



**KANSAINVÄLISTEN YRITYSTEN KESTÄVÄT STRATEGIAT JA  
TOIMINTATAVAT**

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

2022

Venla Hakkarainen

Tarkastaja: Tutkijatohtori Anna Vuorio

## TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppätieteet

Venla Hakkarainen

### **Kansainvälisten yritysten kestävät strategiat ja toimintatavat**

Kauppätieteiden kandidaatintyö

2022

44 sivua, 3 kuvaa ja 2 liitettä

Tarkastaja: Tutkijatohtori Anna Vuorio

Avainsanat: kestävyys, strategia, toimintatapa, kansainvälisyys

Tämän kandidaatintutkielman tarkoitus on kuvailla, millainen on kansainvälisen yrityksen kestävä strategia ja siihen liittyvät toimintatavat sekä miten kansainvälisyys vaikuttaa yrityksen kestävyysstrategiaan. Tutkielman teoriatausta pohjautuu erilaisiin kestävyysstrategioiden määrittelyihin sekä kestävyysstrategiaan ja kansainvälisyyteen liittyviin teorioihin ja tutkimuksiin. Tavoitteena on hahmottaa kansainvälisen kohdeyrityksen kestävyysstrategia ja siihen liittyvät toimintatavat.

Tutkielman empiirinen tutkimusosio on toteutettu laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, ja aineisto kerättiin haastattelemalla kohdeyrityksen edustajia. Litteroidun haastatteluaineiston analyysi toteutettiin sisällönanalyysinä sekä deduktiivista että induktiivista lähestymistapaa hyödyntäen. Analyysin tulokset pohjautuvat kerätyn haastatteluaineiston pelkistämiseen, luokitteluun ja käsitteellistämiseen.

Tutkimuksen tuloksena eritellään kohdeyrityksen kestävyysstrategiaan liittyviä toimintatapoja ja kansainvälisyyden vaikutuksia kestävyysstrategiaan sekä määritetään kohdeyrityksen kestävyysstrategiaa. Kohdeyrityksen on mahdollista hyödyntää tuloksia arvioidessaan yrityksen kestäviä toimintatapoja ja strategioita.

## ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

School of Business and Management

Business Administration

Venla Hakkarainen

### **Sustainable strategies and practices of international corporates**

Bachelor's thesis

2022

44 pages, 3 figures and 2 appendices

Examiner: PhD Anna Vuorio

Keywords: sustainability, strategy, practice, internationalism

The purpose of this bachelor's thesis is to describe the sustainable strategy and related practices of an international corporate, and how internationalism affects the sustainability of the company. The theoretical background is based on various definitions of sustainability as well as theories and research related to sustainability and internationalism. The aim is to outline the sustainability strategy of the international target company and the related operating methods.

The empirical research was conducted using qualitative research methods. The research is a case study which data was collected by interviewing representatives of the target company. The analysis of the transcribed interviews was carried out as a content analysis using both a deductive and an inductive approach. The results of the analysis are based on the reduction, classification, and conceptualization of the interview data.

The findings of this thesis specify the sustainability practices of the target corporate and the effects of internationality on sustainability as well as determine the sustainability strategy of the corporate. It is possible for the target corporate to utilize the results when evaluating its sustainable practices and strategies.

## Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

1. Johdanto .....	1
1.1. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat.....	2
1.2. Tutkimusmenetelmä ja -aineisto .....	3
1.3. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja rajaukset.....	3
1.4. Tutkielman rakenne .....	5
2. Kestävä kehitys yritysten näkökulmasta .....	6
2.1. Kestävän yrityksen määritelmä.....	6
3. Kestävät yritykset ja kansainvälisyys.....	15
3.1. Yritysten kansainvälisyys .....	15
3.2. Kansainvälisyyden yhteys yritysten kestävyteen.....	16
4. Tutkimuksen toteutus .....	20
4.1. Tutkimuksen kohdeyritys .....	20
4.2. Tutkimusmenetelmä ja -aineisto .....	20
4.3. Analyysiprosessi .....	22
5. Kansainvälisen yrityksen strategia ja -toimintatavat kestävyden näkökulmasta .....	24
5.1. Yrityksen kestävyysstrategia .....	24
5.2. Yrityksen kestävät toimintatavat .....	27
5.3. Kansainvälisyys yrityksen kestävyden näkökulmasta .....	30
6. Yhteenveto ja johtopäätökset .....	33
6.1. Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset.....	33
6.2. Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusehdotukset.....	37
Lähteet .....	40

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Liite 2. Esimerkki analyysin etenemisestä

## Kuvaluettelo

Kuva 1: Viisi kestävyysstrategiaa

Kuva 2: Triple Bottom Line

Kuva 3: Jaetun arvon luominen

## 1. Johdanto

Sosiaalisia, eettisiä ja ympäristöön liittyviä vastuita kehittävien eli kestävien yritysten tarkastelu on ajankohtainen aihe, sillä yritysten rooli yhteiskunnassa on muuttumassa. Julkisista tuotteista ja palveluista kuten kouluista, vankiloista ja terveydenhuollosta, jotka ovat perinteisesti olleet valtion hallinnoimia, huolehtiikin nyt osaltaan yksityinen sektori. Yritykset ovat siis kasvavan kriittisiä monilla yhteiskunnan osa-alueilla. Yritysten kasvava valta tuo mukanaan myös vastuuta, sillä yrityksillä on vaikutusta maailman suurimpiin sosiaalisiin ja ympäristön ongelmiin, kuten korruptioon, metsien hakkuuseen ja ihmisoikeuksiin. Yritykset nähdään luotettavina resurssien liikkeelle panijoina, mutta riskinä on lisääntynyt riippuvuus yrityksistä. Myös digitaalinen talous on muuttanut yritysten ja yhteiskunnan suhdetta, sillä erilaisen datan avulla asioita saadaan paremmin mitattavaan muotoon ja siten yritysten vastuullisesta tai vastuuttomasta toiminnasta läpinäkyvämpää. (Rasche, Morsing & Moon 2017, 1–2.)

Aihe on tärkeä myös siksi, että yritysten kestävästä kehityksestä puhuttaessa kansainvälisen liiketoiminnan sääntely on haaste. Monikansalliset eli kahdessa tai useammassa maassa toimivat yritykset levittävät toimintaansa eri maihin, ja kansallisilla valtioilla ei ole riittäviä keinoja säännellä rajoja ylittävää liiketoimintaa. Tämä on johtanut vastuullisuuden globalisoitumiseen. (Scherer, Palazzo & Matten 2009, 327–328.) Sosiaaliset ja ympäristöön liittyvät ongelmat ovat tiiviisti yhteydessä globalisoituneen maailman yleiseen kestävyteen ja muodostavat Yhdistyneiden Kansakuntien (YK) määrittelemien 17 kestävä kehityksen tavoitteen perustan. Vuonna 2015 käyttöön otetut tavoitteet toimivat suuntaviivoina, joihin pyritään vuoteen 2030 mennessä veden, energian, ilmaston, valtamerien, kaupungistumisen, liikenteen, tieteen ja teknologian osalta. (YK, 2021) Vaikka YK:n käytänteet ja kestävä kehityksen tavoitteet tarjoavat laillisen viitekehyksen, niitä on kuitenkin vaikea soveltaa suoraan yrityksiin. Valtioilla on myös mahdollisuus asettaa tiettyjä paikallisia, laillisia toimia oman alueensa yli eri instituutioiden avulla. Vaihtoehtoinen ja käytännöllisempi tapa on kuitenkin yritysten vapaaehtoinen itsesääntely kestävyteen liittyen. (Rasche ym. 2017, 3–4.)

Vaikka kansainvälisen liiketoiminnan sääntely on haaste, tutkimukset kuitenkin osoittavat, että kansainvälistymisstrategiat kannustavat yrityksiä kehittämään kestäviä toimintatapoja (Liu, Bi,

Xing, Zhu, Wang & Yu 2021; Chen, Ong & Hsu 2016; Chiarvesio, De Marchi & Di Maria 2015; Zhu, Sarkis & Lai 2011). Kansainvälistyminen muun muassa tasoittaa tuotantotekijöiden käytön ja kestävän toiminnan välistä suhdetta, mikä ilmenee siinä, että kansainvälistyminen edistää erilaisia tuotantotekijärakenteita ja niiden huolimatonta käyttöä kohti kestäväää toimintaa (Liu ym. 2021). Kansainvälistyminen vaikuttaa myös myönteisesti yritysten kestäväään strategiaan, koska yritykset hyötyvät yhä enemmän kansainvälistymiseen liittyvistä toimita, jotka auttavat heitä edistämään sosiaalista hyväksyntää ja siksi niillä on suurempi tarve lisätä sekä sosiaalisia että ympäristöön liittyviä näkökohtia kestävydessään (Symeou, Zyglidopoulos & Williamson 2018, 36). Myös Bojnecin ja Tomsicin tutkimuksen (2021, 35) tulokset vahvistivat sen, että kansainvälistymisprosessi ja erilaiset yritysverkostot liittyvät myönteisesti yritysten kestävyden kehittämiseen, mikä lisää työn tuottavuutta.

Koska monikansallisten pienten ja keskisuurten (pk) yritysten lisääntyminen liittyy globalisaation, digitaalisen viestinnän sekä internetin mukanaan tuomiin mahdollisuuksiin ja niiden kansainvälistyminen on siten varsin uusi ilmiö, on Vannisen (2017) mukaan monikansallisten pk-yritysten toimintaa ja strategioita tutkittu vasta vähän. Tämän työn painopiste onkin monikansallisen pk-yrityksen toiminnan ja strategian tarkastelussa kestävyden sekä kansainvälisyyden näkökulmasta.

### 1.1. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat

Kandidaatintutkielmani tavoitteena on kuvailla, millainen on kansainvälisen yrityksen kestävä strategia. Tavoitetta varten pyritään löytämään teoreettisena viitekehyksenä toimivasta Valenten (2017) mallin viidestä kestävyysstrategiasta yrityksen kannalta kuvaavin. Lisäksi tavoitteena on kyseiseen kestävyysstrategiaan peilaten kuvailla, millaisia ovat strategiaan kuuluvat kestävät toimintatavat. Kansainvälistymisen kestävyteen vaikuttavista positiivisista tutkimustuloksista huolimatta muun muassa Bondy ja Starky (2014) nostivat esiin huolenaiheen siitä, tuottavatko yritysten kestävät toimintatavat ratkaisuja sekä globaaleihin että paikallisiin ongelmiin. Kansainvälistyminen voi siis olla sekä hyvä että huono asia yrityksen kestävyden kannalta, jolloin Parkin (2018) mukaan tulevaisuudessa tutkimuksissa tulisi tarkastella, milloin ja missä olosuhteissa yritysten kansainvälistymisen ja kestävyden välinen suhde vahvistuu tai heikkenee. Siten tämän työn tavoitteena on myös kuvailla, miten kansainvälisyys vaikuttaa

yrittäjien kestävyys. Tavoitteena on myös, että tutkimuksen tuloksia olisi mahdollista hyödyntää, kun arvioidaan yrityksen kestäviä toimintatapoja ja strategioita. Pyrin vastaamaan tutkielmassani seuraavaan pääkysymykseen:

- Millainen on kansainvälisen yrityksen kestävä strategia?

Pääkysymystä täydentävät alakysymykset taas ovat:

- Millaisia kestäviä toimintatapoja yrityksen strategiaan kuuluu?
- Kuinka kansainvälisyys vaikuttaa yrityksen kestävyys?

## 1.2. Tutkimusmenetelmä ja -aineisto

Kandidaatintutkielmani on kvalitatiivinen tapaustutkimus, jossa pyrkimyksenä on ymmärtää tutkimuskohdetta. Aineisto kerättiin haastattelemalla yrityksen edustajia puolistrukturoidulla haastattelulla. Haastatteluaineisto litteroitiin ja analysoitiin sisällönanalyysillä induktiivisesti sekä deduktiivisesti. Deduktiivisessa sisällönanalyysissä käytettiin teoreettista viitekehystä ja sen mukaisesti tulokset määrittävät yrityksen kestäviä toimintatapoja sekä yrityksen käyttämää kestävyys liittyvää strategiaa. Induktiivisen eli aineistolähtöisen sisällönanalyysin periaatteen mukaan taas selvitettiin, miten yrityksen kansainvälisyys on vaikuttanut kestäviin toimintatapoihin.

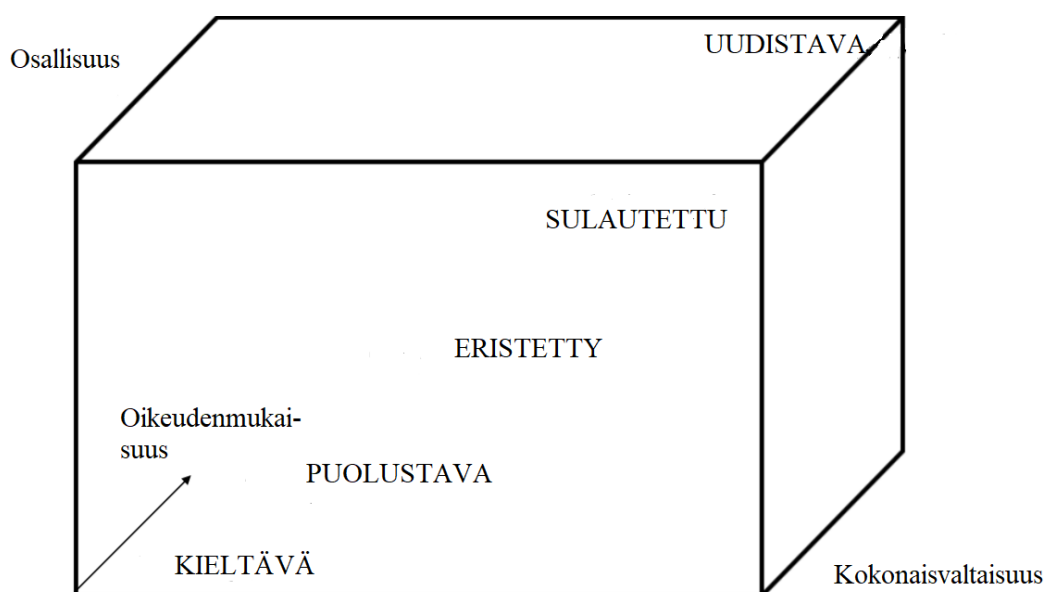
## 1.3. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja rajaukset

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu Valentin (2017) malliin (Kuva 1), jossa osallistavuuden, kokonaisvaltaisuuden ja oikeudenmukaisuuden perusteella on mahdollista luokitella yritykset yhteen viidestä kestävyysstrategiasta, jotka toisessa ääripäässä erottavat kestävyyskäytännöt yrityksen päästrategiasta ja toisessa taas kestävyyskäytännöt määrittävät



yrityksen strategian. Osallistavuus tarkoittaa systeemien näkökulmaa, johon poliittiset, sosiaaliset, ekologiset, taloudelliset ja kansalaisiin liittyvät oikeudet ja järjestelmät on sisällytetty. Kokonaisvaltainen näkökulma korostaa sisäkkäisyyttä, integroitumista ja moninaisuutta. Oikeudenmukaisuus taas viittaa siihen, että kaikilla systeemeillä on samat oikeudet eikä niiden välillä tehdä kompromisseja. (Valente 2017, 90.)

