

PK-yritysten siirtymä kohti ekologisesti kestävää liiketoimintaa

Johtamisen ja organisoinnin
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Selma Linkosalo

Ohjaaja:
KTT Milla Unkila

10.3.2025
Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Johtaminen ja organisointi

Tekijä: Selma Linkosalo

Otsikko: PK-yritysten siirtymä kohti ekologisesti kestävää liiketoimintaa

Ohjaaja: KTT Milla Unkila

Sivumäärä: 76 sivua + liitteet 2 sivua

Päivämäärä: 10.3.2025

Yritysten roolia ekologisen kestävyuden edistämässä on alettu tarkastella viime vuosikymmeninä syventyneen ympäristökriisin myötä. Ekologisen kestävyuden haasteet ovat pitkälti seurausta luonnonvarojen kuluttamiseen perustuvasta talousjärjestelmästä. Vaikka kestävyyttä edistäviä toimia tehdään yhä laajemmin, eivät vaikutukset näy maapallon tilaa mittaavissa raporteissa. Tämä epäsuhta mikrotason edistymisen ja makrotason heikkenemisen välillä on kestävyuden nykytutkimuksen keskiössä. Kestävyyttä on tutkittu paljon suurten yritysten kontekstissa, mutta PK-yritysten kestävyydestä on verrattain vähemmän tietoa. Sen vuoksi tässä tutkielmassa syvennytään juuri PK-yritysten kestävyyteen.

Päätutkimuskysymyksenä on: *Missä vaiheessa kestävyys siirtymää suomalaiset PK-yritykset ovat?*

Tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä tutustutaan kestävyuden tutkimuksen historiaan, kestävyys siirtymämalleihin sekä PK-yritysten kestävyuden erityispiirteisiin. Teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan heikon ja vahvan kestävyuden koulukuntien näkemyksiä. Näiden väliset eroavaisuudet sekä kestävyys siirtymämallit ovat tutkielman teoreettisen viitekehysten ydintä. Lisäksi teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan PK-yrityksiä käsittelevää aiempaa kestävyystutkimusta.

Tutkielman empiirinen osuus toteutettiin laadullisena haastattelututkimuksena, johon haastateltiin kuutta PK-yrityksen toimitusjohtajaa, yhtä PK-yrityksen hankintapäällikköä sekä yhtä start-up-yrityksen perustajaa. Haastattelutyypinä käytettiin avointa haastattelua. Haastattelussa selvitettiin johtajien ajatuksia kestävyydestä sekä heidän näkemyksiään yrityksen kestävyys siirtymästä. Haastattelututkimuksen tulokset jaettiin kolmeen pääkategoriaan: (1) kestävyystoimet, (2) motivaatio ja arvomaailma sekä (3) PK-yritysten edellytykset kestävä liiketoiminnan edistämiseen. Pääkategoriat jaettiin edelleen alakategorioihin sisältöteemojen perusteella.

Tulosten mukaan PK-yritysten kestävyudessa korostuvat laatuun ja elinkaariajatteluun liittyvät arvot. Tuotteiden halutaan olevan laadukkaita, kulutusta kestäviä ja pitkäikäisiä. Toiminnassa tavoitteena on vähentää tavaran tuottamista sekä tavoitella kilpailuetua laadun kautta. Lisäksi yrityksissä toteutetaan erilaisia kestävyystoimia, esimerkiksi hiilijalanjäljen mittauksiin ja päästövähennyksiin, energiankäyttöön, toimitusketjujen hallintaan sekä materiaalien kiertoon liittyen.

Tutkimustulokset sekä vahvistavat että täydentävät olemassa olevaa teoriaa. Kestävyystoimet näyttäisivät edustavan heikon kestävyuden näkemyksiä, mutta arvot ja tavoitteet viittaavat kuitenkin siihen, että PK-yrityksillä on hyvät edellytykset edetä kestävyys siirtymässään kohti vahvaa kestävyyttä. Tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että siirtyminen vahvan kestävyuden puolelle vaatisi muutoksia markkinarakenteissa, lainsäädännössä sekä ostajien odotuksissa. Lisäksi tulosten perusteella PK-yritysten kentässä kaivataan selkeämpää ohjausta kestävyystoimien toteuttamiseen, standardoituja mittareita sekä pitkäjänteistä ja tieteesen perustuvaa kestävyyspolitiikkaa.

Avainsanat: ekologinen kestävyys, kestävyys siirtymä, PK-yritysten kestävyys

SISÄLLYS

1	Johdanto	7
2	Kestävyys	10
2.1	Kestävyyden tasot	10
2.1.1	Heikko kestävyys	12
2.1.2	Vahva kestävyys	14
2.2	Kestävyyssiirtymä	17
3	Kestävyys PK-yrityksissä	25
3.1	PK-yritysten kenttä	25
3.2	Kestävyyden piirteet PK-yrityksissä	27
4	Tutkimusmetodologia	32
4.1	Tutkimusmenetelmä	32
4.2	Aineiston keruu	32
4.3	Aineiston analyysi	35
4.4	Luotettavuuden arviointi ja tutkimsetiikka	35
5	Tulokset	38
5.1	Kestävyystoimet	38
5.1.1	Energiankäyttö ja hiilijalanjäljen mittaus	38
5.1.2	Toimitusketjun kestävyys	39
5.1.3	Tuotteet ja palvelut	41
5.2	Motivaatio ja arvomaailma	44
5.2.1	Kilpailukyky	44
5.2.2	Ympäristönsuojelu ja hyvän tekeminen	45
5.2.3	Elinkaariajattelu	48
5.3	PK-yritysten edellytykset liiketoiminnan kestävyiden edistämiseen	49
5.4	Tulosten yhteenveto	52
6	Johtopäätökset	56
6.1	Teoreettinen kontribuutio	56
6.2	Käytännön kontribuutio	64
6.3	Jatkotutkimusehdotukset	65

7 Yhteenveto	68
Lähteet	71
Liitteet	77
Liite 1. Haastattelujen tausta- ja apukysymykset	77

KUVIOT

Kuvio 1 Kestävyys siirtymämalli (Dyllick & Muff 2016)	18
Kuvio 2 Kestävyys siirtymämalli muokattu (Dyllickin ja Muffin (2016) sekä Landrumin (2018) mukaan)	20
Kuvio 3 Päätöksentekoa ohjaavia kysymyksiä kestävyys 3.0-tasolla (Dyllick & Muff 2016, 165–166)	23
Kuvio 4 Haastattelututkimuksen tulosten sijoittuminen kestävyys siirtymään	57

TAULUKOT

Taulukko 1 Suomalaiset yritykset kokoluokittain (Tilastokeskus 2023)	25
Taulukko 2 Haastateltavat ja haastattelujen kestot	32
Taulukko 3 Tulosten yhteenveto	52

1 Johdanto

Ilmaston lämpeneminen, luonnon monimuotoisuuden köyhtyminen sekä muut ekologiset haasteet ovat yksi merkittävimmistä ajankohtaisista globaaleista haasteista (Bonnedahl et al. 2022, 150). Teollisen vallankumouksen jälkeen ympäristön tila on muuttunut radikaalisti ja ilmasto lämpenee jatkuvasti aiheuttaen samanaikaisesti luonnon monimuotoisuuden heikkenemistä, kun ekosysteemit eivät pysty sopeutumaan muuttuneisiin olosuhteisiin. (Heikkurinen et al. 2016, 705). Luonnonvarojen hyödyntämiseen perustuvat vaurauden ja väestön kasvu selittävät ilmiön syntyä ja nopeaa etenemistä (Bonnedahl et al. 2022, 150; Heikkurinen et al. 2016, 705). Ihmiskunta kuluttaa luonnonvaroja jopa 1,7 kertaa nopeammin kuin maapallo pystyy tuottamaan. Kehitys näkyy esimerkiksi lajien sukupuuttojen lisääntymisenä sekä koralliriuttojen tilan heikkenemisenä. Lisäksi äärimmäiset sääilmiöt, metsäpalot ja elintarvikepula ovat ihmisten arjessa näkyviä vaikutuksia ympäristön huonosta tilasta. (Delmas et al. 2019, 87.)

Ympäristön heikko tila on johtanut keskusteluun siitä, miten olisi mahdollista ylläpitää nykyisen kaltaista vaurauden ja hyvinvoinnin tilaa, aiheuttamatta haittaa ympäristölle. Kestävyyteen liittyvän keskustelun lisääntymisen myötä on alettu tarkastella talouden ja yritysten roolia kestävyyskysymysten ratkaisemisessa (Baumgärtner & Quaas, 2010). Vaikka yrityksissä tehdään jo monenlaisia toimia liiketoiminnan kestävyuden edistämiseksi, eivät nämä toimet näy maapallon tilaa mittaavissa raporteissa. Kyseinen ristiriita mikrotason edistymisen sekä makrotason heikkenemisen välillä on kiinnostava tutkimuskohde, johon mm. Dyllick ja Muff (2016) ovat tutkimuksessaan syventyneet. Kestävyys siirtymässä tutkimuskohteena on se, milloin liiketoiminta todella on kestävää, mikä yritysten rooli on kestävyys siirtymässä sekä miten liiketoiminta voisi edistää kestävyys haasteiden ratkaisemista (Dyllick & Muff 2016, 156; Delmas et al. 2019, 88). Näitä kysymyksiä käsitellään Dyllickin ja Muffin (2016) tutkimuksessa, joka toimii myös tämän tutkielman kestävyys siirtymämallin pohjana.

Kestävydestä on lisäksi tullut yritysmaailman kasvava trendi ja se mielletään yhä vahvemmin yhdeksi tärkeistä yritysten kilpailukyvyn osa-alueista (Hellström & Parkkonen 2022). EK:n (2019) mukaan jopa kaksi kolmesta suomalaisesta yrityksestä pitää kestävästä kehityksestä tärkeänä liiketoimintansa kannalta. Kestävydestä on tullut oleellinen osa yritysten strategiaa ja toimintaa monilla toimialoilla, ja se on jopa

joidenkin yritysten liiketoiminnan tarkoitus (Winn & Pogutz 2013, 206). Syitä kestävyystoimien toteuttamiselle voivat olla esimerkiksi korkeampi osakearvo, kustannussäästöt, kilpailukyky, imago tai maine (Landrum 2018, 27). Vaikka kestävä liiketoiminta tukee yrityksen pärjäämistä markkinoilla ja lisää kilpailuetua, kestävyysajattelun ytimessä tulisi kuitenkin olla globaalien kestävyyshaasteiden ratkaiseminen (Hellström & Parkkonen 2022). Nykyiset kestävyystoimet eivät näytä riittävän vaan tarvitsemme suurempia muutoksia päästöjen vähentämiseksi ja kestävä liiketoiminnan edistämiseksi (Dyllick & Muff 2016).

PK-yritykset muodostavat suuren osan koko yrityskentästä eli kyseessä on valtava joukko yrityksiä, joiden toiminnalla on tärkeä vaikutus yhteiskuntaan ja ympäristöön. Suuren määränsä vuoksi ne myös tuottavat valtaosan kaikista liiketoiminnan päästöistä (OECD 2018, 19). Tässä tutkielmassa tarkastellaan sitä, missä vaiheessa suomalaiset PK-yritykset ovat matkallaan kohti kestävämpää liiketoimintaa ja mitä vaadittaisi kestävyys siirtymän vauhdittamiseen. Tavoitteena on ymmärtää paremmin sitä, millaisia vaiheita yritysten kestävyys siirtymässä on sekä millaisia motiiveja kestävyystoimien taustalla vaikuttaa. Lisäksi halutaan selvittää mitä yritysjohtajat ajattelevat kestävydestä, kokevatko he aiheen itse tärkeänä sekä toisaalta relevanttina johtamansa yrityksen liiketoiminnalle.

Tutkielman päätutkimuskysymyksenä on: Missä vaiheessa kestävyys siirtymää suomalaiset PK-yritykset ovat?

Alatutkimuskysymykset ovat: 1) Mitä vaiheita kestävyys siirtymässä on? 2) Miten PK-yritykset näkevät kestävyden?

Kestävyden tutkimus on jakautunut kahteen koulukuntaan; vahvaan ja heikkoon kestävyteen. Tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan kestävyden tutkimuksen historiaa sekä heikon ja vahvan kestävyden ominaispiirteitä. Vahvan ja heikon kestävyden piirteet voidaan nähdä myös kestävyys siirtymänä, joka etenee heikosta vahvaan kestävyteen eri tasojen kautta. Tutkielmassa tarkastellaan Dyllickin ja Muffin (2016) kestävyys siirtymämallia sekä Landrumin (2018) kestävyys siirtymämallia. Näiden kahden mallin yhdistelmä toimii taustana, johon tutkielman empiiristä aineistoa verrataan. Tällä tavoin tutkielmassa pyritään ymmärtämään missä vaiheessa kestävyys siirtymää kohdeyritykset ovat. Tutkielman empiirinen osuus on toteutettu laadullisena haastattelututkimuksena, johon haastateltiin

kuutta PK-yrityksen toimitusjohtajaa, yhtä kestävyysasioista vastaavaa PK-yrityksen hankintapäällikköä sekä yhtä start-up-yrittäjää. Haastattelututkimuksen metodologiaa avataan tarkemmin luvussa 4. Lopuksi luvuissa 5 ja 6 tarkastellaan haastattelututkimuksesta saatuja tuloksia sekä pohditaan mitä tulokset kertovat yritysten kestävydestä sekä niiden vaiheista kestävyys siirtymässä.

2 Kestävyys

2.1 Kestävyyden tasot

Käsitteitä kestävyys, kestävä kehitys ja vastuullisuus käytetään jossakin määrin päällekkäin, eikä käsitteiden määritelmästä ole yhtä selkeää näkemystä (Montiel 2008, 245). Englanninkielisessä kirjallisuudessa kuitenkin kestävyys (engl. sustainability) viittaa useimmiten vahvemmin ympäristönäkökulmaan ja vastuullisuus (engl. responsibility) kokonaisvaltaiseen vastuullisuuteen, jonka olennaisena osana on sosiaalinen vastuullisuus. Käsite kestävä kehitys on ensimmäisen kerran selkeästi määritetty WCED:n raportissa vuonna 1987 (mm. Baumgartner 2011, 783; Montiel & Delgado-Ceballos 2014, 122; Ruggerio 2021, 2). Raportin mukaan kestävä kehitys on sellaista kehitystä, joka vastaa nykytilan tarpeisiin, mutta ei samaan aikaan vaaranna seuraavien sukupolvien kykyä vastata oman aikansa tarpeisiin (Ruggerio 2021, 3). Kestävyys kuvaa ihmisen vastuuta luontoa, toisia ihmisiä sekä tulevia sukupolvia kohtaan (Baumgartner & Quaas 2010, 445). Jotkin kestävyiden koulukunnat ovat kuitenkin huomauttaneet, että kestävä kehityksen käsite juontuu mahdottomasta yhtälöstä, jossa ikuista talouskasvua olisi mahdollista ylläpitää planeetan kantokyvyn rajoissa. (Ruggerio 2021, 2.)

Kestävyyttä ja vastuullisuutta käsittelevässä kirjallisuudessa kestävyiden kokonaisuus nähdään usein triple bottom line -mallin kautta. Mallissa on kolme osa-aluetta; ympäristöllinen, sosiaalinen ja taloudellinen kestävyys. Näkemyksen mukaan kestävässä liiketoiminnassa tulee huomioida nämä kaikki ulottuvuudet, pelkän taloudellisen näkökulman sijaan. (Amini & Bienstock 2014, 13.) Triple bottom line on yleinen, mutta myös kiistelty malli. Esimerkiksi Hedigerin (1999) mukaan kestävyiden käsitteen sovittaminen triple bottom line -malliin on ongelmallista, sillä se sisältää samanaikaisesti talouskasvun sekä luonnonsuojelun tavoitteet. Koska talouskasvua ja luonnonsuojelun tavoitteita on mahdotonta saavuttaa samanaikaisesti, ovat kompromissit väistämättömiä. Kestävyteen liittyvässä kirjallisuudessa tämä kompromissinäkökulma on kuitenkin Hedigerin mukaan sivuutettu, minkä vuoksi näkemykset ovat jakautuneet painottamaan joko taloudellista tai ympäristön suojelun näkökulmaa. Tämän kahtiajaon myötä ovat syntyneet heikon ja vahvan kestävyiden koulukunnat. (Hediger, 1999.)

Heikon ja vahvan kestävyiden välillä on pohjimmiltaan kyse näkemyseroista sen suhteen, onko luonnonpääomaa suojeltava vai voidaanko se kompensoida muilla pääomamuodoilla – erityisesti tuotetulla pääomalla (Dietz & Neumayer 2007, 617–618), sekä onko ympäristöhaitat ja talous mahdollistaa kytkeä irti toisistaan (Heikkurinen & Ruuska 2021, 4–16). Korvaavilla pääomilla viitataan edellä mainittuun kolmijakoon, jonka mukaan kestävyys rakentuu ympäristöllisestä, sosiaalisesta ja taloudellisesta ulottuvuudesta. Eli heikon kestävyiden kentässä voidaan perustella luonnonpääoman käyttöä panostuksilla sosiaaliseen tai taloudelliseen pääomaan, ja vastaavasti vahvan kestävyiden kentässä ajatellaan, että luonnonpääomaa tulisi suojella riippumatta muista osa-alueista. (Dietz & Neumayer 2007, 618.) Ympäristöhaittojen ja talouden irtikytkennässä puolestaan on kyse näkemyseroista sen suhteen, onko ympäristöhaitat ja talouskasvu mahdollista irrottaa toisistaan, eli onko mahdollista samanaikaisesti ylläpitää talouskasvua ja vähentää ympäristöhaittoja (Heikkurinen & Ruuska 2021, 4–16).

Heikon kestävyiden koulukunnassa katsotaan, että talous ja ympäristöhaitat on mahdollista irrottaa toisistaan. Näkemys juontuu ajatukseen siitä, että teknologian kehittyminen vähentää ympäristövaikutuksia ja mahdollistaa samalla talouskasvun jatkumisen. Ilmiötä voidaan kutsua myös vihreäksi kasvuksi. (Heikkurinen & Ruuska 2021, 5; Bonnedahl et al. 2022, 152.) Tällöin suurempia taloudellisia tai sosiaalisia muutoksia ei tarvitsisi tehdä, ja nykyisen kaltainen tehokkuuteen perustuva talouden rakenne voisi pysyä ennallaan. Vahvan kestävyiden koulukunnassa tätä näkemystä kutsutaan myös irtikytkennän harhaluuloksi, sillä teknologia ei synny tyhjästä, vaan teknologian valmistaminen vaatii samalla tavalla materiaaleja ja synnyttää päästöjä kuin muutkin hyödykkeet. (Heikkurinen & Ruuska 2021, 5–6.) Lisäksi irtikytkennän harhaluuloon sisältyy oletus siitä, että tehokkuuden lisääntyminen mikrotasolla vähentäisi globaalia ilmastovaikutusta. Vahvan kestävyiden koulukunnan mukaan näkökulma kuitenkin jättää huomioimatta kasvun vaikutuksen ympäristöön, eikä sen vuoksi edistä globaalia kestävyttä. (Desing et al. 2020, 2.) Näiden asioiden vuoksi vahvan kestävyiden koulukunnan mukaan talous ja luonnonvarojen kuluttaminen on mahdotonta irrottaa toisistaan (Heikkurinen & Ruuska 2021, 5–6; Desing et al. 2020,2).

Seuraavissa alaluvuissa syvennytään tarkemmin heikon ja vahvan kestävyiden ominaispiirteisiin. Huomioitavaa luvuissa 2.1.1 ja 2.1.2 on, ettei ole olemassa yhtä selkeää näkemystä siitä, mitkä kestävyiden käsitteet ja ilmiöt kuuluvat heikon ja mitkä

vahvan kestävyysosa-alueelle. Tässä tutkielmassa jako on tehty niiden tutkimusartikkelien näkemysten perusteella, joihin tutkielmassa viitataan. Kuitenkin toisenlaiset näkemykset heikon ja vahvan kestävyysosa-alueista ovat myös mahdollisia. Lisäksi tässä tutkielmassa heikon ja vahvan kestävyysosa-alueet nähdään kestävyysmuutoksen eri vaiheina eli jatkumona, eikä niinkään vastakkainasetteluna, kuten kestävyysosa-alueiden kirjallisuudessa tyypillisesti.

2.1.1 Heikko kestävyys

Heikko kestävyys perustuu siis oletukseen luonnonpääomien korvattavuudesta sekä talouden ja ympäristöhaittojen irtikytkennästä. Heikkoon kestävyysosa-alueeseen liittyy ajatus eri ulottuvuuksien hierarkkisesta suhteesta, jossa ympäristöllinen ja sosiaalinen kestävyys nähdään alisteisina taloudelliselle tuottavuudelle. Näkemyksen mukaan luonnonvarojen käyttöä voidaan oikeuttaa tuotetun taloudellisen hyödyn perusteella. (Gowdy & O'Hara 1997, 239–241; Landrum 2018, 290.) Ruggerio (2021, 7) mukaan kestävyysosa-alueiden näkemyksen taustalla on ollut oletus siitä, että hyödykkeet kiertävät järjestelmässä, jossa on käytettävissä rajattomat resurssit tavaroiden tuottamiseen sekä rajaton kapasiteetti tuottamisesta aiheutuvan jätteen käsittelyyn. Luonnonvarat on nähty ehtymättöminä, minkä vuoksi huomio on keskittynyt taloudellisiin intresseihin (Ruggerio 2021, 7; Ehrenfeld 2012, 612).

