollinen kestävyys” (mm. Fuller & Tian 2006; Jenkins 2006)	Riippuvuus usein yhdestä suuresta asiakkaasta, jonka vaatimukset määrävissä roolissa päätöksenteossa. (mm. Fuller & Tian 2006; Jenkins 2006)
Epämuodollisuus	-	Viitekehyksiä ja standardeja ei mielellään oteta käyttöön, sillä niiden nähdään olevan liian jäykkiä ja muodollisia yrityksen tarpeisiin. (mm. MacGregor & Fontrodona 2011)

Kotter (2012) on esittänyt, että nykyajan muuttuvassa liiketoimintaympäristössä strateginen ketteryys on erittäin tärkeää yrityksen kilpailukyvyn kannalta. Ketteryydellä tarkoitetaan sitä, että yrityksen johtamisjärjestelmä kykenee jalkauttamaan strategian nopeasti käytännön toimiksi. (Kotter 2012). Pienien ja keskisuurien yritysten on todettu olevan toiminnoissaan usein ketterämpiä kuin isot yritykset, sillä niiden kevy-

empi organisaatiorakenne kykenee usein nopeampiin muutoksiin kuin suurien yritysten jäykät rakenteet. (Halme & Korpela 2013).

Tyypillisesti pk-yrityksillä toimintaa rajoittavat resurssit, suhteessa pienempi kassavirta ja pienempi asiakaskunta verrattuna suuriin yrityksiin. Tämän vuoksi pk-yritysten johdon ajankäyttö menee usein operatiivisen toiminnan johtamiseen eikä toiminnan strategiseen kehittämiseen. Kuitenkin etenkin pk-yrityksissä johdon asenteella on tunnistettu olevan merkittävin vaikutus sille, miten yritys huomioi kestävyyden liiketoiminnassaan. Pk-yrityksien johdolla on usein mielikuva siitä, että pienen yrityksen vaikutus ympäristöön on niin pieni, että sen tekemillä valinnoilla ei ole vaikutusta koko maailman mittakaavassa. Kestävyyden huomioimisesta ei myöskään nähdä koituvan yritykselle lisäarvoa ja ympäristöön panostaminen nähdäänkin usein lähinnä pakollisena kulueränä. On tunnistettu, että pk-yritykset reagoivat ympäristöasioihin useimmiten vasta silloin kun on pakko, eivätkä ne juuri ennakoivat etukäteen tulevia muutoksia. (Parker et al. 2009.)

Yksi pk-yritysten merkittävimmistä ominaispiirteistä on koko yrityksen henkilöityminen sen omistajiin ja johtajiin. Tämän takia voidaan myös todeta, että pk-yrityksissä johtajan henkilökohtainen näkemys kestävyydestä vaikuttaa vahvasti siihen, millä tasolla kestävyysasiat huomioidaan toiminnassa. Mikäli johto kokee kestävyysasiaa tärkeiksi, ne myös otetaan yrityksen toiminnassa huomioon. Ongelmana siis on todettu olevan se, että pk-yritysten johdolla ei useinkaan ole riittävästi tietoa tai osaamista, jotta he pystyisivät tunnistamaan asian tärkeyden ja siten viemään asian läpi koko yritysten toimintojen. (Jenkins 2006.)

Pk-yritykset toimivat usein suurempien yrityksien toimittajina, alihankkijoina sekä yhteistyökumppaneina, jolloin suurempien yrityksien vaatimukset niin tuotteista, laadusta kuin nykyään myös ympäristöasioissa heijastuvat jollakin aikavälillä myös niihin. Osana laajoja toimitusketjuja pk-yrityksien rooli ketjun kokonaiskestävyyttä tarkasteltaessa on merkittävä. Kuten aiemmin todettiin, suuryrityksiin kohdistuu usein

enemmän julkista painetta ottaa kestävyys huomioon koko toimitusketjussaan, jonka vuoksi suuryrityksissä kestävyysajattelua laajennetaan omista toiminnoista alihankkijoihin sekä toimittajiin (Jenkins 2006; Ayuso et al. 2013). Suuryritysten on huomattu ulottavan painetta toimittajilleen kestävyysasioiden huomioonottamiselle vähimmäistasoa paremmin. (Ayuso et al. 2013.)

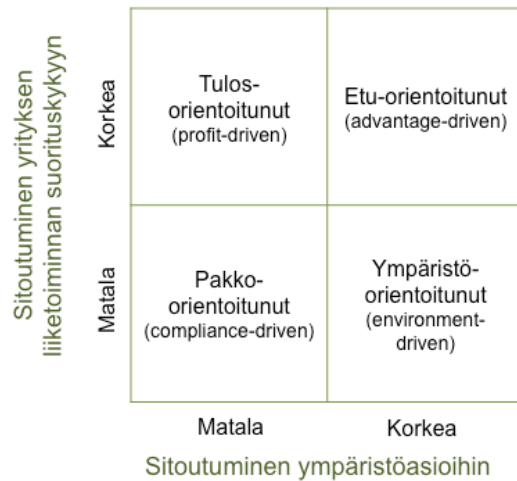
Pk-yrityksien liiketoiminta on tyypillisesti otteeltaan henkilökohtaisempi kuin suurien yritysten, joka vaikuttaa kaikkeen kanssakäymiseen yrityksen ja sen eri sidosryhmien välillä. Kuten aiemmin mainittiin, pienissä yrityksissä johdon ja työntekijöiden suhde on henkilökohtaisempi kuin suurissa yrityksissä ja usein myös toimittajiin, asiakkaisiin ja muihin kumppaneihin solmitut suhteet ovat henkilökohtaisempia sekä niiden merkitys yritykselle on usein suuri. Tämän takia pk-yrityksien nähdään käyttäytyvän jo luontaisesti vastuullisemmin, sillä niiden olemassaolo riippuu suoraan niiden lähimmistä sidosryhmistä jolloin vastuullinen ja oikea toiminta on edellytys toiminnan onnistumiselle. (Fuller & Tian 2006; Jenkins 2006.)

Kuten aiemmin todettiin, pk-yrityksien johdolla on hoidettavanaan strategisen johtamisen lisäksi usein myös paljon operatiivista toimintaa. Toisaalta tämä nähdään heikkoutena ajankäytön takia, mutta toisaalta tämän voidaan myös nähdä lisäävän johdon kokonaisvaltaista ymmärrystä yrityksen päivittäisistä toiminnoista. Oikein hyödynnettynä tämän holistisen näkemyksen voidaan nähdä parantavan kestävyuden integroitumista yrityksen kokonaisstrategiaan, ja myös kääntäen, strategian luomisen päivittäisten toimintojen kannalta toimivaksi (Jenkins 2009). Tässä kuitenkin piilee toisaalta resurssien vähydestä johtuva vaara siitä, että kestävyuden strategista huomioimista ei nähdä prioriteettilistalla kovinkaan tärkeänä. (Parker et al. 2009.)

Pk-yrityksissä tyypillisesti suhtaudutaan varauksella terminologiaan, esimerkiksi termi ”strategia” koetaan usein vaikeana ja sen todellista merkitystä ei tunnusteta vaikka itsessään asia olisi tuttu (Jenkins 2006). Pk-yrityksien kohdalla usein ongelmaksi muodostuu, miten luodaan ymmärrys kestävyysajattelun tärkeydestä huolimatta siitä,

että alan terminologia ei ole tuttu. Pk-yrityksien on todettu pääsevän helpoiten käsiksi kestävyysajatteluun erilaisten työkalujen ja oppaiden kautta. Kestävyyden strateginen huomioiminen vaatii kuitenkin systemaattista kehittämistä ja yrityksen omien vahvuuksien, heikkouksien ja sidosryhmäsuhteiden analysointia. Tyypillisesti kestävyys syvenee yrityksessä ajan myötä, mutta kestävyys ei kuitenkaan muutu strategiseksi itseksensä. Kestävyyden strateginen kehittäminen yrityksessä vaatii paneutumista ja systemaattista otetta. (MacGregor & Fontrodona 2011.)

On huomattu, että on kriittistä tunnistaa, millä tasolla pk-yritys ottaa kestäväyden huomioon liiketoiminnassaan jotta kehittämistoimet osataan suunnitella ja kohdistaa oikein. Näin ollen pelkkä luokittelu ja yritysten asettaminen johonkin luokkaan ei riitä, vaan nelikentän avulla tulisi suunnitella jokaiselle yritykselle toimenpiteet, miten sen tulisi kehittää liiketoimintaansa tulevaisuudessa. Parker et al. (2009) on artikkelissaan tunnistanut neljä erilaista pk-yritystyyppiä sen mukaisesti, miten ne ottavat ympäristöasiat huomioon liiketoiminnassaan (kuva 8). Luokittelu perustuu nelikenttään, jossa vaaka-akselilla mittarina on yrityksen sitoutuminen ympäristöasioihin, joka pitää sisällään sekä yrityksen asenteet ympäristöasioihin että vapaaehtoiset toimet ympäristöasioiden lisäämiseksi. Nelikentän pystyakselilla on johdon sitoutuminen yrityksen liiketoiminnan suorituskykyyn. Näin ollen muodostuu neljä eriasteista tyyppiä: pakko-orientoitunut (compliance-driven), tulos-orientoitunut (profit-driven), ympäristö-orientoitunut (environment-driven) sekä etu-orientoitunut (advantage-driven) lähestymistapa. (Parker et al. 2009).



Kuva 8 Pk-yrityksien sitoutuminen ympäristöasioihin (Parker et al. 2009)

Kuvassa 8 esitellyistä tyypeistä pakko-orientoituneen yrityksen sitoutuminen ympäristöasioihin on matala. Ne reagoivat lähinnä reaktiivisesti ulkoisiin vaatimuksiin (esimerkiksi lainsäädäntö), tavoitteena on tyydyttää niin asiakkaiden kuin muiden sidosryhmien vaatimukset niiden vaatimalla minimitasolla. Tulsoorientoituneen yritystyyppin tavoitteena on saavuttaa liiketoiminnallista hyötyä kuten kasvua ja tuoton parantamista keinolla millä hyvänsä. Tämä voi tarkoittaa myös ympäristövaikutuksiltaan negatiivisten toimintojen käyttöönottoa, mikäli niillä saavutetaan parempi tulos. (Parker et al. 2009.)

Ympäristöorientoitunut tyyppi sen sijaan on tulsoorientoituneen tyyppin vastakohta. Tämä tyyppi panostaa erityisesti ympäristöasioiden huomioimiseen eikä juuri kiinnitä huomiota yrityksen taloudelliseen suorituskykyyn. Yrityksen fokus on negatiivisen ympäristövaikutuksien pienentämisessä vaikka se tarkoittaisi sitä, että yrityksen taloudellinen suorituskyky (liiketoiminnan kasvu tai voitto) pienenisivät. Nämä yritykset ovat siis tyypillisesti voittoa tavoittelemattomia ja ne on usein perustettu ratkaisemaan jokin tietty ympäristöllinen haaste. Kestävyyden kannalta edistynein strategiatyyppi on etu-orientoitunut, jonka tavoitteena on saavuttaa liiketoiminnan kasvua ja tuoton parantamista parantamalla ympäristöasioiden huomioimista yrityksessä.

Tämä yritystyyppi toimii proaktiivisesti ja se pyrkii saavuttamaan kilpailuetua uusilla ympäristöön liittyvillä innovaatioilla. (Parker et al. 2009.)

Tässä luokittelussa voidaan tunnistaa selkeitä yhtymäkohtia kappaleessa 2.2 esitettyihin kestävyysstrategialuokkiin. Kuten aiemmin esitetyt kestävyysstrategialuokittelut, myös tämä malli esittää sitoutumisen ympäristöasioihin eri asteiden avulla siten, että pakko-orientoitunut tyyppi on vähiten sitoutunut ympäristöasioihin kun taas etu-orientoituneen sekä ympäristöorientoituneen ovat pisimmällä kestävyysajattelussa. Yhtäläisyyksistä johtuen voidaan todeta, että aiemmin esitettyä kestävyysstrategialuokittelua voidaan käyttää myös pk-yritysten kohdalla. Koska aiemmin esitetyt strategialuokat ottavat huomioon myös kestävyiden muut osa-alueet kuin pelkästään ympäristölliset tekijät ja siten antavat kokonaisvaltaisemman kuvan, käytetään niitä jatkossa tässä työssä.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimuksen toteuttamista ennen tulee tehdä sarja korkeamman tason valintoja, jotka määräävät tutkimuksessa käytettävien menetelmien valintaa. Saunders et al. (2009, s. 107–108) ovat luoneet niin kutsutun ”tutkimussipulin” (research onion), joka kuvaa eriasteisia päätöksiä, jotka liittyvät tutkimuksen suunnitteluun. Sipulin ulkokuorella määritellään ylemmän tason lähestymistapa (eli tutkimusstrategia) ja sipulin ydin kuvaa käytännön toimien (tutkimusmenetelmät) valintaa (Saunders et al. 2009, s. 108). Kuvassa 9 on esitetty tässä tutkimuksessa tehdyt valinnat tutkimussipulin avulla.



Kuva 9 Tutkimuksen toteutus (mukailen Saunders et al. 2009, s. 108)

Luvun tarkoituksena on luoda ymmärrys tämän tutkimuksen kulusta ja käytetyistä metodeista. Ensin selvitetään tutkimuksessa valittua tutkimusstrategiaa ja käytettyjä tutkimusmenetelmiä. Kuten kuvassa 9 on esitetty, työn tutkimusstrategia on tapaus-tutkimus, jonka ominaispiirteitä ja käyttöä on kuvattu kappaleessa 5.1. Tutkimuksen aineistonkeruu koostuu kahdesta vaiheesta, haastatteluista ja kyselytutkimuksesta. Molempien menetelmien kuvaukset sekä niiden etenemisprosessi on kuvattu kapp-

leessa 5.2. Luvun lopuksi kappaleessa 5.3 arvioidaan vielä tulosten analysointiin ja pätevyyteen liittyviä seikkoja.

5.1 Tutkimusstrategia

Tämän tutkimuksen strategiana on hyödynnetty tapaustutkimusta (case study), joka voidaan toteuttaa niin kvalitatiivisesti kuin kvantitatiivisesti (Hirsjärvi et al. 2004, s. 180). Tapaustutkimus on empiiristä tutkimusta, jossa tutkitaan kyseessä olevaa ilmiötä määritellyssä ympäristössä. Tarkoituksena on paneutua syvällisesti muutamiin esimerkkitapauksiin ja tutkia kyseessä olevaa ilmiötä niiden kautta. Tavoitteena ei ole löytää yleistyksiä vaan kuvailla kyseessä olevaa ilmiötä ja tehdä uusia havaintoja todellisesta tilanteesta nykyhetkessä. (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1994, s. 11.)

Tapaustutkimuksen on usein käsitetty olevan vain laadullinen tutkimusmenetelmä. Kuitenkin kyseessä olevan tapauksen tutkimisessa voi hyödyntää myös määrällistä dataa. Tämän takia on huomattava, että tapaustutkimus ei ole niinkään tutkimusmetodi, vaan se voidaan ymmärtää mieluummin tutkimuksen toteutusstrategiana. Tapaustutkimuksessa käytetyt menetelmät voivat vaihdella huomattavasti riippuen tutkimuksen tarkoituksesta, tavoitteista ja tutkimuskysymyksistä. (Syrjälä et al. 1994, s. 11.)

Tässä tutkimuksessa tapaustutkimus muodostaa tutkimusstrategian, jonka pohjalta tutkimus toteutetaan. Yinin (2009) mukaan tapaustutkimusta tehdessä tärkeää on, että tarkasteltava aineisto on riittävän monipuolista ja että se on kerätty useista eri lähteistä (Yin 2009, s. 18). Tässä tutkimuksessa monipuolisen tutkimusaineiston saaminen taataan sillä, että tiedonkeräystapoina hyödynnetään sekä haastatteluja että kyselytutkimusta.

Tutkimuksen aikaperspektiiviksi on valittu poikkileikkaustutkimus, joka on yleisesti käytetty tapaustutkimuksen yhteydessä. Poikkileikkaustutkimus koostuu yhtenä ajan-

hetkenä toteutettavasta mittauskerrasta, joka kohdistetaan useaan havaintoyksikköön samanaikaisesti. Tavoitteena ei ole siis tutkia, miten jokin ilmiö kehittyy ajan kuluessa, vaan kuvata tilannetta tarkasteluhetkellä. Tässä tutkimuksessa aineistonkeruu toteutettiin verrattain lyhyen ajan (noin yhden kuukauden) sisällä toisistaan. (Saunders et al. 2009, s. 108-109)

5.2 Aineistonkeruumenetelmät

Aineistonkeruumenetelminä tässä tutkimuksessa hyödynnetään lähinnä kvalitatiivisia eli laadullisia tiedonhankintamenetelmiä. Laadulliset ja määrälliset menetelmät tukevat toisiaan, sillä tyypillisesti laadullisia menetelmiä käytetään määrällisten menetelmien esikokeena. Tässä tarkoituksena on taata se, että aiotut mitattavat asiat ovat tarkoituksenmukaisia tutkimuksen kannalta. (Hirsjärvi et al. 2004, s. 127). Tässä tutkimuksessa tiedonkeruumenetelmänä hyödynnetään haastatteluja sekä kyselytutkimusta. Haastattelut toteutettiin ennen kyselytutkimusta. Tähän päädyttiin siksi, että haastatteluissa halutaan saada tukea kyselyn laadintaan pelkän teorian tiedon ja aiemman tutkimustiedon lisäksi.

5.2.1 Haastattelut

Tutkimuksen ensimmäisessä tiedonkeruuvaiheessa haastateltiin kolmea pk-yritystä. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna, eli haastatteluissa käytettiin valmista teemallista haastattelurunkoa (liite 1). Puolistrukturoidulle haastattelulle tyypillistä on se, että osa haastattelun näkökulmista on ennalta määrättyjä (Hirsjärvi & Hurme 2010, s. 47). Haastattelutilanteessa kysymysten järjestys saattoi vaihdella tai haastateltaja saattoi esittää kysymysrunгон ulkopuolisia kysymyksiä. Haastateltaville korostettiin haastattelun aluksi, että he saavat vapaasti kertoa kysymysaiheista, sillä haastateltavilta haluttiin kartoittaa mahdollisimman kattavasti heidän tämänhetkistä tilannettaan.

Kyselylomakkeen kysymyksiä laatiminen aloitettiin määrittelemällä tavoite, mitä haastattelussa haluttiin selvittää. Tavoitteeksi määriteltiin yritysten tämänhetkisen kestävyys tason arviointi. Toisena tavoitteena oli testata kyselytutkimuksen kysymyksiä sillä haastattelun kysymysrunko toimi kyselyn laadinnan pohjana. Kysymykset haastattelua varten laadittiin työn kirjallisuuskatsauksen pohjalta hyödyntäen erityisesti kestävyysstrategioihin liittyvää tutkimusta. Lisäksi kysymysten laatimisessa hyödynnettiin myös yhdysvaltalaisen B-Lab -organisaation luomaa B-Impact Assessment -kysymyspatteristoa. Tässä kysymyspatteristossa tarkastelun kohteena ovat yrityksen toiminnan sosiaaliset ja ympäristölliset vaikutukset, ja arvioitavat osa-alueet ovat johtaminen, työntekijät, yhteisö ja ympäristö. (B-Lab 2015). B-Labin luoma kysymyspatteristo on kuitenkin todella laaja ja osa kysymyksistä on todella yksityiskohtaisia. Tämän takia kysely on suoraan käyttöön otettavaksi todella raskas ja suomalaisten yritysten näkökulmasta myöskään kysymykset eivät ole suoraan hyödynnettävissä, sillä iso osa kysymyksistä on melko kulttuurisidonnaisia. Esimerkiksi lainsäädäntöön liittyvät kysymykset voivat olla suomalaiselle vaikeita vastata erilaisen lainsäädännön takia. Tässä tutkimuksessa haluttiin tehdä kysymyspatteristosta mahdollisimman hyvin koko yrityksen toiminnot kattavaksi sekä vastaajille helpoksi käyttää.

Haastattelun runko koostui kolmesta eri teema-alueesta, jotka olivat *oman toiminnan ympäristövaikutukset, oma tarjoama ja arvon luominen sekä arvomuutos*. Jokaiseen teemaan kuului kolmesta kymmeneen kysymystä. Kysymysten määrä haluttiin pitää melko suurena, sillä vaikka kysymykset ovat melko yksityiskohtaisia, ne ovat myös melko helppoja vastata (kyllä/ei -vastausvaihtoehdot). Tällä haluttiin varmistaa, että ennalta määrättyt asiat nousivat esiin haastatteluissa ja toisaalta testata kysymysten asettelua kysymyslomaketta varten. Haastattelujen kesto vaihteli 45 minuutin ja tunnin välillä ja ne toteutettiin puhelimitse tammikuussa 2015.

5.2.2 Kysely

Kyselyn tarkoituksena on selvittää tutkittavaa asiaa valitulta perusjoukolta standardoidusti eli siten, että kysymykset esitetään kaikille täsmälleen samalla tavalla. Kyselyn etuina sen helpon toistettavuuden lisäksi nähdään olevan myös sen tehokkuus ja mahdollisuus tavoittaa laaja vastaajajoukko. Haasteeksi kyselyn laatimisessa muodostuu kysymysten asettelu. Kyselyn vastauksista on vaikeaa selvittää, ovatko vastaajat ymmärtäneet kysymykset samalla tavoin kuin laatija on ne tarkoittanut ja ovatko vastausvaihtoehdot olleet onnistuneita vastaajien näkökulmasta. (Hirsjärvi et al. 2004, s. 182–184).