Tutkimus on rajattu tarkastelemaan tapaustutkimuksen mukaisesti vain yhtä yritystä puutarha-alalta, jolloin tietyt alan ominaispiirteet tulevat esiin toimintatapojen osalta. Koska luonnonvara- ja ympäristöalan elinvoimana on luonto, voisi kestävän kehityksen periaatteiden ajatella olevan keskeisiä juuri puutarha-alalla. Kestävyyden osalta ei tässä tutkimuksessa tarkastelua ole rajattu joko yritysten sosiaalisiin tai ympäristöllisiin vaikutuksiin, vaan tutkimus kattaa molemmat näkökulmat kestävään kehitykseen. Tällöin saadaan kokonaisvaltaisempi kuva yrityksen kestävyysstrategian eettisistä ja ekologisista periaatteista kuin jos keskityttäisiin vain toiseen näkökulmaan. Kansainvälisyysnäkökulman mukaisesti tässä tutkimuksessa keskitytään lisäksi monikansallisiin yrityksiin, sillä kansainvälisyydellä on tutkimusten mukaan havaittu olevan myönteisiä vaikutuksia yritysten kestävyteen. Tällöin pelkästään kotimaassa toimivat yritykset jäävät aiheen ulkopuolelle.



Kuva 1: Viisi kestävyysstrategiaa (Valente 2017)

#### 1.4. Tutkielman rakenne

Kandidaatintutkielmassani tarkastelen kansainvälisten yritysten strategioita kestävyyden näkökulmasta kuuden pääluvun avulla. Johdannossa esittelen tutkimuksen aiheen, tavoitteet, tutkimuskysymykset, rajauksen, keskeiset käsitteet kirjallisuuskatsauksen kautta sekä teoreettisen viitekehyksen. Toisessa pääluvussa käsittelen yritysten kestävyyttä määrittelemällä sitä sekä kestävyysstrategioita tarkemmin. Kolmannessa luvussa taas pohdin kirjallisuuden sekä tutkimusten pohjalta, mitä on yritysten kansainvälisyys ja miten se liittyy yritysten kestävään kehitykseen. Näiden aihealueiden tarkastelun jälkeen siirryn oman tapaustutkimukseni empiiriseen osioon, jossa esittelen käytetyn tutkimuksen kohdeyrityksen, käytetyn tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmän, analyysin ja tulokset. Lopuksi tuon tulosten pohjalta esiin tutkimukseni johtopäätökset sekä tutkimukseeni liittyvät rajoitteet ja mahdolliset jatkotutkimusaiheet.

## 2. Kestävä kehitys yritysten näkökulmasta

Kestävä kehitys on moniulotteinen ilmiö, ja eri ihmisryhmät määrittelevät ja soveltavat sitä eri tavoin. Tämä osoittaa sen, että keskustelulla yritysten vaikutuksesta yhteiskuntaan on tärkeä merkitys, vaikkakin moniulotteisuus saattaa myös aiheuttaa sen, että yritykset voivat hyväksikäyttää käsitettä soveltamalla sitä valikoivasti vain tietyille osa-alueille. Kestävän kehityksen ilmiö on myös osittain päällekkäinen muiden yritysten ja yhteiskunnan välistä suhdetta kuvaavien käsitteiden, kuten liiketoiminnan etiikan ja vastuullisuuden kanssa. Kestävän kehityksen määritelmä myös muuttuu ajan myötä sitä mukaan, kun uusia haasteita ilmaantuu ja aiemmin uusista käytänteistä tulee rutiineja. (Rasche ym. 2017, 5–6.) Seuraavassa luvussa tarkastelenkin kestävän kehityksen käsitettä, teorioita ja strategioita yritysten näkökulmasta.

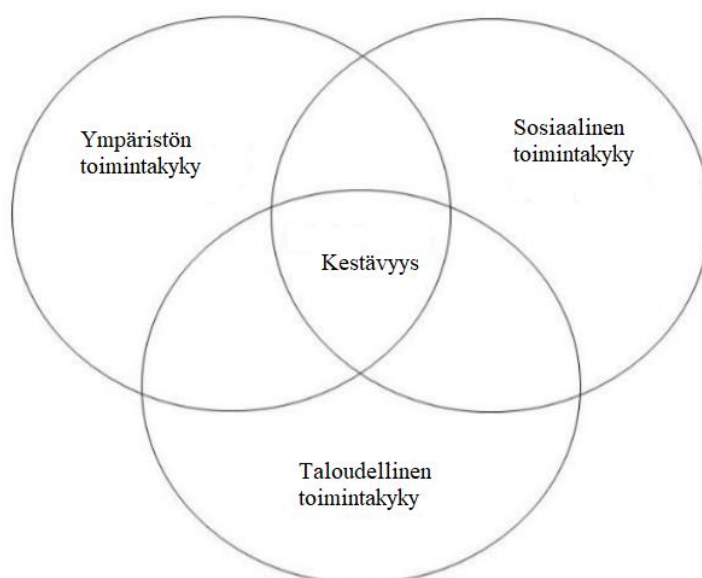
### 2.1. Kestävän yrityksen määritelmä

Yritysten kestävyys on dynaaminen käsite, ja siihen viittaavia termejä on useita. Rasche ym. (2017, 6) määrittelevät sen yrityksen sosiaalisten, eettisten ja ympäristöön liittyvien vastuiden yhdistelmäksi, joka ilmenee yhteiskuntaa kohtaan ja joka tulee ilmi yrityksen toiminnassa, prosesseissa ja liiketoimintastrategian ytimessä yhdessä oleellisten sidosryhmien kanssa. Yhdistyneet Kansakunnat (YK) määritteli 1980-luvulla kestävyuden kehitykseksi, joka täyttää nykyhetken tarpeita vaarantamatta tulevaisuuden sukupolvien kykyä vastata omiin tarpeisiin (Ympäristön ja kehityksen maailmankomissio 1987). Euroopan unioni taas pitää yritysten kestävyyttä yritysten vastuuna niiden vaikutuksista yhteiskuntaan (Euroopan unioni 2011). Liiketoiminnan etiikka taas liittyy liike-elämän tilanteisiin, toimintoihin ja päätöksiin, joissa käsitellään oikeita ja vääriä kysymyksiä (Crane & Matten 2019).

Vaikka yritysten kestävyuden englanninkielinen termi 'corporate *social* responsibility' viittaa nimenomaan sosiaaliseen vastuuseen, sisältää käsite myös yritysten ympäristöön vaikuttavat tekijät (Rasche ym. 2017, 7). Yritysten sosiaalinen vastuu voidaan jakaa seuraaviin osa-alueisiin: hyväntekeväisyys- ja vapaaehtoistyö, työolojen parantamiseen keskittynyt sisäinen

toiminta, avoimuus yrityksen käytänteistä, viestintäkäytännöt yrityksen sisäisen ja ulkoisen tietoisuuden lisäämiseksi, toiminta asiakkaiden kanssa sekä toiminta hankintaketjussa. Yritysten ympäristöön liittyvä vastuu taas voidaan määritellä seuraavien osa-alueiden kautta: jätteisiin keskittyvät käytännöt, ympäristönsuojeluun liittyvät toimenpiteet (mukaan lukien pakkausten ja materiaalien kierrätys), veden ja melusaasteen vähentäminen, näihin liittyvät innovaatiot sekä ympäristösertifikaatit kuten 14001 ja EMAS. (Larrán Jorge, Herrera Madueño, Lechuga Sancho & Martínez-Martínez 2016.) Kokonaisuudessaan yritysten kestävyuden käsite kattaa siis yritys vastuut vähintään neljällä keskeisellä aihealueella: ihmisoikeudet, työntekijöiden oikeudet, ympäristöperiaatteet sekä korruption vastainen toiminta. (Rasche ym. 2017, 7.)

Yksi yritysten kestävyyttä korostava teoria on niin sanottu Triple Bottom Line -näkökulma (Kuva 2), joka tasapainottaa yrityksen taloudellista, sosiaalista ja ympäristöön liittyvää vastuuta. Kyseisen näkökulman mukaan sosiaalisen, taloudellisen ja ympäristöön liittyvän suorituksen leikkauspisteessä on toimintoja, jotka eivät pelkästään vaikuta positiivisesti luonnonympäristöön ja yhteiskuntaan, vaan johtavat myös pidempiaikaiseen taloudelliseen hyötyyn ja kilpailuetuun yritysten näkökulmasta. (Carter & Rogers 2008, 365.)



Kuva 2: Triple Bottom Line (Carter & Rogers 2008)

Yritysten kestävyyteen liittyy myös muita erilaisia näkökulmia. Normatiivinen näkökulma korostaa eettisyyttä ja se viittaa kaupan alalla työskentelevien velvollisuuteen pyrkiä

tavoittelemaan sellaisia käytäntöjä, päätöksiä ja toimintalinjoja, jotka ovat yhteiskunnan arvojen ja tavoitteiden näkökulmasta toivottavia (Bowen 1953, 6). Integroitu näkökulma taas korostaa sosiaalisia ja ympäristöön liittyviä tekijöitä. Sen mukaan liiketoiminnan sosiaalinen vastuu kattaa taloudelliset, lailliset, eettiset ja harkinnanvaraiset odotukset, joita yhteiskunnalla on organisaatioita kohtaan tietynä ajankohtana. (Carroll 1979, 500.)

Instrumentaalinen näkökulma tuo esiin kilpailuedun saamisen. Yritysten kestävyys voidaan siten nähdä investoinnin muotona, ja johtajien tulisi määritellä yrityksen kestävyteen investoinnin sopiva taso. (McWilliams & Siegel 2001, 119.) Poliittinen näkökulma korostaa yrityskansalaisuutta. Sen mukaan yritysten kestävyden tulisi sisältää sellaisia vastuullisia liiketoiminnan toimenpiteitä, joiden perusteella yrityksistä tulee julkisten palveluiden tarjoajia tapauksissa, joissa julkiset auktoriteetit eivät pysty tai halua niitä tarjota. (Scherer, Rasche, Palazzo & Spicer 2016, 3.) Emergentin näkökulman mukaan yritysten kestävyden tulisi olla ennemminkin jatkuva keskustelun aihe kuin vakiintunut käsite (Gond & Moon 2013,4).

Yritysten kestävyden moniulotteisuudesta huolimatta sen määritelmä korostaa kuitenkin tiettyjä näkökulmia. Olisi harhaanjohtavaa määritellä yritysten kestävyys täysin vapaaehtoiseksi käsitteeksi, sillä yrityksen velvollisuuksiin yhteiskuntaa kohtaan kuuluvat myös sen lailliset velvoitteet (Carroll 1979). Yritysten kestävydessä ei ole kyse pelkästään hyväntekeväisyydestä kuten lahjoituksista. Vaikka yrityksen kestävyysstrategia voi sisältää hyväntekeväisyyttä, yritysten kestävyys on paljon muutakin. Hyvin suunniteltu kestävyysstrategia kuuluu yrityksen ytimeen: se vaikuttaa yrityksen jokapäiväisiin käytäntöihin ja liiketoimintaprosesseihin sekä on linjassa yleisen liiketoimintastrategian kanssa. Yritysten hyväntekeväisyys on toisinaan irrallaan yrityksen ydintoiminnoista, kun taas yritysten kestävydessä kyse on ydintoimintojen sosiaalisten, ympäristöllisten ja eettisten vaikutusten pohtimisesta. Kestävän kehityksen tulee olla osa yrityksen arkea, ja se tulee ottaa huomioon myös päätettäessä yrityksen strategisesta suunnasta. (Rasche ym. 2017, 6–7.)

## 2.2. Kestävän yrityksen strategiat

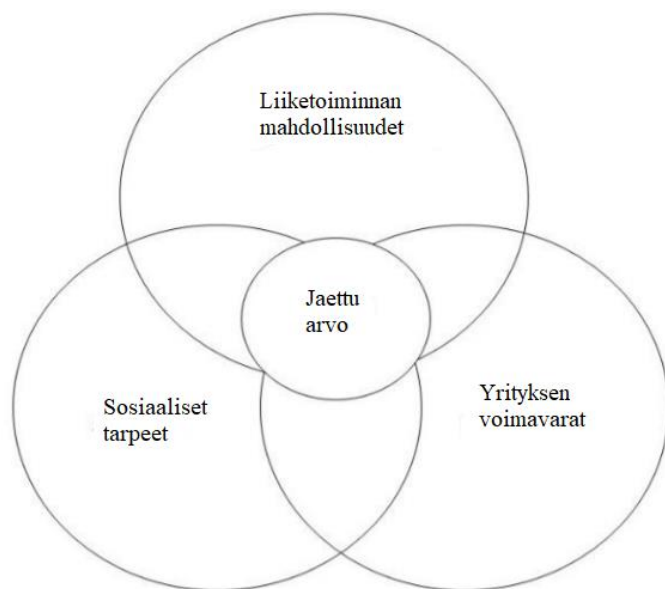
Yrityksillä on erilaisia syitä siihen, miksi ne osallistuvat kestäväan kehitykseen. Ensinnäkin liiketoiminnan näkökulmasta sen on todettu vaikuttavan positiivisesti talouteen. Kestävän kehityksen myötä yritysten sosiaaliset ja ympäristöön liittyvät toiminnot johtavat

innovatiivisiin tuotteisiin ja palveluihin, jotka puolestaan kasvattavat tuloja. Hyvät kestävyiden käytänteet voivat myös johtaa tuottavuuden parantumiseen, sillä esimerkiksi ympäristökäytänteet voivat vaikuttaa operationaaliseen hyötysuhteeseen ja siten säästöihin. Lisäksi kestävyiden avulla yritykset voivat minimoida riskejä ja siten paremmin verkostoitua sijoittajien kanssa. Taloudellisen hyödyn saamisen lisäksi moraalista näkökulmasta katsottuna yritysten kestävyys on oikea teko. (Rasche ym. 2017, 16–18.) Institutionaalisesta näkökulmasta katsottuna taas yritykset usein alkavat soveltaa kestävyttä, koska muutkin yritykset tekevät niin. Tällainen jäljittelevä käytös on erityisesti asiaankuuluvaa, mikäli yrityksiä leimaa epävarmuus esimerkiksi tulevaisuuden lakisäännösten osalta. (Campbell 2007.)

2000-luvun alusta lähtien keskustelussa yritysten kestävydestä on tapahtunut strateginen käänne, sillä sekä sen kannattajat että vastustajat ovat alkaneet omaksua positiivisen, tuottavan, innovatiivisen ja arvon luomiseen liittyvän näkökulman kyseiseen vastuuseen liittyen. Tätä strategista muutosta yritysten kestävydessä kutsutaan yhteisen arvon luomiseksi, jonka näkemyksen mukaan kuuluisi olla yritysten pohjimmainen tarkoitus tuloksen luomisen sijaan. Yritysten kestävydessä ja sosiaalisessa vastuussa ei kuuluisi enää olla kysymys siitä, pitäisikö yritysten harjoittaa sitä, vaan ainoastaan siitä, miten ne sitä ryhtyvät harjoittamaan. (Vallentin & Spence 2017, 63.)

Yhteisen arvon luomisen näkökulma kehittyi eri vaiheiden kautta (Vallentin & Spence 2017, 63). Niin sanottu strateginen hyväntekeväisyys tarkoittaa sitä, että yritys luo arvoa sekä liiketoiminnalle että yhteiskunnalle saaden aikaan ”win win” -tilanteen, jossa keskitytään yritysten ja yhteiskunnan välisten negatiivisten jännitteiden sijaan niiden välisiin positiivisiin riippuvuuksiin (Porter & Kramer 2002, 58). Yritysten strateginen yhteiskuntavastuu taas priorisoi sosiaalisia haasteita. Priorisoinnin tarkoituksena on luoda selkeä ja myönteinen sosiaalinen ohjelma yritykselle, jonka on myös vastattava sidosryhmien odotuksia, vaikkakin todellinen yritysten strateginen kestävyys menee sidosryhmien reaktioita pidemmälle. Sen sijaan, että yhteiskuntavastuuta pidettäisiin kustannuksena, vastuuta pidetään mahdollisuutena ja investointina, joka voi hyödyttää yritystä ja yhteiskuntaa samanaikaisesti. (Porter & Kramer 2006, 89.)