1970-luvulla havahduttiin länsimaisen talouskasvua ylläpitävän kehitysmallin ympäristöllisiin haittoihin sekä uusiutumattomien energianlähteiden rajallisuuteen, ja näiden aiheuttamiin riskeihin talouskasvulle (Ruggerio 2021, 2–3; Dietz & Neumayer 2007, 618). Tämä johti siihen, että luonnonvaroille nähtiin mahdollisena asettaa rahallinen arvo, mikä puolestaan johti luonnonvarojen kaupallistumiseen. Ajateltiin, että kysynnän ja tarjonnan lait sekä teknologian kehitys johtavat tasapainoon luonnonvarojen kuluttamisessa, sekä myös uusien korvaavien muotojen kehittämiseen. Korvaavien muotojen kehittäminen sekä siten kehittymisen kautta uusien liiketoimintamahdollisuuksien löytäminen ja nykyisten vahvistaminen, ovatkin kestävä kehityksen käsitteen keskiössä. (Ruggerio 2021, 7.)

Heikon kestävyysosa-alueeseen sisältyy näkemys siitä, että kestävyysosa-alueita voidaan edistää talouskasvuun keskittyvistä tavoitteista huolimatta. Ruggerio (2021, 3) mukaan osa näkee talouskasvun jopa edellytyksenä kestävyysosa-alueelle, jolloin kestävyysosa-alueita ei olisi mahdollista toteuttaa ilman vahvaa taloutta. Hänen mukaansa

tätä yhteyttä ei olla kuitenkaan pystytty tieteellisesti vahvistamaan, lukuun ottamatta yksittäisiä yhteyksiä ilmaston epäpuhtauksien vähenemisen ja talouskasvun välillä.

Heikon kestävyuden kenttään sisältyvät muun muassa käsitteet vihreä talous, vihreä siirtymä ja vihreä kasvu, joilla viitataan sellaiseen liiketoiminnan kasvuun, jossa luonnonvaroja käytetään tehokkaasti ja päästöjä pyritään minimoimaan. Vihreälle taloudelle tai vihreälle kasvulle ominaista on ajatus siitä, että voimme tavoitella talouskasvua ja kasvattaa ihmisten hyvinvointia samalla vähentäen ympäristöllisiä riskejä ja uhrauksia. Vihreään talouteen liittyvien käsitteiden määrittely ei ole kuitenkaan vielä saanut vakiintuneita muotoja ja eri tahot näkevät vihreän talouden kestävyystoimet erilaisina. Heikommassa päässä voidaan nähdä riittävänä ympäristövaikutusten minimoimisen talouskasvussa ja vahvemmassa päässä taas nähdään tärkeänä aktiivisesti vähentää ympäristöhaittoja sekä uudelleenrakentaa luonnonpääomia. Kaikille vihreän talouden näkökulmille on kuitenkin yhteistä se, että ne näkevät teknologian kehittymisen avaintekijänä vihreän talouden saavuttamiselle. (Hickel & Kallis 2020, 740.)

Vihreän talouden lisäksi voidaan puhua kiertotaloudesta, joka ymmärretään yleisesti hyvin samalla tavoin kuin vihreä talous. Kiertotalouden tarkasta käsitteestä ei ole yhtenäistä määritelmää, mutta sen on kuvattu olevan prosessi, joka minimoi materian ja energian käyttöä sekä ympäristöhaittoja, ylläpitäen talouskasvun sekä sosiaalisen ja teknologisen kehittymisen mahdollisuuksia (mm. Lieder & Rashid 2016, 37). Sekä kiertotalouden että vihreän talouden käsitteet juontuvat heikon kestävyuden perusoletukseen talouden ja ympäristöhaittojen irtikytkemisestä. Kuten vihreän talouden kontekstissa, myös kiertotaloudessa kestävyys käsitetään tehokkuusnäkökulman, jätehuollon ja materiaalitalouden optimoinnin kautta. (CIRAIG 2015, 7.)

Vihreän talouden ja kiertotalouden näkemyksiin nojaava vihreän tuotannon konteksti käsittää toimia, kuten raaka-aineiden vähentäminen sekä uudelleen käyttäminen, ekosuunnittelu ja tuotteen elinkaaren pidentäminen (CIRAIG 2015, 8; Kannan et al. 2022, 2). Näitä kuvataan englannin kielessä termillä 6R, joka koostuu sanoista reduce, reuse, recycle, recover, redesign ja remanufacturing (suom. vähentäminen, uudelleen käyttäminen, kierrättäminen, uudelleen verhoilu, uudelleen muotoilu, uudelleen valmistus). Vihreän tuotannon tavoitteena on pienentää tuotannon aiheuttamia ympäristöhaittoja keskittymällä saasteiden ja myrkyllisen jätteen vähentämiseen sekä

raaka-aineiden käytön ja energiatehokkuuden parantamiseen. (Kannan et al. 2022, 2.) Jayalin ym. (2010, 145) mukaan Yhdysvaltain kauppaministeriökin määrittelee kestävän tuotannon olevan sellaista tavaroiden tuottamista, jossa ”käytetään prosesseja, jotka minimoivat negatiiviset ympäristövaikutukset, säästävät energiaa ja luonnonvaroja, ovat turvallisia työntekijöille, yhteisöille ja kuluttajille ja taloudellisesti järkeviä”.

Desingin ym. (2020, 2) mukaan kiertotalouden näkökulmassa helposti keskitytään yksittäisiin yrityksiin ja taloudellisiin toimijoihin. Yksittäisen toimijan tasolla kiertotalousajattelu on hyödyllistä sillä se kannustaa parantamaan tehokkuutta, vähentämään resurssien käyttöä sekä minimoimaan jätteen määrää. Kuitenkaan tämän tyyppiset keinot eivät hänen mukaansa sinällään riitä kestävyuden saavuttamiseen isossa kuvassa. Kiertotalouden näkemykset eivät yleensä huomioi sitä, kuinka suuria tai nopeita materiankierron syklit ovat, ja millaiset niiden todelliset ympäristövaikutukset ovat. Kuten heikon kestävyuden ajatusmaailmaa yleisesti, myös kiertotalouden ajatusta on kritisoitu siitä, että se antaa vaikutelman irtikytkennän mahdollisuudesta.

2.1.2 Vahva kestävyys

Vaikka kestävyysajattelu on siirtynyt vahvaksi osaksi monien yritysten kilpailukykyä ja strategista työskentelyä, ja kestävyystoimiakin on tehty, silti näiden vaikutus ei näy maapallon tilaa mittaavissa raporteissa (Dyllick & Muff 2016, 156). Kestävyuden nykytutkimus kuvaa sitä, minkä vuoksi ympäristöolosuhteet jatkavat heikkenemistään siitä huolimatta, että kestävyystoimia tehdään yhä enemmän. (Landrum 2018, 288.) Yhtenä syynä tähän on kestävyyteen liittyvän tutkimuksen ja keskustelun keskittyminen siihen, kuinka voidaan aiheuttaa vähemmän haittaa ympäristölle, eikä niinkään kestävyuden edistämiseen itsessään (Ehrenfeld 2012, 612–613). Koska parannusta ympäristön tilaan ei ole tapahtunut, on Roomen (2012, 628) mukaan tarpeellista tarkastella uudelleen kestävyuden tutkimusta ja koulutusta, sekä luovuttava menestyksen ja talouskasvun painottamisesta kestävyuden yhteydessä. Tämän taustan vuoksi siirtymä vahvaan kestävyyteen niin tutkimuksen, johtamisen kuin liiketoimintakäytäntöjen osalta saattaa osoittautua haastavaksi (Roome 2012, 624).

Siinä missä heikon kestävyuden tarkoituksena on huomioida ympäristönäkökohtia nykyisissä liiketoiminnan rakenteissa ja puitteissa, vahvan kestävyuden tarkoituksena on integroida yritykset sellaisiin rakenteisiin ja puitteisiin, joissa tuotanto ja kuluttaminen eivät ylitä maapallon kantokykyä (Roome 2012, 621). Vahvan

kestävyyden koulukunnan mukaan ympäristöhaittojen hallinta vaatii radikaalimpia muutoksia kuin nykyisen kaltainen kestävä kehityksen malli (Ergene et al 2021, 1323; Roome 2012, 628), jota kutsutaan myös johtamisen lähestymistavaksi. Vahvan kestävyyden mukaan nykyinen lähestymistapa eli ympäristöhaittojen vähentäminen ei riitä, sillä se on edelleen kuitenkin riippuvainen jatkuvan talouskasvun tavoitteista, ja siten teollisesta tuotannosta ja kulutuksesta. (Ergene et al. 2021, 1323.) Samassa yhteydessä voidaan puhua myös toiminnan viherryttämisestä, jolloin ympäristötoimia toteutetaan niistä saatavan taloudellisen hyödyn perusteella (Banerjee 2012, 577).

Vahvan kestävyyden saavuttamiseksi tarvitaan kokonaisvaltaista arvomaailman muutosta niin yksilöiden kuin yritysten ja yhteiskunnan tasolla. Kestävyyden haasteet ovat kompleksisia ja niiden ratkaiseminen vaatii maapallon resurssien eettistä tarkastelua eri sidosryhmien näkökulmista sekä aktiivista yhteistyötä tiedeyhteisön, yritysten ja yhteiskunnan välillä. (Dedeurwaerdere 2014, 1.) Vahvan kestävyyden kentässä on myös tarkasteltu kapitalistisen talousjärjestelmän yhteyttä ympäristökriisiin, sekä pohdittu sitä, onko kapitalistisessa järjestelmässä mahdollista muuttaa toimintaa niin kestäväksi, että ympäristökriisi ei pahenisi, kuten se on tähän saakka pahentunut (Gladwin 2012). Kestävyyssiirtymään liittyvässä kirjallisuudessa käsitellään sitä, millaista arvoa liiketoiminnalla halutaan tuottaa ja voisiko taloudellisten intressien ohessa olla muita tavoitteita, jotka tukisivat toiminnan muuttamista kestävämmäksi. Näitä käsitellään tarkemmin kestäväyyssiirtymää käsittelevässä luvussa 2.2.

Vahvassa kestävydessä nähdään, ettei talouden ja ympäristön suojelun irtikytkenä toisistaan ole mahdollista (Heikkurinen & Ruuska 2021, 5–6; Desing et al. 2020, 2). Tämän vuoksi Bonnedahl ym. (2022, 151) kritisoivat esimerkiksi Agenda 2030:n sisältämää ajatusta siitä, että tuotannon ja kulutuksen tehokkuus voisi auttaa irrottamaan talouskasvun ja ympäristöhaitat toisistaan. Heidän mukaansa vain absoluuttinen irtikytkenä, jossa bruttokansantuotteen kasvu yhdistyy päästöjen tai resurssien käytön vähenemiseen, on ympäristön kannalta merkityksellistä. Viitteitä tällaisesta irtikytkenästä ei kuitenkaan ole, vaan luonnonvarojen käyttö on 2000-luvulla kiihtynyt (Bonnedahl et. 2022, 151; Dedeurwaerdere 2014, 18–20) ja maailmanlaajuisesti materiaalijalanjälki on kasvanut nopeammin kuin väkiluku ja varallisuus. (Bonnedahl et al. 2022, 151.)

Vahvan kestävyuden puolella puhutaan myös degrowth-käsitteestä, joka perustuu näkemykseen irtikytkennän mahdottomuudesta. Degrowth-ajattelun mukaan talouskasvu on aina yhteydessä materian kiertonopeuteen eli kuluttamiseen ja tämän vuoksi ei ole mahdollista kasvattaa taloutta ja samaan aikaan vähentää resurssien käyttöä. Mahdollisesti tulevaisuudessa olisikin siis tarve muuttaa yhteiskuntien tavoitteita, jolloin jatkuvan talouskasvun sijaan pyrkimyksenä olisi turvata riittävä elintaso planetaarisia rajoja kunnioittaen. Tämä tarkoittaisi länsimaissa merkittävää kuluttamisen ja resurssien käytön vähentämistä. (Kallis et al. 2018, 297–298.)

Bonnedahl ym. (2022, 153) jakavat nykyisen kestävyyskäsitteen eli heikon kestävyuden puutteet neljään etäisyyteen: (1) spatiaalinen, (2) ajallinen, (3) toiminnallinen ja (4) relaatioetäisyys. Näistä ensimmäinen eli spatiaalinen etäisyys tarkoittaa maantieteellisistä välimatkaa toimijoiden ja toiminnan kohteena olevien välillä, esimerkiksi pohjois-etelä tai maaseutu-kaupunki välimatkaa. (Bonnedahl et al. 2022, 153.) Spatiaalisen etäisyyden ongelmat syntyvät siitä, kun luonnonvaroja kuluttavat tahot eivät ole yhteydessä alueelle, jossa vaikutukset näkyvät. Kuluttavat tahot eivät näe maan, eläinten ja työvoiman käyttöön liittyviä ongelmia tai ympäristöhaittoja. Ilmiöön liittyy myös varallisuuden epätasainen jakautuminen ja ihmisten välinen alueellinen epätasa-arvo. (Bonnedahl et al. 2022, 153; Dedeurwaerdere 2014, 21–22.) Myös Benerjee (2012, 581–582) viittaa tähän ongelmaan artikkelissaan. Hänen mukaansa niin sanottu win-win asetelma liiketoiminnan kestävyysajattelussa on epärealistinen, sillä se ei huomioi luonnonvarojen käytön alueellisuutta.

Ajallisella etäisyydellä tarkoitetaan sukupolvien välistä etäisyyttä. Ajallisen etäisyyden ongelmana on se, että tulevien sukupolvien fyysisen poissaolon vuoksi päätökset tarpeista, tavoitteista, tuotannosta ja taloudesta tekee nykyajan taloudelliset ja poliittiset toimijat, jotka eivät koe tulevia luonnonvarojen, elinympäristöjen ja lajien menetyksiä. (Bonnedahl et al. 2022, 153.) Jo WCED:n raportissa nostettiin esiin huoli luonnonvarojen riittävydestä seuraaville sukupolville, mutta siitä huolimatta nykyisen kaltainen kestävä kehityksen malli ei suojele luonnonvaroja. Luonnonvarojen ylikuluttamisen taustalla on näkemys siitä, että luonnon pääomaa on mahdollista korvata tuotetulla pääomalla. (Heikkurinen 2021, 26–27.) Tällöin tieteen tarjoamiin arvioihin ei päätöksenteossa tartuta, mistä esimerkkinä on muun muassa vähäiset toimet ympäristön suojelemiseksi ja ilmastonmuutoksen torjumiseksi. Lyhyen aikavälin

tavoitteita vahvistavat vaalikierteisiin perustuva politiikka sekä yritysten taipumus lyhyen aikavälin päätöksentekoon. (Bonnedahl et al. 2022, 153.)

Toiminnallinen etäisyys puolestaan syntyy ihmisten erikoistumisesta sekä rajoittuneista vastuualueista. Relaatioetäisyys taas kuvaa arvopohjaan liittyviä asioita, esimerkiksi toiminnan keinojen ja päämäärän välillä. Myös toiminnallinen ja relaatioetäisyys ovat ristiriidassa kestävyyshaasteiden kollektiivisen luonteen kanssa. (Bonnedahl et al. 2022, 153) Lisäksi talouden rooli nähdään vahvassa kestävyudessa erilaisena verrattuna heikkoon kestävyteen. Ekologisen taloustieteen käsitysten mukaan talous on riippuvainen ekosysteemistä ja luonnonpääomien korvattavuus tuotetulla pääomalla on rajallista. Näkemyksen mukaan nykyistä talousjärjestelmää sekä kulutustapoja tulisi muuttaa kestävämmiksi. (Landrum 2018, 292.) Nykyinen talousjärjestelmä edistää vaurauden keskittymistä, samalla lisäten ympäristöhaittoja ja sosiaalista epäoikeudenmukaisuutta (Ergene et al. 2021, 1325). Vahvan kestävyuden koulukunnan mukaan talouden pitäisi palvella ihmisiä ja luontoa, vastata ihmisten tarpeisiin ja tasa-arvon haasteisiin, eikä keskittyä tehokkuuteen. (Bonnedahl et al. 2022, 154–155.)

Vahvan kestävyuden kentässä peräänkuulutetaan suurempia muutoksia, missä ympäristöasioiden tulisi olla poliittisen päätöksenteon ytimessä. Vaikuttava muutos tarkoittaisi Bonnedahlin ym. (2022, 154) mukaan esimerkiksi fossiilisten energianlähteiden käytön kieltämistä, uusia normeja kansainväliseen sopimiseen sekä veroja tai muita maksuja neitseellisten materiaalien käytöstä. Samanaikaisesti verotuksessa tulisi heidän mukaansa huomioida keventävästi sellainen toiminta, joka säästää materiaalien ja energian käyttöä.

2.2 Kestävyys siirtymä

Ympäristön tilan heikkeneminen on johtanut siihen, että kestävyystoimia on tehtävä isossa mittakaavassa, käytännössä kokonaisten toimialojen tulee muuttaa toimintaansa kestävämmäksi (Delmas et al. 2019, 87). Kestävyys siirtymän toteuttamisessa haasteena on prosessin monimutkaisuus. Kestävyys siirtymän kaltaiset sosiotekniset järjestelmät ovat moniulotteisia ja niihin liittyy erilaisia taloudellisia, teknologisia, sosiaalisia, poliittisia ja ekologisia elementtejä (Köhler et al. 2019, 2; Levy & Lichtenstein 2012, 592) sekä eri toimijoita, kuten akateemiset ja poliittiset ryhmät sekä yritysmaailman ja kuluttajien yhteisöt. Lisäksi siirtymät eivät ole prosesseina suoraviivaisia vaan ne koostuvat useista, toisistaan riippuvaisista kehityskuluista. (Köhler et al. 2019, 2.)

Yrityksillä on merkittävä rooli siirtymässä kohti kestävämpää tulevaisuutta. Yritykset kehittävät innovaatioita, uusia tuotteita ja teknologioita, jotka auttavat yhteiskuntaa kestävyys siirtymässä. Lisäksi yritykset ja toimialajärjestöt muokkaavat yhteiskunnallisia diskursseja, kehittävät alan standardeja sekä muokkaavat tuotteiden ja palveluiden kysyntää, sekä näiden kautta vaikuttavat kokonaisuudessaan toimialojen muutoksiin. (Köhler et al. 2019, 11.)

Useimmiten kestävyuden nähdään rakentuvan tasoista, joiden ääripäissä ovat heikko ja vahva kestävyys. Tämän tyyppinen on myös Dyllickin ja Muffin (2016) kestävyys siirtymämalli *Kestävyys 3.0*, joka sisältää neljä kestävyuden tasoa: business-as-usual, kestävyys 1.0, kestävyys 2.0 ja kestävyys 3.0 (kuvio 1).

Liiketoiminnan kestävyystypologia	Huolet (mitä?)	Arvonluonti (mitä varten?)	Organisatorinen näkökulma (miten?)
Business-as-usual	Taloudelliset huolet	Osakasarvo	Sisältä ulos päin
Kestävyys 1.0	Kolmiulotteiset huolet	Laajennettu osakasarvo	Sisältä ulos päin
Kestävyys 2.0	Kolmiulotteiset huolet	Triple bottom line	Sisältä ulos päin
Kestävyys 3.0	Kestävyys haasteet lähtökohtana	Arvon luominen yhteiseen hyvään	Ulkoa sisään päin
Keskeiset siirtymät:	1. siirtymä: liiketoimintahuolien laajentuminen	2. siirtymä: arvonluonnin laajentuminen	3. siirtymä: näkökulman vaihtaminen

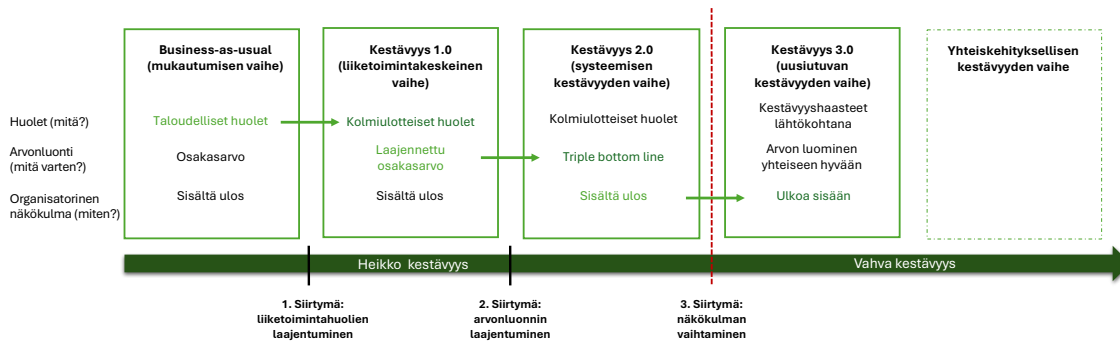
Kuvio 1 Kestävyys siirtymämalli (Dyllick & Muff 2016)

Mallissa on kolme siirtymää, joista ensimmäisessä siirrytään liiketoiminnan taloudellisista huolista triple bottom line -huoliin, mitkä liittyvät kollektiivisiin kestävyys haasteisiin. Toisessa siirtymässä liiketoiminnan luoma arvo muuttuu osakkeenomistajille suunnatusta taloudellisesta arvosta laajennettuun arvolupaukseen, jossa arvoa tuotetaan myös yhteiskunnallisesta ja ympäristöllisestä näkökulmasta. Kolmannessa siirtymässä siirrytään sisäisestä näkökulmasta ulkoiseen näkökulmaan, jossa kestävyys haasteet nousevat toiminnan keskiöön. Arvonluonnin näkökulma

muuttuu triple bottom line -mallista yhteisen hyvän luomiseen kokonaisuutena. (Dyllick & Muff 2016, 168.)