Kyselylomakkeen kysymykset perustuvat aiemmin tehtyihin haastatteluihin ja niiden laatiminen noudatti aiemmassa kappaleessa esitettyä kaavaa. Tällä pyrittiin ehkäisemään edellisessä kappaleessa esitettyä ongelmaa siitä, että kysymykset tai vastausvaihtoehdot eivät ole riittävän selkeitä tai tarkoituksenmukaisia. Haastatteluissa osa ensin laadituista kysymyksistä havaittiin liian moniselkoisiksi, jonka vuoksi niitä muokattiin selkeämmiksi kyselyä varten. Myös vastausvaihtoehtoihin tehtiin muutoksia, jotta vastaaminen on mahdollisimman selkeää ja vastauksista saadaan mahdollisimman hyvin tulkittavissa olevat tulokset. Lisäksi haastatteluissa käytetty teemoittelu poistettiin siten, että kyselylomake ei sisältänyt lainkaan väliotsikointia. Tähän päädyttiin, koska kyselylomakkeesta haluttiin vastaajalle mahdollisimman selkeän näköinen ja helposti täytettävissä oleva. Lopullinen kyselylomake löytyy liitteestä 3.

Kyselytutkimuksen kysymyksissä hyödynnettiin erilaisia kysymystyyppisiä. Osa kysymyksistä oli monivalintakysymyksiä ja osassa hyödynnettiin Likertin asteikkoa kattavamman informaation saamiseksi. Monivalintakysymyksissä vastausvaihtoehdoksi tarjottiin avoin ”muu, mikä”-kohta, jotta vastaajien oli mahdollista tuoda esille myös sellaisia asioita, joita ei sisällynyt vastausvaihtoehtoihin. Kyselyn lopuksi vastaajilla oli myös mahdollisuus jättää avoin palaute kyselystä tai muista asioista, jotka eivät nousseet esille kysymyksissä. Saatekirjeessä myös ohjeistettiin vastaajia jättä-

mään sellaiset kohdat kyselyssä tyhjiksi, jotka eivät koskeneet lainkaan heidän yritystä tai joihin he kokivat olevan mahdotonta vastata. Tällä haluttiin ehkäistä kyselyn vastausten vääristymisen.

Kyselylomake laadittiin sähköisesti Webropol-työkalulla ja linkki kyselyyn lähetettiin vastaajille sähköpostilla. Kyselyn saatekirje löytyy tämän työn liitteestä 2. Kysely lähetettiin yhteensä 112 vastaajalle. Kysely lähetettiin niiden yritysten edustajille, joiden tiedot löytyivät joko Elinkeinoelämän ympäristöfoorumin listauksesta tai Suomen yrittäjien Synergia-yrityshausta. Vastaajiksi näistä yrityksistä valittiin toimitus- tai varatoimitusjohtaja. Kyselyn linkki oli kuitenkin avoin, eli halutessaan vastaajilla oli mahdollisuus jakaa linkkiä eteenpäin. Kysely lähetettiin 6.2.2015 ja vastausaikaa annettiin 18.2.2015 saakka. Viimeisenä vastauspäivänä lähetettiin vielä muistutusviesti vastaajille, jonka ansiosta vastausten määrää saatiin nostettua jonkin verran. Kaiken kaikkiaan kyselyyn saatiin 29 vastausta, jolloin vastausprosentiksi muodostui vajaa 26 prosenttia.

5.3 Tulosten analysointi

Koska haastattelut toimivat kyselyn esitestauksena, haastattelujen analysointi aloitettiin heti kun ne oli toteutettu. Koska haastattelu toteutettiin valmiiksi teemoitettuna, saatu aineisto oli jo valmiiksi jakautunut haluttuihin osa-alueisiin. Kuitenkin johonkin teemaan kuuluneita asioita tuli esille myös muissa osa-alueissa, jonka vuoksi saatu aineisto ryhmiteltiin uudelleen alkuperäisiin teemoihin.

Kyselytutkimuksen analysointi aloitettiin siirtämällä vastaukset Excel-ohjelmaan, jossa muodostettiin joitakin keskeisimpiä tilastollisia tunnuslukuja kuten vastausten keskiarvoja. Koska kyselyn otoskoko jäi melko pieneksi, tilastollisia menetelmiä ei hyödynnetty tulosten analysoinnissa. Näitä kohtia olivat etenkin avoimet vastaukset ja ”muu, mikä”-vastausvaihtoehdoissa nousseet vastaukset.

Sekä haastattelun että kyselyn vastausten perusteella laaditaan kestävyysstrategiatyypittely. Tyypittelyn tavoitteena on kuvata, mitä kestävyysstrategiatyyppiä vastanneet yritykset pääasiassa edustavat. Haastattelun ja kyselyn kysymykset on laadittu siten, että vastaukset voidaan johtaa kappaleessa 2 esitettyihin Schaltegger et al. (2011) esittämiin kestävyysstrategiatyyppeihin ja niiden perusteella päätellä, mitä strategiatyyppiä kukin vastaus edustaa. Kestävyysstrategiatyypittelyä varten kestävyysstrategioiden osa-alueita muokattiin jonkin verran alkuperäisestä. Pääosin tyypittelyn osa-alueet käsittelevät kestävyuden ympäristöllistä näkökulmaa. Tyypittelyn osa-alueet ovat kestävä toimitusketju, raportointi ja tiedotus, yhteistyö ja verkostot, päätösten hallinta, resurssien käyttö, tuotteet sekä vastuulliset markkinat. Kuvassa 10 on esitetty, miten kyselylomakkeen kysymykset ja vastaukset sijoittuvat kestävyysstrategiataulukon. Taulukossa numero vastaa liitteessä 3 olevia kysymyspatteriston kysymyksen numeroa ja perässä oleva pieni kirjain vastausvaihtoehtoa. Haastattelujen kysymykset eivät ole täysin samat kuin kyselytutkimuksessa käytetyt kysymykset, mutta haastatteluista on kuitenkin tunnistettavissa kysymyspatteriston vastausvaihtoehtojen mukaiset vastaukset.

	Puolustusstrategia	Sopeutuva strategia	Ennakoiva strategia
Kestävyyden osa-alue			
Kestävä toimitusketju			
Hankinnat	14e		14a-d
Kuljetukset	13e, 13h		13a-d, 13f-g
Raportointi ja tiedotus			
Raportointi	15b		15a
Sertifikaatit	16b		16a
Yhteistyö ja verkostot			
Ekoteolliset verkostot	12c		12a-b
Sidosryhmäyhteistyö	25c	25b	25a
Päästöjen hallinta	4-5a	4-5b	4c, 5c-e
Päästöt ilmaan			
Kiinteät jätteet			
Jätevesi			
Hiilidioksidi			
Resurssien käyttö	6-8a	6-8b	6c, 7-8c-e
Energia			
Vesi			
Raaka-aine			
Tuotteet			
T&K	19b		19a
LCA-arvioinnit	20c		20b-c
Vastuulliset markkinat			
Markkinointi	18c	18b	18a
Käyttökoulutus	22c	22c	22a

Kuva 10 Kyselylomakkeen kysymyksien suhde kestävyysstrategiatyypittelyyn

5.4 Tulosten luotettavuus

Tapaustutkimuksen tulosten luotettavuutta ja pätevyyttä voidaan parantaa kolmella periaatteella, jotka ovat monipuolisen tutkimusaineiston hyödyntäminen, tapaustutkimuksen tietokannan luominen sekä todisteketjun (chain of evidence) luominen (Yin 2009, s. 101). Tässä työssä tulosten pätevyyttä pyrittiin parantamaan eri tutkimusmenetelmiä hyödyntämällä sekä kuvaamalla mahdollisimman tarkasti tutkimusprosessin eteneminen. Yinin (2009) viittaama tietokanta tarkoittaa, että tutkimuksessa hyödynnettävät aineistot asetetaan julkisiksi, jotta ulkopuolisilla on mahdollisuus päästä tarkastelemaan alkuperäisiä aineistoja. Tässä työssä tälle ei kuitenkaan nähty olevan tarvetta. Laadullisessa tutkimuksessa tärkeimmäksi luotettavuuden lisääjäksi on kuitenkin koettu olevan tarkka selostus tutkimuksen toteutuksesta (Hirsjärvi et al. 2004, s. 217). Tässä työssä on myös liitetty kaikki aineistonkeruussa käytetyt lomakkeet ja kysymyspatteristot työn liitteiksi.

Haastatteluja analysoitaessa on esitetty autenttisia otteita tutkimusaineistosta, jotka toimivat tehtyjen päätelmien tukena ja perusteluna. Haastattelutilanteet ovat ainutlaatuisia tapahtumia, joissa sekä haastateltavan että haastattelijan persoonalliset ominaisuudet voivat vaikuttaa tuloksiin. Tämän takia haastattelun tulokset ovat lähinnä kyselylomakkeen esitestaajia sekä tuki asian ymmärtämisessä ja tulkinnassa. Kyselytutkimuksen luotettavuutta lisää se, että kysymykset on esitetty jokaiselle vastaajalle täysin samassa muodossa ja toisin kuin haastattelussa, haastattelijan ominaisuudet eivät pääse vaikuttamaan lopputulokseen (Hirsjärvi et al. 2004, s. 217). Lisäksi sekä haastattelut että kysely noudattelivat samoja teemoja, jolloin pystyttiin varmistamaan se, että molemmista aineistonkeruutavoista saadaan jokseenkin samanlaiset tulokset.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA NIIDEN ANALYSOINTI

Tässä luvussa esitellään tehdyn tutkimuksen tulokset sekä niiden analyysit. Aineistonkeruutapoina käytettiin puolistrukturoituja haastatteluja sekä internet-pohjaista kyselytutkimusta. Haastatteluaineiston tulkitsemisessa hyödynnetään vastausten teemoittelua sekä niiden ryhmittelyä. Kyselytutkimuksen tulokset analysoidaan kvalitatiivisin menetelmin. Tulosten analysointi noudattelee haastattelujen ja kyselytutkimuksen runkoa eli tulokset käsitellään teemoittain.

6.1 Haastatteluiden tulokset ja analyysit

Haastattelurunko koostui kolmesta eri teemasta. Nämä teemat ovat *oman toiminnan ympäristövaikutukset, oma tarjooma ja arvon luominen* sekä *arvomuuotos*, joihin jokaiseen kuului neljästä kymmeneen kysymystä. Tässä kappaleessa haastattelun tulokset esitellään myös tässä järjestyksessä. Haastattelut toimivat osaltaan kyselytutkimuksen kysymyksiä testaajana, mutta haastatteluissa nousi esille myös muita arvokkaita näkökulmia liittyen haastateltavien yritysten näkemyksiin kestävyysasioista. Nämä näkemykset on esitetty viimeisenä.

Haastatteluihin osallistuneet yritykset

Tätä tutkimusta varten haastateltiin yhteensä kolmea suomalaista pk-yritysten toimitusjohtajaa. Toimitusjohtajat valikoituivat haastateltaviksi sillä perusteella, että heillä on parhain kokonaiskuva yrityksensä toiminnasta sekä tulevaisuuden kehityssuunnista. Haastatellut yritykset toimivat metalliteollisuuden sekä kemianteollisuuden aloilla. Haastatellut yritykset ovat kaikki kokoluokaltaan pieniä yrityksiä eli työntekijöitä on kaikissa alle 50. Kaikki yritykset ovat yhtiömuodoltaan osakeyhtiöitä ja perustettu vähintään 30 vuotta sitten.

Haastatelluista yrityksistä on havaittavissa selkeitä eroja, miten ne suhtautuvat kestävyteen ja millä tasolla kestävyden huomioiminen yrityksessä on. Tämä asetti haas-

teita myös haastattelijalle, sillä ennalta luotujen haastattelukysymysten havaittiin toimivan paremmin sellaisten yritysten kohdalla, jotka olivat kestävyysajattelussa jo hieman pidemmällä ja tehneet yrityksessä jo toimenpiteitä kestävyuden lisäämiseksi. Tämä todennäköisesti johtui siitä, että haastattelussa käytetyt termistöt ja käsiteltävät asiat olivat tutumpia näille yrityksille. Yritykselle, joka ei juurikaan ollut miettinyt kestävyysasioita, moni kyselyn teemoista oli sellaisia, joita yritys ei juurikaan ollut pohtinut. Näitä kohtia käsitellään myöhemmin tässä kappaleessa yksityiskohtaisemmin läpi.

Yritys A:n voi todeta haastattelun perusteella olevan kaikista haastatelluista yrityksistä pisimmällä kestävyysajattelussa. Yritys A toimii metalliteollisuuden alalla ja se kehittää ja tuottaa prosessilaitteita ja komponentteja eri teollisuuden aloille. Kestävyysasioiden huomioiminen lähti liikkeelle yrityksessä 2008, jolloin taantuman takia yritys alkoi systemaattisesti lisäämään tuotekehitystään tarkoituksena saada aikaiseksi kustannussäästöjä joko tuotteen uudelleensuunnittelun tai tuotantoprosessin kehittämisen kautta. Tämä johti siihen, että yrityksen tuotteiden materiaalinkäyttö pystyttiin lähes puolittamaan. Materiaalikulutuksen pieneneminen toi yritykselle selkeitä kustannussäästöjä, mutta sivutuotteena yritys havahtui tuotteiden muuttuneen samalla myös ympäristöystävällisemmäksi kuin aiemmin. Tämä herätti yrityksen miettimään kestävyttä myös laajemmin kuin pelkän materiaalitehokkuuden ja perinteisen lainsäädännön minimivaatimusten lisäksi. Yritys on alkanut mittaamaan tuotannon ympäristövaikutuksia muun muassa päästöjen ja energian käytön osalta, ja aikoo jatkossa ulottaa kestävyysajattelun läpi koko yrityksen toimintojen. Yritys uskoo, että tulevaisuudessa kestävyys tulee olemaan alalla merkittävä kilpailuvaltti, johon myös asiakkaat ovat havahtumassa. Yritys pyrkii siten olemaan alallaan ensimmäisten joukossa omaksumassa kestävyysasioita toimintaansa.

Yritys B toimii myös metalliteollisuuden alalla ja se tarjoaa hitsaus- ja sorvauspalveluita asiakkailleen. Yrityksellä on yksi suuri asiakas, joka muodostaa noin 80 prosenttia koko yrityksen asiakaskunnasta. Yritys B:llä kestävyuden huomioimisen voi luon-

nehtia olevan lainsäädännön minimitasolla, eikä kestävyyttä muuten huomioida liiketoiminnassa. Yksittäinen suuri asiakas on auditoinut yrityksen toiminnan, mikä piti sisällään myös osittain kestävyysasioita. Näitä ei kuitenkaan yrityksessä ole systemaattisesti kehitetty.

Yritys C toimii kemianteollisuuden alalla ja sen tuotteet ovat kemikaaleja lähinnä paperi- ja selluteollisuudelle. Yritys on viimeisen viiden vuoden aikana aloittanut kiinnittämään kestävyysasioihin enemmän huomiota. Muun muassa tuotannon käyttämää vedentarvetta on pienennetty noin kolmanneksella ja energiatarvetta noin viidenneksellä prosesseja uudistamalla. Yrityksellä sekä raaka-aineen että valmistetun lopputuotteen kuljetusmatkat ovat pitkät, jonka takia myös tehokkaaseen toimitusketjuun on kiinnitetty huomiota muun muassa kuljetusreittejä optimoimalla. Yrityksessä on myös havahduttu siihen, että yhä useampi asiakasyritys vaatii toimittajiltaan vastuullisempaa tuotantoa. Toimenpiteiden suunnittelun ja käyttöönoton on kuitenkin koettu vievän yrityksen johdolta paljon aikaa ja johto kuvaili osaamisensa olevan vajanaista asian suhteen, jonka vuoksi kehitys on ollut hidasta.

Oman toiminnan ympäristövaikutukset

Tämän osion kysymykset liittyivät yrityksen omasta toiminnasta syntyviin ympäristövaikutuksiin. Kysymysrunгон kysymykset käsittelivät haastateltujen yritysten kohdalla pääasiassa tuotannon aiheuttamia päästöjä. Yksittäisistä päästöistä käsiteltiin ilmaan syntyviä päästöjä, jätevettä sekä kiinteitä jätteitä. Lisäksi tässä osiossa keskusteltiin resurssien (raaka-aine, vesi ja energia) käytöstä, sekä toimitusketjun aiheuttamista päästöistä.

Päästöjen hallinta

Päästöjen hallinnan nähtiin kaikissa haastatelluissa yrityksissä olevan vähintään kohtalaisella tasolla. Suurimmaksi syyksi tähän haastateltavat yritykset nostivat Suomen lainsäädännön, jossa on määrätty suhteellisen tiukat rajat syntyville päästöille. Haastatelluista yrityksistä A ja B totesivat kuitenkin, ettei heidän toiminnassaan synny

merkittävästi päästöjä. Esimerkiksi kaasumaisia päästöjä ilmaan (esimerkiksi hiilidioksidi, typen ja rikin oksidit, pienhiukkaset) ei synny lainkaan tai syntyy hyvin vähän. Myöskin jäteväettä syntyy niin vähäisissä määrin, etteivät yritykset A ja B kokee mielekkääksi mitata tai valvoa sitä. Kiinteitä jätteitä syntyy molempien yritysten toiminnassa. Yritys A mittasi sen määrää ja oli myös asettanut sille vähennystavoitteet. Yritys B ei mitannut syntyvän kiinteän jätteen määrää.

Yritys C poikkesi kahdesta muusta haastatellusta yrityksestä, sillä sen toiminta vaatii ympäristöluvan. Yrityksen toiminta voi aiheuttaa vesien pilaantumista prosessissa käytettävien kemikaalien takia. Ympäristöluvassa on määritelty yrityksen jätevesille pitoisuusarvot, joita ei saa ylittää. Näiden vaatimusten takia yrityksellä on käytössä oma jätevesien puhdistamo. Yritys oli myös huomannut, että tuotantoprosessia uudistamalla syntyvien jätevesien määrää oli saatu pienennettyä prosessiin käytettävän puhtaan veden määrää vähentämällä. Tämä oli pienentänyt suoraan jätevesien käsittelystä syntyviä kustannuksia. Tehdyn kehitystyön halutaan yrityksessä jatkuvan myös tulevaisuudessa, joten yrityksessä on asetettu tavoitteet seuraavalle viidelle vuodelle jätevesipäästöjen pienentämiseksi. Ilmaan syntyviä päästöjä ei tässäkään yrityksessä syntynyt.

Hiilidioksidipäästöjä ei valvottu missään haastatelluissa yrityksissä. Yksi haastateltu kertoi tämän olevan jokseenkin mahdotonta, sillä he kokivat suurimpien hiilidioksidipäästöjen syntyvän kuljetuksissa, joita he eivät hoitaneet lainkaan itse.

Resurssitehokkuus

Toisena osa-alueena oman toiminnan ympäristövaikutuksien arvioinnissa käsiteltiin resurssien tehokasta käyttöä. Kysymykset liittyivät sekä tuotannon käyttämään materiaaliin että tuotantoprosessin käyttämään veteen ja energiaan.

Haastatelluista yrityksistä etenkin yritys A:lla materiaalitehokkuus nousi merkittävämmäksi tekijäksi, jolla toiminnan kestävyyttä pyrittiin lisäämään. Materiaalitehok-

kuudella alun perin pyrittiin kustannussäästöön, mutta sen huomattiin tuovan mukanaan myös muita ympäristöhyötyjä, esimerkiksi kuljetuksen päästöjen havaittiin pienentyneen kuljetettavien tuotteiden ollessa kevyempiä. Yritys myös korosti materiaalitehokkuuden tärkeyttä tulevaisuudessa metallialalla, koska metallin hinta tulee odotetusti nousemaan tulevaisuudessa. Muut kaksi yritystä seurasivat tuotannon materiaalinkulutusta kustannusten kautta, mutta materiaalinkulutukselle ei ollut tehty vähentämissuunnitelmia.

Yritys C käyttää tuotantoprosessissaan merkittävästi vettä ja energiaa. Kuten edellä mainittiin, näiden resurssien käytön vähentämiseen on viime vuosina kiinnitetty erityistä huomiota. Energiankulutusta oli saatu prosesseja tehostamalla pienennettyä noin viidenneksellä. Suurin motiivi myös tälle on ollut kustannussäästöjen hakeminen lähinnä energian hinnannousun myötä. Kaikilla haastatelluilla yrityksillä kaikki energia tulee ostoenergiana, joten tarkkaa tietoa uusiutuvien energialähteiden osuudesta yritykset eivät osanneet antaa.

Yksi toimitusjohtajista nosti myös esiin, että monesti energiankulutusta arvioitaessa huomio kiinnittyy pieniin virtoihin kokonaiskuvan sijaan. Olennaista hänen mukaansa on keskittyä tuotantoprosessin kehittämiseen sen sijaan, että pohdittaisiin esimerkiksi toimistotilojen energiankulutusta.

”Monessa paikkaa kuulee energiankulutusta vähennettävän sammuttelemalla toimistoista valoja ja tietokoneita. Fakta kuitenkin on, että jopa tämän kokoisessa yrityksessä noilla ei ole suuressa mittakaavassa mitään merkitystä. Jos oikeasti halutaan energiansäästöjä aikaan, pitää kyllä muuttaa tuotantoprosesseja, siellä ne oikeat säästöt tehdään.” (Toimitusjohtaja C)

Jätevirrat

Jätteen vähentämisen perusteena haastateltavista yrityksistä C on viime vuosina alkanut kiinnittää huomiota syntyvän jätteen määrään. Myös tässä on havahduttu potenti-

aalisiin kustannusvaikutuksiin, sillä jätteiden vähentämisen on huomattu alentavan suoraan kustannuksia. Jättemaksujen epäillään tulevaisuudessa vain kasvavan, joten jätemäärien pienentäminen tulee olemaan kriittistä myös tulevaisuudessa.

”Syntyvien jätteiden vähentäminen on meillä tuonut suoraan kustannussäästöjä. Jos tämän kokoinen yritys saa leikattua edes jotain kustannusta viidenneksen vuodesta, se näkyy jo vuoden lopussa viivan alla..” (Toimitusjohtaja C)

Yksikään haastatelluista yrityksistä ei hyödyntänyt kierrätettyä materiaalia tuotannossaan. Tässä kuitenkin yritykset A ja B näkivät tulevaisuudessa potentiaalia metallin hintojen noustessa, jolloin kierrätysmateriaalia käyttämällä voitaisiin säästää materiaalikustannuksissa. Yritykset kuitenkin epäilivät, että kierrätetyn materiaalin käyttö aiheuttaisi jonkin verran muutoksia tuotantoprosessissa, jonka vuoksi tätä ei nähty lähitulevaisuudessa erityisen houkuttelevana.