Yhteisen arvon luominen taas uskaltautuu yritysten yhteiskuntavastuun ulkopuolelle, ja keskittyy yhteiskunnallisen ja taloudellisen kehityksen yhteyksiin. Yhteisen arvon luominen tarkoittaa käytänteitä ja toimintatapoja, jotka lisäävät yrityksen kilpailukykyä sekä samalla edistävät taloudellisia ja sosiaalisia olosuhteita niissä yhteisöissä, joissa yritys toimii (Kuva 3). Arvo tunnustetaan hyödyksi suhteessa kustannuksiin, ja sen luomiseksi on kolme perustapaa: tuotteiden ja markkinoiden uudelleensuunnittelu, tuottavuuden uudelleenmäärittely arvoketjussa sekä paikallisten ryhmittymien kehittämisen mahdollistaminen. Ensimmäisen jaetun arvon lähtökohtana on tunnistaa kaikki yhteiskunnalliset tarpeet, hyödyt ja haitat, jotka ovat tai voivat ilmetä yrityksen tuotteissa. Arvoketjun tuottavuus liittyy kestävyiden kysymyksiin, kuten luonnonvarojen ja veden käyttöön, terveyteen ja turvallisuuteen sekä työoloihin. Siinä korostetaan, että mahdollisuudet yhteisen arvon luomiseen syntyvät, koska sosiaaliset ja ympäristöongelmat voivat aiheuttaa yrityksille taloudellisia kustannuksia. Paikallisten ryhmittymien kehitys tarkoittaa yhteistoimintaa muiden yhteiskunnallisten toimijoiden kanssa paremman toimintakehityksen luomiseksi ja siten kilpailutilanteen tukemiseksi. (Porter & Kramer 2011, 6.)



Kuva 3: Jaetun arvon luominen (Porter & Kramer 2011)

Yritysten kestävä kehityksen strategiat voidaan määrittää käyttämällä kolmea tekijää: 1) yrityksen positiointi markkinoilla suhteessa kilpailijoihin, 2) yrityksen ydinosaaminen, joka

erottaa sen kilpailijoista, ja 3) yrityksen taustalla oleva kulttuuri, joka selventää työntekijöille organisaation perustarkoituksen ja identiteetin sekä niitä tukevat rakenteet, prosessit ja käytänteet. Ensinnäkin positiointi menee markkinointia pidemmälle ja edustaa kuluttajille ainutlaatuista arvoehdotusta, joka erottaa yrityksen kilpailijoistaan. Esimerkiksi Applen positiointi liittyy innovatiivisuuteen ja korkeaan laatuun. Markkinointi on tärkeää tämän kuvan välittämisessä ulkopuolisille toimijoille, mutta positiointiin liittyy vahva näyttö, joka tukee näitä väitteitä. Toiseksi strategia perustuu pitkälti siihen, mitä yritys tekee todella hyvin ja mikä siinä on arvokasta sekä ainutlaatuista, jota kilpailijoiden on erittäin vaikea jäljitellä. Lopuksi ulkoista positiointia ja sisäistä osaamista on tuettava organisaation kulttuurilla ja identiteetillä, joka liittyy työntekijöiden maailmankuvaan siinä määrin, että he näkevät yrityksen strategian merkityksen päivittäisessä työssään. (Valente 2017, 90.)

Näiden kolmen tekijän sekä osallistavuuden, kokonaisvaltaisuuden ja oikeudenmukaisuuden perusteella on Valente (2017, 90) on määrittänyt viisi erilaista kestävyysstrategiaa yrityksille. Ensimmäinen strategioista on kieltäminen, jossa kestävyys on epäoleellista yrityksen strategialle. Tässä strategiassa kaikki osallistuminen sosiaalisiin tai ekologisiin kysymyksiin tapahtuu hyväntekeväisyyden muodossa, ja kestävyys liittyy vain vähän yrityksen ydintoimintoihin. Pääpaino on siis hyväntekeväisyydessä, minkä tarkoitus on edistää yrityksen imagoa hyvänä yrityskansalaisena ja häiritä sidosryhmiä yrityksen kielteisiltä vaikutuksilta. Kestävyys jätetään pois yrityksen kilpailukykyisestä positioinnista, eikä erottelu kilpailijoihin perustu kestävyteen. Esimerkkejä tällaisesta strategiasta ovat esimerkiksi tupakkayritykset ja aseiden valmistajat. Puolustavaa strategiaa käyttävä yritys taas myöntää olevansa osittain vastuussa tietyistä sosiaalisista, taloudellisista ja ekologisista järjestelmistä, ja jatkaa toimintaansa normaalisti tehden kuitenkin pieniä ja helppoja muutoksia vastatakseen sosiaaliseen paineeseen. Yritykset alkavat pienentää vaikutuksiaan vähitellen, mutta eivät kuitenkaan harkitse vakavasti strategiaansa. Hyväntekeväisyys liittyy edelleen läheisesti yrityksen toimintaan. Puolustavilla yrityksillä on sosiaalisia ja ekologisia tavoitteita, jotka liittyvät enemmässä määrin yrityksen toimintaan ja osoittavat siten hieman syvempää ymmärrystä niiden yhteyksistä taloudellisiin tavoitteisiin. (Valente 2017, 92–94.)

Vuodesta 2007 alkaen YK on toteuttanut kolmen vuoden välein yritysvastuututkimusta nimeltä Global Compact-Accenture. Kyseinen kysely- ja haastattelututkimus tehdään sadoille julkisten yhtiöiden toimitusjohtajille kymmenistä eri maista, jotta ymmärrettäisiin heidän näkemyksiään



kestävästä kehityksestä (YK, 2019). Vuonna 2010 93 % toimitusjohtajista totesi kestävän kehityksen olevan tärkeää heidän yritystensä tulevan menestyksensä kannalta (YK, 2010). Kyseinen luku on vain kasvanut vuosien saatossa, sillä vuoden 2019 tutkimus osoittaa, että 99 % yli miljardin dollarin vuotuisen liikevaihdon omaavien yritysten toimitusjohtajista uskoo, että kestävä kehitys on ratkaisevan tärkeää heidän tulevalle menestykselleen. Tulokset siis osoittavat, että toimitusjohtajat pitävät kestävästä kehityksestä strategisena kysymyksenä ja että kestävyys alkaa laajentua yrityksen strategiasta kaikkeen sen toimintaan, vaikkakin suurin osa toimitusjohtajista myös uskoo, että yritykset eivät tee tarpeeksi kestävästä kehityksestä ja että YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan kunnianhimoisempia toimia. (YK, 2019.) Kyseiset tutkimukset antavat kuitenkin yritysten johtajille tärkeitä merkkejä siitä, että kieltämis- ja puolustusstrategioilla ei todennäköisesti ole sijaa yritysmaailmassa tulevaisuudessa.

Myös kansainväliset yritysten vastuullisuusraportointitutkimukset viittaavat samaan. KPMG:n vuodesta 1993 julkaisemat vastuullisuusraportointikyselyt antavat käsityksen yritysraportoinnin viimeisimmistä trendeistä sekä tilastoista liittyen siihen, missä määrin yritykset raportoivat ja näin mittaavat kestävän kehityksen strategioitaan. Viimeisimmän vuoden 2020 kyselyn mukaan yritysten kestävän kehityksen tavoitteita koskeva raportointi keskittyy lähes pelkästään yrityksen positiivisiin työpanoksiin myös negatiivisten vaikutusten esiintuomisen sijaan. Vaikka kestävän kehityksen tavoitteisiin liittyvä raportointi onkin siis usein epätasapainoista ja irrallaan yrityksen tavoitteista, niin 80 % maailmanlaajuisista yrityksistä nykyisin kuitenkin raportoi kestävyystavoitteistaan. Merkittävä enemmistö yrityksistä myös yhdistää liiketoimintansa kestävän kehityksen tavoitteisiin raportoinnissaan. (KPMG 2020.)

Kolmannessa eli eristetyssä strategiassa yritykset alkavat korostaa kestävyysstrategian merkitystä. Tällainen strategia sisältää esimerkiksi kokonaisen osaston tai kyseenalaistaa tietyn tuotteen perustavanlaatuisen suunnittelun. Muu yrityksen toiminta ei ole kuitenkaan vielä kestävä. Vaikka kestävyysstrategiaan liittyvät ydinosaamiset voidaan eristää yrityksen muusta osaamisesta, joka ovat ristiriidassa kestävyysstrategian kanssa, tämä strategia on ensimmäinen viidestä, joka osoittaa kestävyysstrategian merkityksen. Sulautetussa strategiassa taas kestävyys on läsnä kaikilla yrityksen liiketoiminnan osa-alueilla, eikä se ole erillään päivittäisistä rutiineista. Kestävästä kehityksestä tulee yrityksen keskeinen tapa erottua.

Yrityksen asiakkaat voivat olla valmiita maksamaan lisähintaa, joka tukee kestävyyden aiheuttamia lisäkustannuksia. Nämä yritykset ottavat huomioon monia sosiaalisia ja ekologisia tavoitteita ja pitävät niitä yhtä tärkeinä kuin taloudellisina tavoitteita. Yritykset reagoivat järjestelmällisesti kokonaisvaltaiseen kestävyYTEEN. Esimerkkejä tällaista strategiaa toteuttavista yrityksistä ovat muun muassa BodyShop ja Patagonia. (Valente 2017, 96–99.)

Koska kestävyys perustuu viime kädessä keinojen löytämiseen arvon optimoimiseksi eri sidosryhmille, Porterin ja Kramerin (2011) jaetun arvon konsepti tarjoaa mahdollisuuden tämän tavoitteen saavuttamiseksi. Ajatus jaetun arvon luomisesta viittaa siihen, että sen sijaan, että kannattavuus olisi pois yhteiskunnallisesta arvosta ja päinvastoin, yritysten tulisi luoda lisäarvoa kaikille sidosryhmille, myös yritykselle itselleen (Porter & Kramer 2011). Kestävän kehityksen strategioiden yhteydessä jaettu arvo antaa siis käsityksen siitä, kuinka yritykset voivat pyrkiä saavuttamaan eristetyn kestävyysstrategian, mutta ei selitä, kuinka yritykset voivat saavuttaa sulautetun strategian (Valente 2017, 108).

Viidennessä eli uudistavan strategian yritykset taas tekevät merkittäviä muutoksia ulkoiseen toimintaympäristöönsä helpottaakseen kestävämpiä käytäntöjä. Kilpailukykyisen positioinnin myötä yritys edustaa johtajuutta, jossa kilpailijat odottavat yritykseltä innovaatioita. Muutosstrategia edellyttää myös toimijoiden verkostoja ja yrityksen ulkopuolisista sidosryhmistä tulee tärkeitä kumppaneita. (Valente 2017, 101.) Myös Benn, Dunphy ja Griffiths (2014, 208) ajattelevat, että kestävä kehityksen saavuttaminen edellyttää uudistavaa muutosta. He määrittelevät kestävä muutosstrategian organisaation sitoumukseksi saavuttaa kilpailuetua ekologista ja sosiaalista vastuuta tukevien tuotantoprosessien, tuotteiden ja palveluiden sekä innovatiivisten henkilö- ja tietoresurssien johtamiskäytäntöjen strategisen käyttöönoton ja kehittämisen kautta (Benn ym. 2014, 176).

Benn ym. (2014, 183) konkretisoivat joitain sisäisiä organisaatiomuutoksia, joita olisi tehtävä sulautetun tai uudistavan kestävä kehityksen strategian saavuttamiseksi. Ensinnäkin yritysten, jotka pyrkivät kohti strategista kestävyyttä, tulisi keskittyä rakentamaan keskeistä osaamistaan arvon luomista ja innovaatioita varten. Toiseksi niiden tulisi kehittää ja hyödyntää osaamista, jota tarvitaan kestävien strategioiden kehittämiseen ja toteuttamiseen inhimillisellä ja ekologisella tavalla. Kolmanneksi yritysten tulisi kehittää prosesseja, jotka vakiinnuttavat kyseisen osaamisen niin, että yritys ei ole enää riippuvainen avainhenkilöistä parhaiden

käytäntöjen toteuttamisessa. Osaamisen tulisi sisältyä yrityksen kaikkiin järjestelmiin ja kulttuuriin, ja se tulisi nähdä yksinkertaisesti tapana toimia. (Benn ym. 2014, 183–185.)

Lopuksi yritysten on sulauduttava paikallisiin toimijoihin, jotta ne voivat reagoida yhteisön tarpeisiin. Tästä syystä strategisesti kestävä organisaatio asettaa etusijalle huippuluokan henkilöstökäytännöt ja pyrkii luomaan arvopohjaisia kulttuureja kestävien tulosten saavuttamiseksi. Ne pyrkivät kehittymään tehokkaiksi organisaatioiksi. Onnistuneen kestävänsä strategian saavuttamiseen liittyy myös siirtyminen tehokkuudesta strategiaan, uusien työkalujen ja tekniikoiden käyttöönotto, toimintaprosessien yhdistäminen kestävänsä strategiaan, mahdollistavien rakenteiden ja mallien luominen, työntekijöiden tuntemus ja heidän sitoutumisensa rakentaminen, johtajuuden ja taloudenpidon toteuttaminen sekä erilaisten sidosryhmästrategioiden kehittäminen. (Benn ym. 2014, 183–185.)

### 3. Kestävät yritykset ja kansainvälisyys

Vaikka kiinnostus kansainvälisen liiketoiminnan sosiaaliin ja ekologisiin vaikutuksiin ei ole uutta, viime vuosina se on lisääntynyt, mikä johtuu pakottavista maailmanlaajuisista ongelmista kuten ilmastonmuutoksesta ja köyhyydestä. Monikansallisten yritysten katsotaan toimivan erityisessä roolissa, kun otetaan huomioon niiden maailmanlaajuinen vaikutusvalta ja toiminta, jossa ne kohtaavat erilaisia haasteita, sidosryhmiä ja institutionaalisia konteksteja. Niiden mahdollisuus olla paitsi osa ongelmaa myös osa ratkaisua tunnustetaan yhä enemmän, ja se on noussut esiin yritysten kestävän kehityksen tutkimuksessa. (Kolk & van Tulder 2010, 124.) Tässä luvussa käsitellenkin yritysten kansainvälisyyttä ja sen yhteyttä yritysten kestävyteen.

#### 3.1. Yritysten kansainvälisyys

Yritysten kansainvälisyys määritellään prosessiksi, jossa osallistuminen kansainvälisiin toimintoihin lisääntyy kasvavissa määrin (Welch & Luostarinen 1988, 36). Kansainvälisen liiketoiminnan teorioiden kehitys on perustunut monikansallisten yritysten kansainvälistymiseen suorien ulkomaisten sijoitusten kautta (Uzhegova 2021, 20). Ensimmäinen teoria oli Buckleyn ja Cassonin (1976) kansainvälistymismalli, jossa monikansallinen yritys määritellään yritykseksi, joka omistaa ja hallitsee toimintaa eri maissa. Tuotantoteekijöiden kansainvälistämisprosessi ulkomaille johtaa liiketoiminnan kustannusten pienentymiseen ja mahdollistaa keskeisten tuotantoresurssien hallinnan (Buckley & Casson 1976). Toinen monikansallisiin yrityksiin liittyvä teoria on niin sanottu valikoiva paradigma, joka näkee kansainvälistymisen luonnollisena sopeutumisprosessina ja organisaation kehittymisenä, joka perustuu saatavilla olevien hyötyjen yhdistelmään: omistusedut, sijaintiedut ja kansainvälistymiseen liittyvät edut (Uzhegova 2021, 20).

Toisin kuin suoriin ulkomaisiin sijoituksiin perustuvat suurten yritysten kansainvälistymistavat, Uppsalan kansainvälistymisprosessin malli ottaa huomioon pienten paikallismarkkinoiden maista peräisin olevien yritysten kansainvälistymisen. Kansainvälistymisprosessi nähdään tässä mallissa asteittaisena prosessina, joka koostuu neljästä vaiheesta, joissa osallistumista kansainvälisiin toimintoihin lisätään asteittain. Ensimmäisessä vaiheessa yrityksellä ei ole

säännöllistä vientitoimintaa ulkomaille, toisessa vienti tapahtuu riippumattomien edustajien kautta, kolmannessa yritys omistaa oman myyntitytäryhtiön ulkomailla ja neljännessä yrityksellä on oma tuotantolaitos ulkomailla. (Johanson & Wiedersheim-Paul 1975.) Kyseinen malli pyrkii selittämään kansainvälistä laajentumisen yrityksen käyttäytymisen kautta ja painottaa oppimista sekä tiedon hankkimista perustuen aiempaan kokemukseen (Uzhegova 2021, 21).