Kestävyys 3.0 -mallin taustalla on näkemys siitä, että yritysten kestävyys ja kestävä kehitys ovat erkaantuneet kauas toisistaan. Yritysten kestävyys keskittyy lähinnä luomaan liiketoiminta-arvoa kestävyysjohtamisen avulla, jolloin kestävä kehityksen tavoitteet jäävät vaatimattomiksi. (Dyllick & Muff 2016, 158–159.) Monet yritysten kestävyyshankkeet keskittyvät osittaisiin parannuksiin olemassa olevaan strategiaan sen sijaan, että kestävyteen liittyviä huolia käsiteltäisi laajemmin. Hankkeet keskittyvät osakkeenomistajien arvon lisäämiseen pienentämällä yrityksen hiilijalanjälkeä – tällaista lähestymistapaa voidaan kutsua sisältä ulospäin suuntautuneeksi, jossa liiketoiminnalla pyritään edistämään jonkin kestävyyshaasteen ratkaisemista. Dyllickin ja Muffin (2016, 162) mukaan kuitenkin aidosti kestävässä toiminnassa liiketoiminnan ja yhteiskunnan kestävyysuhdetta tulisi tarkastella toisinpäin, ulkoa sisään päin, ja pohtia millä tavoin liiketoiminta voisi aktiivisesti edistää globaalien kestävyyshaasteiden ratkaisemista.

Samaan tapaan kuin edellä kuvatussa mallissa, myös Landrumin (2018) kestävyysmallissa on siirtymävaiheita erittäin heikosta kestävydestä erittäin vahvaan kestävyteen. Landrumin mallissa vaiheet on nimetty seuraavasti: (1) mukautumisen vaihe, (2) liiketoimintakeskeinen vaihe, (3) systeemisen kestävyuden vaihe, (4) uusiutuvan kestävyuden vaihe sekä (5) yhteiskehityksellinen vaihe. Landrumin (2018) malli pohjautuu tutkimukseen erilaisista kestävyysmuutoksista, joista yhtenä on Dyllickin ja Muffin (2016) kestävyysmuutoksen malli. Landrumin (2018) mallissa kolme ensimmäistä vaihetta kuuluvat heikon kestävyuden alueelle ja kaksi viimeistä vahvan kestävyuden alueelle. Landrumin (2018) kestävyysmuutoksen mallin neljä ensimmäistä vaihetta vastaavat melko hyvin Dyllickin ja Muffin (2016) Kestävyys 3.0 -mallin vaiheita. Landrumin (2018) mallissa viimeinen vaihe kuitenkin kuvailee erittäin vahvan kestävyuden ajattelumaailman piirteitä, ja eroaa siten Dyllickin ja Muffin (2016) Kestävyys 3.0 -mallista. Koska heikon ja vahvan kestävyuden teemoja katsotaan tässä tutkielmassa jatkumona, on myös kestävyysmuutoksen malli käännetty aikajana-muotoon (kuvio 2), jossa nähdään eri kestävyuden tasojen eteneminen heikon kestävyuden puolelta kohti vahvaa kestävyyttä. Kuvioon 2 on yhdistetty Dyllickin ja Muffin (2016) sekä Landrumin (2018) kestävyysmuutoksen mallin vaiheet.



Kuvio 2 Kestävyyssiirtymämalli muokattu (Dyllickin ja Muffin (2016) sekä Landrumin (2018) mukaan)

Seuraavaksi tarkastellaan tarkemmin kuviossa 2 esitetyn kestävyssiirtymämallin vaihteita ja niiden ominaisuuksia liiketoimintaympäristössä.

Business-as-usual

Neliportaisen kestävyysmallin lähtötilanne on business-as-usual eli tilanne, jossa taloudelliset tavoitteet ohjaavat toimintaa ja arvontuottaminen nähdään pääasiassa osakkeenomistajien tavoitteiden täyttämisenä (Dyllick & Muff 2016, 168). Landrumin (2018) mallissa ensimmäistä tasoa kutsutaan mukautumisen vaiheeksi. Tässä vaiheessa sääntely ja lainsäädäntö ovat ainoita yrityksen kestävyystoimia ohjaavia motiiveja.

Kestävyyden 1.0

Kestävyyden 1.0 -vaiheessa tunnustetaan ulkoisten sidosryhmien, kuten järjestöjen, päättäjien tai median, esiintuomia kestävyteen liittyviä haasteita. Nämä haasteet voivat olla liiketoiminnan kannalta joko riskejä tai mahdollisuuksia. Tunnistetut haasteet huomioidaan ja niihin liittyvät toimenpiteet integroidaan yrityksen olemassa oleviin prosesseihin ja toimintatapoihin. Tämän vaiheen kestävyystoimia voivat sisäisissä prosesseissa olla muun muassa eettisten periaatteiden asettaminen, palkitsemismallien uudistaminen, sidosryhmäkeskustelujen avaaminen sekä sidosryhmien huoliin vastaaminen. Lisäksi niihin voi kuulua esimerkiksi kestävä hankinnan, tuotekehityksen, markkinoinnin ja kommunikaation suuntaviivojen asettaminen, ja strukturoidun organisaatio- ja johtorakenteen luominen johtamisen tehostamiseksi. Tähän vaiheeseen kuuluu myös hiilijalanjäljen sekä energiatehokkuuden huomioiminen yritystoiminnassa. (Dyllick & Muff 2016, 163–164.) Kestävyyden 1.0 -vaiheessa tunnustetaan kestävyyskolmiulotteisuus ja saatetaan huomioida joitakin triple bottom

line -mallin näkökulmia, mutta vaihe on silti kasvu- ja kulutuspainotteinen (Dyllick & Muff 2016, 168; Landrum 2018, 302).

Tässä vaiheessa kestävyystoimien pääasiallinen tavoite on taloudellinen. Liiketoimintaa jatketaan siis tavalliseen tapaan, mutta pyritään samalla vähentämään ympäristöhaittoja sekä hyödyntämään paremmin teknologisia ratkaisuja (Landrum 2018, 302.) Toimien tarkoituksena on esimerkiksi vähentää kustannuksia tai riskejä, parantaa yrityksen mainetta ja houkuttelevuutta, vastata uusiin asiakastarpeisiin, sekä näiden avulla lisätä voittoja ja vahvistaa markkina-asemaa. Vaikka toimilla voidaan huomioida olevan positiivisia sivuvaikutuksia joihinkin laajempiin kestävyyskysymyksiin, menestystä arvioidaan silti taloudellisesta näkökulmasta. (Dyllick & Muff 2016, 164; Landrum 2018, 302.)

Kestävyys 2.0

Kestävyys siirtymämallin 2.0 -vaiheessa kestävyysnäkökulma laajenee ja tässä vaiheessa usein hyödynnetään triple bottom line -näkemystä eli kestävyyskolmea ulottuvuutta: ympäristöllinen, sosiaalinen ja taloudellinen kestävyys. Arvonluonti ei keskity ainoastaan taloudellisen arvon tuottamiseen vaan lisäksi tavoitteena on tuottaa arvoa sosiaalisen ympäristön sekä luonnon hyväksi. Kestävyttä edistävät toimet eivät ole arvonluonnin näkökulmasta pelkästään toiminnan sivussa saatavia hyötyjä, vaan ne siirtyvät tavoitteiksi. Tässä vaiheessa saatetaan esimerkiksi aloittaa tietyille kestävyysosan alueelle kohdistuvia hankkeita, joita mitataan ja joista raportoidaan. (Dyllick & Muff 2016, 164–165.)

Kestävyysajattelua integroidaan hallintoon, prosesseihin sekä tuotteisiin tai palveluihin siten, että kehityksen keskiössä on toiminnan muuttaminen kestävämmäksi. Toimet voivat liittyä esimerkiksi hiilijalanjäljen mittaamiseen ja pienentämiseen, henkilöstön monimuotoisuuden lisäämiseen tai johdon palkitsemisjärjestelmän kriittiseen tarkasteluun ja muuttamiseen. Tässä vaiheessa huomioita kiinnitetään esimerkiksi tuotteiden käyttöikään, kestävyteen ja pakkauksiin. Kestävyys tasoa aletaan siis mitata, luoda työkaluja kestävyysparantamiseksi sekä raportoida kestävyys tilasta. Läpinäkyvä ja avoin raportointi ulospäin on oleellista tässä kestävyys siirtymän vaiheessa. Vaikka askel ensimmäiseltä tasolta toiselle tasolle on suuri, ja tässä siirtymävaiheessa tapahtuu paljon, on näkökulma kestävyteen siitä huolimatta edelleen sisältä ulospäin suuntautunut. (Dyllick & Muff 2016, 165.)

Landrumin (2018, 302) kestävyys siirtymämallissa tätä vaihetta kutsutaan systeemisen kestävyuden vaiheeksi, jossa yritys nähdään osana suurempaa yhteisöä ja ympäristöä, jonka tavoitteena on systeeminen muutos kohti kestävyttä. Tässä vaiheessa tarkoituksena on tuottaa enemmän hyvää, mutta Landrumin mukaan tuotannon ja kulutuksen kasvu jatkuu, ja tieteen rooli on päätöksenteossa rajoittunut.

Kestävyys 3.0

Kestävyys 3.0 -mallin viimeinen porras on taso, jossa siirrytään vahvasti kestävään liiketoimintaan. Tällöin strateginen suunnittelu kääntyy niin, että tavoitteita aletaan tarkastella ulkoa sisäänpäin, jolloin aletaan pohtia miten yritys voisi omalla toiminnallaan edistää globaalien kriisien ratkaisemista tai esimerkiksi edistää ihmisten elämää alueellisesti. Ajattelumaailma kääntyy haittojen minimoimisen tavoitteista positiiviseen vaikuttamiseen planeetalle sekä yhteisölle kriittisissä asioissa. (Dyllick & Muff 2016, 165–166.)

Landrumin (2018) mallissa tätä vaihetta kutsutaan uusiutuvan kestävyuden vaiheeksi. Tässä vaiheessa katsotaan kasvua ja kulutusta pidemmälle, sitoudutaan tieteseen päätöksenteossa sekä omaksutaan käytäntöjä teollisen kulutustalouden aiheuttamien vahinkojen korjaamiseksi. Vaikka johtamiskontrolli nähdään edelleen vahvana suhteessa luontoon, toimintoja kuitenkin ohjataan luonnon palauttamiseen ja elvyttämiseen. Yritys alkaa tavoitella laadullista kehitystä määrällisen kasvun sijaan sekä tunnustaa planetaarisen kantokyvyn realiteetit ja rajoitteet sekä rajat jatkuvalla kasvulla. (Landrum 2018, 302.)

Kun edellisillä tasoilla käsitellyt kysymykset esimerkiksi energiankäytön, toimitusketjujen ja tuotesuunnittelun alueilla on viety eteenpäin, voidaan tällä tasolla keskittyä siihen, miten liiketoiminnalla voitaisiin edesauttaa kestävyys haasteiden ratkomista. Kuvioon 3 on koottu Dyllickin ja Muffin (2016) ehdottamat päätöksentekoa ohjaavat kysymykset.

- Mihin polttaviin yhteiskunnallisiin, ympäristöllisiin tai taloudellisiin kysymyksiin voimme vastata tarjoamalla resursseja, osaamista, kykyjä tai kokemusta?
- Mitkä ovat tuotteidemme ja palvelujemme hyödyt ja panokset yhteiskunnalle sekä ympäristölle?
- Miten voimme muuttaa toimintaamme tarjotaksemme suoria ja mitattavissa olevia ratkaisuja (tuotteita tai palveluja) polttaviin ympäristöllisiin ja yhteiskunnallisiin haasteisiin?
- Kuinka voimme avata ja kehittää hallintorakenteitamme vastaamaan tehokkaammin yhteiskunnan huoliin?
- Mitä voimme tehdä yksilöllisesti? Ja missä kohtaa meidän on sitouduttava alakohtaisiin tai monialaisiin strategioihin?
- Millä alueella on ryhdyttävä toimiin pelisääntöjen muuttamiseksi, jotta nykyisen talousjärjestelmän sekä kestävän kehityksen toisistaan poikkeavat vaatimukset saataisiin yhdistettyä?

Kuvio 3 Päätöksentekoa ohjaavia kysymyksiä kestävyys 3.0-tasolla (Dyllick & Muff 2016, 165–166)

Kuviossa esitetyt kysymykset ohjaavat ajattelua ulkoa sisäänpäin -näkökulmaan, mikä on oleellista siirryttäessä kestävyys siirtymämallin tasolta 2.0 tasolle 3.0. Kysymysten avulla yrityksissä on mahdollista pohtia, olisiko heillä tarjota sellaista osaamista, tuotteita tai kokemusta, jotka edistäisivät kestävyiden kehittymistä. Kysymykset myös ohjaavat strategista suunnittelua sellaiseen suuntaan, jossa kestävyttä huomioidaan oleellisena osana liiketoimintaa ja sen tavoitteita.

Kestävyys 3.0 -tasolla yritykset paneutuvat yhteiskunnassa vallitseviin kestävyys haasteisiin sekä ryhtyvät luomaan uusia strategioita ja liiketoimintamalleja näiden ylittämiseksi. Tällöin myös siirrytään triple bottom line -ajattelusta siihen, että yhteinen hyvä nähdään yhteiskunnallisesti sekä ympäristöllisesti yhtenä kokonaisuutena. Kaupallisen liiketoiminnan kontekstissa on löydettävä taloudellisia tapoja luoda arvoa yhteisen hyvän vuoksi. Tämä on helpompaa sosiaalisille tai hybridiorganisaatioille, joiden tavoitteet eivät ole niin vahvasti sidoksissa taloudellisen voiton tavoittelemiseen kuin täysin kaupallisilla organisaatioilla. (Dyllick & Muff 2016, 166.)

Yksilötasolla yritysten on mahdollista kehittää prosesseja, tuotteita ja hallintorakenteita kestävämmiksi sekä lisätä läpinäkyvyyttä, mutta näiden keinojen vaikuttavuus on rajoittunutta. Laajempaan vaikuttamiseen vaaditaan alakohtaista tai monialaista yhteistyötä koko alan toiminnan muuttamiseksi. Dyllick ja Muff puhuvatkin tarpeesta

muuttaa pelin sääntöjä, millä he viitataan siihen, että suurien kestävyysaasteiden kuten ilmastonmuutoksen, veden saatavuuden tai luonnonmonimuotoisuuden haasteiden ratkaisemiseen eivät riitä pelkät yritysten toimet. Lisäksi yritykset voivat kokea haittoja rahoitus- tai kuluttajamarkkinoilla, jos ne sitoutuvat kestävä liiketoiminnan periaatteisiin. Tällöin ne eivät voi muuttaa toimintaansa kestävämmäksi ennen kuin koko markkinan sääntöjä muutetaan. Pelisääntöjen muuttamisella voidaan viitata esimerkiksi kestävyysriskien ja -vaikutusten ilmoittamisen standardeihin, asiakkaiden tiedottamiseen kestävämmistä valinnoista, resurssien kuluttamisen verottamiseen, päästöihin tai kansanterveyden tiukempiin normeihin. (Dyllick & Muff 2016, 166–167.)

Yhteiskehityksellisen kestävyuden taso

Landrumin (2018, 303) kestävyys siirtymämallissa on edellisten jälkeen vielä yksi, erittäin vahva kestävyuden alueelle sijoittuva, yhteiskehitykselliseksi vaiheeksi nimetty taso. Vaiheessa oleellista on ajatus siitä, että edetään vahinkojen korjaamisesta laajempaan näkökulmaan. Tällöin pyritään välttämään ajatusta luonnon hallitsemisesta eli toisin sanoen luovutaan johtamiskontrollin näkökulmasta. Tässä vaiheessa kaikkea toimintaa pyrittäisiin tarkastelemaan yhteisenä kulutuksen ja resurssien käytön hallintana. Tavoitteena olisi löytää tasavertainen asema suhteessa luontoon muistuttaen alkuperäiskulttuureille tyypillistä kunnioitusta luontoa kohtaan ilman pyrkimystä sen hallitsemiseen.

Yhteiskehityksellisen vaiheen toteutuminen tarkoittaisi yrityksille ja toimialoille sopeutumista luonnon maailmaan, tarkoittaen esimerkiksi planetaaristen rajojen omaksumista ja kunnioittamista. Tällöin liiketoiminnan tavoitteena olisi keskittyä laadulliseen kasvuun ja luoda olosuhteet, jotka mahdollistaisivat työntekijöiden, yhteisöjen, yhteiskuntien ja ihmiskunnan hyvinvoinnin. Vahvaan kestävyteen siirtyminen tarkoittaisi tällöin hänen mielestään yrityksille pitkän aikavälin selviytymisstrategiaa ja vahvaa kilpailuetua. (Landrum 2018, 303.)

3 Kestävyys PK-yrityksissä

3.1 PK-yritysten kenttä

Euroopan unionin määritelmä pienille ja keskisuurille eli PK-yrityksille on, että ne ovat yrityksiä, joiden henkilöstömäärä on alle 250 henkilöä ja vuosiliikevaihto on maksimissaan 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma maksimissaan 43 miljoonaa euroa. Lisäksi pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista alle 25 % saa olla sellaisten yritysten omistuksessa, jotka eivät kuulu PK-sektoriin. (OECD 2018, 18; Tilastokeskus 2024.)

PK-yritysten kenttä on hyvin laaja, sillä se sisältää kaikki yritykset mikroyrityksistä keskisuuriin yrityksiin. Siinä missä keskisuurelle yritykselle rajat ovat edellä kuvatut koko PK-sektoria rajaavat henkilöstömäärä ja liikevaihto sekä tase, on mikroyrityksissä enimmäishenkilöstömäärä 10 henkilöä ja vuosiliikevaihto tai taseen loppusumma alle 2 miljoonaa euroa. Lukumäärällisesti PK-yritykset muodostavat laskentatavasta riippumatta Suomessa koko yrityskentästä valtaosan, yli 95 % kaikista yrityksistä. Näistä suurin osa kuuluu vielä tarkemmin mikroyritysten eli kaikista pienimpien yritysten sektoriin. (Tilastokeskus 2023.) Alla olevasta taulukosta nähdään Tilastokeskuksen määrittämät yritysluokkien osuudet Suomen markkinassa (taulukko 1).

Taulukko 1 Suomalaiset yritykset kokoluokittain (Tilastokeskus 2023)

Yritysten lukumääräosuudet kokoluokittain

	EU-määritelmän mukaiset raja-arvot
Mikroyritykset	93,60 %
Pienet yritykset	3,40 %
Keskisuuret yritykset	1,30 %
Suuret yritykset	1,70 %

On kuitenkin huomioitavaa, että liikevaihdossa mitattuna suurten yritysten osuus on suurempi kuin PK-yritysten, 64 % koko markkinasta. (Tilastokeskus 2023) Suurten yritysten vaikuttavuus on siis vahva, mutta lukuihin perustuen voidaan kuitenkin todeta, että PK-yritysten toiminnalla on myös paljon vaikutusta liike-elämään ja yhteiskuntaan.

Yritysten kestävyteen liittyvä tutkimus on pitkälti keskittynyt suurten yritysten tutkimiseen ja PK-yritysten kestävyttä on tutkittu selvästi vähemmän. Suuntaus näkyy myös siinä, että esimerkiksi EU-tasolla sääntely, kuten uusi yritys vastuulaki koskettaa ainoastaan suuria yrityksiä, vaikka vaikutukset ulottuvat myös niihin PK-yrityksiin, jotka toimittavat tuotteita tai palveluita suurille yrityksille (Euroopan Parlamentti 2024). PK-yrityksiin keskittyvän kestävyystutkimuksen vähäisyys on yllättävää, sillä pienten ja keskisuurten yritysten rooli yrityskentän kestävydessä on suuri, ja niiden osuus yrityksistä maailmanlaajuisesti on merkittävä. EU-tasolla PK-yritykset tuottavat yli 60 % ympäristövaikutuksista, ja maailmanlaajuisesti tuotannon saasteista jopa 60–70 %. (Journeault et al. 2021, 1–2; OECD 2018, 19.)

Vuoden 2022 eurobarometrin mukaan 89 % PK-yrityksistä on toteuttanut vähintään yhtä barometrissä kysytyistä kestävyystoimista, ja 24 % on tehnyt konkreettisen suunnitelman hiilijalanjäljen pienentämiseksi. Lisäksi 32 % kertoo yrityksen tuotevalikoiman sisältävän vihreitä tuotteita. Verrattaessa kyselyn tuloksia vuoden 2018 tuloksiin, PK-yritysten kentässä on nähtävissä hidasta positiivista kehitystä kohti kestävämpää liiketoimintaa. Muutoksia tulisi kuitenkin tapahtua nopeammin, jotta ne vastaisivat ilmastonmuutoksen etenemisen vauhtiin. (Euroopan komissio 2022)

Suomessa kestävyystoimia ohjaa pitkälti YK:n kestävä kehityksen ohjelman Agenda2030 tavoitteet. Agenda2030 käsittää 17 globaalia päätavoitetta sekä 169 alatavoitetta, jotka jakautuvat sosiaalisen, taloudellisen ja ympäristöllisen kestävyden osa-alueille (Tilastokeskus 2025). Vuonna 2022 Suomessa valittiin muutama tavoite, joihin keskitytään vuosina 2022–2030. Näitä olivat: (1) hyvinvointia edistävä talous ja työ sekä kestävä kulutus, (2) sivistys, osaaminen ja kestävät elämäntavat, (3) hyvinvointi, terveys ja yhteiskunnallinen osallisuus, (4) kestävä energiajärjestelmä, (5) hyvinvointia edistävä ruokajärjestelmä sekä (6) monimuotoisuutta ja hiilineutraaliutta vahvistava metsien, vesien ja maan käyttö. (Suomen kestävä kehityksen toimikunta 2024.) Tietoa ja tukea kestävyys siirtymään tarjoavat muun muassa Business Finland (2025), Kauppakamari (2025a), korkeakoulut, toimialajärjestöt, alueelliset kehitysyhteistyökumppanit ja konsultointiyritykset. Eri tahojen kautta on saatavissa apua esimerkiksi hiilijalanjäljen laskentaan ja muuhun ympäristövaikutusten mittaamiseen (mm. Ekokompassi 2025a; Kauppakamari 2025a.)