Haastatelluista yrityksistä yksikään ei toiminut niin kutsutuissa ekoteollisissa verkostoissa, joissa joko yritykset hyödyntävät tuotannossaan toisten yritysten tuotannon sivuvirtoja tai joka on perustettu ratkaisemaan jonkin ympäristöllinen haaste. Erityisesti yritys C koki, että yrityksen nykyisellä tuoteportfoliolla tämä ei edes olisi mahdollista. Tulevaisuudessa mahdollista olisi suunnitella kokonaan uusi tuote yhteistyössä jonkin muiden toimijoiden kanssa. Esimerkkinä yritys nosti yhteistyöverkoston, jossa kehitettäisiin paperiteollisuuden ympäristöystävällisimpiä tuotteita ja jossa he voisivat olla mukana ympäristölle ystävällisten kemikaalien tuottajana. Myös kaksi muuta haastateltua piti vastaavanlaisia verkostoja mahdollisina, mutta erityisesti yritys B korosti, että pienen yrityksen olisi lähes mahdotonta lähteä tällaisen verkoston veturiksi vähäisten resurssien takia. Olemassa olevaan verkostoon kuitenkin yritykset voisivat olla halukkaita lähtemään.

Kestävät kuljetukset ja hankinnat

Toimitusketjuun liittyvä kestävyysarviointi koettiin haastatelluista yrityksistä suhteellisen haastavana. Syynä tähän oli muun muassa se, että kaksi yrityksistä ei hoitanut itse tuotteidensa kuljetuksia vaan ne hoidettiin ostopalveluna ulkopuoliselta toimijalta. Nämä yritykset eivät kokeneet mahdolliseksi vaikuttaa ulkopuolisen toimijan toimintaan. Ulkopuolista kuljetusyrittäystä valittaessa haastatelluissa yrityksissä hinta on ollut määräävänä tekijänä, jolloin kukaan ei ollut ottanut huomioon ympäristökriteerejä kuljetusyrittäjän valinnassa.

Kuljetuksien aiheuttamia ympäristövaikutuksia pohdittaessa yksi yritys nosti esille kuljetettavan tuotteen ominaisuudet, joilla on hyvin merkittävä osuus kuljetuksien ympäristövaikutusten syntymisessä. Jo tuotteen suunnitteluvaiheessa voidaan ottaa huomioon sen kuljettaminen ja esimerkiksi suosia materiaalivalinnoissa mahdollisimman kevyitä materiaaleja. Lisäksi tuotteen pakkauksien tulisi olla sellaisia, että niiden kuljettaminen on mahdollisimman helppoa.

” – materiaalitehokkuus alentaa paitsi tuotteen tuottamisen mutta myös alentaa kuljetuksen kustannuksia, sillä kevyempi tuote on aina halvempi kuljettaa kun yhteen rekkaan sopii enemmän tuotteita ja siten myös kuljetuksien ympäristövaikutukset pienenevät..” (Toimitusjohtaja A)

Kuljetuksien lisäksi arvioitiin mahdollisten toimittajien tai alihankkijoiden arviointia kestävyysasioissa. Toimittajien arvioinnissa tai hankintoja tehdessä haastatelluista yrityksistä yksikään ei ottanut kestävyysasioita mukaan päätöksentekoon, sillä hinta ja muut ominaisuudet koettiin edelleen tärkeimmäksi kriteeriksi valinnassa.

Yhteiskuntavastuuarviointi ja standardit

Kenelläkään haastatelluista yrityksistä ei ole ulkopuolisen myöntämää ympäristösertifikaattia (esimerkiksi ISO 14001). Suurin syy tälle koettiin olevan se, että standardoiminen on suhteellisen kallista ja standardoimisprosessi koettiin suhteellisen hankalaksi ja aikaa vieväksi. Ulkopuolisen standardin ei myöskään koettu tuovan muka-

naan lisäarvoa, sillä haastateltujen toimitusjohtajien mukaan yritysten asiakkaat eivät ole kiinnostuneita siitä, onko alihankkijoilla ympäristöstandardia vai ei. Kuitenkin yksi haastatelluista yrityksistä on ISO-laatustandardoitu merkittävimmän asiakkaan toivomuksesta. Standardoimisprosessin koettiin kyseisessä yrityksessä olleen melko raskas, mutta vastaavanlaiseen prosessiin yritys olisi valmis, mikäli asiakkaan puolelta tähän tulisi painetta.

Myöskään haastatelluista yrityksistä yksikään ei julkaissut erillistä vuosittaista yritys-vastuuraporttia. Tämän koettiin vievän yrityksen niukoista resursseista niin paljon aikaa, ettei kukaan haastatelluista yrityksistä nähnyt raportoinnista saatavaa hyötyä tarpeeksi suurena sen tekemiseen. Kaksi haastatelluista yrityksistä liitti vuosittaiseen toimintakertomukseen kuvauksen myös ympäristövaikutuksista, mutta tätä ei kuitenkaan kehitetty tai valvottu millään tavalla, joten raportoinnin voi katsoa olevan näissäkin yrityksissä melko satunnaista.

Oma tarjooma ja arvon luominen

Tämän osion kysymykset liittyivät kestävän kulutuksen ohjaamiseen ja sitä kautta kestävyiden edistämiseen yrityksen omien tuotteiden ja palveluiden kautta. Tarkoituksena tässä osiossa oli selvittää, millä tavalla haastateltujen yritysten tuotteissa näkyy kestävyys.

Vastuulliset tuotteet ja palvelut

Kaikkien haastateltujen yritysten voidaan luonnehtia olevan melko perinteisiä, sillä kaikissa yrityksen liiketoimintamallin perusteena on myydä valmistamansa fyysinen tuote asiakkaalle. Kaksi haastatelluista yrityksistä ei tarjonnut huolto- tai muita palveluita fyysisen tuotteen lisäksi. Yhdessä yrityksessä tarjoomaan kuului myös asennuspalveluita, mutta pääpaino yrityksellä on edelleen myydä asiakkaille fyysisiä tuotteita. Yritykset A ja B toimivat suurten yritysten alihankkijoina, jotka tyypillisesti järjestävät itse tuotteilleen huoltopalvelut. Haastatellut yritykset näkivät, että ainoa tapa lisätä huoltopalveluita yrityksen tarjoomaan olisi luoda sellainen tuote, jonka huolto

vaatisi erityistä osaamista jota välttämättä tuotteen ostavalla yrityksellä ei entuudestaan ole. Kuitenkin haastatellut yritykset kokivat toimittavansa niin ”perustuotteita”, että niihin on vaikea lisätä huoltopalveluita. Yritys C:n tuotteet ovat kemikaaleja, joten niihin koettiin olevan lähes mahdoton lisätä palveluita.

Kuitenkin siinä, miten kestävyys on otettu huomioon tuotteen suunnittelussa, on merkittäviä eroja haastateltujen yritysten välillä. Yritys B ei ole ottanut tuotteiden suunnittelussa huomioon lainkaan ympäristönäkökulmia. Myöskään yritys C ei ole tuotekehityksessä ottanut juurikaan huomioon tuotteen ympäristövaikutuksia, sillä se on keskittynyt lähinnä tuotantoprosessin ympäristövaikutusten pienentämiseen. Tämä yritys koki kuitenkin, että tulevaisuudessa kemianteollisuudessa tuotteiden suunnittelussa tulee ympäristövaikutukset olemaan merkittävässä roolissa ja ympäristölle haitallisia kemikaaleja pyritään koko ajan vähentämään tuotteissa tai löytämään niille vähemmän haitallisia korvaajia.

Yritys A on ottanut vastuullisuusasiat huomioon jo tuotekehitysvaiheessa. Tuotteiden materiaalinkulutusta on pystytty pienentämään tuotesuunnittelulla lähes puoleen niiden ennen käyttämästä materiaalista minkä vuoksi yrityksen tuotteet ovat lähes puolet kevyempiä kuin kilpailijoiden vastaavat tuotteet. Keveyden on huomattu tuovan mukaan myös muita etuja kuin säästöjä materiaalikustannuksissa, sillä kevyempi tuote on edullisempi ja ympäristöystävällisempi myös kuljettaa ja asentaa. Nämä ovat merkittäviä tekijöitä, sillä suurin osa yrityksen asiakkaista vie tuotteensa pitkien matkojen päähän, lähinnä alemman kehitystason maihin. Tuotteiden rakennetta muutettiin myös siten, että ne ovat koottavissa moduuleista. Modulaarinen tuote on erittäin helppo koota eikä se vaadi erityisosaamista tai erikoisia työvälineitä. Yrityksen asiakkaiden kohdemaissa ei aikaisemmin löytynyt tarpeeksi osaavaa työvoimaa tuotteiden kokoonpanoon, jonka vuoksi asiakkaat joutuivat viemään asentajat Suomesta kohdemaahan. Modulaarinen tuote on kuitenkin niin helppo asentaa, että siinä voidaan käyttää kohdemaan työntekijöitä. Tämä on paitsi asiakasyritykselle halvempaa, mutta myös luo positiivisia sosiaalisia vaikutuksia kohdemaassa.

Yrityksessä A tuotekehityksessä nähtiin merkittävässä roolissa olevan asiakkaat, jotka on aktiivisesti otettu mukaan tuotekehitykseen. Yrityksessä huomattiin, että monesti asiakkailta tuli parhaat kehitysideat tuotteisiin, jolloin alettiin tehdä systemaattista yhteistyötä tuotekehityksessä. Yhden asiakkaan ongelmien huomattiin toistuvan myös muilla asiakkailla, jolloin tehdyt parannukset tuotteisiin usein auttoivat samalla kaikkia tulevia asiakkaita. Tämä on myös noussut yrityksellä merkittäväksi kilpailuvaltiksi, sillä harva kilpailija tarjoaa vastaavaa palvelua.

Tyypillisesti etenkin suuret yritykset tekevät itse tai teettävät ulkopuolisella arvioijalla tuotteidensa elinkaari vaikutusten arvioinnin (LCA, life Cycle Assessment), jossa arvioidaan tuotteen koko elinkaaren aikaisia ympäristövaikutuksia. Haastatelluista yrityksistä kenenkään yrityksen tuotteille tätä ei oltu kuitenkaan tehty. Myös tähän syyksi yksi haastatelluista yrityksistä nosti resurssien vähyden, sillä arvioinnin koettiin olevan sekä aikaa vievä että kallis toteuttaa eikä sen nähty tuovan mukanaan konkreettisia hyötyjä.

Vastuullinen markkinointi

Haastatelluissa yrityksissä markkinointi nähdään olevan kaiken kaikkiaan pienessä roolissa, sillä kaikki haastatellut yritykset toimivat suurempien yritysten alihankkijoina. Kahdessa yrityksessä markkinoinnista vastasi myynti- ja markkinointipäällikkö, jonka vastuulla on myös todella paljon operatiivista toimintaa. Yhdessä yrityksessä on erillinen markkinointipäällikkö, joka on vastuussa markkinointitoimenpiteistä. Kaikissa haastatelluissa yrityksissä tuotteen tekniset ominaisuudet ovat markkinoinnin kulmakivi. Kukaan haastatelluista toimitusjohtajista ei tunnistanut, että kukaan kilpaileva yritys markkinoisi tuotteitaan kestävyuden avulla. Tähän kuitenkin yrityksen A toimitusjohtaja näki tulevaisuudessa tulevan muutosta suuryrityksien alkaessa kiinnittää enemmän huomiota alihankkijoidensa toimintaan. Jo nyt yritykset voisivat saada kilpailuetua markkinoilla kestävämmillä tuotteilla ja tulevaisuudessa tämä tulee olemaan entistä merkittävämmässä roolissa.

”Toistaiseksi myydään vielä tuotetta ja jos se on halvempi pienemmän materiaalinkulituksen takia niin aina parempi. Tulevaisuudessa on kuitenkin varmaa, että ympäristöystävällisyys tulee meidänkin alalla olemaan kilpailuvaltti. Silloin ei enää myydä pelkkää halpaa tuotetta vaan tuotetta, jonka hiilijalanjälki on pienempi kuin kilpailijan. Tämä kuitenkin vaatii muutosta asiakaspään ajattelumallissa.”

(Toimitusjohtaja A)

Tiedotus ja koulutus

Vastuullinen yritys pyrkii lisäämään asiakkaiden tietoisuutta tuotteen vastuullisesta ja oikeasta käytöstä esimerkiksi käyttökoulutuksen tai tuoteselosteiden avulla. Kaikilla haastatelluilla yrityksillä tarjottiin opastusta tuotteen käyttöön vähintään tuoteselosteiden avulla. Lisäksi yksi haastatelluista yrityksistä tarjosi tuotteilleen asennuspalveluita, jolloin asentaja opasti tuotteen loppukäyttäjiä käyttämään tuotetta oikein. Samalla yrityksellä myös tuotteen myynti- sekä suunnitteluvaiheessa pyritään opastamaan asiakasta valitsemaan oikea tuote oikeaan käyttötarkoitukseen sekä suunnitellulla pyritään siihen, että asiakkaan tarpeisiin saadaan mahdollisimman kestävä tuote.

Arvomuuutos

Tämän osion kysymykset olivat enemmän arvopohjaisia ja keskittyivät pääasiallisesti ekologiseen ja sosiaaliseen kestävyys edistämiseen sekä suuremman mittakaavan muutoksiin. Haastatelluille tämän osion kysymykset olivat selvästi haastavampia kuin kahden edellisen osion kysymykset ja haastattelija joutui jonkin verran avaamaan haastattelukysymyksiensä taustoja. Voidaan siis todeta, että sosiaaliset ja ekologiset näkökulmat ovat vähäisessä roolissa haastatelluissa pk-yrityksissä.

Tässä osiossa haluttiin selvittää, onko haastatelluilla yrityksillä sellaista toimintaa, joka lisää joko sosiaalista tai ekologista kestävyyttä. Haastatelluista yrityksistä yksikään ei lähtökohtaisesti ole perustettu ratkaisemaan joko sosiaalisia tai ympäristöllisiä ongelmia tai niiden tuotteet eivät myöskään ole suunniteltu suojelemaan ympäristöä.

Myöskään erillisiä sosiaalisia tai ympäristöllisiä tavoitteita ei yrityksissä ollut asetettu. Yksi haastatelluista yrityksistä nosti kuitenkin tässä kohdin esille yrityksen lähialueen sponsoroinnin, jota yritys teki säännöllisesti.

Yksi kysymys käsitteli tässä osiossa yrityksissä tehtävää yhteistyötä sidosryhmien kanssa. Sidoryhmillä tässä tarkoitettiin esimerkiksi asiakkaita, kansalaisryhmiä sekä lainsäätäjiä. Tällä haluttiin selvittää sitä, tekevätkö yritykset aktiivisesti yhteistyötä ulkopuolisten toimijoiden kanssa omien sosiaalisten ja ympäristöllisten vaikutusten pienentämiseksi. Haastatelluista yrityksistä kaksi ei tehnyt säännöllistä yhteistyötä ulkopuolisten kanssa, kun taas yksi haastatelluista yrityksistä nosti esiin yhteistyön tuotekehityksessä läheisen yliopiston kanssa. Yritys oli tehnyt yhteistyötä yliopiston tutkijoiden kanssa, kun sen tuotteita oli suunniteltu uudelleen materiaalikulutuksen pienentämiseksi. Tämä yhteistyö oli kuitenkin ollut kertaluontoinen projekti ja sen päätyttyä yhteistyötä ei ole tehty. Yritykselle oli kuitenkin jäänyt tästä positiiviset kokemukset ja vastaavanlaista yhteistyötä yritys olisi halukas jatkamaan. Myös muut haastatellut yritykset kokivat yhteistyön pääosin positiivisena ja olisivat valmiita tekemään yhteistyötä mikäli sopiva aihe ja kumppanit löytyisivät.

Muut haastattelussa esille nousseet asiat

Yksi haastatelluista toimitusjohtajista nosti esille pk-yrityksien vähäisistä resursseista johtuvan johdon kiireen, jonka vuoksi pitkän ajan suunnittelua on vaikeaa tehdä. Pk-yrityksien johto on usein pieni, hallituksessa voi istua vain muutamia henkilöitä ja myös johtoryhmä on pieni. Kuten jo työn teoriaosuudessa mainittiin, toimitusjohtajilla on usein pienissä yrityksissä vastuullaan myös operatiivista toimintaa, joka vie huomiota pitkän ajan strategian kehittämisestä. Myös haastatelluista toimitusjohtajista A nosti tämän esille. Hänen mukaansa resurssien puute johtaa siihen, että asioita ei yritetä ennakoida ja toimia jo etukäteen, vaan asioihin reagoidaan vasta sitten kun on pakko. Tämä johtaa usein kiireessä rakennettuihin ratkaisuihin, jotka jäävät lopulta pysyviksi kun asialle ei ehditä tehdä muuta. Tähän ratkaisuksi haastateltu näkisi sen,

että pk-yrityksissä pitäisi aktiivisemmin ennakoida tulevaisuuden muutoksia, jolloin ratkaisuja niihin voitaisiin rauhassa miettiä ja kehitellä.

” – tuntuu siltä, että muutos vaatii aina jonkun kriisin, muuten (pk-yrityksien) on vaikea nähdä muutoksen tarve tai ainakin puuttua siihen vapaaehtoisesti. Tähän yritykset tarvitsisivat pelimerkkejä, miten ymmärrettäisiin tehdä muutoksia jo ennen kuin akuutti kriisi on jo päällä.” (Toimitusjohtaja A)

Toisena merkittävänä tekijänä yrityksen B toimitusjohtaja näkee sen, että pk-yritykset toimivat monesti suuremman yrityksen alihankkijoina ja monella pienellä yrityksellä yksi iso yritys tekee suurimman osan liikevaihdosta. Tällöin suuren asiakkaan vaatimukset korostuvat merkittävästi alihankkijalla. Mikäli suurelta yritykseltä tulee vaatimuksia tai painetta muuttaa toimintaa, siihen on ryhdyttävä lähestulkoon väkisin. Tämä toimii myös toisinpäin; mikäli vaatimuksia kestävyysasioista ei suuren yrityksen puolelta tule, niitä lähdetään harvoin pk-yrityksessä itse kehittämään.

”Pienillä alihankkijoilla kuten meillä, joilla yksi iso yritys tekee suuren osan myynnistä, (asiakkaan) vaatimukset vaikuttavat merkittävästi. Mikäli sieltä tulisi painetta muuttaa toimintaa kestävämmäksi, ei siinä muu auttaisi. Toisaalta toistaiseksi meidän on ollut helppo olla juurikaan välittämättä näistä asioista kun asiakas ei ole ollut valmis maksamaan lisää vaikka kuinka oltaisiin luonnonmukaisia.” (Toimitusjohtaja

B)

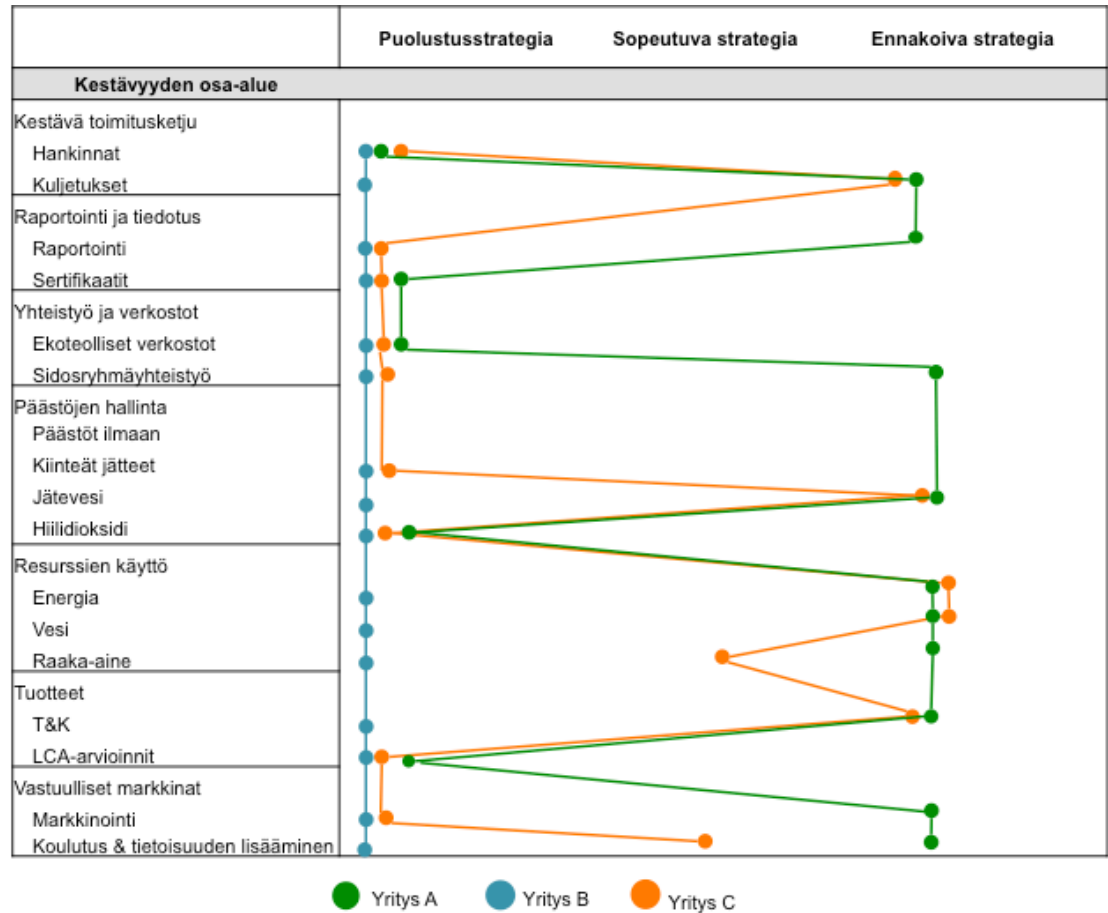
Yksi haastatelluista toimitusjohtajista koki omien tietojen kestävydestä olevan vähäiset, jonka vuoksi asian huomioiminen on ollut yrityksessä vaikeaa. Tietoa kestävyysasioista löytyy melko hyvin, mutta niiden soveltaminen oman yrityksen toimintaan koettiin hankalana. Etenkin erilaiset ympäristöstandardit haastateltu koki vaikeiksi ottaa käyttöön pienessä yrityksessä niiden raskauden takia. Standardin käyttöönotto vaatii pieneltä yritykseltä suuria ponnisteluja, mikä ei useinkaan ole pienillä resursseilla mahdollista.