Yksi teoreettinen suuntaus yritysten kansainvälisyyteen on kansainvälistymisen verkostoihin perustuva lähestymistapa, jota sovelletaan teollisuusmarkkinoilla asiakkaiden ja toimittajien suhteisiin. Tämä lähestymistapa korostaa ajatusta siitä, että yritys on sulautunut erilaisten suorien ja välillisten suhteiden verkostoon asiakkaiden, tavarantoimittajien, jakelijoiden ja muiden toimijoiden kanssa. Vaihtosuhteiden luominen muiden yritysten kanssa vaatii aikaa, vaivaa ja resursseja kehittyä, mutta puolestaan tarjoaa yritykselle pääsyn ulkoisiin resursseihin ja markkinoihin. Näin ollen tässä näkemyksessä kansainvälinen laajentuminen verkostojen kautta riippuu olemassa olevista yritysverkostoista ja asemasta niissä. (Johanson & Mattsson 1988.)

Monikansallisten pk-yritysten lisääntyminen liittyy globalisaation, digitaalisen viestinnän ja internetin mukanaan tuomiin mahdollisuuksiin. Se, mikä tekee tällaisista yrityksistä tärkeitä globaalissa taloudessa, on se, että monikansalliset pk-yritykset saavuttavat paremman hallinnan kansainvälisessä toiminnassa ja siten ylivoimaisen suorituskyvyn. Useimmissa tutkimuksissa on kuitenkin oletettu, että pk-yritykset käyttävät vähäistä sitoutumista vaativia toimintatapoja, kuten vientiä, kansainvälisille markkinoille laajentaessaan. Näin ollen monikansallisten pk-yritysten toimintaa on tutkittu vasta vähän. Talouden painotusten siirtyessä pois fyysisistä tuotteista kohti tiedon tuottamista on pk-yrityksillä enemmän vaihtoehtoja organisoitua. Tästä muutoksesta johtuvia kansainvälistymisstrategioita ei ole vielä otettu kattavasti huomioon olemassa olevissa teoreettisissa viitekehyksissä. Tämä johtuu osittain siitä, että pk-yritysten kansainvälistyminen on varsin uusi ilmiö laajemmassa mittakaavassa. (Vanninen 2017.)

### 3.2. Kansainvälisyyden yhteys yritysten kestävyteen

Eri tutkimusten mukaan yritysten kansainvälistymisstrategiat ovat yhteydessä positiivisesti kestäviin toimintatapoihin. Liun ym. (2021) kiinalaisia yrityksiä koskevan tutkimuksen

tavoitteena oli selvittää, muuttaako yritysten kansainvälistyminen tuotantotekijöiden käytön vaikutusta kestävämmäksi. He tutkivat viittä eri tuotantotekijää eli pääomaa, työvoimaa, teknologiaa, tietoa ja valtion omistusta. Tulokset osoittivat, että pienempi henkilöstön määrä, suurempi tuotekehitys sekä suurempi valtionomistus paransivat merkittävästi kestäväää toimintaa, ja kansainvälistyminen tasoitti tuotantotekijöiden käytön ja kestävään toiminnan välistä suhdetta. Tämä ilmentyi siinä, että kansainvälistyminen edisti erilaisia tuotantotekijärakenteita ja niiden huolimattonta käyttöä kohti kestäväää toimintaa. Tulokset kannustavatkin yrityksiä muuttamaan tuotantotekijöiden vaikutusta kestävimiksi osallistamalla kansainvälisille markkinoille. (Liu ym. 2021.) Myös Zhangin, Wangin, Guon ja Yangin tutkimus (2021) kansainvälistymisen vaikutuksista kiinalaisten yritysten kestävyteen oli positiivinen, erityisesti kun yritykset olivat valtion omistuksessa.

Tuotantotekijöiden lisäksi kansainvälisyyden ja kestävyuden vaikutuksia on tutkittu myös erikseen sosiaalisiin ja ympäristöön liittyvien tekijöiden osalta. Symeou ym. (2018) taas oletivat tutkimuksessaan, että kansainvälistyminen vaikuttaa myönteisesti yritysten kestäväään strategiaan, koska yritykset hyötyvät enemmissä määrin kansainvälistymiseen liittyvistä toimista, jotka auttavat heitä edistämään sosiaalista hyväksyntää. Siksi yrityksillä on suurempi tarve edistää sekä sosiaalisia että ympäristöön liittyviä näkökohtia kestävydessään (Symeou ym. 2018, 27). Heidän tutkimusaineistonsa koostui ASSET4-tietokannan 2249 havainnoista 15 eri maasta. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että vaikka kansainvälistymisellä on positiivinen vaikutus sekä sosiaalisiin että ympäristöön liittyviin tekijöihin, sosiaaliset tekijät olivat suhteellisesti herkempiä kansainvälistymispaineille. (Symeou ym. 2018, 30, 36.)

Ympäristötekijöihin liittyen rakennusalan yrityksiin kohdistuvan tutkimuksen tarkoituksena taas oli selvittää niiden kansainvälistymisen ja ympäristöstrategian välistä yhteyttä (Chen ym. 2016). Näyte tutkimukseen valittiin Engineering News-Record Top International Contractor -listalta. Tutkimus osoitti, että rakennusyrietykset, jotka ovat proaktiivisia ympäristöstrategiansa kehittämisessä korreloivat suuremman kansainvälistymisasteen kanssa. Lisäksi tulokset osoittivat alustavia havaintoja siitä, mitä eroja monikansallisilla rakennusyrietyksillä on ympäristöstrategioiden omaksumisessa kehittyneillä ja kehittyvillä alueilla. Ympäristöystävälliset yritykset laajentavat liiketoimintaansa ulkomaille todennäköisemmin kehittyneillä alueilla. (Chen ym. 2016, 209–215.)

Kansainvälistymisen ja kestävyuden välistä yhteyttä on myös selitetty yritysverkostojen avulla. Bojnecin ja Tomsicin tutkimuksen (2021) tarkoituksena oli analysoida taloudellisen suorituskyvyn suhdetta pk-yritysten työn tuottavuuteen ja yritysten kestävyteen kansainvälistymisen ja yritysverkostojen valossa. Tutkimusta varten he kehittivät rakenneyhtälömallin, jota testattiin slovenialaisille pienille ja keskisuurille yrityksille toteutetussa kyselyssä. Tulokset osoittivat merkittäviä positiivisia korrelaatioita tutkittujen muuttujien välillä ja vahvistivat sen, että kansainvälistymisprosessi ja yritysverkostot liittyvät positiivisesti yritysten kestävyuden parantamiseen, mikä puolestaan edistää työn tuottavuutta. (Bojnec & Tomsic 2021, 21, 35.)

Kansainvälistymisen kestävyteen vaikuttavista positiivisista tutkimustuloksista huolimatta myös ristiriitaisia tuloksia on nostettu esiin. Park (2018) tarkasteli, kuinka monikansallisten yritysten kansainvälistyminen vaikuttaa niiden kestävään kehitykseen. Thomson Reutersin aineiston sekä Etelä-Korean pörssilistattujen monikansallisten yritysten avulla tutkimuksessa kehitettiin vastakkainen näkökulma suhteessa kansainvälistymisen kestävyden kaksoisvaikutuksiin niin vahvuuksien kuin huolenaiheiden osalta. Tutkimuksen tulosten mukaan vaikuttaisi siltä, että toisaalta kansainvälistyminen parantaa yrityksen kestävyttä, koska ulkomaanmyyntiin tukeutuvat monikansalliset yritykset ovat motivoituneita ottamaan kestävätkä käytänteet käyttöön globaaliksi liiketoimintanormiksi. Tällainen normienmukaisuus tukee vastuunottamista sekä laillisuutta ulkomaisilla markkinoilla. Toisaalta havaitaan, että kansainvälistyminen lisää myös kestävyteen liittyviä huolenaiheita, koska monikansallisten yritysten tytäryhtiöt ovat alttiina irrottautumaan emoyhtiön kestävyyspolitiikasta. (Park 2018, 1514–1519.)

Kansainvälisyyden ja kestävyuden negatiivisiin yhteyksiin liittyen taas Bondy ja Starky (2014) tutkivat, missä määrin ulkomaalainen kulttuuri ja siihen liittyvät paikalliset kysymykset on sisällytetty 37 monikansallisen yrityksen kestävyysstrategiaan. He keskittyivät tutkimuksessaan yritysten strategian kehittämiseen ja toteutukseen eri puolilla maailmaa. Kyseisen tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että integroidut kansainvälistymisstrategiat eivät ratkaise yritysten globaaleja ja paikallisia kestävyysongelmia. Ironisesti ne vahvistavat tulosta, jonka mukaan emoyhtiön määrittelemät ydinongelmat ovat päteviä, mutta paikalliset kysymykset sivuutetaan. Tällainen lähestymistapa on ristiriidassa yritysten kestävyteen liittyvän paikallisen reagoitakyvyn kanssa. Pohjimmiltaan tämä tarkoittaa, että monikansalliset

yhtiöt luovat toimintatapoja, jotka sopivat parhaiten yrityksen kansalliseen kulttuuriin. Tällöin toimintatapoja sovelletaan kaikkeen kansainväliseen toimintaan huolimatta paikallisesta kulttuurista, mikä herättää huolenaiheen siitä, tuottavatko kyseiset toimintatavat ratkaisuja sekä globaaleihin että paikallisiin ongelmiin. (Bondy & Starky 2014, 8–18.)

Kansainvälistyminen voi siis olla sekä hyvä että huono asia yrityksen kestävyuden kannalta. Näin ollen voi olla harhaanjohtavaa yksinkertaisesti sanoa, että suhde yritysten kansainvälistymisen ja kestävyuden välillä on joko positiivinen tai negatiivinen. Tulevaisuudessa tutkimuksissa tulisikin myös tarkastella, milloin ja missä olosuhteissa yritysten kansainvälistymisen ja kestävyuden välinen suhde vahvistuu tai heikkenee (Park 2018, 1520).



## 4. Tutkimuksen toteutus

Kandidaatintutkielmani on kvalitatiivinen tutkimusprosessi, joka on ollut laadulliselle tutkimukselle tyypilliseen tapaan joustava, ja aineistoon liittyvät näkökulmat ja tulkinnat ovat muotoutuneet koko prosessin ajan. Seuraavaksi kuvailen tutkimukseni toteutusta aina tutkimuksen kohdeyrityksestä ja tutkimusmenetelmästä aineiston hankintaan ja analyysiin.

### 4.1. Tutkimuksen kohdeyritys

Tutkimuksen tulosten ymmärtämiseksi esittelen tutkimuksen kohdeyritykseen liittyvää kontekstia, mutta yrityksen anonymiteetin säilyttämiseksi käytän kohdeyrityksestä nimeä Yritys X. Yritys X on puutarha-alalla toimiva konserni, joka työllistää Suomessa noin 130 työntekijää. Sen liikevaihto oli vuonna 2020 noin 40 miljoonaa euroa. Yritys X:llä on tytäryhtiöitä Suomessa, Euroopassa sekä Venäjällä, ja yhteensä sillä on toimintaa seitsemässä maassa.

Yritys X:n edustajista haastateltavina toimivat suomalaisen tytäryhtiön toimitusjohtaja sekä emoyhtiön entinen toimitusjohtaja, joka toimii nykyisin konsernin Senior Advisor -roolissa. Tytäryhtiön toimitusjohtajasta käytän tästä eteenpäin nimeä Henkilö A ja konsernin entisestä toimitusjohtajasta Henkilö B. Henkilö A on työskennellyt yrityksessä noin 20 vuoden ajan ja Henkilö B yli 40 vuotta. Molemmat haastateltavat ovat toimineet ennen nykyistä tehtäväänsä yrityksessä erilaisissa rooleissa aina harjoittelijasta ja autonkuljettajasta osastopäälliköksi ja myyntipäälliköksi.

### 4.2. Tutkimusmenetelmä ja -aineisto

Lähtökohtana laadullisessa tutkimuksessa on moninaisen, todellisen elämän kuvaaminen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyrkimyksenä on ymmärtää tutkimuskohdetta, eikä löytää keskimääräisiä yhteyksiä tai tilastollisia säännönmukaisuuksia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161, 181.) Tutkimukseni on tapaustutkimus, jossa ilmiötä pyritään tutkimaan

mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja tiedonantajia käsitellään ainutlaatuisina tapauksina. Tapaustutkimuksen perinpohjaisuus antaa tilaa ilmiöiden monitulkintaisuudelle sallien samalla yleistyksen (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9–10). Koska tavoitteenani on ymmärtää yhtä yritystä mahdollisimman syvällisesti, on laadullisen tapaustutkimuksen toteuttaminen perusteltua, sillä siinä pyritään tutkimaan ilmiötä luonnollisessa ympäristössä kuvailemalla sen ominaispiirteitä yksityiskohtaisesti ja totuudenmukaisesti. Tapaustutkimuksessa pyritään kuvaamaan tapauksia pääasiassa miten- ja miksi-kysymyksillä, jotka auttavat saamaan vastauksia tutkimuskysymyksiini liittyen yrityksen kestävyysstrategiaan sen konteksti huomioiden. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Kvalitatiiviseen tapaustutkimukseen sopii aineistonkeruumenetelmäksi haastattelu. Haastattelu on siltä osin ainutlaatuinen aineistonkeruumenetelmä, että siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa (Hirsjärvi ym. 2009, 204–205). Haastattelussa korostuvat ihmisten tulkinnat asioista sekä heidän antamansa merkitykset eri asioille (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 75–76). Näiden seikkojen takia haastattelu oli mielestäni paras menetelmävalinta tähän tutkimusasetelmaan: tarkoituksena oli kuvailla yrityksen edustajien kokemuksia ja näkemyksiä kestävyyteen sekä kansainvälisyyteen liittyen.

Tässä tutkimuksessa haastattelut olivat puolistrukturoituja. Puolistrukturoitu haastattelu etenee niin, että kaikille haastateltaville esitetään samat tai likipitään samat kysymykset samassa järjestyksessä. Joidenkin määritelmien mukaan puolistrukturoidussakin haastattelussa, kuten teemahaastattelussa, voidaan vaihdella kysymysten järjestystä. Osittain järjestelty ja osittain avoin haastattelu sijoittuu täysin strukturoidun lomakehaastattelun ja teemahaastattelun välille. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47.) Käytännössä tässä tutkimuksessa haastattelut toteutettiin niin, että molemmille haastateltaville esitettiin tarkkoja kysymyksiä tietyistä teemoista, muttei välttämättä käytetty juuri samoja kysymyksiä. Henkilö B:lle esitettiin jonkin verran enemmän kysymyksiä kuin Henkilö A:lle, sillä edellisellä on pidempi tausta yrityksessä. Myös muutama spontaani kysymys esitettiin haastatteluiden aikana.

Tarkan haastattelurungon (liite 1) tehtävänä oli varmistaa, että pysyisin aiheessa ja että haluamani asiat tulisivat käsitellyiksi. Valmiiksi pohdituilla kysymyksillä halusin varmistaa, että saisin esitettyä kysymykset riittävän avoimesti ja silti selkeästi. Haastattelurungon laatimisessa huomioin Hirsjärven ym. (2009, 202) suositukset, ja aloitin haastattelun teemat

taustan selvittämisen jälkeen laajoilla ja yleisillä asiakokonaisuuksilla, jonka jälkeen tein vasta tarkempia ja yksityiskohtaisempia kysymyksiä. Huomioin viitekehyksenä toimivan Valenten (2017) mallin laatiessani haastattelukysymyksiä kolmen teeman alle: yleinen strategia, kestävä kehitys ja kansainvälisyys. Haastattelun runko myötäilee tutkimuskysymyksiä. Haastattelukysymyksiä on yhteensä 29, ja ne on laadittu luvuissa 2 ja 3 esitetyn teoriaosan pohjalta.