Yksi tällaisista on ISO 14001-standardiin perustuva Ekokompassi-ympäristöjärjestelmä, jossa yritykselle luodaan oma yksilöity ympäristöohjelma. Ohjelman suorittamalla on mahdollista saada käyttöönsä Ekokompassi-sertifikaatti, joka kertoo, että yritys on huomioinut toiminnassaan ympäristöasioita kansainvälisiin standardeihin perustuvalla tavalla. (Ekokompassi 2025a; Ekokompassi 2025b.) ISO 14001, johon Ekokompassi pohjautuu, on kansainvälinen ympäristötoimien hallinnan työkalu ja malli, jonka tarkoituksena on auttaa organisaatioita hallitsemaan paremmin ja tavoitteellisemmin ympäristötoimiaan. ISO 14000-sarjan standardeihin sisältyy ympäristönäkökulmat suunnittelussa ja tuotekehityksessä, ympäristönsuojelun tason arviointi, elinkaariarviointi, vesi- ja hiilijalanjälki sekä päästöjen hallinta, ympäristöviestintä, auditoinnit ja tarkastukset. (SFS 2025)

Hiilijalanjäljen mittaaminen toteutetaan yleensä kolmessa tasossa (Scope 1–3). Ensimmäinen taso eli Scope 1 tarkoittaa liiketoiminnan suoria päästöjä, johon kuuluvat esimerkiksi yrityksen suorat tuotannon ja logistiikan päästöt. Scope 2 puolestaan sisältää yrityksen energiankäytöstä johtuvat epäsuorat päästöt, ja Scope 3 sisältää kaikki muut yritykset arvoketjussa syntyvät epäsuorat päästöt. Liiketoiminnan päästöistä kokonaisuudessaan valtaosa koostuu Scope 3 epäsuorista päästöistä. (Greenhouse Gas Protocol 2025, 5.) Scope 3 päästöjen selvittäminen on myös yrityksille haastavinta, sillä niiden kartoittamiseksi tarvitaan paljon tietoa toimitusketjun muilta osallisilta.

3.2 Kestävyyden piirteet PK-yrityksissä

Liiketoiminnan kestävyuden edistäminen on PK-yrityksille tärkeää paitsi ympäristönsuojelun näkökulmasta, myös kilpailukyvyn kannalta (Sharma et al. 2021, 1815). PK-yritysten toiminta on melko erilaista verrattuna suuriin yrityksiin. Merkittävimmät erot liittyvät resurssien käyttöön, päätöksenteon rakenteeseen sekä organisaatorakenteeseen. Suuret yritykset ovat tyypillisesti melko byrokraattisia, niillä on paljon erikoisosaamista, ja niiden rakenteet sekä päätöksenteko ovat standardisoituja ja muodollisia. PK-yritykset sen sijaan ovat toimintatavoiltaan joustavampia ja vähemmän byrokraattisia. PK-yritysten toimintaympäristö on myös nopeampi ja vaatii sen vuoksi ketterämpiä muutoksia, innovointia ja joustavuutta. Lisäksi matala organisaatorakenne ja alhainen hierarkia mahdollistavat nopeamman kommunikaation sekä esimerkiksi johtamisen, kun taas suurissa yrityksissä nämä käyvät hitaammin. (Siegel et al. 2019, 11.)

On kuitenkin myös huomioitava, että PK-yritykset ovat keskenään heterogeenisempiä kuin suuret yritykset (Raes 2021, 6), minkä vuoksi yhtenäisten toimintatapojen ja rakenteiden luominen voi olla haastavampaa PK-sektorissa. Suurissa yrityksissä organisaatorakenteet ovat usein samankaltaisia toistensa kanssa, ja ne tavoittelevat yhtäläisiä toimintamalleja. PK-sektorissa sen sijaan on paljon erilaisia yrittäjiä, ja yritykset eroavat toisistaan esimerkiksi organisaatorakenteensa, toimintatapojensa sekä suorituskykynsä puolesta (Raes 2021, 6).

Innovaatioiden läpiviennissä PK-yrityksen omistajan tai johtajan keskeinen rooli on etu verrattuna suuriin yrityksiin (Bos-Brouwers 2010, 430). Omistajan tai johtajan oma suhtautuminen ja paneutuminen kestävyysasioihin on tärkeä tekijä yrityksen kestävyys siirtymän kannalta. Yritysjohdon painostus on tutkimusten mukaan yksi suurimpia ajureita kestävyystoimien ajamiselle sidosryhmien painostuksen lisäksi (Bakos et al. 2020, 1287). Pitkäjänteinen, yrittäjähenkkinen johtamistyyli on eduksi yrityksen innovatiivisuudelle ja siten myös kestävyyshankkeiden edistämiseksi. Puolestaan suositusten noudattamiseen keskittyvä johtamistyyli tarkoittaa usein sitä, että hankkeisiin suhtaudutaan enemmän velvoitteina, eikä asioina, joita halutaan tehdä. PK-sektorissa siis johtajan henkilökohtainen kyvykkyys tai halu sisällyttää kestävyysajattelua liiketoimintaan vaikuttaisi olevan vedenjakaja siinä, kuinka onnistuneesti kestävyys siirtymää pystytään toteuttamaan. Bos-Brouwersin tutkimuksen mukaan lyhyen aikavälin tavoitteisiin keskittyminen oli tutkimukseen osallistuneissa PK-yrityksissä yleisempää kuin pitkän tähtäimen tavoitteisiin keskittyminen, vaikka niitäkin oli mukana. (Bos-Brouwers 2010, 430.)

Yhtenä PK-yritysten etuna verrattuna suuriin yrityksiin on organisaation joustavuus. PK-yritysten vähäinen byrokratia ja epävirallinen kommunikointitapa lisäävät tehokkuutta, vaikuttavuutta sekä kykyä vastata liiketoimintaympäristön muutoksiin. Lisäksi Bos-Brouwersin tutkimuksessa todettiin, että ne yritykset otoksessa, jotka toimivat kaikista kestävimmin, olivat onnistuneet löytämään keinoja kompensoida taloudellisten resurssien puutetta. Koska ulkopuolisen rahoituksen saaminen kestävyys siirtymän tueksi voi olla haastavaa, on yrityksissä keskitytty esimerkiksi työvoimaresurssien tehostamiseen sekä yhteistyöhön sidosryhmien kanssa. (Bos-Brouwers 2010, 430.)

Myös yritysten kestävyysliittävissä innovaatioprosesseissa on paljon eroja; joissain tapauksissa innovaatiot kohdistuvat lähinnä tuotekehitykseen, kun taas toiset ovat kiinnostuneita esimerkiksi uusista materiaaleista tai uusista markkinoista. Pitkän tähtäimen strategiaa toteuttavissa yrityksissä todennäköisemmin toteutettiin radikaalimpia innovaatioita sekä korvattiin raaka-aineita biopohjaisilla vaihtoehdoilla. Oleellinen onnistumistekijä innovaatioprojekteissa nähtiin olevan se, että työntekijät saavat aikaa ja tukea ideointiin, ja yrityksen johto omistautuu hankkeelle. (Bos-Brouwers 2010, 430–431.)

Journeaultin ym. (2021, 2) mukaan kestävyysliittävät esteet PK-yrityksissä voidaan kiteyttää kolmeen kategoriaan, joita ovat (1) rajoittunut tietämys kestävyysliittävien vaikutuksista ja hyödyistä, (2) ajan ja resurssien puute sekä (3) taitojen ja asiantuntemuksen puute. Myös OECD:n (2018, 19) raportissa mainitaan resurssien sekä osaamisen ja tietämyksen puutteen kestävyysliittäviä rajoittaviksi tekijöiksi PK-sektorissa. Lisäksi mielikuvat kestävyysliittävistä teknologisista haasteista sekä kuluista saattavat vähentää innokkuutta toimien lisäämiseen.

PK-yritysten johtajat saattavat olla tietämättömiä johtamiensa yritysten todellisista ympäristövaikutuksista ja sen vuoksi ajatella, että toiminnan ympäristöhaitat ovat vähäisiä eikä kestävyysliittävien keskittymiselle ole tarvetta (Journeault et al. 2021, 2; OECD 2018, 21). Kestävyysliittävien toteuttamisen tavat ja kustannukset saattavat myös olla epäselviä, mikä aiheuttaa epävarmuutta ja siten esteen toimien aloittamiselle. Myöskin tarvittavien toimien kartoitus sekä jo tehtyjen toimien vaikuttavuuden mittaaminen voi olla haasteellista, ja sitä kautta toimien panos-hyöty-suhdetta on vaikea nähdä. Kun kestävyysliittävien hyötyä liiketoiminnalle ei pystytä määrittämään, voivat toimet kestävyysliittävien edistämiseksi jäädä tekemättä. (Journeault et al. 2021, 2.)

Ajan ja resurssien puute puolestaan voi tarkoittaa sitä, että esimerkiksi henkilöstöä ei ole riittävästi tai ei ole selvää kenen työpöydälle kestävyysliittävät asiat kuuluisivat. Yksittäiset ihmiset ovat vastuussa tai ainakin osallisena useisiin toimintoihin yrityksessä, jolloin heidän tulee samanaikaisesti keskittyä useisiin eri asioihin ja uusien tehtävien haltuun ottaminen voi olla hankalaa. (Journeault et al. 2021, 2.) Lisäksi PK-yrityksissä päätösvalta investoinneista ja strategiasta voi olla yhden tai muutaman henkilön vastuulla. Yrittäjällä tai toimitusjohtajalla voi olla useita tärkeitä ja kiireellisiä tehtäviä hoidettavanaan, minkä vuoksi hänellä ei välttämättä ole aikaa pohtia strategiaa

suuntaviivoja yrityksen ydinliiketoiminnan ulkopuolelta. Tällöin tämän tyyppiset hankkeet saatetaan nähdä toissijaisina ja ne jäävät vähemmälle huomiolle. (OECD 2018, 20–21.) Lisäksi rahoituksen saaminen uudistuksiin voi olla haastavaa, jolloin kestävyuden edistäminen jää kiinni taloudellisten resurssien saatavuudesta (Journeault et al. 2021, 2; OECD 2018, 21)

Kolmas kategoria eli taitojen ja asiantuntemuksen puute tarkoittaa sitä, että yrityksen johdossa tai henkilöstössä ei ole riittävästi asiantuntemusta kestävyysasioiden edistämiseen. Asiantuntemuksen puutteen vuoksi jo kestävyuden edistämiseen tarvittavien resurssien sekä ajan arviointi on haastavaa. Lisäksi kestävyuden edistäminen edellyttäisi yritykseltä kyvykkyyttä arvioida ja toteuttaa erilaisia kestävyystoimenpiteitä, esimerkiksi saastuttamisen ehkäisyyn, ympäristöinnovaatioihin ja elinkaarianalyysiin liittyen. Tietoa ja asiantuntijuutta on haastavaa hankkia, mikäli resurssit ovat vähäiset, jolloin osaamisen rajallisuudesta voi muodostua merkittävä este kestävyuden edistämiseksi. (Journeault et al. 2021, 2.)

Journeault ym. (2021, 3) ehdottavat ratkaisuksi ulkoisten sidosryhmien asiantuntijuuden hyödyntämistä. Heidän mukaansa useissa tutkimuksissa on todettu, että PK-yritykset voivat hyötyä kumppanuuksien tai yhteistyön kautta ulkoisten sidosryhmien asiantuntijuudesta tai resursseista kestävyystoimia tehdessä. Hyödyllisiä sidosryhmiä voi olla monenlaisia, esimerkiksi alueen paikallishallinto, yritysytteistyökumppanit tai järjestöt. Tukea voi saada muun muassa innovointiin, kestävyuden edistämiseen yleisesti tai yksittäisten tavoitteiden kuten ISO14001-standardin saavuttamiseen. Kuitenkin joidenkin tutkimusten mukaan ulkoisten sidosryhmien rooli mahdollisesti painottuu enemmän eko-innovoinnin edistämiseen ja tiedon lisäämiseen. Sidosryhmät voivat esimerkiksi ennustaa markkinan kehitystä, tarjota diagnostiikkaa ja koulutusta.

Sharma ym. (2021, 1815–1817) tutkivat kiertotalouteen siirtymistä PK-sektorissa ja havaitsivat haasteita, jotka liittyvät esimerkiksi kuluttajien käyttäytymiseen, resurssien puutteeseen sekä materiaalien kierrätettävyyden haasteisiin. Heidän mukaansa kuluttajat saattavat suhtautua epäilevästi esimerkiksi uusiomateriaaleista tuotettuihin tuotteisiin ja niiden laatuun. Kaikkia materiaaleja ei ole mahdollista kierrättää tai niiden kierrättämiseen ei ole yrityksissä resursseja tai teknologiaa. Tutkimuksen mukaan suurimmat ongelmat siirryttäessä lineaaritaloudesta kiertotalouteen liittyivät johdon halukkuuteen tai (1) teknologian, (2) osaavan henkilöstön, (3) taloudellisten resurssien,

(4) valveutuneisuuden, (5) tietämyksen ja (6) kokemuksen puutteeseen. Tutkimuksen kohdeyrityksissä peräänkuulutettiin valtion osallisuutta kannustamalla ja motivoimalla yrityksiä muutokseen, ei pakottamalla. Eko-standardien kehittäminen sekä taloudelliset kannustimet olivat toivottuja keinoja kestävä liiketoiminnan kannattavuuden tukemiseksi.

4 Tutkimusmetodologia

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus toteutettiin intensiivisenä tapaustutkimuksena. Laadullinen tutkimus keskittyy ilmiöiden tulkintaan ja ymmärtämiseen (Eriksson & Kovalainen 2016, 4), mikä oli tavoitteena myös tässä tutkimuksessa. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, miten kestävyys nähdään PK-yrityksissä sekä mitä kohderyhmän yritysjohtajat ajattelevat kestävydestä. Intensiivisessä tapaustutkimuksessa pyritään ymmärtämään tietyn ainutlaatuisen tapauksen ominaispiirteitä ja tapaukseen liittyvien henkilöiden näkökulmia, mutta siinä ei pyritä yleistämään tuloksia koskemaan suurempaa joukkoa (Eriksson & Kovalainen 2016, 134–136). Tämä on tärkeää, sillä kestävyteen liittyvät ajatukset ja näkemykset ovat hyvin subjektiivisia, ja niihin vaikuttaa jokaisen henkilön maailmankuva.

Tutkielmassa hyödynnettiin abduktiivista tutkimusotetta. Aineiston keruussa ei siis nojattu pelkästään teoriaan, vaan pyrittiin hankkimaan aineistoa, joka antaa mahdollisimman syvällisen kuvan kohderyhmän näkemyksistä. Tutkielmassa teorian kokoaminen ja aineiston keruu sekä analysointi tapahtuivat vuorovaikutteisesti. Koska PK-yritysten kestävydestä on verrattain vähän tietoa suuriin yrityksiin nähden, toimi abduktiivinen tutkimusote tässä tutkielmassa hyvin. Abduktiivisen tutkimusotteen avulla kokonaisuus saatiin muodostettua sellaiseksi, mikä kuvaa mahdollisimman hyvin juuri PK-yritysten tilannetta kestävyys siirtymässä.

4.2 Aineiston keruu

Aineiston keruu toteutettiin avoimina haastatteluina. Tutkielmaan haastateltiin kuutta pk-yrityksen toimitusjohtajaa, yhtä hankintapäällikköä sekä yhtä start-up-yrityksen perustajaa. Haastattelut sovittiin sähköpostitse ja ne järjestettiin etäyhteydellä. Yhteydenotossa haastateltaville kerrottiin haastattelun aihe sekä haastattelun arvioitu kesto. Lisäksi haastateltaville kerrottiin, ettei haastatteluun tarvitse valmistautua, sillä haastattelujen tukena ei hyödynnetty esimerkiksi esitietolomaketta tai ennakkokyselyä. Haastattelut kestivät pääosin noin 45–60 minuuttia, taulukossa 2 on tarkemmat tiedot haastateltavista sekä haastattelujen kestosta.

Taulukko 2 Haastateltavat ja haastattelujen kestot

Haastateltava	Tehtävänimike	Haastattelun kesto (min)
H1	Toimitusjohtaja	47
H2	Toimitusjohtaja	57
H3	Toimitusjohtaja	16
H4	Toimitusjohtaja	50
H5	Hankintapäällikkö	53
H6	Toimitusjohtaja	46
H7	Toimitusjohtaja	44
H8	Perustaja	62

Kohderyhmä valikoitui yhtä kohdeyritystä lukuun ottamatta kauppakamarin ilmasto-ohjelmaan valituista yrityksistä. Ilmasto-ohjelma on vuonna 2024 aloitettu vuosittainen kauppakamarin ja Lähi-Tapiolan yhteistyöhanke. Ilmasto-ohjelmaan valittiin vuonna 2024 hakemusten perusteella 218 suomalaista PK-yritystä eri toimialoilta. Ohjelmaan haetaan yrityksiä, joilla on halukkuutta edistää liiketoimintansa kestävyyttä, mutta jotka eivät ole vielä aloittaneet kestävyystoimia tai ovat alussa niiden kanssa. Ohjelman kautta yritykset saavat työkaluja ja tukea hiilijalanjäljen laskentaan sekä päästöjen vähentämiseen. Ohjelman tavoitteena oli saavuttaa päästövähennyksiä tukemalla yrityksiä kestävyystoimien toteuttamisessa ja työkalujen luomisessa. (Kauppakamari 2025a; Kauppakamari 2025b.)

Tässä tutkielmassa haluttiin selvittää sellaisten yritysten näkemyksiä, joissa ympäristölliseen kestävyYTEEN tähtääviä toimia on harkittu tai jo toteutettu. Tämän vuoksi kohderyhmä valikoitiin pääasiassa ilmasto-ohjelmasta. Tutkielman haastattelut toteutettiin touko-kesäkuussa 2024, jolloin yritykset olivat jo käyneet ilmasto-ohjelman päästökoulutuksissa sekä saaneet tukea kestävyYDEN kehittämiseksi. Haastateltavista ensimmäiset seitsemän olivat ilmasto-ohjelmasta valikoitujen yritysten edustajia, mutta viimeinen haastateltava (H8) ei ollut ilmasto-ohjelmaan osallistuneesta yrityksestä. Viimeinen haastateltava oli erään luonnonsuojeluun keskittyvän start-up yrityksen perustaja sekä akateemisen elämän edustaja. Viimeinen haastateltava valittiin ilmasto-ohjelman ulkopuolelta, sillä tutkielmassa haluttiin saada näkemystä myös sellaisesta yrityksestä, jossa kestävyysajattelu on liiketoiminnan keskiössä. Kyseisen yrityksen perustaja löydettiin verkostojen kautta.

Kauppakamarin mukaan suurin syy kestävyystoimien tekemiseen on ilmastonmuutoksen torjunta. Jopa 45 % ilmasto-ohjelmaan osallistuvista yrityksistä ilmoitti ilmastonmuutoksen torjumisen pääasialliseksi syyksi kestävyystoimille. Lisäksi vastaajista 20 % piti asiakkaiden odotuksia pääasiallisena syynä kestävyystoimille, ja 20 % puolestaan kilpailijoista erottautumista. Viimeiseen viiteen prosenttiin sisältyi omistajien ja sijoittajien vaatimukset, toimitus- ja logistiikkaketjun paine sekä taloudellinen hyöty. (Kauppakamari 2024.) Tässä tutkielmassa haluttiin haastattelujen avulla saada lisää tietoa siitä, miten yritysjohtajat näkevät kestävyuden sekä millaisia asioita yrityksissä on tehty kestävyuden edistämiseksi tai millaisia tavoitteita heillä on kestävyuden saralla tulevaisuuteen.

Tutkielmassa on oleellista päästä syventymään sellaisiin asioihin, mitä haastateltavat itse tuovat esiin, jotta saadaan tietoa siitä, millaiset asiat yrityksessä ovat pöydällä kestävyteen liittyen sekä millainen arvomaailma taustalla vaikuttaa. Avoin haastattelu on aineistonkeruumenetelmänä ilmiökeskeinen, minkä vuoksi se sopi tutkielman aiheeseen hyvin. Avoimessa haastattelussa tutkimuksen viitekehys auttaa suuntaamaan haastattelua kuitenkin rajaamatta sitä (Tuomi ja Sarajärvi 2018). Jokaisessa haastattelussa kysyttiin ensin samat taustakysymykset liittyen haastateltavan rooliin ja historiaan yrityksessä. Lisäksi jokaiselta haastateltavalta kysyttiin aluksi, millä tavoin he käsittävät kestävyuden käsitteen ja millä tavoin se on määritelty yrityksessä. Koska kestävyuden kentässä käsitteistö on vielä vakiintumatonta ja eri kestävyuden näkökulmia käsitellään usein pelkän kestävyuden termin alla, oli tärkeää ymmärtää, käsittääkö haastateltava kestävyuden lähtökohtaisesti esimerkiksi sosiaalisesta tai ympäristöllisestä näkökulmasta. Kysymyksen esittämisen jälkeen haastateltaville kerrottiin tämän tutkielman keskittyvän ympäristölliseen näkökulmaan, jotta haastateltava tietää tarpeen mukaan tarkentaa, mikäli hän viittaa jossakin yhteydessä esimerkiksi sosiaaliseen tai taloudelliseen kestävyteen.