”Me mietittiin silloin, kun meillä on tuo tuotannon laatumerkki, että oltaisiin hommattu sama myös ympäristöpuolelle. Toisaalta kokemuksena oli laatumerkin hankkimisesta että paljon se vaati silloin työtä ja aikaa että se saatiin, mutta toisaalta se kyllä pakotti tonkimaan oman yrityksen toiminnot läpikotaisin ja uudistamaan pintyneitä huonoja käytäntöjä. Asiaan tutustuttaessa kuitenkin ympäristöpuolen laatumerkki tuntui meille vielä liian haastavalta, siinä oli monta sellaista kohtaa mistä meillä ei oltu edes kuultu. Todettiin, että yritetään ensin itse maalaisjärjellä näitä juttuja pohtia ja palataan laatumerkkiin sitten myöhemmin.”

(Toimitusjohtaja C)

Yhteenveto haastatteluista

Haastatteluiden vastausten perusteella yrityksille laadittiin kappaleessa 5 kuvattu strategiatyypittely, joka on esitetty kuvassa 11. Haastattelukysymykset eivät noudattaneet samaa rakennetta kuin kyselytutkimus. Haastatteluaineistosta oli kuitenkin tunnistettavissa avoimista vastauksista tekijät, joiden perusteella yrityksille on saatu luotua kestävyysstrategiatyypittely. Kirjoittaja on joutunut kuitenkin jonkin verran tekemään omia päätelmiä haastatteluaineistosta. Mikäli haastatteluaineistosta ei kuitenkaan saatu selvää varmuutta jostakin osa-alueesta, on se jätetty kokonaan piirtämättä kuvaan.



Kuva 11 Haastateltujen yritysten kestävyysstrategiatyypittely

Vastausten perusteella yrityksistä A on selkeästi pisimmällä kestävyiden integroimisessa läpi yritysten toimintojen, sillä suurin osa yrityksen vastauksista sijoittui sopeutuvan tai ennakoivan strategian kohdalle. Yrityksessä päästöjen hallinta, resurssien käyttö sekä tuotekehitys olivat selkeästi vahvimmat osa-alueet. Toimintalogiikaltaan yritys kuitenkin on melko perinteinen, eikä yritys toimi yhteistyöverkostoissa tai ekoteollisissa verkostoissa. Myöskään hankinnoissa yritys ei ottanut huomioon kestävyttä.

Yrityksellä C oli suurin hajonta vastauksien välillä, ja sen antamat vastaukset vaihtelivat kaikkien kolmen strategiatyypin välillä osa-alueesta riippuen. Selkeästi vahvin osa-alue tälle yritykselle oli päästöjen hallinta sekä resurssien käyttö, joiden kohdalla

yritys noudattaa ennakoivaa strategiaa. Sen sijaan markkinoinnissa sekä sidosryhmäyhteistyössä yrityksen vastaukset sijoittuvat puolustusstrategian kohdalle.

Yritys B:n haastatteluvastaukset sen sijaan sijoittuvat täysin puolustusstrategian kohdalle ja sen voidaan todeta kolmesta haastatellusta yrityksestä panostaneen selkeästi vähiten kestävyysasioihin. Haastattelun perusteella voidaan todeta yrityksen tunnustaneen monen kohdalla tarpeen tehdä muutoksia mutta konkreettisia toimenpiteitä asialle ei ole tehty, minkä vuoksi yrityksen kestävyysstrategiaprofiili sijoittuu puolustusstrategian kohdalle.

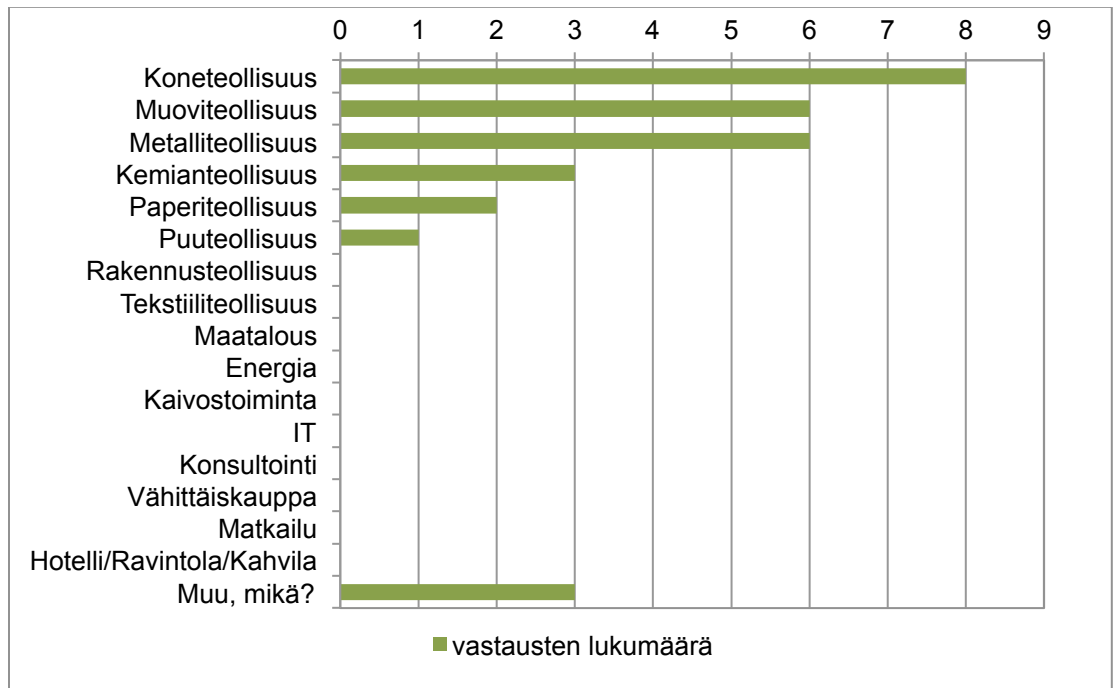
6.2 Kyselytutkimuksen tulokset ja analyysit

Kyselytutkimuksen tulosten analysointi aloitettiin siirtämällä aineisto Webropol-ohjelmasta Excel-ohjelmistoon. Otoksoon ollessa pieni, tilastollisista aineistontulkintamenetelmistä hyödynnettiin keskiarvoja sekä prosentuaalisia osuuksia vastaajista.

Yritysten taustatiedot

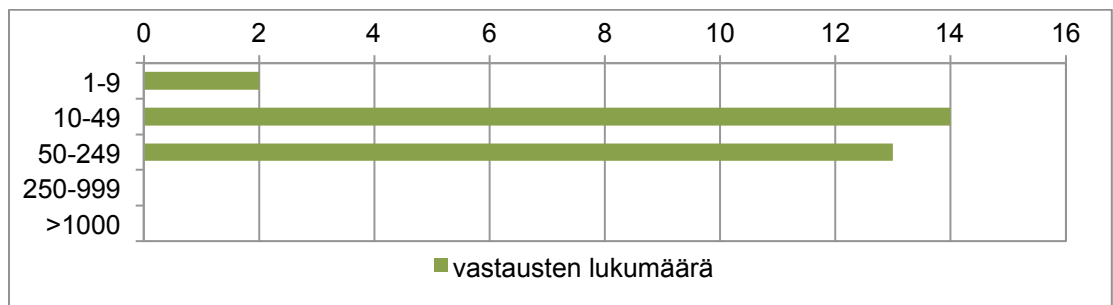
Kyselyyn vastasi yhteensä 29 yritystä. Kysely lähetettiin yhteensä 112 vastaajalle, jolloin vastausprosentti on noin 26 prosenttia. Kaiken kaikkiaan kysely oli avattu 33 kertaa, eli lähes kaikki kyselyn avanneet olivat vastanneet siihen. Myöskään kesken-eräisiä vastauksia ei kyselyyn tullut. Tästä voi päätellä, että kyselyä ei koettu liian vaikeaksi tai työlääksi. Pieni vastausprosentti johtuu todennäköisesti siitä, että kutsu kyselyyn lähetettiin sähköpostin välityksellä. Sähköpostitse lähetetyillä kyselyillä lienee melko pieni huomioarvo vilkkaasti kulkevan sähköisen viestiliikenteen vuoksi.

Pääasiassa vastaaja oli yrityksen toimitusjohtaja tai varatoimitusjohtaja muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta. Vastanneet yritykset edustivat eri teollisuuden aloja (kuva 12). Eniten vastauksia saatiin koneteollisuuden yrityksiltä, toiseksi eniten muovi- ja metalliteollisuuden yrityksiltä. ”Muu, mikä” -kohdan vastanneet yritykset toimivat sähköalalla sekä elintarvikepakkausalalla.



Kuva 12 Vastanneiden yritysten pääasiallinen toimiala (kysymys 2)

Kysely lähetettiin jo lähtökohtaisesti pk-yrityksille eli kaikissa kyselyn osallistuneissa yrityksissä henkilöstömäärä on alle 250 henkilöä. Vastanneiden yritysten henkilöstömäärät on esitetty kuvassa 13. Vastanneista yrityksistä suurin osa (14 vastaajaa, 48 %:a) kuului pieniin yrityksiin (henkilöstömäärä 10-49). Lähes yhtä suuri osuus yrityksistä (13 vastaajaa, 45 %:a) kuului keskisuuriin yrityksiin työllistäen 50-249 henkilöä. Vain kaksi vastannutta yritystä on mikroyrityksiä eli työntekijöitä on alle kymmenen.

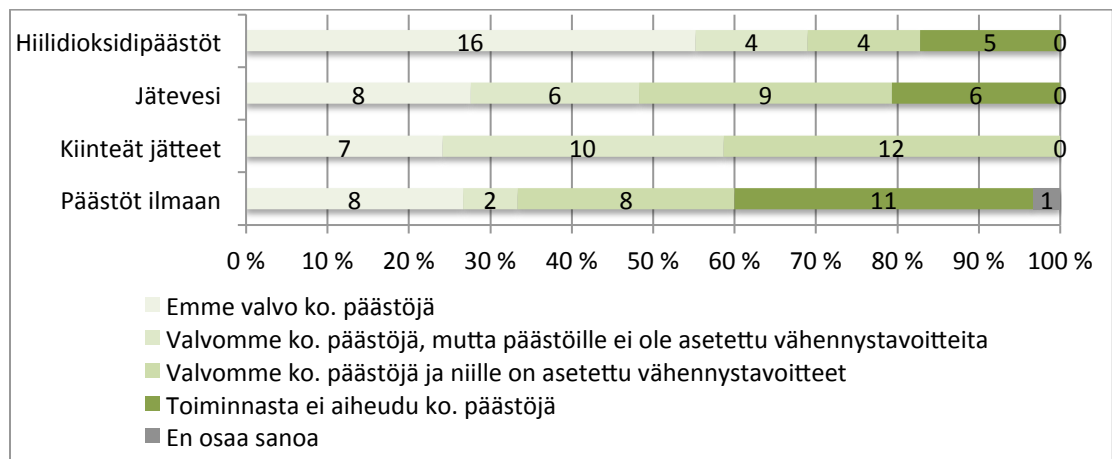


Kuva 13 Vastanneiden yritysten henkilöstömäärä (kysymys 3)

Oman toiminnan ympäristövaikutukset

Tähän osa-alueeseen kuuluivat kysymyslomakkeen kysymykset 4-11. Kysymykset käsittelivät lähinnä yrityksen oman toiminnan päästöjen hallintaa sekä niiden vähentämistä ja resurssien käyttöä ja niiden käytön vähentämistä.

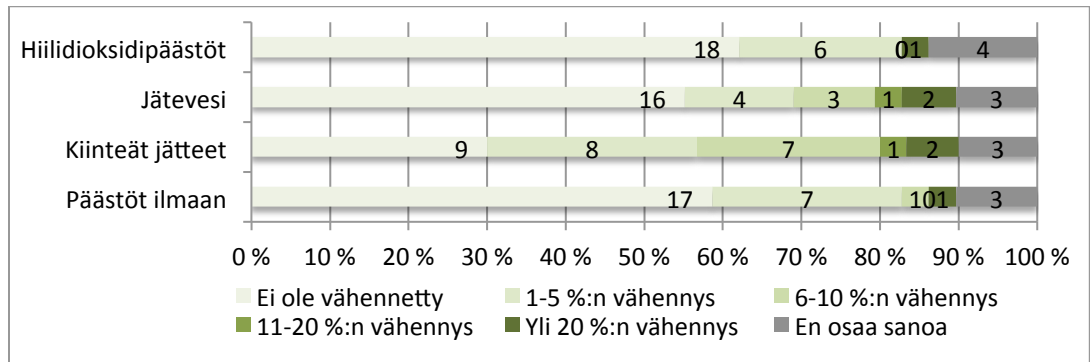
Kuvassa 14 on esitetty yhteenveto yritysten päästöjen hallinnasta. Hiilidioksidipäästöjä selkeästi valvottiin vähiten, yli puolet vastanneista yrityksistä ei valvonut hiilidioksidipäästöjä. Sen sijaan kiinteiden jätteiden hallinta oli parhaimmalla tasolla, sillä noin 40 prosenttia vastanneista yrityksistä valvoi syntyvän jätteen määrää ja sille on asetettu vähennystavoitteet. Ilmaan syntyviä päästöjä ei syntynyt peräti lähes 40 prosentilla vastaajista. Huomioitavaa on myös, että vain yksi vastaaja on valinnut ”en osaa sanoa” -vaihtoehdon. Tämän voidaan katsoa tarkoittavan, että yritykset ovat tietoisia oman toimintansa päästöistä, vaikka niiden vähentämiseksi ei olisikaan tehty toimenpiteitä.



Kuva 14 Yhteenveto yritysten päästöjen hallinnasta (kysymys 4)

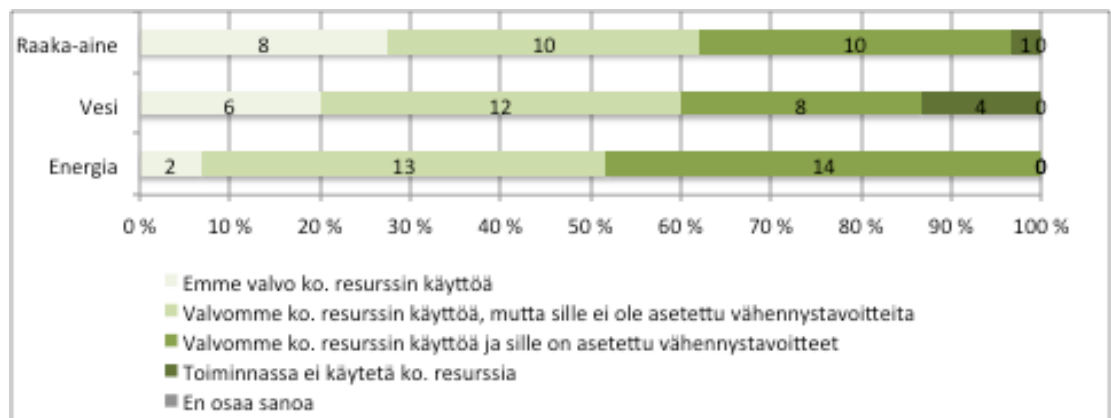
Kuvassa 15 on esitetty, miten vastanneet yritykset ovat vähentäneet toiminnassa syntyviä päästöjä. Tarkastelujaksona on yksi vuosi. Tarkasteltaessa tuloksia on huomattavissa osittainen ristiriita edellisen kysymyksen vastauksien kanssa. Esimerkiksi kiinteille jätteille edellisen kysymyksen mukaan 12 vastaajaa oli asettanut vähennystavoitteet, mutta peräti 18 yritystä oli vähentänyt kyseisiä päästöjä kuluneen vuo-

den aikana. Tässä kysymyksessä tuli selkeästi enemmän myös ”en osaa sanoa”-vastauksia kuin edellisessä kysymyksessä.



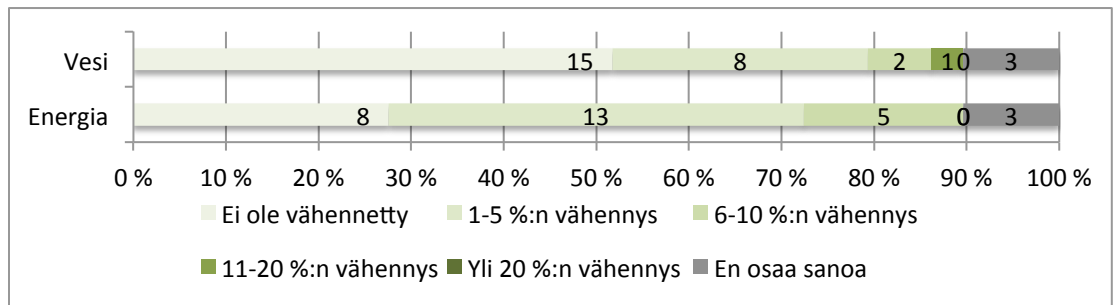
Kuva 15 Yhteenveto päästöjen vähentämisestä (kysymys 5)

Kuvassa 16 on yhteenveto yritysten raaka-aineen, veden ja energian käytön valvonnasta yrityksissä. Energian käytön valvonta on näistä kolmesta resurssista selkeästi parhaiten valvottu, sillä vain kaksi vastannutta yritystä ei valvonut sen käyttöä. Reilu 40 prosenttia vastaajista valvoo energian käyttöä, mutta ei ole asettanut sille vähentämistavoitteita, kun taas lähes puolella yrityksistä on asetettu lisäksi vähentämistavoitteet. Vedenkäyttöä ei valvo 20 prosenttia vastaajista ja raaka-aineen käytön kohdalla vastaava luku on vajaa 30 prosenttia. Huomattavaa on, että kukaan vastaajista ei valinnut ”en osaa sanoa” -vastausvaihtoehtoa.



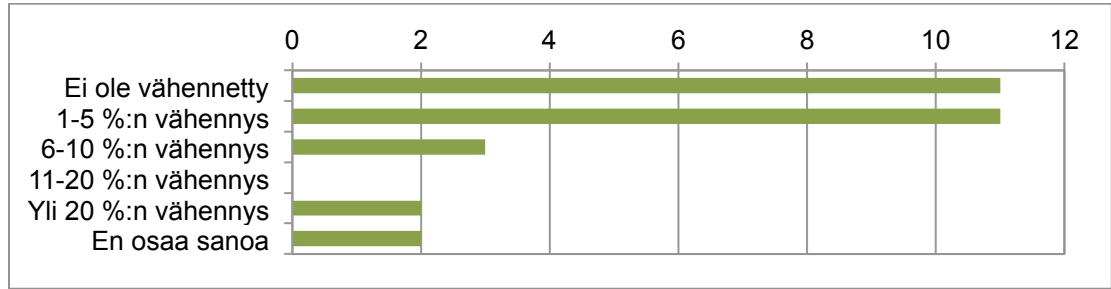
Kuva 16 Yhteenveto resurssien käytöstä (kysymys 6)

Kuva 17 esittää, miten haastatellut yritykset ovat vähentäneet veden ja energian käyttöä kuluneen vuoden aikana. Vastaukset noudattelevat samoja linjoja kuin edellisen kysymyksen vastaukset eli energiankulutusta oli pienentänyt vastaajista yli 60 prosenttia, kun taas vedenkulutuksen kohdalla vastaava luku on 40 prosenttia. Vähennykset olivat kuitenkin molemmissa pienet, sillä sekä veden että energian kohdalla eniten vastauksia on vastausvaihtoehdossa ”1-5 %:n vähennys”.



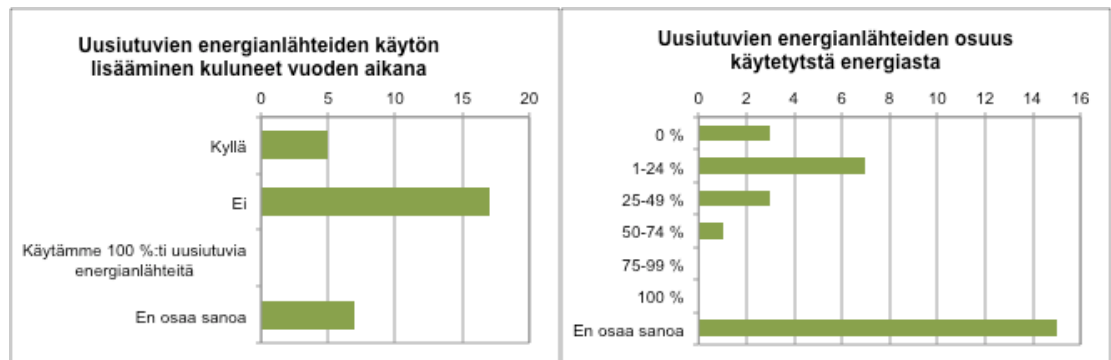
Kuva 17 Yhteenveto veden ja energiankäytön vähentämisestä (kysymys 7)

Kuvassa 18 on esitetty, miten vastanneet yritykset ovat vähentäneet tuotteiden materiaalinkulutusta kuluneen vuoden aikana. Vajaa 40 prosenttia (11 vastaajaa) vastaajista ei ollut vähentänyt tuotteiden käyttämää raaka-ainetta. Materiaalinkulutusta vähentäneitä yrityksiä oli yhteensä reilu puolet vastaajista. Vastaajista 40 prosenttia (11 vastaajaa) oli vähentänyt tuotteiden käyttämää raaka-ainetta 1-5 prosentilla. Kaksi vastaajaa ei osannut arvioida, onko materiaalinkulutusta vähennetty. Vastaukset noudattelevat kuvassa 16 esitettyä raaka-aineen käytön valvomista ja mittaamista, sillä sen mukaan 10 vastaajaa valvoo raaka-aineen käyttöä ja on asettanut sille vähennystavoitteet. Yli 11 prosentin vähennystä materiaalinkulutukseen oli tehnyt vain kaksi vastannutta yritystä.