Haastattelut toteutettiin marraskuussa 2021 Teamsin välityksellä. Molemmille haastateltaville oli toimitettu haastattelukysymykset etukäteen ja heitä haastateltiin erikseen, sillä yksilöhaastatteluissa tuodaan esille henkilökohtaisempia ja aidompia mielipiteitä. Haastattelut nauhoitettiin, ja Henkilön A haastattelu kesti 31 minuuttia, kun taas Henkilön B kesti 43 minuuttia. Laadullisen aineiston keruussa käytetään aineiston riittävyteen, kylläisyyteen viittaavaa saturaation periaatetta. Aineisto on riittävä, kun samat asiat alkavat toistua haastatteluissa. (Hirsjärvi ym. 2009, 181-182.) Näin tapahtui myös omassa tutkimuksessani, ja kaksi haastateltavaani täydensivät toistensa vastauksia Yritys X:n osalta. Haastattelujen päätteeksi pyysin vielä palautetta haastattelusta. Molemmat haastateltavat totesivat kysymykset haastaviksi, mutta myös mielenkiintoisiksi ja aiheellisiksi.

#### 4.3. Analyysiprosessi

Laadullisen aineiston analyysin tarkoitus on luoda aineistoon selkeyttä ja siten tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Analyysillä pyritään tiivistämään aineisto kadottamatta silti sen sisältämää informaatiota. (Eskola & Suoranta 1996, 104.) Tallennettu laadullinen aineisto on useimmiten tarkoituksenmukaista kirjoittaa puhtaaksi sanasta sanaan eli litteroida (Hirsjärvi ym. 2009, 222). Teamsin käsikirjoitustoiminto teki tämän automaattisesti nauhoituksen yhteydessä, vaikkakin tekstiä oli jälkeinpäin vielä hiottava. Valmista litteroitua aineistoa oli yhteensä 46 sivua.

Haastattelut analysoin sisällönanalyysillä, jonka avulla voidaan analysoida aineistoja systemaattisesti ja objektiivisesti. Sisällönanalyysissä pyrkimyksenä on muodostaa sellaisia malleja, jotka esittävät tutkimusilmiötä tiivistettynä ja joiden avulla ilmiö on mahdollista käsitteellistää. (Kyngäs & Vanhanen 1997, 3–4.) Omassa tutkimuksessani sisällönanalyysi

tapahtui osin sekä deduktiivisesti että induktiivisesti. Deduktiivisessa sisällönanalyysissä teoreettisena viitekehystenä toimi yrityksen viisi erilaista kestävyiden strategiaa (Valente 2017), joihin sisältyy erilaisia kestäviä toimintatapoja. Sen perusteella, millaisia kestäviä käytäntöjä yrityksessä oli, määrittyi yrityksen kestävä strategia. Induktiivisen eli aineistolähtöisen sisällönanalyysin periaatteen mukaan selvitettiin, miten yrityksen kansainvälisyys on vaikuttanut kestäviin toimintatapoihin – positiivisesti, neutraalisti vai negatiivisesti.

Sisällönanalyysi on aikaa vievä prosessi, ja jokainen tutkija kehittää itselleen sopivia apuvälineitä analyysin helpottamiseksi. (Kyngäs & Vanhanen 1997, 10.) Tällainen apuväline omassa tutkimuksessani oli analyysitaulukko (liite 2), johon tietoja kerättiin. Analyysitaulukon pituus oli kokonaisuudessaan 23 sivua. Haastattelun rakenne toimi analyysirunkona. Analyysirunko oli väljä, jolloin sen sisälle muodostettiin aineistosta kategorioita noudattaen. Järjestin aineiston jäsentämällä aineiston ensin haastattelurungon kysymysten mukaan analyysitaulukkoon, jonka jälkeen nostin tekstistä esille tutkimuskysymysten kannalta kiinnostavimpia ja olennaisimpia asioita pelkistämällä. Analyysiyksikkönä käytettiin ajatuskokonaisuutta. Etenin Tuomen ja Sarajärven (2009) ehdotusten mukaisesti sisällönanalyysissä kerätystä aineistosta tulkinnan ja päättelyn avulla kohti käsitteellisempää näkemystä. Tässä tutkimuksessa aineiston analyysi on sekä tulosten kuvailua että niiden tulkintaa. Tutkittava, tutkija ja vielä tutkimusraportin lukija tulkitsevat tekstiä kuitenkin aina omalla tavallaan (Hirsjärvi ym. 2009, 229).

## 5. Kansainvälisen yrityksen strategia ja -toimintatavat kestävyyden näkökulmasta

Tämän luvun tarkoituksena on kuvailla tutkimuksen tuloksia, jotka on esitetty tutkimuskysymysten mukaisesti. Kuvailen, millainen on Yritys X:n kestävä strategia ja millaisia toimintatapoja siihen kuuluu. Lisäksi kuvailen, miten kansainvälisyys on vaikuttanut yrityksen kestävyteen.

### 5.1. Yrityksen kestävyysstrategia

Yrityksen strategiana on olla johtava puutarha-alan toimija, joka palvelee osaamisella, laadulla ja lähellä asiakkaita Suomessa sekä ulkomailla. Konsernin missio on luoda kannattavaa kasvua yhdessä asiakkaiden kanssa. Visiona on, että konsernin yritykset ovat edelläkävijöitä, jotka tarjoavat jatkuvasti uusia ja tehokkaita ratkaisuja asiakkaiden parhaaksi. Kaikissa päätuoteryhmissä tavoitteena on olla kahden tärkeimmän toimijan joukossa. Arvot perustuvat siihen, että osaaminen ja asiakastarpeiden ymmärtäminen on kansainvälistä ja asiakkaiden arvostamaa. Yritys haluaa olla luotettava yhteistyökumppani kaikille asiakkaille ja sidosryhmille. Henkilö B:n mukaan näihin on päädytty, sillä:

*"No yrityksellä on yli 90 vuoden kokemus tällä alalla ja sitä kautta on pitkäaikaisia työsuhteita, niin siten alan tuntemus on yksi parhaista, niin perustuu kokemukseen, että ollaan päädytty tällaiseen."* - Henkilö B

Yrityksen ydinosaamiseksi mainittiin ruukkukasvien tuottaminen sekä tuotteiden ja asiakkaiden vahva tuntemus. Yrityksen luotettavuus ja laatu nousivat esiin niin kilpailutekijöiden, yrityskuvan kuin yrityksen sisäisen kulttuurinkin osalta. Ne kulminoituivat pitkiin, vuosikymmenten mittaisiin henkilöstön työsuhteisiin, joiden ajateltiin kertovan yrityksen luotettavuudesta ja positiivisesta sisäisestä ilmapiiristä. Pitkän työkokemuksen ja sitä kautta saadun ammattitaidon myötä korostettiin yrityksen tuotteiden laatua muista kilpailijoista

erottavana tekijänä. Yrityskuvan osalta laadun lisäksi tärkeäksi koettiin luotettavuus eli se, että yrityksessä pidetään kiinni siitä, mistä on asiakkaiden kanssa sovittu. Tämä luotettavuus tuli esiin myös siinä, että koettiin riittäväksi, että päivittäistavarakaupan asiakkaat tunnistavat yrityksen eikä suoraan kuluttajille kohdistuvaa yrityskuvan luontia koettu tärkeäksi.

*”Mutta millä me ollaan erotuttu? Niin se on selkeästi laatu, muita vastaavia toimijoita tasaisempi ja korkeampi laatu. Ja luotettavuus myös sen laadun takeena sitä kautta.” -Henkilö A*

*” Henkilöstö ja omistajat tuntee tämän alan erikoispiirteet ja tätä kautta on muodostunut sitten niin tää tällainen meininki ja sitten kun näissä yrityksissä on todella pitkäaikaisia tuota työsuhteita, että lähemmäksi 50 vuotta ollut töissä eli ei ole mistään tyhmästä päästä ihmisiä vaan viisaita ihmisiä. Mikä meidät erottaa sitten kilpailijoista, niin kyllä se on luotettavuus ja laatu ja erityisesti piirre, että mikä me ollaan luvattu asiakkaalle niin se me pyritään sitten hoitaa hinnalla millä hyvänsä niinku että välillä, että kun tuohon päästään ja pyritään niin saattaa tulla meille jopa kalliiksi, mutta on ollut tarkoitus sitten, että me ei myydä halvalla, vaan että me myydään pitkään.” -Henkilö B*

Tulevaisuuden strategian osalta yrityksessä pyritään ensisijaisesti säilyttämään nykyinen markkinaosuus kannattavasti. Tähän pyritään muun muassa valitsemalla tuotevalikoimaan tuotteita kannattavuuden näkökulmasta optimaalisesti. Molemmat haastateltavat toivat myös esiin mahdollisuuden kasvusta, vaikkakaan sitä ei koettu välttämättömäksi.

*”Vähintään säilyttää nykyinen markkinaosuus kannattavasti. Että kyllä säilyttää ja toivottavasti pikkuisen kasvetaan, mutta nimenomaan kannattavasti. Kun kotimarkkinat on mitä on ja tämä kansa ei kuluta tämän enempää niin se että löytää ihan oikeasti sinne aina niitä kannattavia tuotteita ja samalla tietysti pitää tuotepaletti sellaisena järkevänä.” -Henkilö B*

*”Joskus aikanaan olen kuullut sellaisen lausahduksen, että kasvat tai kuole. Mun mielestä se ei päde meillä et me ollaan niin erikoinen, omalaatuinen ala. Että meillä tavoite on, että täällä ollaan vielä 20-30 vuoden päästä.” -Henkilö A*

Yrityksen kestävä strategian kartoittamiseksi haastateltavilta kysyttiin yrityksen tavoitteista kestävyuden näkökulmasta. Molemmat haastateltavat toivat esiin asiakaslähtöisyyden ja sen, että asiakkaat määrittävät, millainen tuotteen tulee olla. Yrityksen kestävä kehityksen tavoitteet liittyvät siis asiakkaiden sosiaalisen vastuun sekä ympäristöystävällisyyden arvoihin. Haastattelun perusteella yritys toteuttaa kestäviä toimintatapoja siksi, koska sen kuvataan olevan kaupankäynnin ehto. Koska asiakkaat haluavat olla vastuullisia, niin sitä kautta yritykseltä vaaditaan samoja asioita.

*”Tietysti se tilaaja määrittelee sitä hirveän paljon meillä että minkälaista sen tuotteen pitää olla ja mitkä ne kestävän kehityksen arvot siellä on, että tilaaja on isossa osassa.” -Henkilö A*

*”Kaikki lähtee sitä kautta, että me kuunnellaan isolla korvalla asiakasta ja pyritään toteuttamaan, mitä he vaativat.” -Henkilö B*

Asiakaslähtöisyyden myötä kestävien toimintatapojen katsottiin myös liittyvän yrityksen ydintoimintoihin eli aiemmin mainittuun ruukkukasvien tuottamiseen sekä tuotteiden ja asiakkaiden vahvaan tuntemukseen. Kestävien toimintatapojen ajateltiin liittyvän yrityksen ydintoimintoihin myös siten, että kemikaaleja haastavampi biologinen torjunta vaatii ammattitaidon jatkuvaa kehittämistä, mikä taas pitkällä aikavälillä vaikuttaa siihen, onko yritys merkittävä toimittaja tulevaisuudessa. Jos siis asiakkaiden kestävät arvot määrittävät, millainen tuotteen tulee olla, edellyttää se sekä tuotteiden että asiakkaiden hyvää tuntemusta eli yrityksen ydinosaaamista. Molemmat haastateltavat myös kokivat kestävän kehityksen yrityksen tulevan menestyksen kannalta erittäin tärkeäksi. Syitä tähän olivat yrityskuva ja asiakkaiden vaatimukset, mitkä taas liittyvät yrityksen taloudelliseen menestymiseen.

*”Kyllä se on tuota noin niin meidän asiakaskunnan vaatimusta, koska heidän täytyy kuluttajalle sitten kertoa, että he ovat vastuullisia ja mistä heidän tuotteet tulee, niin sitä kautta meidän täytyy olla siinä ketjussa mukana yksi lenkki ja jos me ei sitä pystytäkään tekemään niin meitä ei tarvita ja se on yrityksen tuho ja loppu.” -Henkilö B*

Yrityksen kestävyyydestä ei raportoitu erikseen, vaan erilaisten puutarha-alan laatujärjestelmien auditointien ja niiden tuottamien raporttien katsottiin kertovan, mitkä asiat ovat hyvin ja mitä tulisi kehittää. Kestävyysliittävistä sidosryhmistä ja verkostoista taas mainittiin Kauppapuutarhaliitto, vakuutusyhtiöt, paloviranomaiset ja aluehallintovirasto. Niiden rooli nähtiin neuvonantajana, kun taas yrityksen vastavuoroista roolia sidosryhmiä kohtaan kuvattiin etukäteis- ja ennakkovalmistelun kautta. Tällä tarkoitettiin sitä, että sidosryhmiin ollaan etukäteen yhteydessä, jos yrityksessä tehdään kestävyysliittäviä toimia.

Yrityksen vahvuudeksi kestävyysliittävien Henkilö A näki pitkät perinteet ja toimintamallit biologisessa torjunnassa sekä kiertovesitaloudessa. Kiertovesitalous on otettu käyttöön 1990-luvulla ja biologinen torjunta 2000-luvulla. Henkilö B taas korosti vahvuutena sitä, että erilaisten laatujärjestelmien auditoinnit ovat menneet läpi ensimmäisellä kerralla, minkä

voidaan myös ajatella kertovan yrityksen Henkilön A esiin tuomista pitkistä perinteistä tiettyjen toimintatapojen osalta.

Suurimpana ongelmana Henkilö A näki yrityksen energianlähteenä käytetyn polttoturpeen. 15 vuotta sitten yritys nähtiin biologisen energian edelläkävijänä, kun se siirtyi turpeeseen fossiilisista polttoaineista. Turve ajateltiin tuolloin uusiutuvaksi kotimaiseksi energiamuodoksi, ja yritys sai tähän miljoonien avustukset sekä kiitosta ministeritasolta. Nykyisin turve kuitenkin mielletään Suomessa uusiutumattomaksi energianlähteeksi. Henkilö B toi esiin, että muun muassa Ruotsissa, Venäjälle ja Baltian maissa turve on edelleen uusiutuva energianlähde ja Suomessakin eduskunnan äänestys asiasta meni lähes tasan. Molemmat haastateltavat korostivat politiikan ja linjauksien nopeaa muutosta, jossa yritysten on välillä vaikea pysyä perässä, sekä toivoivat pitkäjänteisyyttä toimiin. Henkilön B mielestä muutosten ennustaminen politiikan tasolta on haastavaa, ja siksi kaikkeen muutokseen ei tulisi ensimmäisenä lähteä mukaan, jotta yrityksen toiminta olisi kannattavaa pitkällä tähtäimellä. Henkilö A kuitenkin uskoi, että korvaava polttoaine on löydettävä mahdollisesti nopeallakin aikataululla.

*”Seuraava iso investointi, mitä tulee niin se on energiamuoto. Meidän pitää löytää korvaava polttoaine ehkä jopa vuoden sisällä, viimeistään 3 vuoden sisällä. Ja tässä kohtaa nyt puhutaan hakkeesta, se mielletään edelleenkin puhtaaksi kotimaiseksi, uusiutuvaksi energiamuodoksi. Et on tässä sitä kestäväää ajattelua sitä kautta.”* -Henkilö A

Henkilö B taas mainitsi yrityksen kehittämiskohteeksi kestävyteen liittyen sen, miten muovipohjaisista viljelytarvikkeiden, kuten ruukkujen ja pakkauspussien käyttöä voitaisiin vähentää tai miten niiden käytöstä voitaisiin siirtyä biohajoaviin tai puupohjaisiin vaihtoehtoihin. Yrityksen nykyistä kokonaistilannetta kestävyuden näkökulmasta arvioitaessa asteikolla 1–5, Henkilö A antaisi arvosanaksi 3,5 ja Henkilö B 3.