Vaikka haastattelutyypinä oli avoin haastattelu, kysyttiin kaikilta haastateltavilta aluksi muutama vakioitu taustakysymys. Lisäksi haastatteluissa hyödynnettiin apukysymyspatteristoa, jonka avulla keskustelua vietiin eteenpäin tarvittaessa. Kysymyspatteristoa (liite 1) hyödynnettiin jokaisessa haastattelussa, mutta kysymysten muoto ja järjestys vaihtelivat keskustelun etenemisen mukaan. Lisäksi mahdolliset jatkokysymykset haastateltavien antamiin vastauksiin toivat eroavaisuuksia haastattelujen välille.

Haastattelut tallennettiin, ja tallenteet litterointiin Microsoft Word litterointityökalua hyödyntäen. Tämän jälkeen kaikki litteroinnit käytiin vielä läpi tallenteet kuunnellen ja niistä korjattiin virheet. Litteroiduista tekstiedostoista poistettiin ensimmäiseksi sellaiset kohdat, jotka eivät ollenkaan liittyneet käsiteltävään aiheeseen. Tällaisia olivat esimerkiksi haastateltavien vastaaminen puhelimeen tai poistuminen hetkeksi haastattelutilanteesta ja niihin liittyvät keskustelut. Lisäksi tekstiaineistosta poistettiin jonkin verran täytesanoja tekstin sujuvoittamiseksi, tällaisia olivat esimerkiksi ”niinku, tota, niin” ja muut vastaavat puhekielen täytesanat.

4.3 Aineiston analyysi

Aineiston analyysi aloitettiin lukemalla litterointeja läpi. Lukemisessa pyrittiin kiinnittämään huomiota ensiksi teoriapohjassa esitettyihin asioihin sekä toiseksi muihin kiinnostaviin huomioihin yritysten kestävyys siirtymässä. Ensin luotiin alustavat aihealueet sekä merkittiin niihin liittyvät kohdat haastatteluaineistossa omilla värikoodeillaan. Lisäksi yhdellä värillä merkittiin sellaiset kohdat, jotka vaikuttivat olevan tärkeitä, mutta jotka eivät sopineet alustaviin aihealueisiin.

Haastatteluista merkittiin aiheita liittyen tehtyihin kestävyystoimiin, suunnitelmiin kestävyuden saralla, johtajan ajatuksiin kestävydestä ja kestävyys siirtymään. Lisäksi haastatteluista saatiin tietoa siitä, millaista kestävyuden edistäminen on PK-yrityksissä, sekä mitä etuja ja haasteita PK-yritysten kestävyteen liittyy verrattuna suuriin yrityksiin. Tärkeiden kohtien merkitsemisen jälkeen litterointiaineistojen väliltä pyrittiin löytämään yhteneväisiä teemoja. Lopuksi teemoja järjesteltiin uudelleen sekä yhdisteltiin yhteen laajemmiksi kategorioiksi. Tässä yhteydessä huomioitiin myös vastaukset, joille ei alun perin löytynyt sopivaa teemaa ja lopulta kaikki tärkeiksi nähdyt huomiot saatiin mukaan. Näin saatiin muodostettua kolme pääkategoriaa, joiden alle sijoitettiin alakategoriat ja niihin liittyvät sisältöteemat. Muodostuneet pääkategoriat ovat: (1) kestävyystoimet, (2) arvot ja motivaatio ja (3) PK-yritysten edellytykset liiketoiminnan kestävyuden edistämiseen. Näiden alle sijoittuvia alakategorioita ja teemoja käsitellään tarkemmin tuloksia käsittelevässä luvussa 5.

4.4 Luotettavuuden arviointi ja tutkimusetiikka

Tutkielmassa on noudatettu tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeistuksia hyvästä tieteellisestä käytännöstä, joita ovat (1) luotettavuus, (2) rehellisyys, (3) arvostus ja (4)

vastuunkanto (TENK 2023, 11.) Tutkielmassa kunnioitetaan aikaisempia tutkimuksia ja tutkijoita, kuin myös haastattelututkimukseen osallistuneita asiantuntijoita. Lisäksi tutkielmassa on pyritty hyödyntämään valittuja tutkimusmetodeja mahdollisimman laadukkaasti, sekä kiinnittämään huomioita tarkkaan ja loogiseen raportointiin.

Tutkimusetiikka on huomioitu haastateltavien kontaktoinnissa sekä haastattelutilanteessa. Haastateltaville kerrottiin yhteydenoton yhteydessä tutkielman aihe ja mitä haastattelujen avulla halutaan selvittää. Haastateltavilla oli mahdollisuus kysyä tarkentavia kysymyksiä tutkimusaiheeseen liittyen sähköpostitse ennen haastatteluun suostumista sekä haastattelutilanteessa. Haastateltavilta kysyttiin lupa haastattelun tallentamiseen ja samassa yhteydessä kerrottiin, että tallenteita ja litterointiaineistoja säilytetään yliopiston verkkotietokannassa tutkielman julkaisemiseen saakka. Haastateltavilta kysyttiin toiveita anonymiteetin suhteen ja tutkielma lähetettiin haastateltaville luettavaksi ennen julkaisemista, jolloin heillä oli mahdollisuus kommentoida tutkielmaa. Haastattelutilanteet olivat yksityisiä ja myös tallenteiden käsittelyssä huolehdittiin siitä, ettei aineistosta ole päässyt tietoa ulkopuolisille henkilöille.

Tutkielman tekemisessä on pyritty mahdollisimman läpinäkyvään, huolelliseen ja rehelliseen tutkimusotteeseen. Tutkielmassa on pyritty esittämään kestävyteen liittyvää tutkimusta ja kirjallisuutta mahdollisimman läpinäkyvästi ja objektiivisesti, kuitenkin tutkielman rajaukset huomioon ottaen. Lähdekriittisyys on huomioitu tutkielmassa siten, että vain aiheen kannalta oleelliset lähteet on sisällytetty tutkielmaan. Lisäksi tutkimusartikkeleiden luotettavuuden arvioinnissa on hyödynnetty Julkaisufoorumin JUFO-portaalia.

Laadullisen tutkimuksen arvioinnissa voidaan hyödyntää kriteerejä: luotettavuus (dependability), siirrettävyys (transferability), uskottavuus (credibility) ja yhdenmukaisuus (conformability). Luotettavuus koskee tutkijan velvollisuutta tarjota oikeaa tietoa prosessin loogisuudesta ja dokumentoinnista lukijalle. (Eriksson & Kovalainen 2016, 308.) Luotettavuutta tukee tässä tutkielmassa se, että aineiston keruun ja analyysin vaiheet on yksityiskohtaisesti kuvattu. Tutkielmassa on pyritty mahdollisimman läpinäkyvästi todentamaan se, miten esitettyihin johtopäätöksiin on päädytty. Lisäksi johtopäätöksissä esitetään tutkimustulosten yhteys aiempiin tutkimuksiin. Yhteyksiä havaittiin useita ja ne vahvistavat tutkimuksen siirrettävyyttä eli

osoittavat tutkimuksen yhteyden aiempiin tutkimuksiin (Eriksson ja Kovalainen 2016, 308).

Aineiston analyysissä tehtiin useita kierroksia, joissa haastattelututkimuksen dataa tarkasteltiin ja merkittiin tärkeitä kohtia. Analyysin pohjalta syntyneet kategoriat olivat aineistolähtöisiä, vaikka niissä on yhtymäkohtia myös teoriaan, sillä haastatteluissa kysyttiin kysymyksiä myös teoriaan perustuen. Tulosten raportoinnissa on hyödynnetty suoria sitaatteja haastatteluaineistosta. Lainaukset vahvistavat sekä tutkimuksen uskottavuutta että yhdenmukaisuutta. Tämä tarkoittaa sitä, että haastatteluaineisto tukee niitä tuloksia, jotka tutkielmaan on kirjattu, ja tutkielmasta on tarkasteltavissa, soveltuuko sisällytetty aineisto valittuihin kategorioihin (Eriksson & Kovalainen 2016, 308).

On kuitenkin huomioitava, että luotettavuuteen vaikuttavat myös tutkielman tekijän sekä haastateltavien maailmankuva ja näiden heijastuminen tutkimustuloksiin. Kuten kestävyteen liittyvästä kirjallisuudesta ja aiemmasta tutkimuksesta voidaan havaita, on heikon ja vahvan kestävyden välillä arvomaailmaan liittyviä eroavaisuuksia. Niihin sisältyy erilaisia uskomuksia siitä, miten kestävyssiirtymää tulisi lähestyä. Sekä tutkielman tekijän että haastateltavien maailmankuvat voivat siis heijastua vastauksiin, sillä nämä ovat usein tiedostamattomia. Lisäksi haastateltavien perehtyneisyys aiheeseen voi vaikuttaa tutkimustuloksiin. Haastatteluissa oli havaittavissa, että aiheeseen perehtyneillä henkilöillä vaikutti olevan enemmän sanottavaa aiheesta. Tämä on siis huomioitava tulosten tulkinnassa, sillä on mahdollista, että tuloksissa korostuvat niiden henkilöiden näkemykset, jotka kertoivat eniten ajatuksiaan kestävyteen liittyen. Aineiston analyysissä ja tulosten raportoinnissa kuitenkin painoarvoa oli niillä tuloksilla, jotka toistuivat useissa haastatteluissa, mikä puolestaan vahvistaa tulosten luotettavuutta.

5 Tulokset

5.1 Kestävyystoimet

Empiirisen aineiston analyysin perusteella tutkimustulokset jaettiin kolmeen pääkategoriaan, joista ensimmäistä eli yritysten kestävyystoimia tarkastellaan tässä luvussa. Kohdeyritysten kestävyystoimissa oli hyvin paljon samankaltaisia piirteitä ja samat toimet toistuivat useissa haastatteluisissa. Kestävyystoimet liittyivät liiketoiminnan päästöjen vähentämiseen, toimitusketjujen kestävyuden kartoittamiseen ja ohjaamiseen sekä tuotteiden ja palveluiden kestävyuden tarkasteluun. Muut aineiston pääkategoriat liittyivät motivaatioon ja arvoihin sekä PK-yritysten edellytyksiin kestävä liiketoiminnan kehittämiseen. Näitä käsitellään luvuissa 5.2. ja 5.3.

5.1.1 Energiankäyttö ja hiilijalanjäljen mittaus

Useat kohdeyrityksistä olivat joko aloittaneet tai jo edenneet pitkällekin hiilijalanjäljen laskemisessa. Osa haastateltavista kertoi, että heidän edustamassaan yrityksessä oli jo ennen ilmasto-ohjelmaa kokeiltu erilaisia hiilijalanjäljen mittareita. Eri mittarien antamat lukemat vaihtelevat haastateltavien mukaan ja kohdeyrityksissä peräänkuulutettiin hiilijalanjälkimittareiden standardointia, jotta tulokset olisivat luotettavampia sekä paremmin vertailtavissa.

”Siellähän [ilmasto-ohjelmassa] nyt sitten laskettiin yhdellä laskurilla. Me ollaan laskettu varmaan kolmella tai neljällä eri laskurilla ja kaikilla laskureilla tulee aina vähän erilaiset luvut. -- kyllä se kaipaisi jonkinlaista standardointia.” (H1)

Haastattelujen mukaan hiilijalanjäljen mittaukset sujuivat scope 1 ja 2 osalta hyvin, eli oman toiminnan suorat ja epäsuorat päästöt ovat melko hyvin mitattavissa. Koko toimitusketjua sekä tuotteen elinkaarta koskevat hiilijalanjäljen selvitykset vaikuttivat olevan haastavampia. Tietoa on toimittajilta saatavissa hyvin vaihtelevasti ja toimitusketjun hiilijalanjäljen kartoittaminen on haastavampaa kuin oman toiminnan päästöjen mittaus. Tämän vuoksi osalla ei ollut suunnitelmia jatkaa mittauksia scope 3 kierrokselle. Oman toiminnan mittaus pelkästään ei kuitenkaan anna kokonaisvaltaista kuvaa liiketoiminnan hiilijalanjäljestä.

Useissa kohdeyrityksissä kiinnitettiin huomiota energian käyttöön ja hankintaan. Jotkut olivat ottaneet käyttöön aurinkopaneelit kattamaan osan toimitilojen ja tuotannon

energiantarpeesta. Tuulivoimakin nousi esiin yhtenä tulevaisuuden energiantuotannon vaihtoehtoista, jotkut kohdeyrityksistä olivat jo harkinneet aurinkopaneelien täydentämistä tuulivoimalalla. Kuten toiminnoissa muutenkin, myös lämmityksen osalta pyrittiin energiatehokkuuteen.

”Meillä on aurinkovoimaa asennettuna firman katolle -- eli saadaan sillä vähän vihreätä sähköä sitten itsellemme omaan käyttöön -- kun hankittiin toi kiinteistö niin parannettiin lämmitysjärjestelmiä elikkä pantiin ilmalämpöpumput sinne, millä lämmitetään sitä kiinteistöä.” (H3)

”Nyt me suunnitellaan jo, että meille tulee tuulivoimaa myös pihaan -- ”
(H2)

Energiantuotantoon ja -käyttöön liittyvien toimenpiteiden sekä hiilijalanjäljen laskennan lisäksi toimipisteissä pyrittiin kierrättämään jätteitä mahdollisimman hyvin, niin toimistolla kuin mahdollisissa tuotantotiloissa. Materiaaleja pyrittiin mahdollisuuksien mukaan uusiokäyttämään omissa tuotteissa. Lisäksi esimerkiksi tulostuspaperin vähentäminen mainittiin yhdeksi käytännön kestävyystoimista, joita toimistotiloissa tehdään.

Kohdeyritysten välillä oli eroavaisuuksia siinä, kuinka kunnianhimoisia päästötavoitteita ne aikoivat asettaa tulevaisuuteen. Osalla yrityksistä oli tavoitteena pyrkiä kokonaan hiilineutraaliuteen liiketoiminnassaan, kun taas joillakin oli tavoitteena vähentää hiilijalanjäljen osuutta suhteessa liiketoiminnan kasvuun eli kasvun kautta pienentää hiilijalanjäljen osuutta.

”Me ollaan päätetty, että me ei lähdetä sitä millään tavalla kompensoimaan, että ei me aleta istuttaa mitään puita jonnekin ja muuta. Tavallaan että ei pyritä mihinkään hiilineutraaliuuteen -- me mitataan, että suhteessa siihen liikevaihtoon niin meidän hiilijalanjälki pienenee. Että tavallaan varmaan lopputulema on se, että meidän hiilijalanjälki pysyy aika lailla samana, mutta meidän liiketoiminta kasvaa voimakkaasti. Että ne ei kasva samassa suhteessa.” (H1)

Päästömittaukset sekä energiankäyttö ja -tuotanto vaikuttivat olevan ajankohtaisia aiheita lähes kaikissa kohdeyrityksissä. Näihin liittyviä toimenpiteitä myös seurattiin ja raportoitiin aktiivisesti.

5.1.2 Toimitusketjun kestävyys

Toimitusketjun hallintaan liittyen esiin nousi toimittajien maantieteellinen sijainti, toimittajien toiminnan kestävyys sekä datan merkitys. Yritykset pyrkivät valitsemaan

tavarantoimittajat mahdollisimman läheltä aina, kun se on mahdollista tai järkevää. Yrityksissä oltiin myös kohtuullisuuden rajoissa valmiita maksamaan enemmän tuotteesta, joka on tuotettu lähempänä, mikäli se on soveltuvuudeltaan ja laadultaan odotuksia vastaava.

”Kyllä sitä niinku arjessa koko ajan pohditaan, että jos me saadaan se lähempää ja pidetään toimitukset lyhyempänä. -- totta kai kyllä se hintakin, kun liiketoimintaa on, niin on silläkin joku merkitys, mutta ollaan valmiita maksamaan totta kai enemmän, jos me saadaan se vastuullisemmin läheltä se tavara.” (H1)

”Me valitaan meidän raaka-ainetoimittajat niin, että ne pitää olla laadukkaita, mahdollisimman läheltä -- ” (H6)

Yritykset seurasivat myös toimittajiensa kehittymistä kestävyiden saralla, ja monilla oli käytössään säännölliset toimittajien auditoinnit. Lisäksi kerrottiin, että toimittajaehdokkaiden täytyi täyttää tietyt kestävyyskriteerit tullakseen valituksi. Monet kohdeyrityksistä hyödynsivät sekä omassa toiminnassa että toimittajien arvioinnissa ISO 14001 -ympäristöstandardia tai vastaavaa ympäristöohjelmaa.

”Me ollaan tehty tosiaan sitä omavastuuraportointia ja siinä yhteydessä tavarantoimittajille semmoista kyselyä, jossa me kartoitetaan nimenomaan näitä [kestävyyteen liittyviä] asioita.” (H4)

”-- meil on toi ISO 9001 ja 14001. Me käydään isoimmat toimittajat auditoimassa, katsotaan että he toimii niinku vastuullisesti/ympäristöystävällisesti.” (H6)

Kestävyiden edistäminen nähtiin tärkeänä kohdeyritysten kilpailukyvyille, minkä vuoksi heille on tärkeää, että myös toimittajat toimivat kestävästi. Toimittajille on viestitty selkeästi siitä, että kestävyiden kehittäminen on oleellista yhteistyön jatkumisen mahdollistamiseksi myös tulevaisuudessa.

” -- osa yrityksistä tosiaan ei ole tehnyt kovin paljon niiden asioiden eteen töitä, että siksi ne vastaukset saattaa olla, että siellä on paljon hajontaa. Että välttämättä ei alkuun ehkä ymmärretty edes mitä kysyttiin tai miksi kysyttiin. Ja se meidän perustelu on, että nää on meidän markkinoille tärkeitä asioita ja tähän suuntaan me ollaan liikkumassa, ja toivottavasti olette menossa samaan suuntaan, koska muuten voi olla vaarana, ettei meillä ole mahdollisuutta jatkossa tarjota teidän tuotteita, vaikka ne on hyviä tuotteita, mutta jollei niistä löydy dokumentaatiota.” (H4)

Toimittajien kestävyiden arvioinnissa korostuu viestinnän ja dokumentoinnin tärkeys. Jotkin toimittajat mahdollisesti tekevät jo paljonkin asioita kestävyiden eteen, kuten

esimerkiksi energiankäyttöön ja -tuottamiseen liittyen, mutta mikäli niistä ei ole olemassa dokumentaatiota, ei toimista saada tietoa. Ilman luotettavaa dataa on vaikea tehdä tietoon perustuvia päätöksiä toimittajien valinnassa. Myös tällä saralla toivottiin tarkempia standardeja sekä sertifikaatteja, joiden avulla toimittajien toimintaa olisi helpompi arvioida.

” -- esimerkkinä jotain energiainvestointeja on tehty, että on vaikkapa tehtaan tuotannossa käytetty sähköenergia pystytty tuottamaan omilla aurinkopaneeleilla ja tämmöisiä asioita. Niin ne ikään kuin sivulauseessa saatetaan mainita. Nehän on sitten taas aika merkityksellisiä asioita kuitenkin. Mutta kun sitä ei ole viety sinne laskentaan, niin sitä on niinku vaikea mittavasti todentaa. -- tällä hetkellä nyt todella paljon peräänkuulutetaan sitä dokumentaatiota ja sertifikaatteja, just siitä johtuen, että olisi jotain konkretiaa mihin voisi tarttua. Muuten ne on helposti semmoisia markkinointilupauksia.” (H4)

Lisäksi toimittajissa on hajontaa sen perusteella kuinka suurina toimijoita ne ovat. EU:ssa on jo jonkin verran säännöksiä kestävyteen liittyen koskien suuria yrityksiä. Tämä näkyi myös haastattelutuloksissa. Haastateltavat kokivat, että suuret toimittajat ovat pidemmällä kestävyys siirtymässään ja myös tietoa toimista on paremmin saatavissa.

”No kyllä sen toimitusketjun niinku kartoittaminen onnistuu aika hyvin. Me myydään aika isoja brändejä, joille tällaiset asiat on jo... Et heidän on täytynyt ne selvittää ja he pystyy aika hyvin ne dokumentoida ja esittää ja näyttää niinku meille toteen.” (H5)

Yleisesti haastateltavat kuitenkin kokivat, että toimittajilta oli hyvin saatavissa tietoa, ainakin jos sitä erikseen pyysi, vaikka hajontaakin löytyi. Haastatteluissa ilmeni hyvin selkeästi se, millä tavoin erilaiset kestävyteen liittyvät velvoitteet kulkevat toimitusketjussa eteenpäin. Useat tutkimuksen kohdeyritykset toimittivat tavaraa suurille yrityksille, joita koskevat kestävyteen liittyvät säännökset ja sen vuoksi kohdeyritysten tuli selvittää oman liiketoimintansa kestävyttä asiakkailleen. Tällöin kohdeyritykset tarvitsevat tietoa myös tavarantoimittajiltaan ja siten vaikutus kertaantuu.

5.1.3 Tuotteet ja palvelut

Tuotteisiin ja palveluihin liittyen ensisijainen asia vaikutti olevan tuotteen laadukkuus. Laadukas ja kulutusta kestävä tuote on haastattelujen perusteella kilpailukyvyyn keskiössä monessa kohdeyrityksessä. Sen lisäksi, että tuote pyritään tekemään mahdollisimman laadukkaaksi ja kulutusta kestäväksi, myös ekologisuus pyritään

haastateltavien mukaan huomioimaan mahdollisimman hyvin tuotekehityksessä ja materiaalivalinnoissa. Erilaisia materiaaleja arvioidaan niiden ominaisuuksien sekä ympäristöystävällisyyden näkökulmista. Tuotekehitystä katsotaan kokonaisuutena ja tuotteisiin saatetaan tehdä muutoksia, jotta tuotteiden ekologisuus pystytään paremmin huomioimaan.