Kuva 18 Tuotteiden materiaalikulutuksen vähentäminen (kysymys 8)

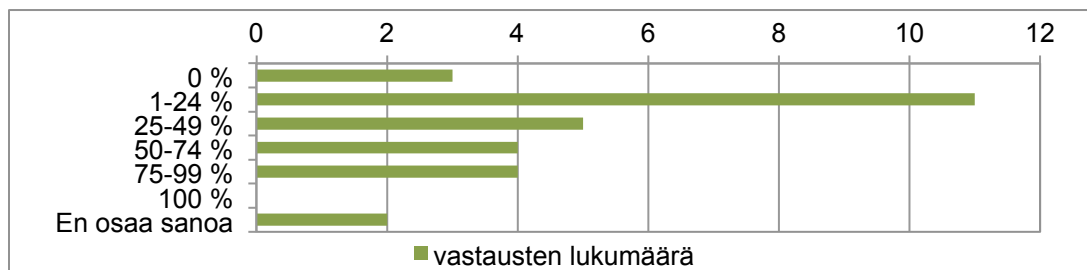
Kuvassa 19 vasemmanpuoleinen kaavio kuvaa, ovatko vastaajat lisänneet uusiutuvien energianlähteiden käyttöä. Vain viisi vastaajaa oli lisännyt viimeisen vuoden aikana uusiutuvien energianlähteiden käyttöä, seitsemän vastaajaa ei osannut sanoa ja 17 vastaajaan mukaan uusiutuvien energianlähteiden käyttöä ei ole lisätty. Oikeanpuoleisessa kaaviossa on kuvattu, mikä osuus käytetystä kokonaisenergiasta on tuotettu uusiutuvilla energianlähteillä. Peräti 15 vastaajaa ei osannut sanoa, käyttävätkö he uusiutuvilla energianlähteillä tuotettua energiaa. Tämä voi johtua siitä, että oletettavasti kaikilla energia hankitaan ulkopuoliselta energiayhtiöltä, jolloin voi olla vaikea saada tietoa uusiutuvien energianlähteiden käytöstä. Kaiken kaikkiaan 11 vastaajalla edes jokin osuus energiasta tuotetaan uusiutuvilla energianlähteillä. Yhdelläkään yrityksellä koko energiamäärää ei tuotettu täysin uusiutuvalla energialla.



Kuva 19 Uusiutuvien energianlähteiden käyttö (kysymykset 9 ja 10)

Viimeisenä kysymyksenä oman toiminnan ympäristövaikutukset -osa-alueessa kysyttiin, mikä osuus yrityksen tuotteiden käyttämästä raaka-aineesta on uusiutuvaa tai kierrätettyä materiaalia. Vastauksessa pyydettiin huomioimaan tuotteen käyttämän

materiaalin lisäksi myös tuotteen pakkausmateriaalit. Kysymyksen tulokset on esitetty kuvassa 20. Peräti noin 83 prosentilla vastaajista edes jokin osuus käytetystä materiaalista on kierrätettyä tai uusiutuvaa. Eniten vastauksia (38 %) on kohdassa ”1-24 %:a” eli näillä vastaajilla alle neljännes tuotteen materiaaleista on uusiutuvaa tai kierrätettyä materiaalia. Voidaan olettaa, että esimerkiksi tuotteen pakkausmateriaali voi tyypillisesti olla kierrätettyä tai uusiutuvaa materiaalia.



Kuva 20 Tuotteissa käytettävän uusiutuvan tai kierrätetyn materiaalin osuus (kysymys 11)

Oma tarjooma ja arvon luominen

Tämä osio kattaa kysymykset 12-23. Kysymykset keskittyvät lähinnä yrityksen omiin tuotteisiin sekä markkinointiin ja yhteistyöverkostoihin.

Ensimmäisenä kysyttiin, toimivatko vastanneet yritykset ekoteollisissa verkostoissa eli hyödyntävätkö ne toiminnassaan jonkin muun yrityksen sivuvirtoja tai hyödynnettäänkö sen tuottamia sivuvirtoja jonkin muun yrityksen toimesta. Lisäksi kysyttiin, toimivatko yritykset verkostossa, jonka tarkoituksena on ratkaista jokin ympäristöllinen haaste. Kuvassa 21 on esitetty kysymyksen vastaukset, josta nähdään että suuri osa vastaajista (21 vastaajaa, 72 %:a) ei katso toimivansa verkostoissa. Vain kolme vastaajaa toimi ekoteollisissa verkostoissa. Kysymystä tarkennettiin avoimella ”Kuvaile lyhyesti” -kentällä. Avoimissa vastauksissa yksi vastaaja kuvaili yrityksensä toimintaa verkostoissa seuraavasti: ”*Käytämme tuotteissamme uusiomuovia, jonka syntypaikka on muoviteollisuudessa mutta eivät itse voi hyödyntää tätä jätettä*”, eli kyseessä voidaan nähdä olevan melko perinteinen ekoteollisen verkoston muoto. Toinen vastaaja kuvaili verkostoaan siten, että raaka-ainesivuvirrat kierrätetään, mutta

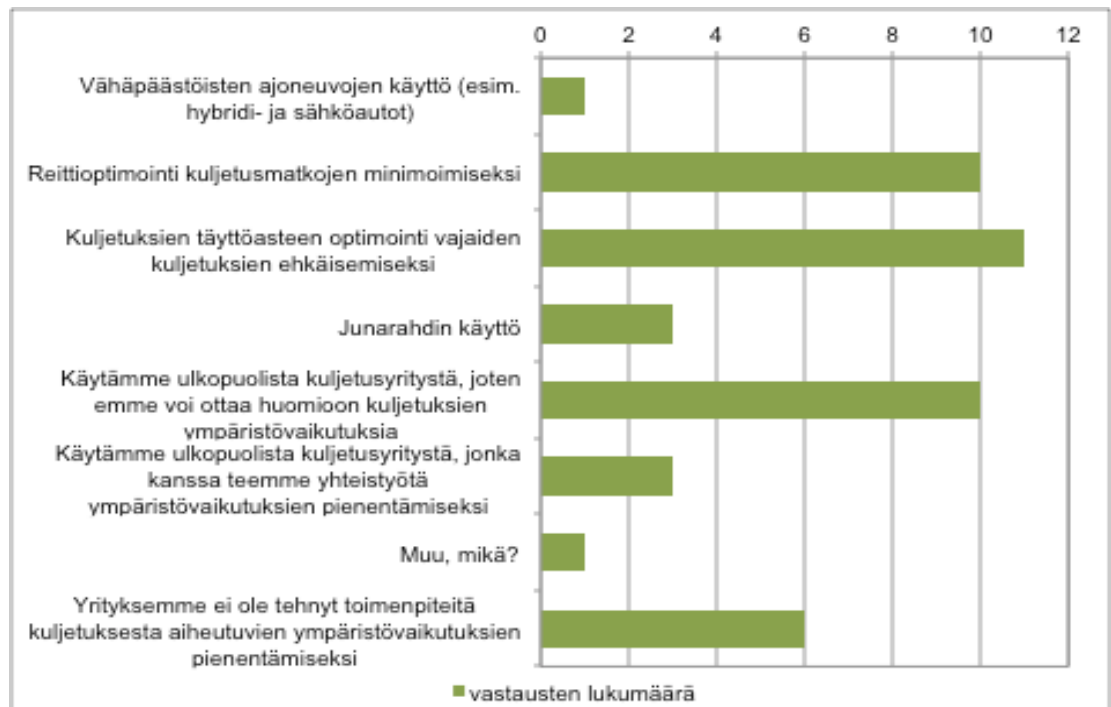
vastauksessa ei käynyt ilmi, hyödyntävätkö muut yritykset sen sivuainevirtoja vai toisinpäin. Viisi kysymyksen vastaajista ilmoitti toimivansa verkostoissa, joiden tarkoituksena on ratkaista jokin ympäristöllinen haaste. Avoimissa vastauksissa tätä täsmettiin seuraavasti: ”T&K kierrätysmateriaaleista”, ”kemikaalit jäteveden puhdistukseen”, ”toimitamme vedenpuhdistukseen liittyvää tekniikkaa”, ”toimimme sähköverkkojen tehokkuuteen liittyvässä T&K verkostossa” sekä ”Cleantech Finland, sisäilman laatu”. Avoimet vastaukset ovat melko suppeita, mutta yhteisesti niiden perusteella voi todeta yritysten toimivan lähinnä tuotekehitysverkostoissa.



Kuva 21 Verkostoihin kuuluminen (kysymys 12)

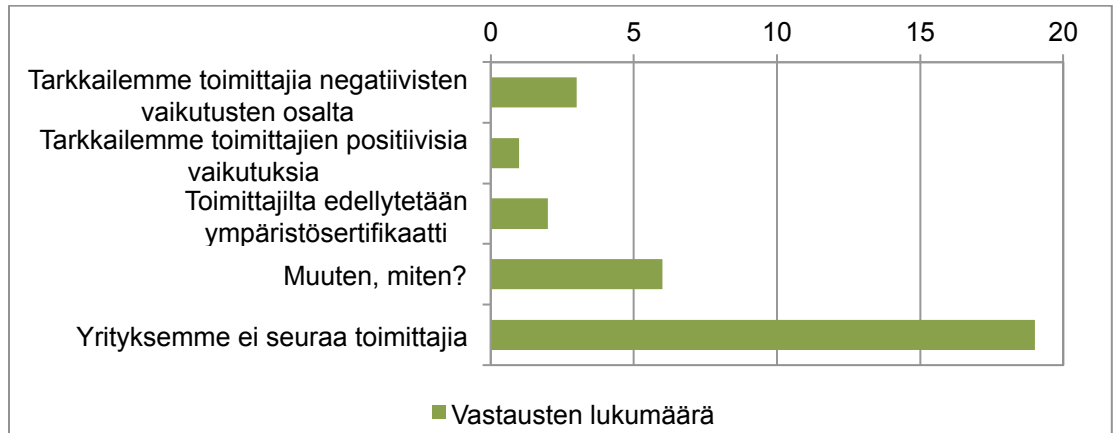
Kuvassa 22 on esitetty, miten vastaajayrityksissä otetaan huomioon tuotteiden kuljetuksesta aiheutuvat ympäristövaikutukset. Vastausten kokonaismäärä oli tässä kysymyksessä 45 kappaletta, sillä vastaajat voivat valita useamman kuin yhden vastausvaihtoehdon. Vastaajista kuusi kappaletta ei ollut tehnyt toimenpiteitä kuljetuksien ympäristövaikutuksien pienentämiseksi. Lisäksi 10 vastaajaa ilmoitti käyttävänsä ulkopuolista kuljetusyriytystä, jonka vuoksi kuljetuksien ympäristövaikutuksien huomioiminen ei ole mahdollista. Yhteenlaskettuna 29 vastausta oli annettu vaihtoehtoihin, joissa ympäristövaikutuksia yritetään pienentää. Näistä suosituimmat ovat reititoptimointi kuljetusmatkojen pienentämiseksi (10 vastausta) ja täyttöasteen optimointi vajaiden kuljetuksien ehkäisemiseksi (11 vastausta). Näiden vaihtoehtojen suosio selittyy sillä, että tyypillisesti yritykset tekevät näitä toimenpiteitä kuljetuksien kustannusten pienentämiseksi. ”Muu, mikä”-vastausvaihtoehdon avoimessa vas-

tauksessa nousi lisäksi esille yhteiskuljetusten käyttö toisen yrityksen kanssa, mikä voi varmasti pienien yritysten tapauksessa olla varteenotettava vaihtoehto sekä kuljetuskustannusten että kuljetusten ympäristövaikutusten ehkäisemiseksi.



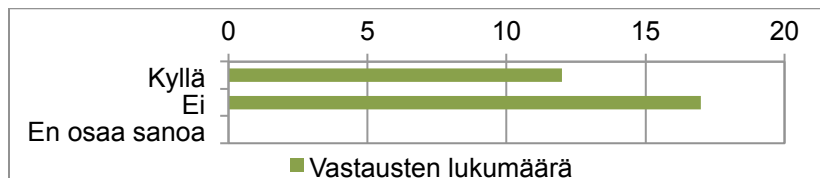
Kuva 22 Kuljetuksien ympäristövaikutusten pienentäminen (kysymys 13)

Kestävään toimitusketjuun kuuluu myös toimittajien ja alihankkijoiden toiminnan seuranta. Tämän kysymyksen yhteenvedo on kuvassa 23. Yli puolet vastaajista (reilu 60 %:a) ei seurannut toimittajiaan millään tavalla. Avoimista vastauksista eri seurantatavoista nousi esille etenkin toimittaja-auditoinnit. Toisena avoimissa vastauksissa useamman kerran esiin nousi se, että ympäristöasiat on otettu huomioon jo toimittajan valinnassa tai tarjouskilpailutuksessa. Kolmantena avoimista vastauksista esiin nousi yhteistyö toimittajien kanssa materiaalihukan pienentämiseksi.



Kuva 23 Toimittajien seuranta (kysymys 14)

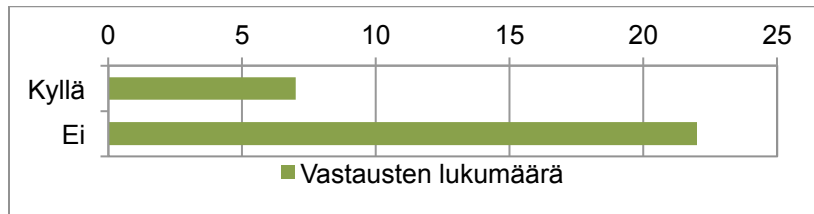
Kuvassa 24 on kuvattu vastanneiden yritysten tilannetta siitä, onko heillä ympäristösertifikaattia. Yli puolella vastaajista (17 vastaajaa) sertifikaattia ei ollut ja 12 vastaajista taas oli. Mikäli vastaaja valitsi ”kyllä”-vaihtoehdon, häntä pyydettiin kuvailemaan tarkemmin. Yhtä lukuun ottamatta kaikilla vastaajilla ympäristösertifikaatti on ISO 14001, joka on varmastikin yleisimmin käytössä oleva sertifikaatti. Yksi vastaaja ilmoitti lisäksi käytössä olevan FSC-sertifikaatti. Yhtä vastaajaa lukuun ottamatta kaikki vastaajat, jotka valitsivat ”kyllä”-vaihtoehdon, edustivat keskisuuria yrityksiä. Voidaan siis todeta, että sertifioinnit ovat harvinaisempia mikro- ja pienissä yrityksissä.



Kuva 24 Vastanneiden ympäristösertifikaatit (kysymys 15)

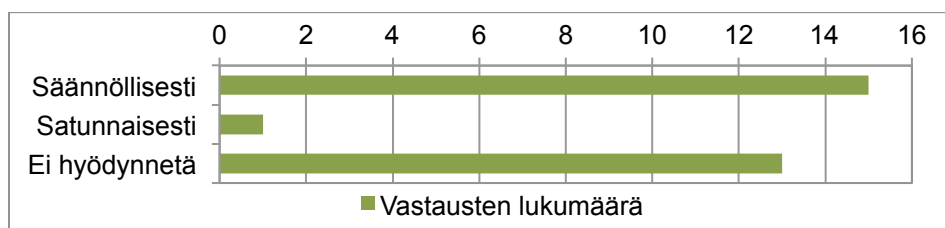
Vuosittainen yritys vastuuraportointi (kuva 25) noudatti samaa linjaa kuin edellisen kysymyksen vastaukset. Suurin osa vastaajista (noin 75 %:a) ei tehnyt vuosittaista yritys vastuuraporttia. Seitsemän vastaajaa ilmoitti tekevänsä vuosittaisen yritys vastuuraportin, ja nämä vastaajat edustavat kaikki keskisuuria yrityksiä. Tässä on siis havaittavissa sama ilmiö kuin edeltävässä kysymyksessä, eli kestävyysraportoinnin

voidaan nähdä olevan harvinaisempaa pienissä yrityksissä verrattuna keskiuuriin yrityksiin.



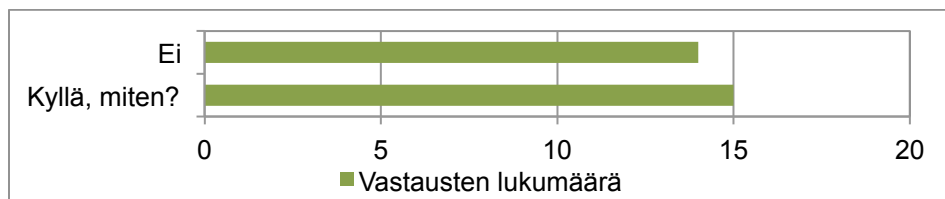
Kuva 25 Yritysvastuuraportointi (kysymys 16)

Seuraavat kysymykset koskivat tuotteiden markkinointia. Kuvassa 26 on kuvattu, miten vastanneet yritykset hyödyntävät tuotteiden tai palveluiden markkinoinnissa kestävyysnäkökulmia. Peräti puolet vastaajista ilmoitti hyödyntävänsä säännöllisesti kestävyyttä markkinoinnissa. Avoimessa ”kuvaile lyhyesti” -kentässä esille nostettiin seuraavia seikkoja: ”maininta ympäristöstandardista mainonnassa ja verkkosivuilla”, ”mainonta ja internet-sivut”, ”tuotteissamme käytetään uusiomuovia”, ”materiaalitehokkuuden korostaminen”, ”vähäpäästöisen tuotannon korostaminen”, ”laitteidemme avulla asiakkaat säästävät kustannuksia sekä CO² päästöissä ja edistävät materiaalien kierrätystä”, ”uusiomateriaalit”, ”puhdas tuotanto, kierrätys”, ”kierrätetty materiaali tuotteissa, sillä erottuminen muista” ”kierrätysmateriaalin korostaminen, merkinnät tuotteissa/pakkauksissa”, ”kierrätetty materiaali, vastuullinen hankinta, vähäpäästöinen tuotanto”, ”tuotteemme terveysvaikutukset loppukäyttäjälle sekä energiatehokkuus” sekä ”FSC-merkintä tuotteissa”.



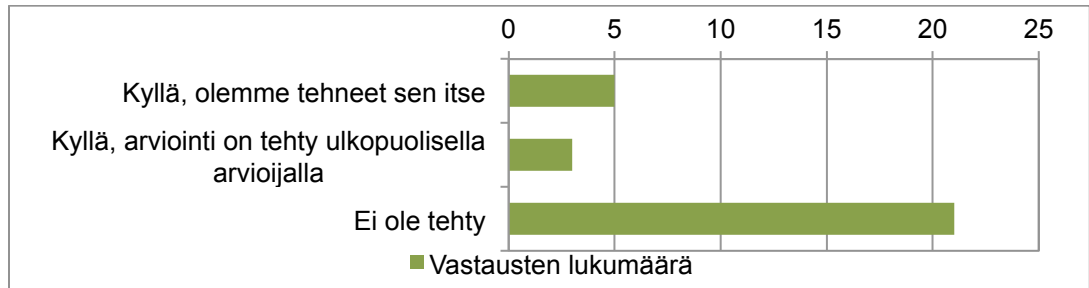
Kuva 26 Kestävyysnäkökulmien hyödyntäminen markkinoinnissa (kysymys 18)

Aiemmassa kappaleessa kysytyn tuotantoprosessin kestävyuden lisäksi kyselyssä tarkasteltiin, ovatko yritykset ottaneet tuotteiden tai palveluiden suunnittelussa huomioon kestävyysnäkökulmat. Kysymyksen tulokset on esitetty kuvassa 27. Vastaukset jakaantuivat lähes puoliksi, 14 vastaajaa ei ole ottanut tuotteen suunnittelussa ympäristönäkökulmia huomioon ja vastaavasti 15 vastaajaa on. Avoimissa vastauksissa tätä täsmennettiin muun muassa seuraavasti: materiaalinkulutuksen pienentäminen (4 vastausta), kierrätettyjen materiaalien käyttö (4 vastausta), vaarallisten tai haitallisten aineiden korvaaminen prosessissa (2 vastausta), energiatehokkuuden parantuminen prosessissa tuotteen uudelleensuunnittelulla (2 vastausta) sekä prosessissa syntyvän jätteen minimointi (2 vastausta).



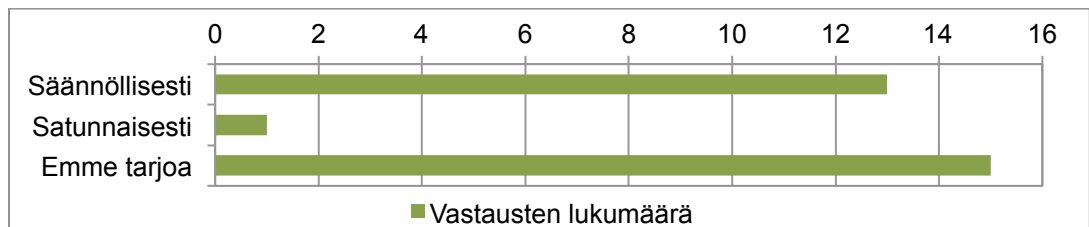
Kuva 27 Tuotteen suunnittelun ympäristönäkökulmien huomioiminen (kysymys 19)

Kuvassa 28 on kuvattu, kuinka moni vastaajayritys on tehnyt tuotteilleen elinkaariarviointia (Life Cycle Assessment, LCA) niiden elinkaari vaikutusten arvioimiseksi. Tämän kysymyksen vastaukset noudattelivat edellisiä, sillä yli 70 prosenttia vastaajayrityksistä ei ole tehnyt arviointia. Viisi vastaajaa on tehnyt arvioinnin itse ja kolme on teettänyt arvioinnin ulkopuolisella. Myös tässä kysymyksessä kaikki ”kyllä”-vaihtoehdon valinnot olivat kokoluokaltaan keskisuuria yrityksiä. Tässä on havaittavissa myös sama ilmiö kuin kysymyksissä 14 ja 15, eli mitä pienemmästä yrityksestä on kyse, sitä epätodennäköisempää elinkaariarviointien teko on.