*”No vaikka me kuvitellaan, että me ollaan tosi pitkällä tässä asiassa ja on hoidettu asiat hyvin niin niin kyllä tällä hetkellä sanoisin kolme.”* -Henkilö B

## 5.2. Yrityksen kestävät toimintatavat

Yrityksen kestävään strategiaan sisältyvät erilaiset kestävät toimintatavat ja käytännöt. Ympäristövastuuseen liittyvistä toimintatavoista kaksi merkittävää tekijää nousi esiin



molempien vastauksista. Ensimmäinen on kiertovesijärjestelmä. Yritys sijaitsee pohjavesialueella, mikä on määrittänyt toimintaa, ja jo 40 vuotta yrityksessä on ollut käytössä kiertovesijärjestelmä. Mitään kastelu- tai lannoitevesiä ei siis lasketa maaperään, vaan se kierrätetään säiliöihin, josta se suodatetaan uudelleenkäyttöön samaa käyttötarkoitusta varten.

Toinen merkittävä ympäristövastuuseen liittyvä toimintatapa on se, ettei kasvinsuojeluaineita enää käytännössä käytetä ollenkaan, vaan yrityksessä on käytössä biologinen torjunta. Kemi-kaalien käyttö kasvihuonetuotannossa, kasvun säädössä sekä tautitorjunnassa on nykyisin hyvin rajoitettua, ja noin 90–95 % kaikesta kasvien suojelusta ja torjunnasta tapahtuu Yritys X:ssä biologisin menetelmin. Yritys X:ssä biologinen torjunta on otettu käyttöön jo 10 vuotta sitten, joten yrityksessä on oltu ikään kuin edelläkävijöitä suomalaisten ruukkukasvien viljelyn biologisen torjunnan käytössä ja kehittämisessä. Muita mainittuja ympäristöystävällisiä toimintatapoja olivat 30 vuotta sitten käyttöön otettu jätelajittelu sekä energian käytön vähentäminen.

*”Ollaan kovasti panostettu energian käyttöön, että muun muassa kun verrataan reilun 10 vuoden taakse, niin enää käytetään 1/3 sähköstä ja 2/3 tuosta lämmityksestä mitä käytettiin silloin aikoinaan. Tähän on päästy sillä, että meillä on tuplaverhojärjestelmä, että millä säästetään lämpöä.”* -Henkilö B

Sosiaaliseen vastuuseen liittyvien toimintatapojen osalta korostuivat erilaisten laatujärjestelmien sekä puutarha-alan työehtosopimusten mukaisesti toimiminen. Laatujärjestelmistä mainittiin IP Sigill, joka on ruotsalainen laatujärjestelmä nimenomaan puutarha-alalle avomaatuotantoon. Esimerkiksi Lidl-keiju vaatii ympäri Eurooppaa toimittajilta kyseisen laatujärjestelmän auditoinnit. Yritys X:ssä se on käytössä kolmatta vuotta. Toinen yrityksessä oleva laatujärjestelmä on Laatutarhat-auditointi, joka mahdollistaa Sirkkalehti-merkin käytön. Laatutarhat-auditointi on 1990-luvulla Kauppapuutarhaliiton perustama kotimainen laatujärjestelmä ja se on ollut käytössä Yritys X:ssä 30 vuotta. Laatutarhat-auditointi tulee kuitenkin jäämään lähitulevaisuudessa yrityksestä pois, sillä IP Sigill kattaa sen. Laatujärjestelmissä on hyvin tarkkaan määritetty puutarha-alan erityispiirteet huomioivia työoloihin ja työntekijöiden hyvinvointiin liittyviä tekijöitä. Tällaisia ovat esimerkiksi työskentelyn lämpötiloihin liittyvät ehdot, sillä esimerkiksi kesäkuukausina työskentely tapahtuu kuumissa oloissa, jolloin tietynlaiset ylimääräiset tautukset tulevat tarpeeseen. Työskentelyn fyysisyyttä työntekijöiden näkökulmasta on myös pyritty helpottamaan tuotannon automatisoinnilla.

Toiseksi sosiaaliseen vastuuseen liittyväksi toimintatavaksi mainittiin toimittajaketjujen läpinäkyvyys. Yrityksen toimittajaketjut on tunnettava tarkkaan jo laatujärjestelmien auditointien takia. Yrityksellä on tavarantoimittajiltaan muun muassa todistukset siitä, ettei heidän tuotannossaan käytetä geenimanipulointia ja että vastuullisia työehtoja noudatetaan. Tietyt asiakkaat tilaavat yritykseltä tuotteita Reilun kaupan nimikkeen alla, jolloin työntekijöiden työolot turvataan materiaalin alkulähteiltä asti. Henkilö B kuitenkin myöntää, ettei eri tuotantopaikoissa ole käyty paikan päällä.

*”Mutta toki emme ole käyneet niissä paikoissa. Pakko luottaa näihin kansainvälisiin toimittajiin. Siis toimittajana meillä on kansainväliset suuryritykset eli heillä on laatujärjestelmät ja ne on pitkälti pörssiyrityksiä, että pakko luottaa mitä he kertoo.”* -Henkilö B

Yrityksessä käyttöön otetuista kestävyteen liittyvistä uusista tekniikoista, työkaluista tai tuotantoprosesseista Henkilö B mainitsi jo esiin tulleen biologisen torjunnan käyttöönoton noin 10 vuotta sitten. Tämä oli alkuun haastavaa, mutta nykyisin yrityksellä on biologisesta torjunnasta vahva osaaminen, mistä osoituksena on muun muassa se, että tästä vastaava henkilö kouluttaa muita ammattilaisia Kauppapuutarhaliiton kautta. Yritys on lisäksi ottanut käyttöön LED-valaistuksen ensimmäisten joukossa puutarha-alalla. Henkilö A taas mainitsi sen, että vuoden 2023 alusta alkaen yrityksen viljelyruukkujen tulee olla jonkin muun värisiä kuin mustia. Tämä liittyy ajatukseen siitä, että kuluttajat mieltävät mustat ruukut uudeksi muoviksi. Kun ruukut ovat muun värisiä kuin mustia, ovat ne kierrätysmuovia.

Kestävien käytäntöjen kerrottiin näkyvän työntekijöiden arjessa työhyvinvoinnin ja -olojen paranemisena. Monet tuotannon työtehtävät ovat nykyisin automatisoituja ja erilaisten apuvälineiden ja pöytäjärjestelmien avulla voidaan säädellä muun muassa työskentelykorkeuksia, mikä parantaa työergonomiaa. Myös torjunta-aineet ovat muuttuneet terveellisemmiksi, mikä on vähentänyt suojarusteiden käyttöä. Edelleenkin torjunta-aineita joudutaan kuitenkin jossain määrin käyttämään, jolloin huolehditaan asianmukaisista suojautumistavoista. Esimerkiksi suojarusteiden pukemiseen on varattu erilliset ilmastoidut tilat, joissa on myös hätäsuihkut. Työntekijät saavat myös vaikuttaa omiin työoloihinsa, ja esimerkiksi autonkuljettaja osallistuu uuden kuorma-auton valintaan. Lisäksi noin viiden vuoden aikana yrityksen muoviset ja kertakäyttöiset pimennysverhot on korvattu kankailla, jotka kestävät noin 20 vuotta. Tämä on vähentänyt myös työntekijöiden osalta tarvetta

iltavuoroille sekä helpottanut haastavia työolosuhteita aiemmin kertakäyttöisiä pimennyksiä laitettaessa.

Yritys X:n kestävien käytäntöjen vakiintuminen tapahtuu Henkilön B mukaan luontaisesti sen takia, että kestävät ratkaisut ovat nykyisin elinehto yritysten toiminnalle, vaikkakaan sitä ei mitenkään erityisesti Yritys X:ssä painoteta. Henkilö A kokee, että yrityksen kestävät toimintatavat ovat olleet jo pitkään vakiintuneita, vaikkakin alituinen muutos myös haastaa niitä jatkuvasti.

*”No ne on ollut pitkään hyvin vakiintuneita, jo 90-luvulta lähtien esimerkiksi ensimmäinen laatujärjestelmä-auditointi on tehty. Tää on ajankuva on jotenkin sellainen, että asiat ja linjat, lainsäädännöt uudistuu ja muuttuu nopeata tahtia. Tässä kohtaa varmaan ruvettava toteamaan, että ne ei ole välttämättä kovinkaan vakiintuneita enää.” -Henkilö A*

### 5.3. Kansainvälisyys yrityksen kestävyuden näkökulmasta

Viimeisessä teemassa pyrittiin selvittämään kansainvälisyyden vaikutusta yritys X:n kestävyteen. Henkilön B mukaan kansainvälisyys näkyy yrityksessä erityisesti vienti- ja tuontitoiminnan osalta. Yrityksellä on järjestelmässään yli 40 000 eri nimikettä, joita toimittaa heille noin 50 eri toimittajaa. Osa toimittajista on kotimaisia, mutta pääsääntöisesti ulkomaisia, sillä esimerkiksi kasvien pistokkaita ja siemeniä ei jalosteta Suomessa. Osa toimittajasuhteista on jopa 70 vuotta vanhoja, joten vuosien saatossa on pyritty valitsemaan parhaat yhteistyökumppanit, jotka muodostavat yrityksen kansainvälistä verkostoa.

*”No ilman kansainvälisyyttä niin eihän tuota olisi yritystä olemassa, koska tämä on todella globaalia toimintaa.” -Henkilö B*

Tuontitoiminnan lisäksi Yritys X vie tuotteita asiakkaille Baltian maihin sekä ulkomaisille tytäryhtiöille, joita on tällä hetkellä Venäjällä, Slovakiassa, Tšekissä ja Unkarissa. Yrityksellä on siis vientitoimintaa yhteensä seitsemässä maassa Suomen lisäksi. Aikoinaan kaikki toimitettiin Suomen kautta ulkomaisiin tytäryhtiöihin, mutta nykyisin niiden toiminta on niin vahvalla pohjalla, että pääsääntöisesti yrityksessä pyritään siihen, että tytäryhtiöt pystyvät itse

ostamaan tuotteet konsernin päämiehiltä Hollannista ja Saksasta. Konsernin liikevaihdosta ulkomaista myyntiä vastaa noin 30 %.

Yritys X:n kansainvälistyminen on alun perin alkanut vuonna 1991, kun se perusti ensimmäinen tytäryhtiönsä Viroon tavoitteenaan sitä kautta pyrkiä kasvattamaan liiketoimintaa. 1990-luvun alussa perustettiin tytäryhtiöt myös Latviaan ja Liettuaan, vuonna 1995 Venäjälle ja 1990-luvun lopussa vielä Ukraina, Valko-Venäjälle, Kazakstaniin ja Slovakiaan. Viimeisimmät tytäryhtiöt perustettiin 2010-luvulla Tšekkeihin ja Unkariin. Kazakstanin, Valko-Venäjän ja Ukrainan tytäryhtiöiden liiketoiminta lopetettiin kannattamattomuuden takia vuonna 2016. Syiksi henkilö B mainitsee tähän maissa vallitsevan korruption, jota ei voida hallita Suomesta käsin sekä kulttuurierot ajattelu- ja toimintatavoissa muun muassa sitoutuneen henkilökunnan osalta. Näiden kansainvälistymiseen liittyvien haittojen vastapainona henkilö B näkee kansainvälisyyden hyötynä sen, että parhaimmillaan liiketoiminta ulkomailla on mahdollista saada kannattavaksi. Vaikka Baltian maiden tytäryhtiöiden liiketoiminta oli kannattavaa, jouduttiin ne myymään vuonna 2015, jotta pystyttiin kattamaan kannattamattomien tytäryhtiöiden toiminnan lopetus. Lähitulevaisuudessa Yritys X:n tavoitteissa ei ole laajentaa tai panostaa kansainvälisesti, vaan optimoida kotimainen toiminta.

*”No kyllähän perustamisessa kun mennään muihin kulttuureihin niin kuin mitä oli nää Ukraina, Valko-Venäjä ja Kazakstan niin mennään kyllä tuntemattomaan. Venäjä on tänä päivänä kannattava eikä siihen mennyt kuin noin 23 vuotta että saatiin se kannattavaksi.” -Henkilö B*

Kansainvälisyys liittyy Henkilö B mukaan niin nyt kuin tulevaisuudessakin väkisinkin yritykseen vienti- ja tuontitoiminnan kautta. Siten kansainvälisten sidosryhmien vaatimukset kestävyteen liittyen muun muassa laatu järjestelmien kautta parantavat kestävyttä yritys X:n osalta. Toisaalta henkilö B tuo esiin, että myös Yritys X vaatii omilta kansainvälisiltä verkostoiltaan esimerkiksi EU:n ulkopuolelta tietynlaista toimintaa lakien mukaisesti. Siten kestävyden lisääminen eri kansainvälisten toimijoiden kesken on ollut vastavuoroista. Henkilö A:n mukaan taas se, miten kansainvälisyys on vaikuttanut yrityksen kestävyteen, liittyy yrityksen ulkomaisiin päämiehiin, joilta kestävät toimintatavat siirtyvät ajan saatossa myös heille. Tulevaisuudessa Henkilö A uskoo kansainvälisyyden vaikuttavan yrityksen kestävyteen kuten tähänkin asti, eli tytäryhtiö toimii kansainvälisesti nimenomaan päämiessuhteiden kautta.

*”Suomen vaatimukset on tehneet sen, että noiden ulkomaisten tavarantoimittajien täytyy olla skarppina. Että muun muassa 4 vuotta sitten suomalainen professori löysi että tänne tuodaan esimerkiksi petunioita, joiden jalostuksessa on geenimanipulaatiota, sillä sieltä löytyi oranssin värinen kukka. Tämä viisas mies tiesi, että luontaisella jalostuksella ei pysty tulemaan ikinä oranssia vaan se on pitänyt geenimanipuloida. Tästä lähti tosi iso härdelli koko maailmassa ja siellä oli viranomaiset kimpussa ja ne lajikkeet on vedetty pois.” -Henkilö B*

*Meidän päämiehet tulee Hollannista ja Saksasta, ja kyllähän Saksa ja Hollanti on sellaisia Euroopan vihreän ajattelun keskuksia tänä päivänä. Että toimintatavat mitä heillä on, niin ne siirtyy jollain tavalla myös meille pikkuhiljaa. Niin ne on tehnyt tähänkin asti. Tämä biologinen ajattelu on sieltä lähtöisin. Esimerkiksi Reilun kaupan -kriteerit niin eihän niitä olisi meidän asiakkailta, jos ei niitä olisi siellä kasvien jalostajilla.” -Henkilö A*

## 6. Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä luvussa tehdään yhteenveto tutkimuksen tuloksista vastaamalla tutkimuskysymyksiin ja tekemällä haastattelutuloksista kokoavia johtopäätöksiä aiempaan tutkimukseen liittyen. Tutkimuksen tavoitteena oli kuvailla, millainen on kansainvälisen yrityksen kestävä strategia ja siihen liittyvät toimintatavat sekä miten kansainvälisyys vaikuttaa yrityksen kestävyYTEEN. Tutkielman lopuksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta sekä ehdotetaan jatkotutkimusaiheita.

### 6.1. Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset

Seuraavaksi esitän tutkimuskysymyksiini vastaukset analyysin pohjalta sekä teen niistä johtopäätöksiä aiemman tutkimuksen sekä teorian pohjalta. Etenen tässä alatutkimuskysymyksistä kohti päätutkimuskysymystä, sillä alatutkimuskysymysten avulla voidaan vastata laajempaan päätutkimuskysymykseen. Ensimmäinen alatutkimuskysymykseni oli:

- Millaisia kestäviä toimintatapoja yrityksen strategiaan kuuluu?