” -- ihan tuotekehityksessä, kun kehitetään uusia tuotteita, niin otetaan se huomioon, että minkälaisia materiaaleja me valitaan ja miten me pystytään se tuottaa. -- valitaanko siihen joku muovi tai voiko sen tehdä vaikka metallilla? Tai jos se on muovi, niin mimmoinen muovi ja tarvitaanko semmoista osaa ylipäätänsä?” (H1)

Lisäksi kierrätysmateriaalien hyödyntäminen sekä olemassa olevien materiaalien uusiokäyttö nousi haastatteluissa esiin. Kierrätysmateriaalia saatettiin joko ostaa ulkopuolelta tai hyödyntää vanhoista tuotteista jäänyttä ylimääräistä materiaalia tai osia. Materiaalien uusiokäyttö nousi esiin jokaisessa haastattelussa, jossa kohdeyrityksen liiketoiminta muodostuu aineellisten tuotteiden myymisestä.

”Me kierrätetään paremmin ja ostetaan, etsitään koko ajan niinku kierrätysmateriaaleja, joita me pystyttäis hyödyntämään meidän tuotannossa.” (H6)

”-- kangasta kun tehdään, niin sieltä tulee aina välillä sitä hävikkierää -- niin nää pari valmistajaa suorittaa ne niinku hävikkinä ja ruvennu tekee uutta kangasta tavallaan niistä sitten. Ja niitä ekokankaita niin käytetään myös.” (H3)

Eräessä kohdeyrityksessä oli tehty suositun tuotteen osalta sellainen päätös, että vanhaa mallia ei enää saa, vaan sen tilalle tulee ainoastaan kierrätysmateriaalista valmistettu vastaava tuote. Yrityksessä koettiin, että se oli keino ohjata myös ostajien käyttäytymistä, sillä kierrätysmateriaalista valmistettu tuote ei olisi muuten mennyt kaupaksi yhtä hyvin, vaikka se vastasi ominaisuuksiltaan alkuperäistä tuotetta.

Joissakin kohdeyrityksissä oli luotu oma, ekologisesti tuotettujen tuotteiden kategoria. Eräs haastateltavista kertoi oman tuotekategorian olevan väliaikainen ratkaisu, kunnes yleispätevä sertifiikaatti ekologisten tuotteiden erottamiseen muusta tuotejoukosta saadaan. Yrityksissä koettiin tärkeänä tällä tavoin luoda asiakkaille mahdollisuus valita ympäristöystävällisemmin tuotettu tuote. Lisäksi kestävyysasioita tuotiin yleisesti asiakasviestinnässä esiin.

Asiakaskunnan käsitykset kierrätysmateriaalien laadusta osoittautuivat haasteeksi, minkä vuoksi kierrätysmateriaalien käytön kasvattamista yrityksissä harkittiin vielä. Yrityksissä koettiin myös haastavaksi esimerkiksi hinnoitella tuotetta, jossa on hyödynnetty uusiomateriaaleja tai käytettyjä osia.

”-- vähän sen kanssa taisteltu, että no pitääkö sitä nyt sitten myydä halvemmalla vai voisiko tää olla sama hintainen tai olisiko jopa joku asiakas valmis maksaa tästä enemmän? -- Se ollut ehkä semmoinen isoin haaste, että me ei oikein tiedetä miten markkina ottaa sen.“ (H1)

Yli jääneitä materiaaleja pyritään ohjaamaan eteenpäin uusiokäyttöön tai ne lajitellaan kierrätykseen. Jotkut haastateltavat kertoivat, että yrityksessä kerätään hukkamateriaalia sekä käytettyä materiaalia talteen, vaikka kyseisille materiaaleille ei olisi tällä hetkellä toimijaa, joka pystyisi niitä muokkaamaan uudelleen käytettävään muotoon. Kohdeyrityksissä oli kuitenkin toiveikkuutta sen suhteen, että jatkossa toimijoita olisi enemmän, materiaalit kiertäisivät paremmin ja neitseellisten materiaalien käyttö vähenisi.

”Tuotepoistot mitä meillekin aina tulee sit kuitenkin, sitä mikä ei ole enää niinku myytävää tuotetta, niin kaikki tällaiset me pyritään kuitenkin myymään eteenpäin johonkin. Että meiltä ei mene niinku mitään suoraan roskeen.“ (H5)

”Meilläkin on nyt niinku vuodesta 2017 asti kerätty kaikki [jättemateriaali] talteen että ei ole, ei ole tota viety yhtään kaatopaikalle. Et sen pystyy uudelleenkierrättämään sitten -- tällä hetkellä sitä kierrättäjää ei ole, mutta sinä päivänä, kun se muuttuu pakolliseksi, niin varmasti siinä vaiheessa löytyy kyllä uusia yrittäjiä sitten taas.“ (H3)

Tuotteiden myymisen lisäksi monissa kohdeyrityksissä tarjottiin oheispalveluita, kuten vuokrausta sekä tuotteiden korjaus- ja huoltopalvelua. Palveluiden tavoitteena oli se, ettei asiakkaiden tarvitsisi ostaa uutta tuotetta vaan heillä olisi mahdollisuus muokata, huoltaa tai korjata olemassa olevaa tuotetta.

”-- niin sitä olemassa olevaa materiaalimassaa hyödyntämällä, huoltamalla pystyisi sitten tavallaan jatkamaan se tuotteen elinkaarta sen sijaan, että vanhat [tuotteet] roskeen ja uudet tilalle.“ (H4)

Myös vuokraustoiminnassa oli taustalla ajatus siitä, että asiakkaan ei tarvitse ostaa omaksi asiaa, jota tarvitsee vain harvoin. Tässä tapauksessa vuokrausliiketoiminta keskittyi yrityspuolen asiakkuuksiin. Lisäksi yhdessä kohdeyrityksessä hyödynnettiin yhteistyötä paikallisten palveluntuottajien kanssa huoltotoiminnassa. Yrityksessä

koettiin tärkeänä, että palvelua on saatavissa ympäri Suomen, mutta ei kuitenkaan haluttu ajattaa työntekijöitä pitkiä matkoja, vaan hyödynnettiin mieluummin paikallisia toimijoita. Ajokilometrien vähentäminen paransi palvelun kustannustehokkuutta ja asiakasystävällisyyttä sekä vähensi huoltotoiminnan päästöjä.

5.2 Motivaatio ja arvomaailma

Tutkimustulosten toinen pääkategoria käsittelee kestävyystoimien taustalla vaikuttavaa motivaatiota sekä arvomaailmaa. Tämä pääkategoria koostuu kolmesta alakategoriasta, joita ovat: (1) kilpailukyky, (2) ympäristönsuojelu ja hyvän tekeminen sekä (3) elinkaariajattelu.

5.2.1 Kilpailukyky

Kohdeyrityksissä kilpailukyky oli suurin yksittäinen motivaatiotekijä kestävyystoimien aloittamiselle. Kohdeyrityksissä koettiin, että mikäli kestävyyteen ei kiinnitetä huomioita, saatetaan myöhemmin hävitä kilpailussa. Jotkin kohdeyritykset olivat saaneet asiakkailtaan toiveita tai vaatimuksia kestävyystoimiin liittyen, ja osa arvioi asiakkaiden kriteerien lisääntyvän tulevaisuudessa. Vastausten perusteella erityisesti julkisen puolen hankinnoissa kestävyyttä huomioidaan jo vahvasti. Sen lisäksi vaatimukset näkyivät suurten yritysten hankinnoissa, joita koskettavat kestävyyteen liittyvät säännökset.

”Asiakkaalta se lähinnä tuli, koska tulevaisuudessa me tiedetään se, että jos sulla ei ole tätä tehty niin kaupankäynti ehkä heikkenee. Ja on se hyvää tietoa itsellekin. -- noihin jos et kiinnitä huomiota, sul loppuu työt. Et se on niinku pakko.” (H2)

”Oltiin sitä kyllä mietitty pitkään, mutta sitten sen lopullisen päätöksen sai aikaan se, että julkisen puolen kilpailutuksissa tällaisia asioita aletaan jo vaatia. Mikä on siis totta kai tietysti hyvä asia, mutta se antoi kyl meille sen niinku viimeisen sysäyksen siihen, että nyt meidän on pakko myös tällainen [ekokompassi-sertifikaatti] hankkia, jos me halutaan toimia tällaisten toimijoiden kanssa yhteistyössä. Eli kyllä se paine tuli niinku sieltä asiakkailta ja potentiaalisilta asiakkailta.” (H5)

Yhtenä näkökulmana oli se, että tulevaisuudessa mahdollisesti kiristyneen lainsäädännön ja sääntelyn myötä, liiketoiminnan harjoittaminen voi käydä hankalaksi, jos kestävyyteen ei ole panostettu. Yrityksissä nähtiin tärkeänä pyrkiä ennakoimaan

mahdollisia tulevia lakimuutoksia, jotta niihin vastaaminen voidaan tehdä suunnitellusti ja hallitusti.

”Tän meidän toiminnan edellytys ja olemassaolon edellytys on ehkä se, että me tehdään näitä muutoksia nyt. Koska mä ajattelen, et tää on niinku kestävä tie, jollei tälle lähdetä. Et jossain vaiheessa voi olla, että tämmöistä toimintaa mitä me harjoitetaan, niin ei enää olisi mahdollista harjoittaa. Joko lainsäädäntö voisi tulla siinä vastaan tai sitten se, että jollei me oltaisiin tehty mitään toimenpiteitä niin me voitais muuttua epäkiinnostavaks toimijaks. Ja se on se varmaan semmoinen perustelu mitä itse käytän, kun puhutaan näistä investoinneista, että miksi niitä tehdään siitä huolimatta, että niille on vaikea näyttää sitä semmoista konkreettista takaisinlaskentaa.” (H4)

Liiketoiminnan kestävyyspanostaminen nähtiin siis tärkeäksi sekä uusien asiakkuuksien hankkimisen että olemassa olevien asiakkuuksien ylläpitämisen näkökulmasta. Lisäksi kestävyys nähtiin olevan tärkeä osa työnantajajaimagoa. Osa haastatettavista mainitsi yrityksen nykyisen henkilöstön arvot motiiviksi kestävyystoimien kehittämiselle ja osa näki kestävyyspanostuksen olevan tärkeää myös rekrytoinnin näkökulmasta.

5.2.2 Ympäristönsuojelu ja hyvän tekeminen

Kilpailukykyyn lisäksi motiivina kestävyystoimien aloittamiselle ilmeni olevan hyvän tekemisen arvomaailma. Hyvän tekeminen arvona nousi esiin sekä haastateltavien henkilökohtaisesta arvomaailmasta että yrityksen arvomaailmasta keskusteltaessa. Monilla haastateltavista oli halukkuutta ympäristönsuojeluun sekä kestävien valintojen tekemiseen, niin liiketoiminnassa kuin henkilökohtaisessa elämässäkin.

Liiketoiminnassa kuitenkin pääasiallinen tavoite suurimmalle osalle kohdeyrityksiä vaikutti olevan taloudellisen arvon tuottaminen, mutta kasvua ja kannattavuutta pyritään vastausten mukaan toteuttamaan ympäristöasiat huomioiden.

”Halutaan, että liiketoiminta kasvaa, mutta yritetään kuitenkin tehdä tää niinku tän kestävyys ja vastuullisuuden ja ilmaston ja kaikkeen niinku että, mahdollisimman vähän haittaa kuitenkin sitten jätetään tänne maailmaan.” (H1)

”Mulle kestävyys tarkoittaa semmoista laajaa vastuullisuutta. -- Mä ajattelen sen niin, että kaiken toiminnan pitäisi olla sellaista, että ei aiheuteta kohtuuttomasti mitään haittaa kenellekään. Tietysti yrityksen toiminnan tarkoitus on se, että tuotetaan omistajille semmoista lisäarvoa minkä omistajat hyväksyy, mutta ei niinku hinnalla millä hyvänsä” (H4)

Useat haastateltavista kokivat tärkeänä sen, että kestävyysajattelu näkyy kaikissa yrityksen toiminnoissa. Tämä näkökulma tuli esiin myös keskusteltaessa yrityksen kestävyystoimista. Yrityksissä nähtiin asia niin, että parannuksia pyritään tekemään jatkuvasti ja kaikessa päätöksenteossa – ei niinkään erillisinä hankkeina.

”-- se on varmasti lähtenyt tuolta meidän perustajista -- tämmöinen pidemmän pelin ajatusmaailma, että tehdään fiksusti vähän niinku joka nurkalla.” (H7)

Yrityksen arvomaailmasta keskusteltaessa haastateltavien vastauksissa nousi esiin ajatuksia myös sosiaalisesta kestävyydestä, esimerkiksi henkilöstön hyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen liittyen. Johtajille vaikutti olevan tärkeää se, että työntekijät viihtyvät yrityksessä. Eräs haastateltava kertoikin yrityksen henkilöstön vaihtuvuuden olevan hyvin vähäistä, minkä oletettiin johtuvan siitä, että henkilöstöön panostetaan ja työnteko yrityksessä on mukavaa. Joidenkin kohdeyritysten arvomaailmassa näkyi se, ettei niillä ole tarkoituksena tavoitella ikuista kasvua, jolloin tekemisessä panostetaan enemmän laatuun kuin määrään.

”Ei meillä ole tärkeintä olla maailman isoin ja kaunein, vaan että työnteko on kivaa ja nautitaan siitä ja näytetään muille, että täältä pesee. -- Antaa muiden tehdä mitä ne haluaa.” (H2)

Johtajien henkilökohtaisesta arvomaailmasta keskusteltaessa ympäristönsuojelu ja ekologisten haasteiden ratkaiseminen nousi tärkeäksi. Suurin osa haastateltavista koki, että ympäristönsuojelu ja kestävyuden edistäminen ovat tärkeitä tavoitteita, joiden eteen jokaisen on tehtävä valintoja. Osa puolestaan koki, etteivät kestävyysasiat juurikaan vaikuta heidän henkilökohtaiseen elämäänsä. Siitä huolimatta arvomaailman taustalla vaikutti olevan ajatus siitä, että nykyisen kaltainen kuluttamiseen ja tehokkuuteen perustuva talouden rakenne ei voi jatkua.

”No mä ajattelen sen niin, että oikeastaan mitään tärkeämpää ei ole. Se, että on niinkun mahdollisuus jatkossa tulevaisuudessakin jatkaa elämää tällä maapallolla ja, että jälkipolvillakin on hyvä olla eikä vaan niin, että tapahtuu semmoista vähittäistä heikkenemistä sukupolvesta toiseen siinä ympäristön tilassa. Niin ajattelen, et se on tosi tärkeää.” (H4)

”No varmaan kaunis ajatus olis se, että [kestävyysasiat] vaikuttaa [henkilökohtaiseen elämään], mutta pakko ehkä myöntää, että vaikuttaa ehkä aika vähän. -- kaikkein kestäviltä olisi se, että kun me kaikki kiinnitettäisiin huomiota siihen omaan kulutukseen ja vähennettäis sitä.” (H5)

Haastatteluissa tuli esiin myös kriittisiä kommentteja liittyen yritysten kestävyysviestintään sekä näkemyksiin siitä, millaiset kestävyystoimet ovat aidosti vaikuttavia. Lisäksi nousi esiin pohdintaa siitä, millainen merkitys Suomessa tehtävillä toimilla on globaalisti, mikäli kaikki eivät osallistu ympäristönsuojeluun ja kestävä toiminnan kehittämiseen.

”-- aina ei oo ympäristöystävällisintä tai kestäväntä valita se semmoinen mitä markkinoidaan nyt vaikka kierrätettynä tai kierrätysmateriaaleista tehtynä. -- Et jotenkin pitäisi itse olla hieman niinku valveutuneempi siinä ja tarkastella kriittisemmin sitä, että mikä sitten oikeasti kuitenkin on kestävä ja ympäristöystävällistä.” (H5)

”-- ainakin se [kestävyys] näkyy jossain omassa kuplassa, että semmoista touhua on, mutta onko sillä isossa kuvassa, kuinka paljon sillä on merkitystä? -- Intiassa edelleen joet täynnä muovia ja roskaa ja kaikkea. Hiiltä palaa ja kaikkea muuta. Niin onko millään mitään merkitystä, jos se jatkuu siellä – niin paha sana.” (H7)

Toiset sen sijaan kertoivat alkaneensa huomioida kestävyysasioita henkilökohtaisessa elämässä vasta hiljattain ja kokevansa sen nykyisin tärkeänä. Osa haastateltavista kertoi, että heitä nuoremman sukupolven arvot ja asenteet olivat muuttaneet myös omaa arvomaailmaa. Esimerkiksi omien lasten arvomaailmalla kerrottiin olleen vaikutusta oman arvomaailman kehittämiseen.

Eräs haastateltava, joka koki kestävyysasiat henkilökohtaisesti tärkeänä, nosti esiin ristiriitaisuuden ja riittämättömyyden tunteen henkilökohtaisen elämän kestävyysvalinnoissa. Ristiriita oman arvomaailman sekä toiminnan välillä heijastui myös siihen, mitä ajattelee liiketoiminnan kestävydestä. Useat haastateltavista korostivat sitä, että kestävyiden suhteen on turhaa tavoitella täydellisyyttä, vaan on parempi arvostaa niitä toimia, joita jo tehdään sekä pyrkiä pienin askelin kohti kestävämpää liiketoimintaa.

”-- silti koen semmoista tiettyä riittämättömyyden tunnetta ja ristiriitaisuutta siinä omassa henkilökohtaisessa elämässä sitten niitten arjen valintojen kanssa, niinku varmaan me kaikki. Että toisaalta mä ajattelen näin ja sitten mä kuitenkin toimin noin. Mutta silti mä ajattelen sen asian niinku armollisesti niin, että suunta on tärkeä ja tota joskus edetään pienin askelin ja joskus otetaan isoja harppauksia. -- tavallaan täytyy hyväksyä kuitenkin ehkä se, että tehdään mahdollisimman hyvin ja pyritään yhä parempaan jatkuvasti ja se on tärkeää.” (H4)

Johtajien arvomaailmaan liittyen yhteistä haastatteluissa oli näkemys siitä, että kulutuksen vähentäminen ja tuotteiden käyttöiän pidentäminen olisivat oleellisia ja vaikuttavia keinoja kestävyuden edistämiseksi.

5.2.3 Elinkaariajattelu

Kohdeyritysten arvomaailmassa korostui tuotteiden laatuun panostaminen ja tuotteiden pitkä elinkaari. Arvomaailman kerrottiin kumpuavan jo perustamisesta tai yrityksen hyvin aikaisesta vaiheesta saakka, joissain kohdeyrityksissä kyseessä oli jo vuosikymmeniä vallinnut arvomaailma. Voidaan siis todeta, että kestävyysajattelu on ollut osa toimintaa jo aiemmin, mutta nyt se on tullut näkyväksi osana kestävä liiketoiminnan tavoitteita. Laatu ja pitkäikäisyys tarkoittavat kohdeyrityksissä sitä, että tuote kestää käytössä mahdollisimman pitkään sekä on aidosti riittävän laadukas käyttötarkoitukseensa.

”Me halutaan mieluummin panostaa siihen, että me myydään meidän asiakkaalle tuotteita, jotka kestää mahdollisimman pitkään sitä aikaa ja on oikeita tuotteita oikeaan työhön ja kestää sitä työtä. Ja näin ollen niinku mun mielestä se on ympäristöystävällisempää, että se tuotteen käyttöikä saadaan huomattavasti pidemmäksi.” (H5)

”Semmoinen, jota itse vierastan ja jota on tosi vaikea hyväksyä, että hyödynnetään neitseellisiä materiaaleja siihen, että tuotetaan tuote ja sitten käytetään sitä – ei voi sanoa väärin – mutta niinku liian vaativissa olosuhteissa.” (H4)

Elinkaariajattelu alkaa jo tuotteen suunnitteluvaiheessa, ja se pyritään huomioimaan niin muotoilussa, tuotteiden valmistuksessa kuin myös tuotteiden korjattavuudessa ja huollettavuudessa. Tuotteen pitkäikäisyydellä viitataan siis myös tuotteen muotoiluun, ja joissakin yrityksissä oli panostettu siihen, että tuotemallisto olisi ajaton, jolloin se kestäisi aikaa myös ulkonäkönsä puolesta.

”Voin sanoa, että meidän tuotteitten se elinkaari on varmaan 30 vuotta vähintään. -- Kiinnitetään oikeasti niihin [materiaaleihin] huomiota, että ne on sellaisia, että kerran kun laitat, niin se on siinä sitten niin kauan kun sä tykkäät siitä. -- Muotoilusta lähtien yritetään, että se olisi niinku ajaton ja et se kestää aikaa, materiaalit sekä muotoilu.” (H2)

Useat kohdeyrityksistä tarjoavat tuotteilleen huolto- ja korjauspalvelua sekä pyrkivät uusiokäyttämään materiaaleja. Näiden toimien tavoitteena on pidentää tuotteen käyttöikää sekä minimoida uuden materiaalin tuottaminen. Joissakin tapauksissa yrityksen

valmiudet tarjota esimerkiksi uusiomateriaaleista tuotettuja tuotteita oli korkea, mutta kysyntä tuotteille oli vielä alhaista. Haastattelujen perusteella vaikuttaisi siltä, että kysynnän puute osaltaan hidastaa siirtymistä kohti kiertotalouden periaatteisiin nojaavaa tuotantoa sekä korjaus- ja huoltopalveluiden kasvattamista. Toisaalta taas eräs haastateltava kertoi, että heille on tullut toimeksiantoja, joissa he kunnostavat myös muiden valmistajien tuotteita. Esimerkiksi tekniikkaa saatetaan uusia tai rikkoutuneita osia vaihtaa, mutta muuten vanha tuote pysyy ennallaan.