Kuva 28 LCA-arviointien määrä (kysymys 20)

Kuvassa 29 on esitetty, tarjoavatko vastanneet yritykset käyttökoulutusta tuotteen vastuulliseen käyttöön. Vastaukset jakautuivat kutakuinkin puoliksi, 15 vastaajaa ei tarjonnut käyttökoulutusta ja 14 tarjosi käyttökoulutusta edes silloin tällöin. Avoimissa vastauksissa säännöllistä käyttökoulutusta kuvailtiin muun muassa seuraavasti: tuoteselosteet (6 mainintaa), käyttökoulutus (5 mainintaa) sekä pakkausmerkinnät (3 mainintaa). Muina opastusmenetelminä mainittiin esityksien pitäminen alan seminaareissa, sosiaalisen median hyödyntäminen sekä henkilökohtaiset opastukset.

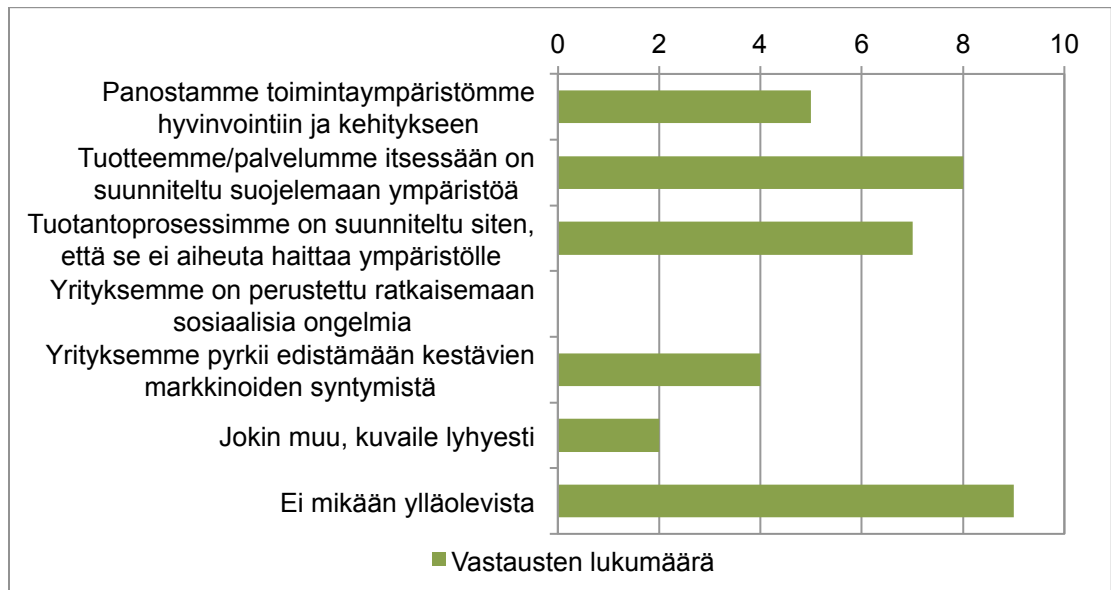


Kuva 29 Käyttökoulutuksen tarjoaminen asiakkaille (kysymys 22)

Arvomuutos

Tämä osio kattaa kyselylomakkeen kaksi viimeistä kysymystä 24 ja 25. Kysymykset ovat enemmän arvopohjaisia ja keskittyvät lähinnä sosiaalisen ja ekologisen kestävyiden lisäämiseen sekä sidosryhmäyhteistyöhön.

Kuvassa 30 on yhteenveto kysymyksen 24 vastauksista, jossa kysyttiin, onko yrityksen tavoitteena toimia sosiaalisten tai ekologisten ongelmien ratkaisemiseksi. Vastauksia kysymykseen tuli yhteensä 35 kappaletta, sillä vastaajat voivat valita useamman kuin yhden kohdan. Yhdeksän vastaajaa ei tunnistanut kuuluvansa mihinkään annetuista vastauksista. Myöskään yksikään vastaaja ei valinnut kohtaa ”Yrityksemme on perustettu ratkaisemaan sosiaalisia ongelmia”. Muut vastaukset jakautuivat melko tasaisesti muiden vaihtoehtojen välille.



Kuva 30 Yhteenveto sosiaalisista ja ympäristöllisistä tavoitteista (kysymys 24)

Kahdeksan vastaajan yrityksen tuote on suunniteltu suojelemaan ympäristöä. Avoimessa vastauksessa pyydettiin kuvailemaan tuotetta tarkemmin. Vastaajien tuotteita käytettiin muun muassa jäteveden puhdistamisessa, jätteenkäsittelyssä, biovoimalaitoksissa, energiaverkkojen tehostamisessa sekä sisäilman puhdistamisessa. Seuraa-

vaksi eniten vastauksia on kohdassa ”tuotantoprosessimme ei aiheuta haittaa ympäristölle”. Tätä kuvattiin muun muassa siten, että vastaajayrityksissä syntyvät päästöt on minimoitu ja tuotannon päästöjä valvotaan. Viisi vastaajaa panostaa toimintaympäristön hyvinvointiin ja kehitykseen. Keinoja avoimissa vastauksissa mainittiin merkittävimpänä sponsorointi sekä henkilöstöstä huolehtiminen. Yhdellä vastaajalla myös itse tuotteen koettiin lisäävän ihmisten terveyttä. Myös ”muu, mikä” -vastausvaihtoehdossa nousi esille työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen. Viisi vastaajaa pyrkii edistämään kestävien markkinoiden syntymistä. Avoimessa vastauksessa tätä täsmennettiin muun muassa seuraavasti: ”teemme erilaisia hankeprojektikonsepteja” sekä ”Kuulumme PYR:iin (pakkausalan ympäristöjärjestö)”.

Viimeisenä kysymyksenä vastaajilta kysyttiin, miten he tekevät yhteistyötä sidosryhmien, esimerkiksi kansalaisjärjestöjen kanssa (kuva 31). Suurin osa vastaajista (noin 70 %), ei tehnyt lainkaan yhteistyötä. Avoimissa vastauksissa myönteisen vastauksen valinneet yritykset tekevät yhteistyötä muun muassa korkeakoulujen, asiakkaiden, yhteistyöjärjestöjen (esimerkiksi TEKES, SYKE) ja WWF:n kanssa.



Kuva 31 Yhteenveto sidosryhmäyhteistyöstä (kysymys 25)

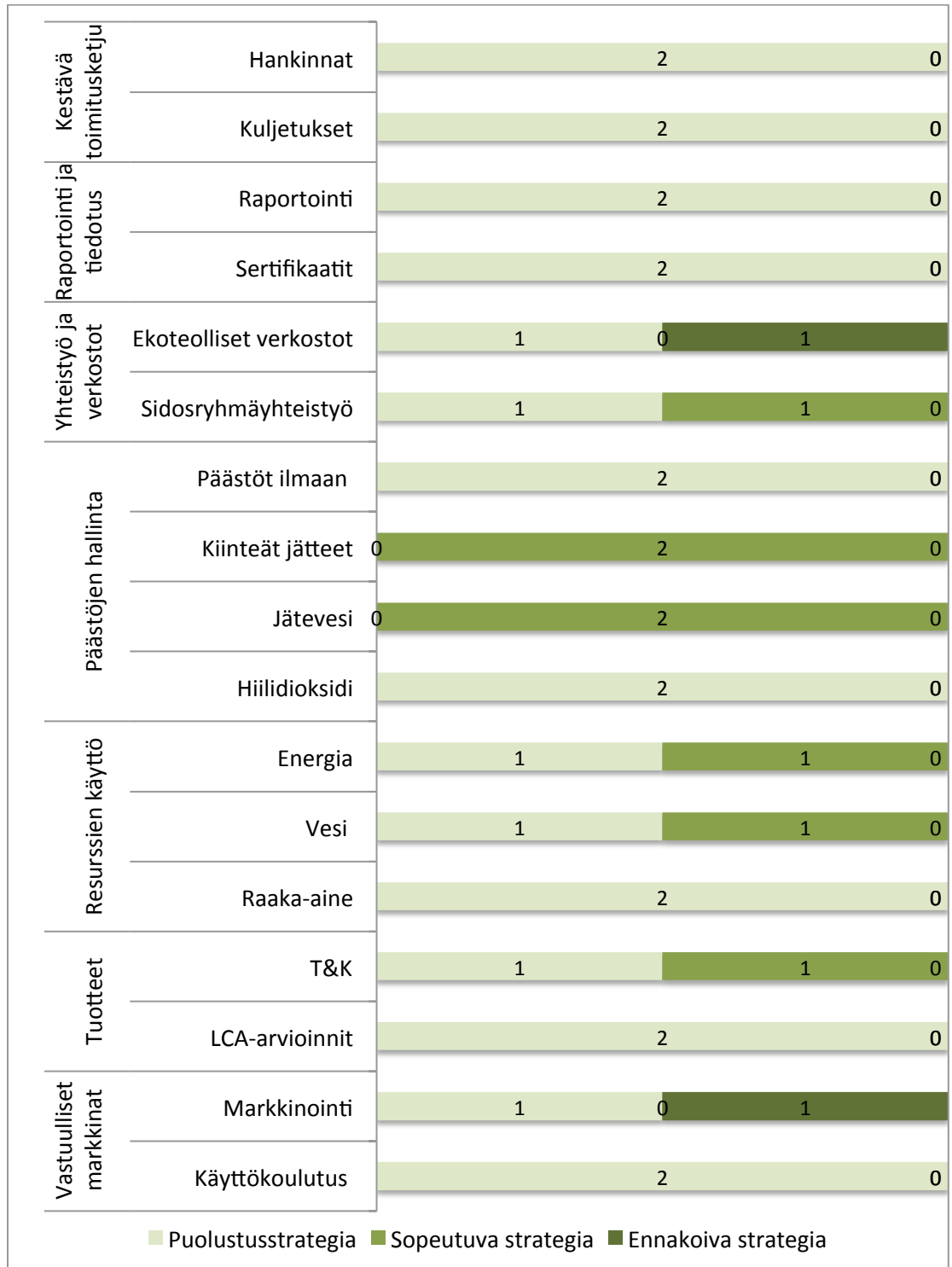
Kyselytutkimukseen osallistuneiden yritysten kestävyysstrategiatyypittely

Kuten haastatteluaineistosta, myös kyselytutkimuksen vastauksista koottiin vastanneiden yritysten kestävyysstrategiatyypittely kappaleen 5.3 esimerkin mukaisesti. Tulokset on esitetty kolmessa eri kuvassa, jotka on jaoteltu vastaajayritysten henkilöstömäärän mukaan. Myös kuvien ulkoasua on selkeyden vuoksi muutettu siten, että yksittäisiä vastauksia ei esitetä erikseen viivoilla toisiinsa liitettynä kuten haastattelu-

jen perusteella tehdyissä kestävyysstrategiatyypittelyssä, vaan kaikki vastaukset esitetään pylväsdiagrammin muodossa. Kuvissa on pylväisiin merkittynä kunkin strategiatyyppin vastauksien lukumäärä. Kuvia piirrettäessä vastausjoukosta on poistettu kokonaan ”en osaa sanoa”, ”toiminnassa ei synny ko. päästöä” sekä ”toiminnassa ei käytetä ko. resurssia” –vastaukset, jotta tulosten tarkastelu olisi helpompaa. Karkeasti tulosten tarkastelu perustuu siihen, että mitä enemmän vastauksia sijoittuu vaaleimman vihreän palkin eli puolustusstrategian kohdalle, sitä vähemmän sen osa-alueen kestävyteen on panostettu. Näin ollen kääntäen, mitä enemmän vastauksia on ennakoivan strategian kohdalla (tummimman vihreä palkki), sitä enemmän tässä osa-alueessa on panostettu kestävyysasioihin.

Kuvassa 32 on esitetty kestävyysstrategiatyypittely 1-9 henkilöä työllistävästä yrityksistä. Tässä ryhmässä vastaajia oli vain kaksi, joista toinen on metalli- ja toinen muoviteollisuuden yritys. Kuten kuvasta huomataan, suurimmassa osassa osa-alueista vastauksia on valittu eniten puolustusstrategian kohdalle. Muutamissa yksittäisissä osa-alueissa vastauksia sijoittui kuitenkin myös ennakoivan strategian puolelle. Osa-alue, jossa molempien vastaajien vastauksia sijoittuu muualle kuin puolustusstrategian kohdalle on päästöjen hallinta ja sen sisällä kiinteiden jätteiden sekä jäteveden valvonta ja vähentäminen. Sen sijaan osa-alueissa ”kestävä toimitusketju” sekä ”raportointi ja tiedotus” molempien vastaajien vastaukset sijoittuvat kokonaisuudessaan puolustusstrategian kohdalle. Voidaan siis olettaa, että näillä yrityksillä ei todennäköisesti kestävyttä kehitetä systemaattisesti läpi koko yrityksen lävistäväksi, vaan toimenpiteet kestävyden parantamiseksi ovat olleet lähinnä satunnaisia ja keskittyneet pääasiassa päästöjen hallintaan.

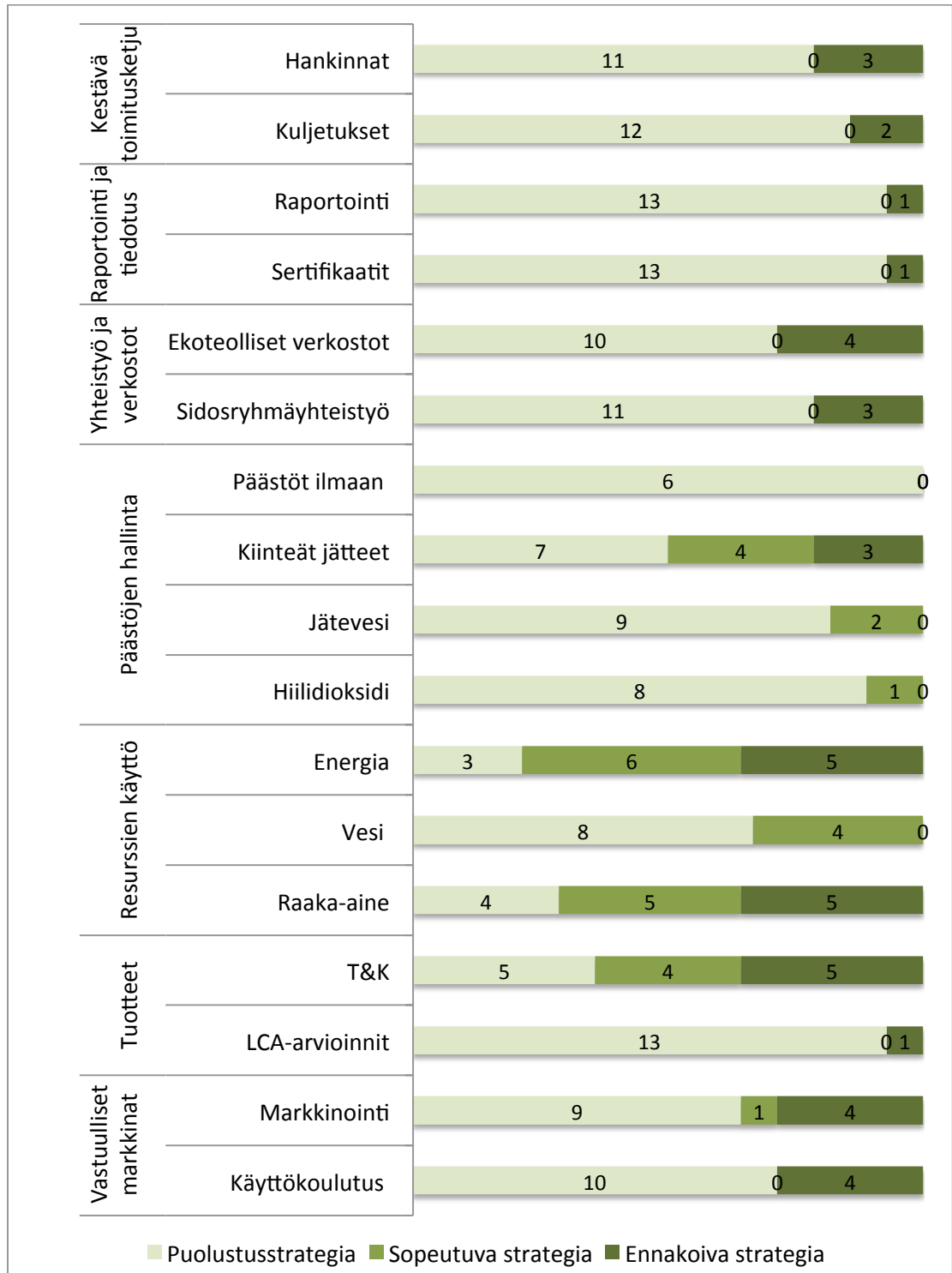
On kuitenkin huomattava, että tässä vastausryhmässä vastauksia saatiin vain kahdelta vastaajalta. Näin ollen vastauksissa on suuri hajonta, joten vain kahden vastaajan perusteella hahmotellun kestävyysstrategiatyypittelyn perusteella ei voida vetää yleisiä johtopäätöksiä tämän kokoluokan yrityksistä. Jotta saataisiin parempi yleiskuva tämän kokoluokan yrityksistä, tulisi vastauksia kerätä huomattavasti enemmän.



Kuva 32 Kestävyysstrategiatyypittely, henkilöstöä 1-9

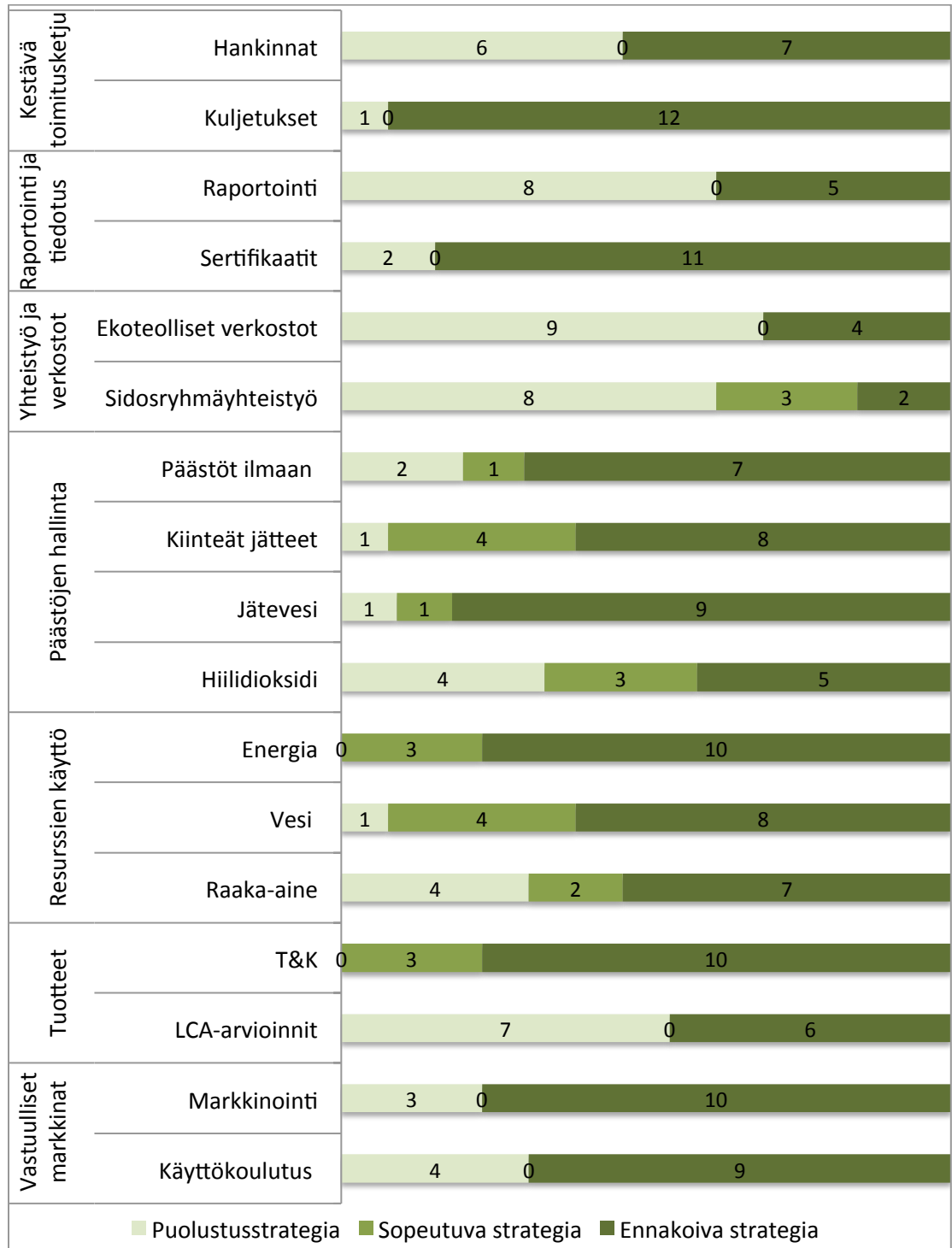
Kuvassa 33 on vastaavanlainen kestävyysstrategiatyypittely pieniin yrityksiin eli niihin, joissa työntekijämäärä on 10-49. Vastaajia tässä ryhmässä on yhteensä 14 kappaletta. Vastaajajoukossa vastauksien välillä on selkeästi enemmän hajontaa verrattuna 1-9 henkilöä työllistävien yritysten vastauksiin. Edelleen suurin osa vastauksista sijoittuu puolustusstrategian kohdalle, mutta verrattuna edelliseen vastauksia on enemmän myös sopeutuvan strategian ja ennakoivan strategian kohdalla. Tämän perusteella voidaan todeta, että kun yrityksen koko kasvaa, paranee myös kestävyiden huomioiminen.

Etenkin resurssien käytön kohdalla vastauksia on enemmän sopeutuvan ja ennakoivan strategian kohdalla. Myös tässä ryhmässä selkeästi vähiten vastauksia sopeutuvan ja ennakoivan strategian kohdalla oli osa-alueissa ”kestävä toimitusketju” sekä ”raportointi ja tiedotus”, joissa vain yksittäisiä vastauksia sijoittuu edistyneempien kestävyysstrategioiden kohdalle. Sen sijaan resurssien käyttö sekä tuotekehitys -kohdissa vastauksia on valittu myös kehittyneemmistä kestävyysstrategiatyypeistä.