Yritys X:n osalta niin ympäristövastuuseen kuin sosiaaliseen vastuuseen liittyi kaksi merkittävää toimintatapaa. Ympäristövastuun osalta ne olivat kiertovesijärjestelmä sekä biologinen torjunta ja sosiaalisen vastuun osalta erilaisten laatujärjestelmien auditoinnit sekä toimittajaketjujen läpinäkyvyys. Kierrätysmuovin käytön lisääminen viljelyruukuissa oli yksi kestävä toimintatapa, joka yrityksessä tullaan ottamaan käyttöön. Muovin käytön vähentäminen materiaalina sekä työntekijöiden työhyvinvoinnin ja -olojen kohentuminen erilaisten työ- ja suojavälineiden myötä olivat kestäviä toimintatapoja, jotka näkyivät työntekijöiden arjessa. Jatkuvasta muutoksesta ja kehityksestä huolimatta yritys X:n kestävät toimintatavat koettiin useiden vuosikymmenten saatossa vakiintuneiksi. Yritys X:n kestävien toimintatapojen osalta

ei siis vaikuttanut olevan merkittävää eroa ympäristövastuuseen ja sosiaaliseen vastuuseen liittyen toimintatapojen määrässä, vaan niitä molempia tiedostettiin toteutettavan osana kestävyysstrategiaa.

Peilattaessa Yritys X:n kestäviä toimintatapoja Porterin ja Kramerin (2011) malliin havaitaan, että ensinnäkin Yritys X:n voimavarojen osalta yrityksessä on tunnustettu yhteiskunnallisia hyötyjä ja haittoja, joita on ilmennyt yrityksen tuotteissa, ja muun muassa kierrätysmuovin käyttöä viljelyruukuissa lisäämällä on uudelleensuunniteltu tuotetta. Liiketoiminnan mahdollisuuksien osalta taas Yritys X:ssä on kehitetty ja muutettu kemikaalien, veden sekä energian käyttöä, mikä uudelleen määrittää tuottavuutta arvoketjussa. Mahdollisuudet jaetun arvon luomiseen syntyvät, koska tällaiset sosiaalisiin ja ympäristöongelmiin liittyvät tekijät aiheuttavat Yritys X:lle taloudellisia kustannuksia. Sosiaalisten tarpeiden osalta taas havaitaan, että Yritys X:llä on yhteistoimintaa muiden yhteiskunnallisten toimijoiden kanssa muun muassa laatujärjestelmien ja toimittajaverkostojen puitteissa, mikä mahdollistaa paremman toimintakehyksen luomisen ja siten kilpailutilanteen tukemisen (Porter & Kramer 2011).

Vaikka käytänteet ja toimintatavat, jotka lisäävät Yritys X:n kilpailukykyä sekä samalla edistävät sen sidosryhmien taloudellisia ja sosiaalisia olosuhteita, voisivat olla monilukuisampia ja kattavampia esimerkiksi energiamuodon osalta, voidaan kuitenkin todeta, että Yritys X:ssä luodaan jaettua arvoa Porterin ja Kramerin (2011) mallin mukaisesti kolmella perustavalla.

Toinen alatutkimuskysymys taas oli seuraava:

- Kuinka kansainvälisyys vaikuttaa yrityksen kestävyteen?

Yritys X:n kansainvälisyys liittyi pääasiassa vienti- ja tuontitoiminnan kautta ulkomaalaisiin tytäryhtiöihin sekä toimittajasuhteisiin. Alun perin kansainvälistymisellä tavoiteltiin liiketoiminnan laajentamista. Kansainväliset laatujärjestelmät ja päämiessuhteet ovat kehittäneet Yritys X:n kestävyttä jossain määrin, vaikkakaan vaikutusta ei kuvattu merkittäväksi. Myös Yritys X:n vastavuoroista roolia sen kansainvälisten sidosryhmien kestävyiden kehittämisessä tuotiin esiin. Kansainvälisyyden vaikutusta yrityksen kestävyteen voisikin kuvata hieman neutraalia positiivisemmaksi. Tulos siis tukee aiempaa tutkimustietoa

(Bojnec & Tomsic 2021; Liu ym. 2021; Symeou ym. 2018) liittyen siihen, että yritysten kansainvälistymisstrategiat ovat yhteydessä positiivisesti kestäviin toimintatapoihin, varsinkin koska eri tutkimuksissa ei ole eritelty minkä suuruinen positiivinen vaikutus kansainvälistymisellä on.

Toisaalta Yritys X:n kansainvälisyyteen liittyvän historian perusteella havaitaan, että kansainvälistyminen on lisännyt yrityksen huolenaiheita, jotka voivat osaltaan myös liittyä kestävyteen. Kuten Bondyn ja Starkyn (2014) tutkimustulokset toivat esiin, ei ulkomaalaisen kulttuurin ja toimintatapojen soveltaminen paikallisiin kysymyksiin tuo välttämättä ratkaisuja niin yleisiin kuin kestävyteenkään liittyviin ongelmiin. Tällöin ydinongelmat ovat emoyhtiön määrittelemiä, mikä on ristiriidassa yritysten kestävyteen liittyvän paikallisen reagoitakyvyn kanssa ja voi lisätä tytäryhtiöiden alttiutta irrottautua emoyhtiön yleisestä ja kestävyteen liittyvästä politiikasta (Park 2018; Bondy & Starky 2014). Yritys X:n kohdalla korruption ja kulttuurierojen myötä kansainvälisten tytäryhtiöiden liiketoimintaa on jouduttu lopettamaan. Näin ollen Yritys X:n kestävyden osalta kansainvälisyyden vaikutus on ollut ristiriitaista ja sillä voidaan ajatella olleen sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia.

Parkin (2018) mukaan tulevaisuudessa tutkimuksissa tulisi tarkastella, milloin ja missä olosuhteissa yritysten kansainvälistymisen ja kestävyden välinen suhde vahvistuu tai heikkenee. Tämän tutkimuksen osalta vaikuttaisi siltä, että Yritys X:n kansainvälisyysprosessin ja kestävyden välinen suhde vahvistui vastavuoroisten yritysverkostojen myötä, mikä tukee Bojnecin & Tomsicin (2021, 21) tutkimustulosta siitä, että kansainvälisillä yritysverkostoilla on positiivinen vaikutus yritysten kestävyden parantamiseen, mikä puolestaan edistää työn tuottavuutta. Vastaavasti taas Yritys X:n kansainvälisyysprosessin ja kestävyden välisen suhteen voidaan ajatella heikentyneen kansainvälisten kulttuuri- ja toimintatapojen integroitumisen epäonnistuessa, minkä myös Bondy ja Starky (2014) havaitsivat tutkiessaan ulkomaalaisen kulttuurin sisällyttämistä monikansallisen yrityksen kestävyysstrategiaan.

Alatutkimuskysymyksiin saatujen vastausten pohjalta voidaan vastata päätutkimuskysymykseen, joka oli:

- Millainen on kansainvälisen yrityksen kestävä strategia?



Yritys X:n yleisen strategian ja ydinosaamisen osalta korostuivat laatu, ammattitaito ja asiakaskeskeisyys. Asiakaslähtöisyys korostui myös Yritys X:n kestävyysstrategian liittyvien tavoitteiden osalta, ja sen myötä kestävien toimintatapojen voidaan ajatella liittyvän myös jossain määrin yrityksen ydintoimintoihin ruukkukasvien viljelyn osalta. Tästä huolimatta yrityksen kestävä kehityksen tavoitteet liittyivät ennemminkin asiakkaiden sosiaalisen vastuun sekä ympäristöystävällisyyden arvoihin kuin yrityksen omiin, sisäiseen kulttuuriin liittyviin arvoihin, sillä kestävä kehitys nähtiin menestyksen kannalta tärkeäksi yrityskuvan ja taloudellisen menestyksen takia. Yrityksen vahvuus kestävyysstrategian liittyen olivat pitkät perinteet tiettyjen kestävien toimintatapojen osalta, vaikkakin yksi merkittävä kehittämiskohde oli energianlähteeseen liittyvä toimintapa.

Vertailtaessa Yritys X:ää Valenten (2017) viiden kestävyysstrategian ääripäiden osalta, havaitaan että Yritys X ei pyri kieltämään tai piilottelemaan toimintatapojaan ja että sen strategiasta löytyy kestäviä toimintatapoja, vaikkeivat ne olekaan tehneet merkittäviä muutoksia yrityksen ulkoiseen toimintaympäristöön muun muassa kansainvälisten tytäryhtiöiden ja muiden mainittujen sidosryhmien kohdalla. Näin ollen Yritys X:n kestävyysstrategiaa ei voida kuvata Valenten luokittelun mukaisesti ainakaan kieltäväksi eikä uudistavaksi.

Valenten (2017) sulautetussa strategiassa taas kestävyys on läsnä kaikilla yrityksen liiketoiminnan osa-alueilla, eikä se ole erillään päivittäisistä rutiineista. Yritys X:ssä kestävät toimintatavat näkyvät pääasiassa sosiaalisen vastuun osalta työhyvinvoinnin ja -olojen kehittymisenä automaation myötä. Kestävien toimintatapojen vakiintumisen ajateltiin myös olevan luonnollinen prosessi sen sijaan, että sitä tulisi erikseen yrityksessä painottaa. Tällöin työntekijöiden voi olla vaikea ymmärtää, kuinka kestävällä kehityksellä on ylipäätään merkitystä heidän päivittäisessä toiminnassaan. Sulautetussa strategiassa yritykset ottavat myös huomioon monia sosiaalisia ja ekologisia tavoitteita, ja pitävät niitä yhtä tärkeinä kuin taloudellisina tavoitteita. Koska Yritys X:ssä kestävyysstrategian merkitys nähtiin nimenomaan yrityskuvan ja taloudellisen kannattavuuden kannalta, ei voida sanoa, että myöskään sulautettu strategia kuvaisi Yritys X:n tilannetta. Lisäksi, vaikka alatutkimuskysymyksen osalta todettiin Yritys X:n luovan toimintatapojensa osalta jaettua arvoa, kestävä kehityksen strategioiden yhteydessä jaettu arvo antaa käsityksen siitä, kuinka yritykset voivat toteuttaa eristettyä kestävyysstrategiaa, mutta ei sulautettua strategiaa (Valente 2017, 108).

Jäljelle jäävien Valenten (2017) puolustavan ja eristetyn strategian osalta vertailtaessa Yritys X:ää havaitaan, että yrityksen toiminnassa on piirteitä osittain molemmista kestävyysstrategioista. Puolustavalle strategialle tyypilliseen tapaan Yritys X on pyrkinyt tekemään erinäisiä ja osittain pieniä muutoksia toiminnassaan vastatakseen asiakkailta tulevaan paineeseen muun muassa laatu järjestelmien ja muoviruukkujen värin vaihdon myötä. Puolustavalle strategialle tyypilliseen tapaan Yritys X:llä on myös asiakaslähtöisyyden näkökulmasta sosiaalisia ja ekologisia tavoitteita, jotka liittyvät jossain määrin yrityksen ydintoimintaan tuotteiden ja asiakkaiden tuntemuksen myötä. Siten yritys osoittaa hieman syvempää ymmärrystä kestävyystavoitteiden yhteyksistä taloudellisiin tavoitteisiin.

Puolustavalle strategialle epätyypilliseen tapaan Yritys X ei kuitenkaan pyri jatkamaan toimintaansa normaalisti esiintuotujen kestävyteen liittyvien kehityskohteiden osalta, vaan eristetylle strategialle tyypilliseen tapaan kyseenalaistaa energianlähteensä perustavanlaatuisen käytön. Yritys X:n historiassa on myös vastaavanlaisia merkittäviä muutoksia muun muassa biologisen torjunnan sekä aiemmin uusiutuvana pidetyn nykyisen energianlähteen käyttöönoton osalta. Vaikka kestävyys onkin erillään yrityksen päivittäisistä rutiineista, sisältää yrityksen toiminta kuitenkin kokonaisia tekniikoita ja tuotantotapoja muun muassa kiertovesitalouden ja ei-kemiallisen torjunnan myötä, jotka osoittavat, että Yritys X:ssä tiedostetaan kestävyiden strateginen merkitys.

Vaikka Yritys X:n kestävyysstrategiassa on piirteitä sekä puolustavasta että eristetystä strategiasta, ovat osa yrityksen kestävästä toimintatavoista siinä määrin merkittäviä, että tuntuisi sen määrittäminen puolustavaksi riittämättömältä. Yritys X:n kestävyysstrategian määrittämistä eristetyksi puoltaa myös se, että haastateltavat itse yrityksensä asiantuntijoina arvioivat viisiportaisella asteikolla Yritys X:n kestävyiden kokonaistilanteen sijoittuvan eristetyn ja sulautetun strategian välimaastoon.

## 6.2. Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusehdotukset

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiivisuus ja sen myöntäminen, että tutkija on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline (Eskola & Suoranta 1996, 165). Näin

ollen tekemieni valintojen taustalla aina teorian etsinnästä ja haastattelun toteutuksesta aineiston analyysiin ja raportointiin asti vaikuttaa subjektiivisuus. Subjektiivisuuden vähentämiseksi olen kuitenkin pyrkinyt perustelemaan tehdyt valinnat sekä raportoimaan koko prosessin huolellisesti. Koska aineisto koostuu kahdesta haastattelusta, ei tuloksia voida yleistää, vaan niitä voidaan käsitellä lähinnä aihetta kuvaavina. Myöskin tutkimukset esimerkiksi kansainvälisyyden vaikutuksista kestävyYTEEN ovat hyvin moninaisia, mikä heikentää niiden vertailukelpoisuutta tämän tutkimuksen tuloksiin ja siten taas vähentää yleistettävyyttä.

Haastatteluista saatujen vastausten aitouteen saattaa vaikuttaa haastatteluille tyypillinen sosiaalisesti suotavien vastausten antaminen (Hirsjärvi ym. 2009, 206). Yleisesti ottaen haastateltavat puhuivat kuitenkin varsin avoimesti ajatuksistaan ja asenteistaan, ja uskalsivat myös esittää kriittisiä kommentteja. Kansasen (2004, 93) mukaan haaste on myös se, että haastateltavien valintojen perusteluista ja niiden taustalla vaikuttavista arvoista on yleensä vaikea saada tietoa. Tavallista onkin, että haastateltavat kuvailevat toimintaansa sisällöllisesti ja tilannekohtaisesti, ja lisäselvitystä pyydetessä edelleen tarkentavat kuvausta. Näin tapahtui osittain myös omissa haastatteluissani. Eskolan ja Suorannan (1996, 211) mukaan luotettavuuden arviointikeinona toimii tapaustutkimuksessa todellisuuden tunteen välittäminen lukijalle, mihin olen pyrkinyt esittämällä kattavasti haastateltavien näkemyksiä muuan muassa suorien katkelmien avulla.

KestävyYDEN merkityksen korostuessa entisestään yritysten toiminnassa tulisi yksittäistenkin yritysten kestävyYTEEN liittyviä strategioita ja toimintatapoja tutkia lisää. Koska Yritys X voi mahdollisesti hyödyntää tutkimukseni tuloksia arvioidessaan yrityksen nykyistä kokonaistilannetta kestävyYTEEN suhteen, mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe voisi olla kehittää Yritys X:lle heidän laatujärjestelmiinsä pohjautuva ympäristöjärjestelmä, jonka avulla voitaisiin lisätä yrityksen tietämystä ympäristöjohtamisesta, vakiinnuttaa ja kehittää kestäviä toimintatapoja sekä arvioida laaditun järjestelmän toimivuutta. Mielenkiintoista voisi olla myös toisen puutarha-alan yrityksen tai täysin eri toimialan yrityksen kestävyysstrategian määrittäminen ja vertailu Yritys X:ään.