Laatuun ja pitkäikäisyyteen perustuva arvomaailma näkyi myös palveluliiketoimintaa harjoittavassa kohdeyrityksessä. Yrityksessä haluttiin tarjota asiakkaille sellaisia ratkaisuja, jotka ovat pitkällä aikavälillä järkeviä sekä tukevat kehittämismahdollisuuksia tulevaisuudessakin. Palveluliiketoiminnassa havaittiin samankaltaisia haasteita kuin muissakin, eli asiakkaat usein toivovat nopeaa ja kustannustehokasta ratkaisua, vaikka se ei olisi kestävin ratkaisu. Tulosten mukaan yrityksillä on mahdollisuuksia asiantuntijuuden keinoin ohjata myyntiä sellaiseen suuntaan, mikä vastaa yrityksen arvomaailmaa. Tästä huolimatta vaikutusmahdollisuudet ovat kuitenkin rajalliset sekä tuotteiden että palvelujen myynnissä.

Tutkimuksessa havaittiin elinkaariajattelun olevan oleellinen osa sekä yrityksen arvomaailmaa että myös haastateltavien henkilökohtaista arvomaailmaa. Haastatteluissa havaittiin, että haastateltavat näkivät kuluttamisen vähentämisen sekä tuotteiden kestävyyspanostamisen tärkeiksi tekijöiksi kokonaisvaltaisessa kestävyysmuutoksessa. Elinkaariajattelun ja erityisesti tuotteiden laatuun panostamisen nähtiin olevan oleellinen osa yrityksen kilpailukykyä, ja sen koettiin olevan PK-yritysten etu verrattuna suuriin yrityksiin. Teemaan liittyi vahvasti myös ammattitaitoa, yrityksissä haluttiin ylläpitää luotettavan ja laadukkaan toimijan mainetta.

5.3 PK-yritysten edellytykset liiketoiminnan kestävyysedistämiseen

Haastattelujen mukaan oleellisin haaste PK-yrityksille siirtymässä kohti kestävämpää liiketoimintaa on resurssien puute, etenkin henkilöstöresurssien osalta. Haastateltavat kertoivat, että kestävyysliittävien asioiden selvittäminen ja kehittäminen ovat usein heidän omalla eli toimitusjohtajan vastuulla. PK-yrityksissä henkilöstömäärä voi olla tiukkaan mitoitettu, eikä kestävyysasioita voi delegoida muille. Johtajilla ei välttämättä

ole entuudestaan osaamista ja kokemusta kestävyyshankkeiden edistämisestä, minkä vuoksi aikaa kuluu myös koulutuksiin ja kursseihin. Lisäksi ajallisten resurssien puute voi johtaa siihen, että kestävyiden kehittäminen on jatkuvan kehittämisen sijaan projektiluontoista, mikäli ei ole aikaa paneutua asiaan ja viedä muutoksia läpi. Myös johdon sitoutumisen merkitys tuotiin tässä yhteydessä esiin.

”Meidän kokoisella yrityksellä, niin kyllä siinä on tekemistä. Et sit se katsotaan, se tulee sieltä sivussa -- Tehdään silloin kun on siihen rakonen.” (H2)

”-- sitten ehkä semmoinen niinku pitkäjänteisyys siin tekemisessä, että PK-yrityksessä voi olla, että siitä tulee semmoista projektimaista tekemistä sen sijaan että se olisi osa sitä jatkuvaa. Varsinkin jollei siihen ylin johto oo sitoutunut.” (H4)

Myös taloudellisten resurssien puute vaikuttaa kestävyiden kehittämiseen, sillä muutokset voivat olla kalliita ja niihin käytetty aika on muusta arvoa tuottavasta työskentelystä pois. Ulkopuolisten tahojen, kuten konsulttien hyödyntämiseen ei välttämättä ole taloudellisia resursseja. Kestävyysinvestointien perustelu osakkeenomistajille saattaa myös osoittautua haastavaksi, kun muutoksille ei pystytä osoittamaan taloudellista arvoa samalla tavoin kuin muille liiketoiminnan investoinneille.

”Se, että me pyöritellään hiilijalanjälkilaskuria viikon niin se on sitten kaikesta muusta pois.” (H1)

”Mä vertaan vaikka markkinointikustannuksiin, että jos mä pistän nyt google-analytiikkaan näin paljon, niin mun on helpompi todentaa, että paljonko mä sain sieltä klikkejä tai paljonko mä sain sieltä konversiota, että paljonko tuli kauppaa. Niin jos me laitetaan tämmöiseen scope 3 laskentaan nyt rahaa, niin mitä se sitten tarkoittaa meille yrityksenä nyt ja ehkä tulevina vuosina, niin sitä on hankalampi ehkä sillä tavalla niinku investointimielessä, et se pitää ajatella ehkä kuluna sit kuitenkin.” (H4)

Lisäksi yhtenä haasteena tuotiin esiin se, että yksittäisen PK-yrityksen ostovolyymi tavarantoimittajalta saattaa olla niin pieni, että vaikuttamismahdollisuudet toimitusketjun kestävyteen voivat jäädä vähäisiksi.

Haastateltavat arvioivat myös lainsäädännön ja esimerkiksi EU-tason sääntelyn merkitystä kestävyys siirtymässä. Monessa asiassa peräänkuulutettiin tiukempaa lainsäädäntöä. Erityisesti hiilijalanjäljen laskentaan liittyen toivottiin yhteistä mittaristoa. Yleisesti toivottiin yhteisiä pelisääntöjä kestävyiden saralle, jolloin

yrityksiä koskettaisi laajalti samat velvollisuudet kestävyys ja siihen liittyvän raportoinnin suhteen. Tällöin myös työkalut mittaamiseen ja raportointiin olisivat mahdollisesti valmiiksi saatavilla ja standardoidut. Tällä hetkellä johtajat kokivat, että selvittäminen, työkalujen kokeileminen ja arviointi ovat pitkälti omalla vastuulla, jolloin toteutustapoja on monia.

Huolia liittyen lainsäädäntöön olivat reilun kilpailun säilyminen sekä mahdollisten lainsäädäntömuutosten toteutusaikataulu. Sääntöjen tulee koskea koko aluetta, eli esimerkiksi EU-aluetta, jolloin kaikilla alueen toimijoilla on vaatimus täyttää samat kestävyys kriteerit. Lisäksi haastateltavat totesivat, että myös tuontitavaramalle EU:n ulkopuolelta olisi tällöin sovellettava samoja kriteerejä, jotta kilpailu ei vääristy. Toisaalta taas alueelliset kiristykset saattavat heikentää kaupankäynnin mahdollisuuksia alueen ulkopuolella ja se voisi hankaloittaa tavarantoimitusta EU:n ulkopuolelle.

”Tietysti silloin toivoisin et kaikille on samat pelisäännöt sitten ja muuta. Et se ei sit niinku heiluta tavallaan kilpailua -- että yksi tekee niinku kuuluu ja toiset ei sitten tee. Se on reilua et on samat kaikille niin sit se on helpompaa.” (H3)

Tiukka aikataulu lainsäädännön täytäntöönpanossa huoletti osaa haastateltavista. Jo valmiiksi tiukoilla resursseilla muutosten nopea toteuttaminen voi olla hyvin hankalaa. Pienissä yrityksissä ainoa mahdollinen keino vastata vaatimukseen saattaa olla uuden henkilön palkkaaminen tai konsultointipalvelujen hankkiminen. Tämän vuoksi kohdeyrityksissä pyrittiin tekemään muutoksia jo nyt, jotta niitä ei tarvitsisi tehdä kiireessä sitten, kun kestävyyslainsäädäntö ulotetaan koskemaan myös PK-sektoria.

”-- se aikataulu mitä ne [päättäjät] monesti, tuntuu että minkä ne lyö, niin se on niinku ihan mahdotonta. Et onks ne hatusta ravistellut sen, että tohon vuoteen mennessä tehtävä toi -- Et se on pakko palkata yks tai sitten konsultti tekee sen, ja sitten puhutaan jo kymppitonneista heti” (H2)

Lisäksi kritisoitiin populistista ja lyhytjänteistä politiikkaa. Poliitikassa päätöksenteon nähtiin olevan häilyvää sen sijaan, että keskityttäisiin siihen, millaiset muutokset aidosti edistävät kestävyttä. Kestävyttä koskevaan päätöksentekoon kaivattiin vahvempaa tieteellistä taustaa. Ongelmana nähtiin myös keinot, joilla kestävyttä pyritään edistämään. Ympäristöongelmia ikään kuin siirretään yhdestä paikasta seuraavaan, kun päästöjä pyritään vähentämään.

”Tää on tällöstä poukkoilevaa -- kyl me ollaan aika kaukana siit kestävästä kehityksestä sitten loppujen lopuksi.” (H8)

”Akkuteollisuus on tästä mun mielestä aivan loistava esimerkki. Että nyt meillä on tää niinku iso sähköautoistaminen tässä liikkeellä ja kun katsotaan että se ei saastuta ilmaa se sähköautolla ajaminen, mutta kukaan ei niinku ole puhunut siitä, että kuinka paljon akkuteollisuus vie meidän kaivosteollisuuden kautta sitten taas meidän mineraaliympäristöä tai kallioita – että meidän mannerlaattoja tuhoetaan tällä hetkellä nyt sitten seuraavaksi niinku isolla rytinällä.” (H8)

PK-yritysten etuina verrattuna suuriin yrityksiin koettiin puolestaan olevan organisaatorakenteen ketteryys. Pieni henkilöstömäärä mahdollistaa muutosten sujuvan toteuttamisen. Lisäksi johdon on helpompi valvoa muutoshankkeiden toteutumista, kun liiketoiminta on pienempää ja henkilöstöä vähemmän. Lisäksi nähtiin, että PK-yrityksissä johto on lähempänä asiakasrajapintaa ja heillä on hyvä käsitys operationaalisesta toiminnasta, mikä osaltaan lisää ketteryyttä.

”Että pystyy tavallaan niinku näkemään sen koko kuvan, kun isossa organisaatiossa toki se tieto jakautuu niinku eri hierarkiatasolle ja se on ehkä pirstaleisempaa.” (H4)

Haasteista huolimatta yrityksissä koettiin, että kestävyiden edistäminen on tuonut kilpailuetua erityisesti verrattuna tuontiyrityksiin. Kilpailuedun nähtiin vahvistuvan tulevaisuudessa ja yleisesti panostukset kestävyteen nähtiin liiketoiminnan kannalta kannattavina. Kestävyttä edistävät toimet olivat myös tuoneet taloudellista hyötyä esimerkiksi hankinnan ja logistiikan kustannusten alenemisena.

5.4 Tulosten yhteenveto

Tutkimuksen tulokset jaettiin kolmeen pääkategoriaan: (1) kestävyystoimet, (2) motivaatio ja arvomaailma kestävyystoimien taustalla sekä (3) PK-yritysten edellytykset liiketoiminnan kestävyiden edistämiseen. Nämä pääkategoriat on jaettu edelleen alakategorioihin, jotka muodostuvat edellisissä luvuissa käsitellyistä teemoista.

Taulukossa 3 on esitetty tutkimuksen pääkategoriat, niiden alla sijaitsevat alakategoriat sekä tulosten pääteemat.

Taulukko 3 Tulosten yhteenveto

Pääkategoriat	Alakategoriat	Teemat
Kestävyystoimet	Energiankäyttö ja hiilijalanjalan mittaaminen	<ul style="list-style-type: none"> Mittaus ja standardit Energiankäyttö ja -tuotanto Ambitiotaso
	Toimitusketjun kestävyys	<ul style="list-style-type: none"> Maantieteellinen etäisyys Toimittajien kestävyys <ul style="list-style-type: none"> Viestintä Dokumentointi
	Tuotteet ja palvelut	<ul style="list-style-type: none"> Tuotteiden laadukkuus Kiertotalous <ul style="list-style-type: none"> Materiaalit Oma jätevirta Vaihtoehtoiset liiketoimintamallit
Motivaatio ja arvomaailma	Kilpailukyky	<ul style="list-style-type: none"> Asiakaspaine Sääntely
	Ympäristönsuojelu ja hyvän tekeminen	<ul style="list-style-type: none"> Johtajien arvomaailma Ristiriita henkilökohtaisten kestävyysajatusten sekä kestävyystoimenpiteiden riittävyyden välillä
	Elinkaariajattelu	<ul style="list-style-type: none"> Laatu ja pitkäikäisyys kestävyysyden ytimessä
PK-yritysten edellytykset liiketoiminnan kestävyys edistämiseen		<ul style="list-style-type: none"> Resurssit Sääntely ja poliittinen ympäristö

Ensimmäinen, kestävyystoimia käsittelevä, pääkategoria koostuu energiankäyttöön ja hiilijalanjalan mittaamiseen, toimitusketjun kestävyys sekä tuotteiden ja palveluiden laatuun liittyvistä asioista. Ensimmäiseen alakategoriaan eli energiankäyttöön ja hiilijalanjalan mittauksiin liittyen tuloksissa korostuvat mittareiden standardoinnin puutteet sekä muut mittauksiin liittyvät haasteet. Kohdeyrityksissä toivottiin vakioituja hiilijalanjälkimittareita sekä tarkempaa standardointia, jotta mittausten toteuttaminen sekä tulkitseminen olisi yksinkertaisempaa. Kohdeyrityksissä on pyritty mahdollisuuksien mukaan tehostamaan energiankäyttöä sekä vahvistamaan omavaraisuutta energiantuotannossa. Energiankäyttöön ja päästövähennyksiin liittyvissä tavoitteissa ja suunnitelmissa oli havaittavissa erilaisia ambitiotasoja kohdeyritysten välillä, toiset tavoittelivat suurempia päästövähennyksiä, toiset olivat vasta alussa mittausten kanssa.

Toinen kestävyystoimiin liittyvä alakategoria keskittyy toimitusketjuihin sekä tavarantoimittajien kestävyys. Haastattelujen mukaan yrityksissä pyritään mahdollisuuksien mukaan pitämään toimitusketjut lyhyinä. Lisäksi yrityksissä tehdään säännöllistä toimittajien arviointia, jossa yhtenä osa-alueena on liiketoiminnan kestävyys arviointi. Toimittajien kestävyys arvioinnissa korostuivat viestinnän ja dokumentoinnin merkitys. Kohdeyrityksissä koettiin, että toimittajilta on saatavissa tietoa kestävyysvaihtelevasti.

Kolmas alakategoria käsittelee tuotteiden ja palveluiden kestävyyttä. Tässä kategoriassa pääteemat liittyvät tuotteiden laadukkuuteen sekä kiertotalousajatteluun.

Kohdeyrityksissä tuotteiden valmistuksessa pyritään huomioimaan tuotteen laadukkuus, käyttökestävyys ja ekologisuus. Tuotekehityksessä kiinnitetään huomiota materiaaleihin, huollettavuuteen sekä ajattomaan muotoiluun. Korjaus-, huolto- ja vuokrauspalvelujen avulla pyritään pidentämään tuotteiden elinikää. Lisäksi yrityksissä kerätään hukkamateriaalia talteen ja sitä pyritään mahdollisuuksien mukaan käyttämään uudelleen joko omassa tuotannossa tai ulkoisen toimijan avulla. Liiketoimintamalleja tarkastellaan ekologisuuden näkökulmasta ja uudistetaan siten, että toimintaa saadaan hivutettua kestävämpään suuntaan.

Toinen pääkategoria käsittelee yritysten motivaatiota ja arvomaailmaa kestävyteen liittyen. Tämän pääkategorian alle sijoittuu kolme alakategoriaa: (1) kilpailukyky, (2) hyvän tekemisen ja ympäristönsuojelun arvomaailma sekä (3) elinkaariajattelu. Kilpailukyky nähtiin tärkeimpänä kestävyystoimien aloittamisen ja edistämisen syynä kohdeyrityksissä. Kilpailukyky muodostuu asiakkaiden paineesta kestävyden edistämiseen sekä lisääntyvästä sääntelystä, joka osaltaan ohjaa ja kannustaa toimijoita kestävämpään suuntaan.

Toisena motiivina kestävyystoimien toteuttamiseen sekä yleisesti toimintaa ohjaavana arvona havaittiin olevan hyvän tekemisen ja ympäristönsuojelun arvomaailma. Pääasiassa haastateltavat pitivät ympäristönsuojelua tärkeänä niin henkilökohtaisessa elämässä kuin liiketoiminnassakin. Kuitenkin kestävyuden merkitys henkilökohtaisessa elämässä vaihteli haastateltavien välillä. Lisäksi vastauksissa esiintyi ristiriitaisuutta omien kestävyysajatusten sekä kestävyystoimenpiteiden riittävyyden välillä.

Toimintaa ohjaavista arvoista viimeinen, elinkaariajattelu, näyttäytyi hyvin oleellisena osana kohdeyritysten kestävyyttä. Tuotteiden ja palveluiden halutaan olevan laadukkaita ja pitkäikäisiä. Tavoitteena on, että tuotteet kestäisivät käytössä hyvänä mahdollisimman pitkään, eikä niitä tarvitsisi uusia. Lisäksi elinkaariajatteluun liittyi tuotteiden huoltamiseen ja korjaamiseen liittyvien palveluiden kehittäminen. Useat haastateltavat kertoivat elinkaariajattelun olleen osa yrityksen arvomaailmaa jo pitkään. Lisäksi laatu ja pitkäikäisyys nähtiin vahvana osana kohdeyritysten kilpailuetua.

Kolmas pääkategoria käsittelee PK-yritysten edellytyksiä kestävä liiketoiminnan edistämiseen. Tätä pääkategoriaa ei ole jaettu alakategorioihin, se koostuu kahdesta

teemasta: (1) resurssit sekä (2) sääntely ja poliittinen ympäristö. Tuloksissa havaittiin, että taloudellisten ja henkilöstöresurssien rajallisuus osoittautui usein PK-yritysten haasteeksi kestävyystoimenpiteiden edistämiseksi. Lisäksi sääntelyyn liittyen huolenaiheena on se, että PK-yrityksiä koskevat kestävyysvelvoitteet astuvat voimaan liian lyhyellä siirtymäajalla. Kun resurssit ovat rajalliset, on nopeiden ja suurien muutosten toteuttaminen haastavaa ja kallista. Tämän vuoksi monet olivatkin pyrkineet varautumaan tulevaisuuden kestävyysvelvoitteisiin jo ennalta. Toisena huolena sääntelyyn liittyen oli kilpailun tasapainon säilyminen. Haastateltavat toivoivat, etteivät sääntelyn alla olevat yritykset joudu epäedulliseen asemaan suhteessa muihin toimijoihin, kuten esimerkiksi tuontiyrityksiin alueella. Lisäksi poliittisen ympäristön häilyvyys nähtiin tekijänä, joka haittaa yritysten pitkän aikavälin suunnittelua sekä heikentää yhteiskuntien kestävyys siirtymää. Kestävyyspolitiikkaan peräänkuulutettiin vaikuttavaa, tieteeseen perustuvaa päätöksentekoa sekä pitkäjänteisyyttä.

6 Johtopäätökset

6.1 Teoreettinen kontribuutio

Tutkielman teoreettinen kontribuutio koostuu siitä, miten tulokset heijastuvat ensinnäkin työn pohjana toimineeseen Dyllickin ja Muffin (2016) sekä Landrumin (2018) kestävyys siirtymämalliin, ja toiseksi siitä, miten PK-yritykset yleisesti näkevät kestävyuden. Teoreettinen kontribuutio koostuu olemassa olevaa teoriaa tukevista tuloksista sekä niitä täydentävistä tuloksista.

Alkuun on mainittava, että haastateltavat käsittivät kestävyuden eri tavoin, osa käsitti sen ekologisen kestävyuden näkökulmasta ja osa sosiaalisen kestävyuden näkökulmasta. Tämä näkyi haastatteluvastauksissa siten, että myös yritysten kestävyystoimet painoutuivat saman jaottelun mukaan. Yrityksen toimiala vaikutti tähän, sillä joillain toimialoilla kestävyuden lähestyminen on luontevampaa ekologisesta näkökulmasta ja toisissa sosiaalisesta näkökulmasta. Kohdeyrityksistä esimerkiksi eräässä palveluliiketoimintaa harjoittavassa yrityksessä kestävyuden lähestyminen sosiaalisesta näkökulmasta oli luontevampaa, sillä vaikutusmahdollisuudet ekologiseen kestävyysasteeseen olivat rajalliset. Vastaavasti joissakin teollisuuden yrityksissä kestävyyttä lähestyttiin ensisijaisesti ekologisesta näkökulmasta.

Kun tarkastellaan yritysten kestävyys siirtymää, on huomioitava se taustatekijä, että yrityksille tarjottavat ympäristöohjelmat edustavat pitkälti heikon kestävyuden näkökulmaa. Agenda2030 on esimerkiksi sellainen malli, jota on tutkimuspuolella kritisoitu siitä, että sen tavoitteet asettuvat pääasiassa heikon kestävyuden alle (Bonnedahl et al. 2022). Tällöin se malli, jonka yritykset saavat kestävä liiketoiminnan edistämiseen, mahdollisesti edustaa heikon kestävyuden näkökulmaa.