Kuva 33 Kestävyystrategiatyypittely, henkilöstöä 10-49

Kuvassa 34 on kuvattu keskisuurten yritysten (henkilöstömäärä 50-249) strategiatyypittely. Vastaajia tässä ryhmässä on yhteensä 13 kappaletta. Verrattuna kahteen edelliseen tyypittelyyn, tässä kokoluokassa vastauksia sijoittuu selkeästi eniten sopeutuvan ja ennakoivan strategian kohdalle. Etenkin kestävä toimitusketju, päästöjen hallinta, resurssien käyttö sekä vastuullinen markkinointi osa-alueissa vastaukset sijoittuvat kehittyneempien strategiatyypin kohdalle. Myös yksittäisistä aiheista tuotekehitys-kohdassa kaikki vastaukset sijoittuvat sopeutuvan tai ennakoivan strategian kohdalle. Selkeästi heikoin osa-alue tässä vastaajajoukossa on yhteistyö ja verkostot, joissa vain muutamat vastaukset sijoittuvat ennakoivan strategiatyypin kohdalle. Sama koskee myös elinkaariarviointi-kohtaa, jossa vastaukset jakautuivat noin puoliksi puolustusstrategian sekä ennakoivan strategian kesken. Tämä tulos vahvistaa jo edellä esitettyä huomiota siitä, että mitä suuremmasta yrityksestä on kyse, sitä paremmin kestävyys on otettu huomioon toiminnoissa.



Kuva 34 Kestävyystrategiatyypittely, henkilöstöä 50-249

Kun verrataan kolmea erikokoisille yrityksille tehtyä kestävyysstrategiatyypittelyä, huomataan, että mitä pienemmästä yrityksestä on kyse, sitä enemmän vastauksia sijoittuu puolustusstrategian kohdalle. Näin ollen käänteisesti, mitä suuremmasta yrityksestä on kyse, sitä enemmän vastauksia sijoittuu puolustusstrategian sekä ennakoivan strategian kohdalle eli sitä paremmin kestävyysasiat huomioidaan. Tämän tutkimuksen tulosten puitteissa voisi siis todeta, että mitä suuremmasta pk-yrityksestä on kyse, sitä paremmin se on ottanut kestävyuden huomioon toiminnoissaan.

Eri tyypittelyjä verrattaessa huomataan, että vastauksia kehittyneemmissä strategiatyypeissä kaikilla vastaajilla on osa-alueissa päästöjen hallinta sekä resurssien käyttö. Oletettavasti siis päästöjen hallinta ja sekä resurssien käytön vähentäminen ovat ensimmäisiä osa-alueita, joihin tehdään kehittämistoimenpiteitä. Myös lainsäädäntö vaikuttaa merkittävästi, sillä se asettaa esimerkiksi päästöille raja-arvot, joita ei saa ylittää. Lisäksi resurssien käytön vähentäminen on usein suoraan kytköksissä kustannusten vähenemiseen, mikä voi olla perimmäinen syy resurssien käytön vähentämiselle ja kestävyys tulee samalla automaattisesti kylkiäisenä.

Kaikissa kokoluokissa heikoimmat osa-alueet ovat yhteistyö ja verkostot, kestävä toimitusketju sekä raportointi ja tiedotus, joissa suurin osa vastauksista sijoittuu puolustusstrategian kohdalle kaikissa kokoluokissa. Syitä tälle on vaikeampi löytää. Yksi syy voi olla se, että näiden osa-alueiden muuttaminen kestävämmäksi vaatii yritykseltä aktiivista suunnittelua ja panostamista eikä näitä saavuteta ikään kuin automaattisesti jonkin muun kehittämistoimen oheistuotteena. Esimerkiksi yhteistyö sidosryhmien kanssa vaatii usein yritykseltä niin ajallista kuin rahallista panosta, joka luo yhteistyön aloittamiselle suuremman kynnyksen kuin esimerkiksi jonkin resurssin käytön vähentäminen kustannussäästöjen toivossa.

Kuitenkin kaiken kaikkiaan kyselyn otoskoko on melko pieni, joten aukottomia johtopäätöksiä tuloksista on vaikea vetää. Etenkin mikroyrityksien kohdalla tulisi saada lisää vastauksia, jotta tuloksista voitaisiin tehdä parempia johtopäätöksiä.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Vastuullinen liiketoiminta ja kestävä kehitys ovat nousseet esille sekä julkisessa keskustelussa että tieteellisessä tutkimuksessa. Tutkimustyötä näistä aiheista on tehty jo merkittävästi, mutta olemassa oleva tutkimus on painottunut pääasiassa suuryrityksiin ja eri viitekehykset ja työkalut on luotu suuryrityksien näkökulmasta. Kuitenkin suurten ja pk-yritysten toiminta eroaa huomattavasti toisistaan, minkä vuoksi erilaiset mallit eivät ole suoraan sovellettavissa pk-yrityksille. Tässä tutkimuksessa tarkoituksena oli vastata tähän ongelmaan paneutumalla kestävyyyteen erityisesti pk-yrityksien näkökulmasta. Tutkimuksen tuloksena muodostui ymmärrys siitä, miten kestävyys ilmenee pk-yrityksissä ja miten pk-yrityksien ominaispiirteet vaikuttavat kestävyiden huomioimiseen. Tässä kappaleessa esitetään tiivistetysti vastaukset tutkimuksen alussa asetettuihin tutkimuskysymyksiin sekä pohditaan mahdollisia jatkotutkimussuuntia.

7.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Mitä kestävyysstrategiatyyppejä on tunnistettu ja miten ne ilmenevät pk-yrityksissä?

Tutkimuksen teoriaosuudessa paneuduttiin kestävien strategioiden olemassa olevaan tutkimukseen. Kirjallisuudessa on tunnistettu useita erilaisia luokitteluja kestävyysstrategioille. Luokitteluja on luotu sekä yleisesti ottamatta kantaa yrityksen kokoon että vain pk-yrityksille. Tässä tutkimuksessa kirjallisuudesta koottiin yhteen vertailu eri luokitteluista ja työssä käyttöön otettavaksi valikoitui Schaltegger et. al. (2011) luoma kolmiportainen luokittelu, jossa eri luokat ovat puolustusstrategia, sopeutuva strategia sekä ennakoiva strategia. Tämä luokittelu valikoitui käyttöön otettavaksi selkeyden vuoksi, sillä kolme luokkaa koettiin riittävän yksinkertaiseksi, jotta luokittelua pystyttiin tehokkaasti hyödyntämään työn empiriaosuudessa.

Kestävyysstrategiatyyppien ilmenemistä pk-yrityksissä tutkittiin haastattelujen sekä kyselytutkimuksen avulla. Haastatteluaineistoa sekä kyselytutkimuksen tuloksia tarkasteltaessa kävi ilmi, että kirjallisuudessa tunnistetut strategiatyypit eivät ole yksiselitteisiä, sillä sama yritys voi kuulua useampaan strategiatyyppiin. Selkeimmin tämä kävi ilmi tarkasteltaessa empiirisen aineiston perusteella luotuja kestävyysstrategiatyypittelyjä, joissa etenkin haastattelujen kohdalla huomattiin, että yhden yrityksen strategiatyyppi voi vaihdella sen mukaan, mistä yrityksen osa-alueesta on kyse.

Tutkimuksen empiirisen aineiston perusteella tunnistettiin, että pk-yrityksissä päästöjen hallinta ja resurssitehokkuus ovat osa-alueita, joissa kestävyys on otettu parhaiten huomioon toiminnoissa. Selkeästi heikoimmat osa-alueet sen sijaan ovat yhteistyö ja verkostot, raportointi ja tiedotus sekä kestävä toimitusketju. Haastattelujen ja kyselyn perusteella voidaan todeta, että tällä hetkellä pk-yrityksissä on panostettu perinteisiin ympäristöhaasteisiin, kuten tuotannon päästöjen hallintaan ja resurssitehokkuuteen. Kestävyyttä ei ole otettu systemaattisesti huomioon yrityksen kaikissa toiminnoissa ja siten luotu kokonaisvaltaisesti kehittyneempiä kestävyysstrategioita. Tulosten perusteella voidaan arvioida, että pk-yrityksiltä puuttuu systemaattinen ja strateginen ote kestävyysasioiden kehittämiseen.

Kyselytutkimuksen aineistosta huomattiin myös, että mitä suurempi pk-yritys on kyseessä, sitä paremmin kestävyys on otettu huomioon yrityksen eri osa-alueissa. Vertaattaessa mikroyrityksien ja keskisuurien yritysten kyselyvastauksista laadittuja kestävyysstrategiatyypittelyjä huomataan, että mikroyrityksillä suurin osa vastauksista sijoittuu puolustusstrategian kohdalle, kun taas keskisuurilla yrityksillä merkittävä osa vastauksista sijoittuu edistyneempien strategiatyyppien alueelle. Pienet yritykset sijoittuvat kutakuinkin mikro- ja keskisuurten yritysten välimaastoon. Tämä tulos tukee edelleen olettamusta siitä, että pk-yritykset ovat todella hajanainen joukko sekä sitä, että mitä isommasta yrityksestä on kyse, sitä paremmin kestävyys on huomioitu toiminnassa. Tämän tutkimuksen puitteissa ei saatu vastausta kysymykseen, mitkä

tekijät erottavat keskisuuret yritykset mikroyrityksistä ja miksi eri kokoluokille laaditut kestävyysstrategiatyypittelyt eroavat toisistaan.

Kaiken kaikkiaan tutkimuksessa kävi ilmi, että kestävyysasioissa on vaikea tehdä rajausta eri osa-alueisiin, sillä kestävyysasiat ovat systeemi, jossa kaikki vaikuttaa kaikkeen. Esimerkiksi haastatteluissa kävi ilmi, että tuotteiden materiaalinkulutusta pienennettäessä havaittiin saavutettavan paitsi välittömiä kustannussäästöjä mutta myös huomattiin tuotteen kuljetuksien muuttuvan kestävämmiksi kevyempien ja helpommin kuljetettavien tuotteiden ansiosta. Tämän takia kestävyysasioita tulisi käsitellä enemmän kokonaisuutena kuin yksittäisten prosessien kautta. Toisaalta taas työn empiriaosuudessa korostui se, että tällä hetkellä harvassa pk-yrityksessä kestävyyttä on kehitetty kuitenkin suunnitelmallisesti, vaan tehdyt toimenpiteet ovat lähinnä yksittäisiä eikä kestävyys ole integroitunut läpi yrityksen kaikkien toimintojen.

Tutkimuksen tavoitteena oli myös pohtia, miten kestävyyttä saataisiin edistettyä pk-yrityksissä. Tässä tutkimuksessa tähän tarpeeseen vastattiin luomalla pk-yrityksille suunnattu työkalu, jonka avulla voidaan arvioida yrityksen sen hetkistä kestävyiden tasoa. Työkalu perustuu työn empiriaosuudessa luotuun kyselytutkimuksen kysymyspatteristoihin. Kysymyksiin vastaamalla vastaajayritykselle saadaan laadittua kestävyysstrategiatyypittely, joka visuaalisesti kuvaa kestävyiden tasoa yrityksen eri osa-alueissa. Tarkempi kuvaus sekä ohjeistus itsearviointityökalusta liitettiin tämän työn liitteeseen 4.

Miten pk-yrityksien ominaispiirteet vaikuttavat kestävyiden huomioimiseen yrityksessä?

Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa kartoitettiin pk-yrityksien ominaispiirteitä sekä niiden vaikutusta kestävyiden huomioimiseen yrityksessä. Kirjallisuudessa tunnistettuja pk-yrityksien ominaispiirteitä ovat omistajien henkilökohtaisten mielipiteiden vaikutus kestävyiden huomioimiseen, itsenäisyys päätöksenteossa, hajanaisten työ-

tehtävien kasaantuminen yhdelle henkilölle ja sen kautta ajankäytön haasteet, strategiayön jatkumattomuus huomion kohdistuessa operatiiviseen toimintaan, niukat kasvavat, henkilökohtaiset suhteet sekä epämuodollisuus. Tutkimuksen empiirisessä osuudessa nämä ominaispiirteet nousivat esille. Etenkin haastattelujen avulla saatiin hyvä kuva niistä tekijöistä, mitkä ovat vaikuttaneet kestävyuden huomioimiseen yrityksessä. Näistä seuraavat korostuivat haastatteluissa:

- *Paine kustannusten vähentämiseen.* Haastatelluilla yrityksillä korostui, että kustannukset ovat pienessä yrityksessä merkittävässä roolissa ja niiden vähentämiseksi tai tehokkuuden lisäämiseksi etsitään jatkuvasti uusia keinoja. Kustannusten vähentämisen voidaan nähdä olevan tämän tutkimuksen puitteissa merkittävimpiä syitä kestävyuden huomioimiselle pk-yrityksissä.
- *Johdon asenne kestävyysasioihin.* Haastatelluissa yrityksissä merkittäväksi tekijäksi mainittiin joko omistajien tai toimitusjohtajan henkilökohtainen asenne. Näissä yrityksissä oli suoraan tunnistettavissa se, että mikäli johdon kiinnostus kestävyysasioihin oli pieni, yrityksessä ei juurikaan oltu tehty toimenpiteitä kestävyuden parantamiseksi.
- *Strategiatyö ei ole suunnitelmallista* ja siitä johtuen muutoksia ei ennakoida vaan yritykset muuttavat toimintaansa vasta silloin, kun on pakko.
- *Käytettävän termistön vieraus ja haluttomuus käyttää raskaita työkaluja.* Haastatteluissa haastattelija joutui muutamassa kohdassa selittämään haastateltaville kysymyspatteriston termistöä ja muutamissa kohdissa nousi myös keskusteluun, mitä jokin termi tarkoittaa juuri tässä yrityksessä. Itse asia monesti oli tuttu, mutta jopa yleisesti käytössä oleva termistö ei kaikille haastateltaville ollut tuttua. Esiin nousi myös se, että olemassa olevat viitekehykset ja työkalut koettiin näissä yrityksissä niin raskaiksi ja vaikeiksi, ettei niitä koettu mielekkäiksi käyttöönotettaviksi.
- Lisäksi korostui pk-yrityksien *resurssien vähyys*, sillä esimerkiksi ympäristösertifioinnin koettiin vievän liikaa aikaa ja rahaa suhteessa saavutettaviin hyötyihin.

Lisäksi haastattelussa nousi esille vahvasti pk-yritysten rooli suuryritysten alihankkijoina, joka vaikuttaa väistämättä pk-yrityksien toimintaan. Pienillä yrityksillä asiakas on hyvin määräävä (asiakkaana usein iso yritys), jolloin yksittäisen yrityksen vaatimukset vaikuttavat merkittävästi siihen, miten kestävyys huomioidaan tai jätetään huomioimatta. Mikäli asiakkaalta tulisi painetta muuttaa toimintaa, sitä muutettaisiin. Toisaalta asian voi kääntää myös siten, että etenkin vahvasti kilpailluilla aloilla yritys voisi hakea kilpailuetua ottamalla kestävyys huomioon toiminnassaan paremmin kuin kilpailijat. Haastatteluissa esille nousi nimenomaan kestävyys muuttuminen kilpailuvaltioksi tulevaisuudessa. Tässä kuitenkin korostui asiakaspään asennemuutoksen tarve, sillä tällä hetkellä kestävämmästä tuotteesta asiakkaat eivät ole valmiita maksamaan enemmän.

7.2 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksen empiriaosuudessa korostui merkittävästi kustannusten vaikutus kestävyys huomioon otamiseen. Pk-yrityksillä kustannukset määräävät vahvasti toimintaa, jolloin kestävyys usein nähdään lähinnä ylimääräisenä kulueränä. Haastatteluissa kävi kuitenkin ilmi, että kun yritys muutti toimintaansa tavoitteenaan kustannussäästöjen saavuttaminen, huomattiin tuotteen kestävyys parantuvan eli kestävyys tulevan mukana ”kylläisenä”. Haasteeksi muodostuu se, miten pk-yritykset pääsevät käsiksi kestävyysasioihin ja miten yrityksissä herättäisiin ajattelemaan kestävyysasioita laajemmin kuin vain pakollisena kulueränä. Tässä tutkimuksessa vastauksena tähän luotiin työkalu, jonka avulla yritykset voivat arvioida toimintansa sen hetkisiä ympäristövaikutuksia. Luotu työkalu ei kuitenkaan opasta yrityksiä siihen, mitä toimenpiteitä toiminnan muuttaminen kestävämmäksi vaatisi. Jatkossa tässä tutkimuksessa luotua työkalua tulisi kehittää siten, että se antaisi eväitä myös toimenpiteiden suunnitteluun pelkän nykytila-analyysin lisäksi.

Tutkimuksessa luodun työkalun tarkoituksena on vastata, millä tasolla kestävyys huomioon otaminen yrityksessä tällä hetkellä on. Työkalu ei kuitenkaan anna vastauksia sii-

hen, mitä syitä yrityksellä on ollut joko kestävyuden huomioimisessa tai sen huomioitta jättämisessä. Tutkijoille mielenkiintoista olisi selvittää syyt ja motiivit kestävyuden huomioimiselle. Tässä tutkimuksessa merkittävimpiä ajureita selvitettiin haastattelujen avulla, mutta jatkossa tulisi pohtia keinoja selvittää motiiveja laajemmin kuin muutaman esimerkkiyrityksen kautta. Motiivien laajempi selvittäminen voisi tuoda tutkijoille parempaa ymmärrystä siitä, mitkä ovat ne kriittiset tekijät, jotka vaikuttavat kestävyuden huomioimiseen pk-yrityksissä. Tutkimuksien perusteella merkittävä ongelma pk-sektorilla on tiedon ja ymmärryksen puute. Mikäli saatavilla olisi helposti tietoa onnistuneista yrityscaseista (niin kutsutut ”success stories”), joissa kestävyys on onnistuttu hyödyntämään liiketoiminnassa, voisi tämä rohkaista laajemmin pk-yrityksiä muuttamaan toimintaansa kestävämmäksi.

Luotua työkalua tulisi jatkossa myös kehittää eteenpäin. Kyselyn kysymyksiä sekä vastausvaihtoehtoja tulisi pohtia. Tässä tutkimuksessa kysymyspatteriston vastaukset linkitettiin kirjallisuudessa tunnistettuihin kestävyysstrategialuokitteluihin. Linkitys ei kuitenkaan ole täydellinen, sillä muutamissa osa-alueissa vastausvaihtoehdot eivät mahdollistaneet lainkaan keskimmäisen strategiatyypin valituksi tulemistä. Lopullista itsearviointityökalua varten vastausvaihtoehtoja tulisikin muokata siten, että jokaisessa osa-alueessa on mahdollista esiintyä mikä tahansa kolmesta strategiatyypistä. Työkalua tulisi myös testata laajemmalla vastaajajoukolla, sillä tämän tutkimuksen puitteissa työkalun pohjalta luotuaan kysymyspatteristoon vastasi 29 yritystä. Laajempi vastaajajoukko antaisi paremman käsityksen kestävyuden tasosta pk-yrityksissä sekä mahdolliset ongelmat kysymyspatteristossa tulisi paremmin esille.

LÄHTEET

- Ayuso, S., Roca, M. & Colomé, R. 2013. SMEs as "transmitters" of CSR requirements in the supply chain. *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 18, no. 5, s. 497-508
- Baumgartner, R. J., Ebner, D. 2010. Corporate Sustainability Strategies: Sustainability Profiles and Maturity Levels. *Sustainable Development*, vol. 18, s. 76-89.
- B-Lab 2015. B-Impact Assessment [verkkosivu]. [Viitattu 18.2.2015]. Saatavilla: <http://bimpactassessment.net/>
- Bos-Brouwers, H. 2010. Corporate Sustainability and Innovation in SMEs: Evidence of Themes and Activities in Practice. *Business Strategy and the Environment*, vol 19, s. 417-435.
- Casadesus-Masanell, R., Ricart, J. E. 2010. From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, vol. 43, s. 195-215.
- Carayannis, E., Sindakis, S., Walter, C. 2014. Business Model as Lever of Organizational Sustainability. *The Journal of Technology Transfer*, s. 1-20.
- DaSilva, C.M., Trkman, P. 2013. Business Model: What is it and What It Is Not. *Long Range Planning*, s. 1-11.
- Davis, K. 1973. The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities. *Academy of Management Journal*, vol. 16, no 2, s. 312-322.
- Ebner, D., Baumgartner, R.J. 2006. The relationship between Sustainable Development and Corporate Social Responsibility. Corporate Responsibility Research Conference 2006, 4th-5th September, Dublin. Saatavilla: <http://www.crrconference.org>
- Euroopan Komissio 2006. Pk-yritysten uusi määritelmä [verkkodokumentti]. [Viitattu 21.11.2014]. Saatavilla: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_fi.pdf
- Fuller, T. & Tian, Y. 2006. Social and Symbolic Capital and Responsible Entrepreneurship: An Empirical Investigation of SME Narratives. *Journal of Business Ethics*, vol. 67, no. 3, s. 287-304.