Tulosten yleistettävyyden parantamiseksi ja subjektiivisuuden vähentämiseksi yritysten kansainvälisyyden yhteyttä kestäviin toimintatapoihin ja strategioihin voitaisiin myös tutkia

tilastollisesti esimerkiksi laatimalla Valenten (2017) viiden kestävyysstrategian sisältämien periaatteiden ja toimintatapojen pohjalta kysely. Kyselytutkimus voitaisiin toteuttaa esimerkiksi jollain tietyllä toimialalla, tietyn kokoisissa yrityksissä tai maantieteellisesti tietyllä alueella. Määrällisen tutkimuksen yleistettävyyden avulla voitaisiin täsmentää, milloin ja missä olosuhteissa yritysten kansainvälistymisen ja kestävyiden välinen suhde vahvistuu tai heikkenee.

## Lähteet

Bojnec, S. & Tomsic, N. 2021. Corporate sustainability and enterprise performance. The mediating effects of internationalization and networks. *International Journal of Productivity and Performance*. Vol. 70, nro. 1, s. 21–39.

Bondy, K. & Starkey, K. 2014. The dilemmas of internationalization: corporate social responsibility in the multinational corporation. *British Journal of Management*. Vol. 25, nro. 4, s. 4–22.

Bowen, H. 1953. *Social responsibilities of the businessman*. Iowa City: University of Iowa Press.

Buckley, J. & Casson, M. 1976. *The Future of the Multinational Enterprise*. <https://doi.org/10.1007/978-1-349-02899-3>

Campbell, J. 2007. Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*. Vol. 32, nro. 3, s. 946–967.

Carroll, A. 1979. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *The Academy of Management Review*. Vol. 4, nro. 4, s. 497–505.

Carter, C. & Rogers, D. 2008. A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Vol. 38, nro. 5, s. 360–387.

Chen, P.-H., Ong, C.-F. & Hsu, S.-C. 2016. The linkages between internationalization and environmental strategies of multinational construction firms. *Journal of Cleaner Production*. Vol. 116, nro. 1, s. 207–216.

Chiarvesio, M., De Marchi, V. & Di Maria, E. 2015. Environmental innovations and internationalization: theory and practices. *Business Strategy and the Environment*. Vol. 24, nro. 8, s. 790–801.

Crane, A. & Matten, D. 2019. Business ethics: managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization. Oxford: Oxford University Press.

Eskola, J. & Suoranta J. 1996. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Rovaniemi. Lapin yliopistopaino.

Euroopan unioni. 2011. Corporate Social Responsibility: a new definition, a new agenda for action. Luettu 11.10.2021. Saatavissa

[https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/MEMO\\_11\\_730](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/MEMO_11_730)

Gond, J.-P. & Moon, J. 2011. Introduction: Corporate social responsibility in retrospect and prospect”. Teoksessa Gond, J.-P. & Moon, J. (toim.) Corporate social responsibility: Critical perspectives on business and management. Oxford: Routledge, s. 1–28.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Johanson, J. & Mattsson, G. 1988. Internationalization in industrial systems: a network approach. Teoksessa Hood, N. & Vahlne, J.E. (toim.) Strategies in Global Competition. New York: Croom Helms, s. 287–314.

Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F. 1975. the Internationalization of the Firm — Four Swedish Cases. Journal of Management Studies. Vol. 12, nro. 3, s. 305–323.

Kansanen, P. 2004. Opetuksen käsitemaailma. Jyväskylä. PS-kustannus.

Kolk, A. & van Tulder, R. 2010. International business, corporate social responsibility and sustainable development. International Business Review. Vol. 19, nro. 2, s. 119–125.

KPMG. 2020. The time has come. The KPMG Survey of Sustainability Reporting 2020. Luettu 11.10.2021. Saatavissa <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2020/11/the-time-has-come.pdf>

Kyngäs, H. & Vanhanen, L. 1997. Sisällönanalyysi. Hoitotiede. Vol. 11, nro. 1, s. 3–11.

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus, s. 9–39.

Larrán Jorge, M., Herrera Madueño, J., Lechuga Sancho, M. P. & Martínez-Martínez, D. 2016. Development of corporate social responsibility in small and medium-sized enterprises and its nexus with quality management. *Cogent Business & Management*. Vol. 3, nro. 1, s. 1–21.

Liu, T., Bi, J., Xing, X., Zhu, Y., Wang, J. & Yu, S. 2021. Bridging production factors allocation and sustainable operations in China's heavy-polluting firms: The moderation effect of internationalization. *Journal of Cleaner Production*. Vol. 297, nro. 5, s. 1–15.

McWilliams, A. & Siegel, D. 2001. Corporate Social Responsibility: a theory of the firm perspective. *The Academy of Management Review*. Vol. 26, nro. 1, s. 117–127.

Park, S.-B. 2018. Multinationals and sustainable development: Does internationalization develop corporate sustainability of emerging market multinationals? *Business Strategy and the Environment*. Vol. 27, nro. 8, s. 1514-1524.

Porter, M. & Kramer, M. 2011. Creating shared value. *Harvard Business Review*. Vol. 2011, nro. 1, s. 1–17.

Porter, M. & Kramer, M. 2006. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*. Vol. 2006, nro. 12, s. 78–93.

Porter, M. & Kramer, M. 2002. The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*. Vol. 2002, nro. 12, s. 56–69.

Rasche, A., Morsing, M. & Moon, J. 2017. The changing role of business in global society: CSR and beyond. Teoksessa Rasche, A., Morsing, M., & Moon, J. (toim.) *Corporate Social Responsibility: Strategy, Communication, Governance*. Cambridge: Cambridge University Press, s. 2–18.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Luettu 10.1.2022. Saatavissa [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L5\\_5.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html)

- Scherer, A., Rasche, A., Palazzo, G. & Spicer, A. 2016. Managing for political corporate social responsibility: new challenges and directions for PCSR 2.0. *Journal of Management Studies*. Vol. 53, nro. 3, s. 273–298.
- Scherer, A., Palazzo, G. & Matten, D. 2009. Introduction to the special issue: globalization as a challenge for business responsibilities. *Business Ethics Quarterly*. Vol. 19, nro. 3, s. 327–347.
- Symeou, P., Zyglidopoulos, S. & Williamson, P. 2018. Internationalization as a driver of the corporate social performance of extractive industry firms. *Journal of World Business*. Vol. 53, nro. 1, s. 27–39.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Uzhegova, M. 2021. *Responsible business practices in internationalized SMEs*. LUT yliopisto. *Acta Universitatis Lappeenrantaensis* 980. Väitöskirja.
- Valente, M. 2017. Corporate responsibility strategies for sustainability. Teoksessa Rasche, A., Morsing, M., & Moon, J. (toim.) *Corporate Social Responsibility: Strategy, Communication, Governance*. Cambridge: Cambridge University Press, s. 88–110.
- Vallentin, S. & Spence, L. 2017. Strategic CSR: ambitions and critiques. Teoksessa Rasche, A., Morsing, M., & Moon, J. (toim.) *Corporate Social Responsibility: Strategy, Communication, Governance*. Cambridge: Cambridge University Press, s. 63–85.
- Vanninen, H. 2017. *Micromultinationals – antecedents, processes and outcomes of the multinationalization of small- and medium-sized firms*. LUT yliopisto. *Acta Universitatis Lappeenrantaensis* 763. Väitöskirja.
- Welch, S. & Luostarinen, R. 1988. Internationalization: Evolution of a concept. *Journal of General Management*. Vol. 14, nro. 2, s. 34–55.
- Yhdistyneet Kansakunnat. 2021. *Sustainable Development: The 17 Goals*. United Nations Organization. Luettu 11.10.2021. Saatavissa <https://sdgs.un.org/goals>
- Yhdistyneet Kansakunnat. 2019. *UN Global Compact-Accenture Strategy 2019 CEO Study – The Decade to Deliver: A Call to Business Action*. Luettu 11.10.2021. Saatavissa <https://www.unglobalcompact.org/library/5715>



Yhdistyneet Kansakunnat. 2010. A New Era of Sustainability – UN Global Compact-  
Accenture CEO Study 2010. Luettu 11.10.2021. Saatavissa

[https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/news\\_events%2F8.1%2FUNGC\\_Accenture\\_CEO\\_Study\\_2010.pdf](https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/news_events%2F8.1%2FUNGC_Accenture_CEO_Study_2010.pdf)

Ympäristön ja kehityksen maailmankomissio. 1987. Our Common Future. Luettu 11.10.2021.  
Saatavissa [file:///C:/Users/Venla/Downloads/our\\_common\\_futurebrundtlandreport1987.pdf](file:///C:/Users/Venla/Downloads/our_common_futurebrundtlandreport1987.pdf)

Zhang, G., Wang, L., Guo, F. & Yang, G. 2021. Does corporate internationalization affect corporate social responsibility? Evidence from China. *Emerging Markets Review*. Vol. 46, nro. 5, <https://doi.org/10.1016/j.ememar.2021.100794>.

Zhu, Q., Sarkis, J. & Lai, K. 2011. An institutional theoretic investigation on the links between internationalization of Chinese manufacturers and their environmental supply chain management. *Resources, Conservation and Recycling*. Vol. 55, nro. 6, s. 623–630.

## Liite 1. Haastattelurunko

### 1. TAUSTA

- Kuvaile yritystä ja sen historiaa sekä toimialaa lyhyesti.
- Mikä on oma taustasi ja roolisi yrityksessä?

### 2. YLEINEN STRATEGIA

- Millainen on yrityksen missio, visio ja arvot? Miten olette päätyneet juuri näihin?
- Millainen on yrityksen päästrategia tavoitteisiin pääsemiseksi?
- Millaista on yrityksen ydinosaaminen, mikä erottaa sen kilpailijoista?
- Millaista yrityskuvaa halutaan markkinoilla luoda?
- Miten kuvailisit yrityksen sisäistä kulttuuria ja identiteettiä?
- Mihin yrityksessä pyritään tulevaisuudessa?

### 3. KESTÄVÄ KEHITYS

- Millaisia tavoitteita yrityksellä on kestävyuden näkökulmasta?
- Millaisia ympäristövastuuseen liittyviä käytäntöjä ja toimintatapoja yrityksessä on?
- Entä millaisia sosiaaliseen vastuuseen liittyviä käytäntöjä ja toimintatapoja yrityksessä on?
- Onko kestävyteen liittyen otettu käyttöön joitain uusia tekniikoita, työkaluja tai tuotantoprosesseja?
- Miksi yritys toteuttaa kestäviä toimintatapoja?
- Miten kestävät toimintatavat liittyvät yrityksen ydintoimintoihin?

- Miten kestävät käytännöt näkyvät työntekijöiden arjessa?
- Kuinka vakiintuneiksi kuvailisit yrityksen kestäviä käytäntöjä? Voitko antaa esimerkin?
- Kuinka tärkeäksi koet kestävä kehityksen yrityksen tulevan menestyksen kannalta? Miksi? Mitkä tekijät tähän vaikuttavat?
- Miten yrityksen kestävästä kehityksestä raportoidaan?
- Miten kuvailisit yrityksen vahvuuksia kestävyteen liittyen? Entä missä olisi vielä kehitettävää? Arvioi kokonaistilannetta asteikolla 1-5.
- Miten eri sidosryhmät ja verkostot liittyvät yrityksen kestävyteen?

#### 4. KANSAINVÄLISYYS

- Miten kansainvälisyys näkyy yrityksessä?
- Onko yrityksellä säännöllistä vientitoimintaa ulkomailla tai omistaako yritys toimintaa ulkomailla? Miten olette alun perin päätyneet kansainvälisille markkinoille?
- Miten erilaiset kansainväliset sidosryhmät ja verkostot vaikuttavat yritykseen? Monessako maassa yrityksellä on toimintaa?
- Millaisia hyötyjä ja haittoja kansainvälisyyteen yrityksen näkökulmasta liittyy? Miksi koet tämän haitaksi/hyödyksi?
- Mitä tavoitteita yrityksellä on tulevaisuudessa kansainvälisyyden suhteen?
- Miten kuvailisit kansainvälisyyden vaikuttaneen tai vaikuttavan yrityksen kestävyteen?
- Miten luulet kansainvälisyyden vaikuttavan tulevaisuudessa yrityksen kestäviin toimintatapoihin?

## 5. YHTEENVETO

- Tuleeko mieleesi vielä jotain muuta aiheeseen liittyvää?
- Palautetta haastattelusta

Liite 2. Esimerkki analyysin etenemisestä

Haastattelurunko	Alkuperäinen ilmaus	Pelkistys	Pääkategoria
<p>Miten kuvailisit yrityksen vahvuuksia kestävyteen liittyen? Entä missä olisi vielä kehitettävää? Arvioi kokonaistilannetta asteikolla 1-5.</p>			<p>Kestävyysstrategia</p>
<p>Henkilö A</p>	<p><i>"No mun mielestä vahvuus on on selkeästi kuitenkin se, että täällä on pitkät perinteet ja pitkät toimi-tamallit biologiselle torjunnalle eli ei-kemikaalipohjaiselle torjunnalle sekä kiertovesitalous. Ne on niitä mihin on nojattu, kiertovesitalouteen jo 90-luvulta, biologiseen torjuntaan 2000-luvulta. Suurin ongelma on toi meidän energianlähde. 2007-2008 me ollaan oltu biologisen energian edelläkävijöitä ja ministeritasolta ollaan kiiteltu tällaista vastuullista toimintaa, koska ollaan siirrytty polttoturpeeseen fossiilisista polttoaineista. Tää on niinku imagollinen kysymys, niin tämä voi olla, että me joudutaan ratkaisemaan hyvinkin nopealla aikataululla, että se energianlähde on joku muu. Tämä valtakunnan ja Euroopan politiikka on muuttunut ja nää on tosi radikaaleja nämä linjaukset ja asiat tapahtuu pelottavan nopeasti. Asiat tapahtuu liian nopeasti. Siihen konkretiaa, miten nopeasti pystytään todellisuudessa toimimaan ja reagoimaan. Seuraava iso investointi, mitä tulee niin se on energiamuoto. Meidän pitää löytää korvaava polttoaine ehkä jopa vuoden sisällä, viimeistään 3 vuoden sisällä. Ja tässä kohtaa nyt puhtaan hakkeesta, se mielletään edelleenkin puhtaaksi kotimaiseksi, uusiutuvaksi energiamuodoksi. Et on tässä sitä kestävää ajattelua sitä kautta. Ei varmaan vitonen, mutta voisi olla joku 3-4 ehkä aika lähellä."</i></p>	<p>Vahvuudet: biologinen torjunta, kiertovesitalous</p> <p>Kehitettävää: Energianlähde</p> <p>Arvio: 3,5</p>	<p>Eristetty- Sulautettu</p>
<p>Henkilö B</p>	<p><i>"No viittäisin noihin mitä meillä on tuolla ollut, että että on on meillä nää laatujärjestelmät ja ja sitä kautta niin niin meillä on niinku mennyt ensimmäisellä kerralla kaikki nämä Reilun kaupan auditoinnit, IP työehdot, Laatutarha-auditoinnit, että ne on mennyt aina ensimmäisellä kerralla läpi että. No vaikka me kuvitellaan, että me ollaan niin kuin tosi pitkällä tässä asiassa ja ja on hoidettu asiat hyvin niin niin kyllä tällä hetkellä sanoisin kolme. Meidän mielessä eniten kaikki nää muovipohjaiset tuota noin viljelytarvikkeet et mitä mitä niille käy niin se, että miten me saataisiin esimerkiksi muovipohjaiset viljelyruukut, pakkaus pussit niin miten pystyttäisiin niiden käyttöä vähentää taikka päästäisiin biohajoavaan taikka puupohjaiseen."</i></p>	<p>Vahvuudet: Laatujärjestelmät</p> <p>Kehitettävää: Muovipohjaiset tarvikkeet</p> <p>Arvio: 3</p>	<p>Eristetty</p>