- Halme, M., Korpela, M. 2013. Responsible innovation toward sustainable development in small and medium sized enterprises: A resource perspective. *Business Strategy and the Environment*.
- Henderson, D. 2001. *Misguided Virtue – False Notions of Corporate Social Responsibility*. Lontoo: The Institute of Economic Affairs. 171 s.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. *Tutkimushaastattelu*. Helsinki: Gaudeamus. 213 s.
- Hirsjärvi, S. Remes, P., Sajavaara, P. 2004. *Tutki ja kirjoita*. 10. painos. Jyväskylä. Tammi Oy. 436 s. ISBN: 978-951-31-4836-2
- Jenkins, H. 2004. A Critique of Conventional CSR Theory: An SME Perspective. *Journal of General Management*, vol. 29, no 4, s. 37-57.
- Jenkins, H. 2006. Small Business Champions for Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, vol. 67, no 3, s. 241-256.
- Joutsenvirta, M., Halme, M., Jalas, M. & Mäkinen, J. 2011. *Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa*. Helsinki: Gaudeamus.
- Juurola, M. & Karppinen, H. 2003. Sosiaalinen kestävyys ja metsien käyttö. *Metsätieteen aikakauskirja*, vol. 2, s. 129–142.
- Juutinen, S., Steiner, M-L. 2010. *Strateginen yritysvastuu*. WSOYpro Oy. 315 s.
- Kotter, J. P. 2012. Accelerate! *Harward Business Review*, vol. 90, no. 11, s. 43-58.
- Lewis, K., Cassells, S., Roxas, H. 2014. SMEs and the Potential for A Collaborative Path to Environmental Responsibility. *Business Strategy and the Environment*.
- MacGregor, S. P. & Fontrodona, J. 2011. Strategic CSR for SMEs: paradox or possibility? *Universia Business Review*. no 30, s. 80-94.
- Marshall Report 1998. *Economic instruments and the business use of energy*. Task force report, Stationery Office, Lontoo.
- Morrish, S. C., Miles, M. P. & Polonsky, M. J. 2011. An exploratory study of sustainability as a stimulus for corporate entrepreneurship. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 18, no. 3, pp. 162-171.
- Osiyevskyy, O., Dewald, J. 2014. Inducements, Impediments, and Immediacy: Exploring the Cognitive drivers of Small Business Managers' Intentions to Adopt Business Model Change. *Journal of Small Business Management*.

Ortiz Avram, D. & Kühne, S. 2008. Implementing Responsible Business Behaviour from a Strategic Management Perspective: Developing a Framework for Austrian SMEs. *Journal of Business Ethics*, vol. 82, no 2, s. 463-475.

Osterwalder, A. 2004. The business model ontology. A proposition in a design science approach. Väitöskirja. Lausanne: Université de Lausanne.

Parker, C., Redmond, J., Simpson, M. 2009. A review of interventions to encourage SMEs to make environmental improvements. *Environment and Planning C: Government and Policy*, vol. 27, no. 2, s. 279-301.

Porter, M., Kramer, M. 2006. Strategy & Society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, vol. 84, s.78-92.

Revell, A., Blackburn, R. A. 2007. The business case for sustainability? An examination of small firms in the UK's construction and restaurant sectors. *Business Strategy and the Environment*, vol. 12, no 6, s. 404-420.

Revell, A., Stokes, D., Chen, H. 2010. Small Businesses and the Environment: Turning Over a New Leaf? *Business Strategy and the Environment*, vol. 19, s. 273-288.

Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus Kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopisto. [pdf-dokumentti]. [Viitattu 13.11.2014]. Saatavilla: http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. 2009. Research methods for business students. Fifth edition. Essex: Pearson Education Limited.

Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F., Hansen, E. G. 2011. Business Cases for Sustainability and the Role of Business Model Innovation - Developing a Conceptual Framework. Centre for Sustainability Management (CSM) Leuphana University of Lüneburg. ISBN 978-3-942638-03-6. Saatavilla: http://www2.leuphana.de/umanagement/csm/content/nama/downloads/download_publicationen/Schaltegger_Luedeke_Freund_Hansen_Business_Case_Sustainability.pdf

Schreck, P. 2011. Reviewing the Business Case for Corporate Social Responsibility: New Evidence and Analysis. *Journal of Business Ethics*, vol. 103, nro 2, s. 167-188.

Simpson, M., Taylor, N., Barker, K. 2004. Environmental responsibility in SMEs: does it deliver competitive advantage? *Business Strategy and the Environment*, vol. 13, no. 3, s. 156-171.

Spence, L. J. 1999. Does size matter? The state of the art in small business ethics. *Business Ethics: A European Review*, vol. 8, no 3, s. 163-174.

Suomen Yrittäjät 2014. Yrittäjyys Suomessa [verkkosivu]. [Viitattu 12.12.2014]. Saatavilla: <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/suomenyrittajat/yrittajyys Suomessa/>

Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki. Kirjayhtymä Oy. 185 s.

Tollin, K., Vej, J. 2012. Sustainability in Business: understanding meanings, triggers and enablers. *Journal of strategic Marketing*, vol. 20, no. 7, s. 625-641.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2012. Valtioneuvoston periaatepäätös yhteiskuntavastuusta. [WWW-dokumentti]. [Viitattu 17.1.2014]. Saatavissa: www.tem.fi/files/35049/vnp_yhteiskuntavastuu_2012.pdf

Zott, C., Amit, R. & Massa, L. 2011. The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, vol. 37, no. 4, s. 1019-1042.

Perustietoja yrityksestä ja haastateltavasta

1. Mikä on työnimikkeesi? Mitkä ovat pääasialliset työtehtäväsi?
2. Yrityksenne työntekijämäärä ja liikevaihto?
3. Kuvaile vapaasti yrityksen toimintaa (esim. päätoimiala ja – tuotteet)

Oman toiminnan ympäristövaikutukset

1. Päästöjen hallinta:
 - a. valvotteko/seuraatteko seuraavia päästöjä ja onko niille asetettu vähentämistavoitteita?
 - i. Päästöt ilmaan (ml. hiilidioksidi)
 - ii. Kiinteät jätteet
 - iii. Jätevesi
 - b. Kuluneen vuoden aikana, onko päästöjä saatu vähennettyä? Kuinka paljon?
2. Resurssitehokkuus
 - a. valvotteko/seuraatteko toiminnan resurssien käyttöä
 - i. Vesi
 - ii. Energia
 - iii. Raaka-aine
 - b. Kuluneen vuoden aikana, onko resurssien käyttöä vähennetty? Kuinka paljon?
3. Jätevirrat
 - a. Käytättekö tuotteissa kierrätettyä tai uusiutuvaa materiaalia?
 - b. Kuulutteko ekoteollisiin verkostoihin tai toimitteko verkostossa, jonka tarkoituksena on ratkaista jokin ympäristöllinen haaste? Jos kyllä, kuvaile tarkemmin.
4. Kestävä toimitusketju
 - a. Otatteko hankinnoissa huomioon kestävyysnäkökulmia? Miten?
 - b. Valvotteko alihankkijoiden/toimittajien toimintaa kestävyysasioissa? Miten?
 - c. Oletteko tehneet toimenpiteitä kuljetuksien ympäristövaikutuksien pienentämiseksi? Miten?

Oma tarjoama ja arvon luominen

1. Onko yrityksellänne ympäristösertifikaattia? Jos on, mikä?
2. Onko tuotteillenne tehty elinkaariarviointia? Jos on, mikä taho arvioinnin on tehnyt?

3. Julkaiseeko yrityksenne vuosittaista yritysraporttia?
4. Onko tuotteen suunnittelussa otettu huomioon ympäristönäkökulmat? Jos on, miten?
5. Hyödynnetäänkö tuotteen markkinoissa kestävyysnäkökulmia? Jos kyllä, miten?
6. Tarjoatteko asiakkailleen koulutusta tuotteen oikeaan ja kestäväan käyttöön? Jos kyllä, miten?

Arvomuutos

1. Onko yrityksellänne toimintaa, jonka tavoitteena on lisätä sosiaalista tai ekologista kestävyyttä? Jos kyllä, mitä?
2. Teettekö sidosryhmäyhteistyötä sosiaalisten ja ympäristöllisten vaikutusten pienentämiseksi? Jos kyllä, mitä?

Haastattelu loppuu tähän. Haluatteko vielä kommentoida vapaasti kestävyysliittyviä seikkoja, jotka eivät nousseet aiemmissä kysymyksissä esille?

LIITE 2
Kyselylomakkeen saatekirje

KUTSU kyselytutkimukseen - Onko liiketoimintamallini kestävä?

Arvoisa yrityksen johtohenkilö,

Teen diplomityötä pk-yrityksien kestävästä kehityksestä*. Työn tarkoituksena on muun muassa selvittää, miten suomalaisissa pk-yrityksissä kestävyys on integroitunut yrityksen liiketoimintamalliin. Työ on osa Lappeenrannan teknillisen yliopiston tuotantotalouden tutkimusryhmän DemaNET-tutkimusprojektia.

Diplomityön osana teen kyselytutkimuksen otsikolla ”*Onko liiketoimintamallini kestävä?*”, johon kutsun teidät vastaamaan edustamanne yrityksen näkökulmasta. Jokainen vastaus tähän kyselyyn on arvokas ja toivoisin, että teillä olisi hetki aikaa täyttää kysely ja siten olla lisäämässä tutkimusryhmän ymmärrystä suomalaisten pk-yrityksien kestävästä liiketoiminnasta. Mikäli jokin kysymyksen aiheista ei koske yritystänne tai on muuten hankalasti vastattavissa, voitte jättää kohdan tyhjäksi.

Kenenkään yksittäistä vastausta ei voi aineistosta erottaa ja siten vastaajia ei yhdistetä yksittäisiin vastauksiin. Vastauksenne käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti ja tulokset julkaistaan ainoastaan yhteenvetomuodossa. Vastaamiseen kuluu aikaa noin 10 minuuttia.

Kyselyyn pääset tästä linkistä:

<https://www.webropolsurveys.com/S/6964302B01D2F1B3.par>

Kysely sulkeutuu **18.2.2015** – annattehan vastauksenne ennen sitä. Tutkimuksessa saadut tulokset ovat saatavilla maaliskuun loppuun mennessä ja niitä voitte halutesanne tiedustella sähköpostiosoitteesta: majja.eronen@lut.fi.

Ystävällisin terveisin,

Maija Eronen
majja.eronen@lut.fi
+35850 3834355

Tässä tutkimuksessa kestäväällä kehityksellä tarkoitetaan kehitystä, joka tyydyttää nykyhetken tarpeet viemättä tulevilta sukupolvilta mahdollisuutta tyydyttää omat tarpeensa. Kestävä kehitys pitää sisällään kolme näkökulmaa: **taloudellinen, sosiaalinen ja ekologinen kestävyys.*

LIITE 3
Kyselylomake

Liitteenä oleva kyselylomake on suuntaa-antava pohja - todellinen rakenne luotiin Webropol -ohjelmaan.

Onko liiketoimintamallini kestävä?

1. Mikä on pääasiallinen asemasi yrityksessä?

2. Yrityksen toimiala

- Koneteollisuus
- Metalliteollisuus
- Paperiteollisuus
- Kemianteollisuus
- Puuteollisuus
- Muoviteollisuus
- Rakennusteollisuus
- Tekstiiliteollisuus
- Maatalous
- Energia
- Kaivostoiminta
- IT
- Konsultointi
- Vähittäiskauppa
- Matkailu
- Hotelli/Ravintola/Kahvila
- Muu, mikä? _____

3. Työntekijämäärä

- 1-9
- 10-49
- 50-249
- 250-999

○ >1000

4. Valitse seuraavista yrityksen päästöjen hallintaa kuvaavat vaihtoehdot.

	Emme valvo ko. päästöjä	Valvomme päästöjä, asetettu vähennystavoitteita	ko. mutta ei ole vähennystavoitteita	Valvomme päästöjä ja on asetettu vähennystavoitteet	ko. niille vä- du päästöjä	Toiminnassa ei aiheuta ko. sa- noa	En osaa sanoa
Päästöt ilmaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kiinteät jätteet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jätevesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hiilidioksidipäästöt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Oletteko viimeisen vuoden aikana vähentäneet seuraavia päästöjä?

	Ei ole hennetty	vä- 1-5 %:n vähennys	6-10 %:n vähennys	11-20 %:n vähennys	Yli 20 %:n vähennys	En osaa sanoa
Päästöt ilmaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kiinteät jätteet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jätevesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hiilidioksidipäästöt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Valvotteko veden, energian ja raaka-aineen käyttöä?

	Emme valvo ko. resurssin käyttöä	Valvomme surssin käyttöä, mutta sille ei ole asetettu vähennystavoitteita	ko. re- surssin käyttöä ja on asetettu vähennystavoitteet	Valvomme ko. re- surssin käyttöä ja on asetettu vähennystavoitteet	Toiminnassa ei käytetä resurssia	En osaa sanoa
Energia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Raaka-aine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Oletteko viimeisen vuoden aikana vähentäneet veden tai energian kulutusta?

	Ei ole vähennetty	vä- 1-5 %:n vähennys	%:n 6-10 vähennys	%:n 11-20 vähennys	%:n Yli 20 vähennys	En osaa sanoa
Energia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vesi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Oletteko viimeisen vuoden aikana vähentäneet tuotteiden materiaalinkulutusta (esim. tuotteen uudelleensuunnittelu, pakkausmateriaali)?

- Ei ole vähennetty
- 1-5 %:n vähennys
- 6-10 %:n vähennys
- 11-20 %:n vähennys
- Yli 20 %:n vähennys
- En osaa sanoa

9. Oletteko viimeisen vuoden aikana lisänneet energiankulutuksessa uusiutuvien energialähteiden käyttöä?

- Kyllä
- Ei
- Käytämme 100 %:ti uusiutuvia energianlähteitä
- En osaa sanoa

10. Mikä prosenttiosuus käyttämästänne energiasta tuotetaan uusiutuvilla energianlähteillä? Huomioi vastauksessa sekä ostettu että itse tuotettu energia.

- 0 %
- 1-24 %
- 25-49 %
- 50-74 %
- 75-99 %
- 100 %

En osaa sanoa

11. Mikä %-osuus tuotteiden materiaaleista (ml. pakkaukset) on kierrätettyä tai uusiutuvaa materiaalia?

0 %

1-24 %

25-49 %

50-74 %

75-99 %

100 %

En osaa sanoa

12. Toimiiko yrityksenne nk. ekoteollisissa verkostoissa? Näillä tarkoitetaan sellaisia verkostoja, jotka edistävät dematerialisaatiota teollisuusalojen välisessä yhteistyössä.

Yrityksemme toimii verkostossa, jossa yritykset hyödyntävät uudelleen toistensa prosesseissa syntyneitä jätteitä ja sivutuotteita. Kuvaile lyhyesti _____

Yrityksemme toimii verkostossa, jonka tavoitteena on ratkaista tietty ympäristöllinen haaste. Kuvaile lyhyesti _____

Ei kumpikaan edellisistä

14. Seuraatteko toimittajien/alihankkijoiden toimintaa kestävyysasioissa? Voit valita useamman vaihtoehdon.

Tarkkailemme toimittajia negatiivisten vaikutusten osalta (esim. lapsityövoiman käyttö, negatiiviset ympäristövaikutukset). Kuvaile lyhyesti _____

Tarkkailemme toimittajien positiivisia vaikutuksia (esim. ympäristöystävällisen tuotanto). Kuvaile lyhyesti _____

Toimittajilta edellytetään ympäristösertifikaatti. Kuvaile lyhyesti _____

Muuten, miten? _____

Yrityksemme ei seuraa toimittajia

15. Onko yrityksellä ympäristöstandardia tai sertifikaattia?

- Kyllä, mikä/mitkä? _____
- Ei
- En osaa sanoa

16. Julkaisetteko vuosittaista yritysraporttia?

- Kyllä
- Ei

17. Valitse seuraavista vaihtoehdoista parhaiten ansaintalogiikkaanne kuvaava vaihtoehto.

- Myymme asiakkaille fyysisiä tuotteita.
- Olemme puhtaasti palveluntarjoaja
- Myymme asiakkaille fyysisiä tuotteita, lisäksi tarjotaan palveluita (esim. asennus, huolto). Kuvaile lyhyesti _____
- Myymme tuotteeseemme käyttöoikeutta, emme itse tuotetta. Kuvaile lyhyesti _____
- Muu, kuvaile lyhyesti _____

18. Hyödynnetäänkö tuotteen/palvelun markkinoinnissa kestävyysnäkökulmia?

- Säännöllisesti. Kuvaile lyhyesti _____
- Satunnaisesti. Kuvaile lyhyesti _____
- Ei

19. Onko yrityksen tuotetta tai palvelua suunniteltaessa otettu huomioon ympäristönäkökulmat? (Desing for Environment, DFE)

- Kyllä, miten? _____
- Ei

20. Onko tuotteellenne tai palvelullenne tehty sen koko elinkaaren ympäristövaikutusten arviointi? (LCA, life cycle assessment)

- Kyllä, olemme tehneet sen itse

- Kyllä, arviointi on tehty ulkopuolisella arvioijalla
- Ei ole tehty

21. Tarjoatteko yrityksenne käytetyille tuotteille uudelleenmyyntikanavan?

- Kyllä
- Ei

22. Tarjoatteko asiakkaille koulutusta tuotteen oikeaan ja kestäväan käyttöön tai pyrittekö lisäämään muilla tavoin asiakkaiden tietoisuutta tuotteen kestävästä käytöstä (esim. tuoteselosteet, käyttökoulutukset jne.)?

- Säännöllisesti. Kuvaile lyhyesti _____
- Satunnaisesti. Kuvaile lyhyesti _____
- Emme tarjoa

23. Tarjoatteko asiakkaille virallisen palautekanavan, jota kautta voi kysyä tuotteen käytöstä, antaa palautetta tai tehdä reklamaatioita?

- Kyllä. Kuvaile lyhyesti _____
- Ei

24. Onko yrityksenne tavoitteena ratkaista sosiaalisia- tai ympäristöongelmia? Voit valita useampia vaihtoehtoja.

- Panostamme toimintaympäristömme hyvinvointiin ja kehitykseen. Kuvaile lyhyesti _____
- Tuotteemme/palvelumme itsessään on suunniteltu suojelemaan ympäristöä. Kuvaile lyhyesti _____
- Tuotantoprosessimme on suunniteltu siten, että se ei aiheuta haittaa ympäristölle. Kuvaile lyhyesti _____
- Yrityksemme on perustettu ratkaisemaan sosiaalisia ongelmia (esim. köyhyyden vähentäminen). Kuvaile lyhyesti _____
- Yrityksemme pyrkii edistämään kestävien markkinoiden syntymistä. Kuvaile

lyhyesti _____

Jokin muu, kuvaile lyhyesti _____

Ei mikään yllä olevista

25. Teettekö yhteistyötä sidosryhmien kanssa (esim. kansalaisjärjestöt, lainsäätäjät) toiminnan sosiaalisten ja ympäristöllisten vaikutusten pienentämiseksi?

Säännöllisesti. Kuvaile lyhyesti _____

Satunnaisesti. Kuvaile lyhyesti _____

Emme tee

26. Kysely loppuu tähän. Voit vielä lopuksi kommentoida vapaasti yrityksenne kestävään liiketoimintaan liittyviä seikkoja, jotka eivät nousseet esille kysymyksissä.

Itsearviointityökalu – Onko liiketoimintamallini kestävä?

Työn haastattelulomakkeen kysymyspatteristo (liite 3) toimii tässä työssä luodun itsearviointityökalun runkona. Itsearviointityökalun tarkoituksena on tarjota yrityksille väline, jonka avulla ne voivat helposti arvioida oman toimintansa tämän hetkistä kestävyys-tasoa.

Patteristoa täytettäessä tulee huomioida seuraavat asiat:

- Kysymyspatteriston kysymykset käsittelevät lähinnä kestävyys- ekologian näkökulmaa.
- Arviointi suoritetaan kysymyspatteriston kysymyksiin vastaamalla.
- Kun kaikkiin kysymyksiin on vastattu, vastukset merkitään kuvan 1 mukaisesti kestävyysstrategiatyyppitaulukkoon. ”En osaa sanoa”, ”toiminnassamme ei synny ko. päästöä” ja ”emme käytä ko. resurssia” vaihtoehtoja ei merkitä taulukkoon.
- Tyypittelyn osa-alueet ovat kestävä toimitusketju, raportointi ja tiedotus, yhteistyö ja verkostot, päästöjen hallinta, resurssien käyttö, tuotteet sekä vastuulliset markkinat.
- Kysymyspatteriston kaikki kysymykset eivät esiinny tässä taulukossa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että nämä kohdat voidaan jättää huomioimatta. Etenkin ”en osaa sanoa” -vaihtoehdon valittuja kysymyksiä yrityksessä tulisi tutkia ja pohtia, voisiko asian ottaa paremmin huomioon toiminnassa.

	Puolustusstrategia	Sopeutuva strategia	Ennakoiva strategia
Kestävyyden osa-alue			
Kestävä toimitusketju			
Hankinnat	14e		14a-d
Kuljetukset	13e, 13h		13a-d, 13f-g
Raportointi ja tiedotus			
Raportointi	15b		15a
Sertifikaatit	16b		16a
Yhteistyö ja verkostot			
Ekoteolliset verkostot	12c		12a-b
Sidosryhmäyhteistyö	25c	25b	25a
Päästöjen hallinta	4-5a	4-5b	4c, 5c-e
Päästöt ilmaan			
Kiinteät jätteet			
Jätevesi			
Hiilidioksidi			
Resurssien käyttö	6-8a	6-8b	6c, 7-8c-e
Energia			
Vesi			
Raaka-aine			
Tuotteet			
T&K	19b		19a
LCA-arvioinnit	20c		20b-c
Vastuulliset markkinat			
Markkinointi	18c	18b	18a
Käyttökoulutus	22c	22c	22a

Kuva 1 Kestävyyssstrategiatyypittely

Kun kestävyysstrategiatyypittely on laadittu, voidaan tuloksia analysoida seuraavasti:

- Tyypittely on jaettu kolmeen strategiatyyppiin (puolustus-, sopeutuva- ja ennakoiva strategia).
- Strategiatyypistä edistyksellisin on ennakoiva strategiatyyppi. Mitä enemmän tyypittelyssä siirrytään vasemmalle, sitä huonommin kestävyys on otettu huomioon kyseisessä osa-alueessa. Näin ollen, mitä enemmän vastauksia sijoittuu kuvan vasempaan reunaan, sitä vähemmän kestävyys on yrityksessä panostettu kyseisessä osa-alueessa.
- Työkalun tavoitteena on visuaalisesti esittää ne osa-alueet, joissa kestävyys on jo huomioitu ja vastaavasti myös ne, joiden kohdalla kestävyys on huomioitu vain minimitasolla. Pelkästään tämän analyysin teko ei kuitenkaan riitä, vaan yrityksessä tulisi pohtia sitä, mitä toimenpiteitä tulisi tehdä, jotta merkinnät saadaan siirtymään kuvan oikeaan reunaan ennakoivan strategian kohdalle.