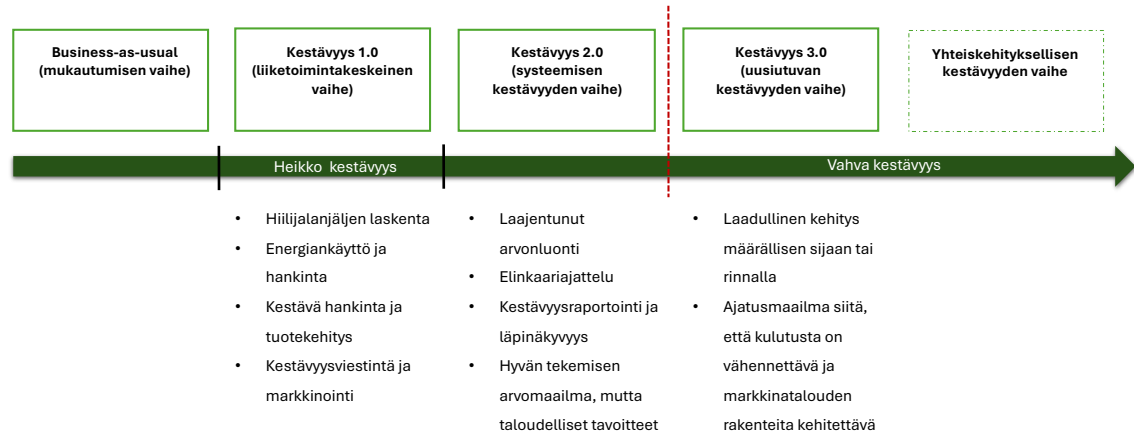
Kun haastatteluvastauksia verrataan Dyllickin ja Muffin (2016) sekä Landrumin (2018) kestävyys siirtymämalleihin, asettuvat kestävyystoimiin ja arvomaailmaan liittyvät asiat eri kohtiin kestävyys siirtymämallia. Ei siis voida todeta, että yksittäinen yritys sijaitsee tietyssä vaiheessa kestävyys siirtymämallia, vaan eri asiat sijoittuvat eri kohtiin sitä.

Tämä havainto oli itsessään yksi tieteellistä kontribuutiota lisäävistä tutkimustuloksista, sillä lähtöasetelma oli se, että yritykset olisi mahdollista asettaa

kestävyys siirtymämalliin ja nähdä missä vaiheessa kestävyys siirtymää ne ovat.

Tutkielman päätutkimuskysymys oli: *Missä vaiheessa kestävyys siirtymää PK-yritykset*

ovat? Tähän ei voida suoraan vastata, mutta on silti mahdollista osoittaa mihin vaiheisiin kestävyys siirtymää haastattelututkimuksen teemat sijoittuisivat. Alla olevassa kuviossa 4 on esitetty mihin vaiheisiin haastattelututkimuksessa esiintyvät aiheet sijoittuvat.



Kuvio 4 Haastattelututkimuksen tulosten sijoittuminen kestävyys siirtymään

Haastattelutuloksista kestävyystoimet asettuvat pääasiassa kestävyys siirtymän tasolle 1.0. Tasoon 1.0 sisältyy esimerkiksi kestävä hankinnan ja tuotekehityksen sekä kestävyteen liittyvän viestinnän ja markkinoinnin lisääminen olemassa oleviin liiketoimintaprosesseihin. Kohdeyritysten välillä oli kuitenkin eroavaisuuksia siinä, mitä kestävyystoimia oli toteutettu tai mitä oli suunnitteilla. Yleisesti kohdeyritykset sijoittuisivat siis kestävyystoimiensa puolesta kestävyys siirtymämallin lähtötilanteen (business-as-usual) ja kestävyys 1.0-tason välille.

Elinkaariajattelu sen sijaan asettuu kestävyys siirtymämallissa tasolle 2.0. Lisäksi elinkaariajattelun keskeinen asema kohdeyritysten kestävyysajattelussa näyttäisi tuovan uutta tietoa olemassa olevaan teoriapohjaan yhtenä PK-yritysten kestävyystoiminnan piirteenä. Johtopäätöstä siitä, että elinkaariajattelu olisi yleisempää PK-yrityksissä kuin suurissa yrityksissä ei voida tehdä, mutta kuitenkin tämän haastattelututkimuksen tuloksissa se korostuu yhdeksi keskeisimmistä kohdeyritysten kestävyttä kuvaavista asioista. Tuloksissa huomioitavaa on myös se, että elinkaariajattelu oli ollut yrityksissä tärkeä toimintaa ohjaava arvo jo pitkään, jopa vuosikymmeniä. Elinkaariajattelu on siis joissakin kohdeyrityksissä ollut vallitseva arvo jo ennen kestävyteen liittyvän keskustelun yleistymistä yhteiskunnassa ja yritysten keskuudessa yleisesti.

Kohdeyrityksissä pyrittiin panostamaan laadullisesti kestäviin tuotteisiin, joissa on käytetty laadukkaita materiaaleja, ja jotka ovat helposti korjattavissa ja huollettavissa

sekä muotoilultaan aikaa kestäviä. Koska tuotteen laatu ja pitkäikäisyys ovat kilpailukyvn ja yrityksen maineen keskiössä, voidaan katsoa, että kestävyysajattelu on mukana toiminnassa ikään kuin itsestään, ilman erillisiä kestävyyshankkeita.

Vaikka elinkaariajattelu sijoittuu kestävyys siirtymämallissa heikon kestävyuden puolella sijaitsevalle tasolle 2.0, voidaan silti pohtia, onko arvomaailma elinkaariajattelun takana kuitenkin jossakin tasojen 2.0 ja 3.0 välissä. Tavoitteena yrityksissä on se, että tuote on niin laadukas, ettei asiakkaan tarvitse ostaa uutta tuotetta mahdollisimman pitkään aikaan. Tavoite toteutuessaan johtaisi siihen, että tavaraa tuotetaan ja kulutetaan vähemmän ja on siten päinvastainen tehokkuuteen ja taloudelliseen kasvuun tähtäävistä tavoitteista. Tavoite toteutuessaan edistäisi luonnonvarojen käytön vähentämistä, erityisesti yhdistettynä muihin kestävyystoimiin, joita kohdeyrityksissä tehdään. Näillä perusteilla on mahdollista arvioida elinkaariajattelun taustalla vaikuttavien motiivien ja arvomaailman sijoittuvan osittain vahvan kestävyuden puolelle eli kestävyys siirtymän tasolle 3.0.

Kilpailukyky oli oleellinen motivaatiotekijä sille, minkä vuoksi kestävyystoimia yrityksissä toteutettiin. Osalla yrityksistä oli tavoitteena liiketoiminnan kasvattaminen, toisissa keskityttiin laadulliseen kehittymiseen määrällisen sijaan.

Kestävyys siirtymämallin mukaan liiketoiminnan kasvattaminen olisi heikon kestävyuden puolelle sijoittuva tavoite, kun taas laadullinen kehittyminen olisi tavoitteena vahvan kestävyuden alueella. Tulosten mukaan yrityksissä saattaa olla useita erilaisia tavoitteita. Saatetaan samanaikaisesti esimerkiksi tavoitella määrällistä liiketoiminnan kehitystä sekä toisaalta asettaa kestävyystavoitteita ja ohjata asiakkaita kohti kestävämpää kulutuskäyttäytymistä. Haasteena on se, että toimien vaikuttavuutta on vaikea arvioida. Yksittäisten tutkijoiden sekä heikon ja vahvan kestävyuden koulukuntien välillä on erimielisyyttä siitä, johtaako talouden kasvu aina ympäristöhaittojen kasvuun vai ei. Sen vuoksi on vaikeaa sanoa, millainen vaikutus erilaisilla toimien ja tavoitteiden yhdistelmillä ekologisuuteen on.

Lisäksi on pohdittava sitä, mitä kilpailukyvn tavoittelu kestävyystoimien avulla oikeastaan tarkoittaa tai onko motiiveilla kestävyuden kannalta merkitystä.

Kohdeyrityksissä koettiin, että kestävyysteen panostaminen on tuonut heille kilpailuetua ja he odottivat sen vahvistuvan tulevaisuudessa. Kestävyys nähtiin myös yhdeksi PK-yritysten kilpailutekijöistä suhteessa suuriin yrityksiin. Mikäli kilpailuetua haetaan

keinoilla, jotka samaan aikaan vähentävät toiminnan hiilijalanjälkeä, lyhentävät toimitusketjuja sekä tekevät tuotteista laadukkaampia ja pitkäikäisempiä, ovat muutokset kestävyysnäkökulmasta toivottavia motiivista riippumatta. Tuotteiden hankkiminen läheltä, tuotteen ominaisuuksien ja käytettyjen materiaalien optimointi, materiaalien uusiokäyttö sekä energiatehokkuus ovat esimerkkejä niistä asioista, joita haastateltavat toivat esiin, joilla he ovat onnistuneet parantamaan kilpailukykyään, ja jotka ovat samanaikaisesti edistäneet yrityksen kestävyys siirtymää.

Kilpailukykyyn sekä liiketoiminnan kasvattamisen lisäksi motiiveina kestävyystoimille koettiin hyvän tekemisen ja ympäristönsuojelun arvot. Haastateltavat kokivat ympäristönsuojelun tärkeäksi, mutta sen tärkeys korostui vahvemmin heidän henkilökohtaisessa arvomaailmassaan kuin yrityksen arvomaailmassa.

Haastattelutulosten perusteella näyttäisi siltä, että kohdeyrityksissä arvonaluonti keskittyy pääasiassa taloudellisen arvon luomiseen, mikä viittaa teorian perusteella kestävyys siirtymän tasoihin 0–2.0. Haastateltavien mukaan liiketoimintaa pyritään kuitenkin harjoittamaan mahdollisimman ympäristöystävällisesti, vaikka tavoitteet ovat pääosin taloudellisia. Yrityksissä oltiin myös valmiita tekemään taloudellisia investointeja kestävyystoimien edistämiseksi, vaikka investoinneille ei voida varmaksi määrittää taloudellista hyötyä. Taloudellisista tavoitteista on siis mahdollista myös tietyin rajoittein joustaa, jotta toimintaa saadaan muutettua kestävämmäksi. Lisäksi haastateltavat näkivät mahdollisena sen, että tulevaisuudessa taloudellisten tavoitteiden rinnalle voisi nousta myös muita tavoitteita, kuten esimerkiksi ympäristölliseen kestävyys teeseen liittyviä tavoitteita, jolloin liiketoiminnan tarkoitus laajentuisi nykyisestä taloudellisen arvon tuottamiseen perustuvasta tarkoituksesta.

Haastateltavat esittivät myös kriittisiä ajatuksia kestävyys edistämiseen, sillä Suomessa tehtävillä kestävyystoimilla ei ole globaalisti merkittävää vaikutusta. Kestävyys edistyminen globaalisti näytti vaikuttavan joidenkin haastateltavien näkemyksiin siitä, kuinka tärkeää kestävyys edistäminen Suomessa on. Lisäksi viitattiin siihen, että lyhytjänteinen, populismiin perustuva politiikka hidastaa tai estää kestävyys siirtymän toteutumista kokonaisuudessaan. Näkemys tukee Bonnedahlin ym. (2022) ajatuksia ajallisesta etäisyydestä. Ajallisella etäisyydellä he viittasivat siihen, etteivät nykypäivän päättäjät ota huomioon seuraavien sukupolvien tarpeita, sillä he eivät itse tule kokemaan tulevaisuuden ympäristöhaittoja.

Johtajien henkilökohtaisessa arvomaailmassa kestävyys oli nähtävissä ristiriitaisuutta. Monet haastateltavista kokivat kestävyys edistämisen tärkeäksi, toiset enemmän ja toiset vähemmän. Kuitenkin myös ne henkilöt, jotka kokivat aiheen vähemmän tärkeäksi, esittivät ajatuksia siitä, kuinka ihmisten tulisi yhteisönä toimia, jotta ympäristöä ei kuormitettaisi lisää. Aihe on siis tuttu ja ajankohtainen kaikille, vaikka ajatukset asian tärkeydestä omassa elämässä vaihtelevat.

Ristiriitaisuutta koettiin myös omien arvojen ja toiminnan välillä. Oman toiminnan koettiin joissakin tilanteissa olevan omien arvojen vastaista tai, että oma toiminta ei täysin vastaa omaa arvomaailmaa. Toisaalta tämän tyyppisen pohdinnan voisi ajatella olevan edellytys sille, että pystyy kriittisesti tarkastelemaan toimintaansa sekä pyrkimään kestävämpään elämäntapaan. Koska erityisesti PK-yritysten kentässä johtajan arvomaailmalla vaikuttaisi olevan suuri vaikutus yritysten kestävyystoimiin, voidaan liiketoiminnan kehittymisen kannalta olettaa olevan tärkeää, että johtaja pohtii kestävyys liittyviä asioita henkilökohtaisessa elämässään. Haastattelutuloksista oli myös nähtävissä se, että mitä tärkeämpänä johtaja koki kestävyys aihealueen henkilökohtaisesti, sitä yksityiskohtaisempia ja kunnianhimoisempia yrityksen kestävyystavoitteet olivat. Tulokset näyttäisivät siis vahvistavan olemassa olevaa teoriaa johtajan vaikutuksesta yrityksen kestävyystoimiin PK-sektorissa (Bos-Brouwers 2010; Bakos et al. 2020).

Kuten Dyllick ja Muff (2016, 166–167) artikkelissaan arvioivat, voi kestävyys siirtymässä vahvan kestävyys eli kestävyys 3.0-tasolle siirtyminen olla haastavaa, mikäli talouden rakenteet pysyvät ennallaan. Haasteita voi heidän mukaansa esiintyä esimerkiksi rahoitus- ja kuluttajamarkkinoilla. Tällöin olisi tärkeää yhteiskunnallisesti lisätä kestävyysasioista tiedottamista sekä ohjata markkinoiden toimintaa kestävämpään suuntaan lainsäädännön ja verotuksen keinoin. Haastattelututkimuksen tulokset vahvistavat tätä näkemystä. Haastatteluissa ilmeni, että ostajien tarpeet ja toiveet eivät aina ole linjassa kestävyys edistämisen kanssa. Yrityksissä oli valmiuksia kasvattaa kestävämmiin tuotettujen tuotteiden valikoimaa sekä lisätä palveluja, jotka pidentävät tuotteiden elinikää, mutta ostajakunnassa näiden kysyntä oli vielä vaisua. Tulosten valossa siis näyttäisi siltä, etteivät nykyiset talouden rakenteet ja kysyntä ole sellaisessa vaiheessa, että kestävyystoimien lisääminen olisi välttämättä järkevää. Lisäksi keskusteltaessa kestävyys liittyvästä lainsäädännöstä ja kiristyvästä sääntelystä, haastateltavat pohtivat sitä, mihin saakka kestävyys

edistäminen lisää kilpailuetua ja missä vaiheessa se kääntyy haitaksi. Mikäli lainsäädäntöä kiristetään, tulisi samojen sääntöjen koskea kaikkia alueella toimivia toimijoita sekä tuontitavaraa, jotta kilpailu ei vääristy. Sääntöjen ja velvoitteiden tulee siis olla yhteiset ja tasapuoliset, jotta yritysten on järkevää edetä kohti kestävämpää liiketoimintaa. Haastateltavien mukaan erityisesti kuluttajamarkkinassa ostajat edelleen priorisoivat alhaista hintaa. Sen sijaan yritysten välisessä kaupassa sekä erityisesti kuntien ja kaupunkien hankinnoissa korostuvat laatuun ja pitkäikäisyyteen liittyvät tuoteominaisuudet sekä liiketoiminnan kestävyys.

Tulosten perusteella PK-yritysten edut sekä haasteet kestävyys siirtymässä näyttäisivät vahvistavan olemassa olevaa teoriaa. Haastateltavat kokivat matalan hierarkian ja ketterän organisaatiomallin helpottavan PK-yritysten kestävyys siirtymää. PK-yrityksissä johto on yleensä mukana myös operatiivisessa toiminnassa, joten muutosten läpivienti on nopeampaa ja suoraviivaisempaa. Lisäksi tulosten mukaan toimitusjohtaja oli usein yrityksissä se henkilö, joka aktiivisesti vei kestävyysasioita eteenpäin. Tulokset vahvistivat käsitystä siitä, että johtajan henkilökohtainen halu edistää liiketoiminnan kestävyttä on oleellinen tekijä siinä, kuinka onnistuneesti kestävyystoimia yrityksessä toteutetaan.

PK-yritysten kohtaamat haasteet kestävyys edistämisen näyttäisivät myös vahvistavan sitä, mitä teoriassa jo tiedetään. Teoriassa haasteet jaettiin kolmeen kategoriaan: (1) rajoittunut tietämys kestävyystoimien vaikutuksista ja hyödyistä, (2) ajan ja resurssien puute sekä (3) taitojen ja asiantuntemuksen puute (Journeault et al. 2021; OECD 2018.) Nämä kolme kategoriaa esiintyivät myös haastatteluvastauksissa. Ensimmäiseksi haastatteluissa nousi esiin resurssien ja ajan puute. Kestävyysasioiden edistäminen oli yrityksissä useimmiten toimitusjohtajan vastuulla ja hänen aikansa kestävyysasioihin paneutumiseen oli vähäinen. Kiire ja suuri työmäärä kestävyysasioiden selvittämisessä loivat haasteita kestävyys hankkeiden edistämiseen kohdeyrityksissä. Yhtenä huolenaiheena oli se, että mikäli lainsäädäntö kiristyy ja uusia vaatimuksia esimerkiksi päästömittauksiin ja -raportointiin tulee lyhyellä varoitusajalla, on ainoana vaihtoehtona ulkoisten henkilöstöresurssien hankkiminen. Pienelle yritykselle se tulee hyvin kalliiksi. Henkilöstöresurssien ja taloudellisten resurssien puute nähtiin oleellisimmaksi haasteeksi PK-yritysten kestävyys siirtymässä verrattuna suuriin yrityksiin.

Teoriassa yhtenä ratkaisuna resurssien puutteeseen ehdotetaan yhteistyötä ulkoisten sidosryhmien kanssa (Journeault et al. 2021). Tätä kohdeyritykset olivatkin jo hyödyntäneet osallistumalla kauppakamarin ilmasto-ohjelmaan. Lisäksi osa kohdeyrityksistä oli osallistunut myös muihin vastaaviin ohjelmiin, joissa tarjottiin tietoa kestävyys siirtymän toteuttamiseen liittyen. On kuitenkin oleellista huomioda se, että myös sidosryhmäyhteistyö vaatii johtajalta aikaresursseja. Osallistumisen hyödyistä ei myöskään ole takeita, mikäli saadut tiedot ja vinkit eivät vastaa juuri kyseisen yrityksen tarpeisiin.

Lisäksi haasteena nähtiin se, että kestävyystoimille on vaikea todentaa saatavaa hyötyä. Kuten eräs haastateltava totesi, on kestävyystoimet usein katsottava kuluiksi investoinnin sijaan, sillä toimia tehdessä ei ole tietoa siitä, millaista hyötyä niistä on liiketoiminnalle ja millaisella aikavälillä. Toisaalta tässä tapauksessa kysymys on myös siitä, millaista arvoa liiketoiminnalla halutaan tuottaa. Mikäli arvontuotto nähdään laajemmin kuin pelkästään rahallisen arvon tuottamisena, on hyötyjä helpompi nähdä. Taloudellinen arvo vaikuttaisi kuitenkin olevan vielä tärkein liiketoiminnasta saatava arvo, joten epävarmuus kestävyystoimien hyödyistä saattaa vähentää halukkuutta investoida kestävyys siirtymään. Oleellista on, miten yrityksen asiakkaat asian näkevät. Niissä yrityksissä, joiden asiakkaat peräänkuuluttavat kestävä liiketoiminnan edistämistä, on kilpailukyky vahva taloudellinen motiivi toimien toteuttamiselle ja siten taloudellinen peruste kestävyysinvestoinneille.

Haastatteluissa ilmeni myös, että yhteistyökumppaneita esimerkiksi materiaalien kierrättämiseen ja uusiokäyttöön oli haastavaa löytää. Tulosten mukaan riippuu paljolti toimialasta, minkä verran materiaaleja on mahdollista uusiokäyttää tai kierrättää. Joissakin yrityksissä vanhoja materiaaleja voidaan käyttää uudelleen omassa tuotannossa, toisissa tähän tarvittaisi ulkopuolinen toimija. Kaikkia materiaaleja ei ole myöskään ominaisuuksiensa puolesta mahdollista kierrättää. Lisäksi haastateltavat olivat kohdanneet asiakkaiden puolelta epärointiä uusiomateriaaleista tuotettuja tuotteita kohtaan. Joissakin kohdeyrityksissä oltiin vielä epävarmoja siitä, miten asiakaskunta vastaanottaa uusiomateriaaleista tuotetut suunnitteilla olevat tuotteet. Nämä tulokset vahvistavat Sharman ym (2021) tutkimustuloksia PK-yritysten haasteista kiertotalouteen siirtymisessä.

Lisäksi yrityksissä toivottiin sellaisia lainsäädännöllisiä muutoksia, jotka kannustaisivat kestävyiden kehittämiseen sekä ohjaisivat myös ostajien toiveita siihen suuntaan. Moneen asiaan toivottiin tarkempia standardeja, jotta omaa toimintaa olisi helpompi ohjata oikeaan suuntaan ja yritysten edistymistä kestävyudessa olisi helpompi verrata. Tällöin kestävydestä olisi myös helpompi viestiä asiakkaille ja hyödyntää markkinoinnissa. Nämä tulokset vahvistavat Sharman ym. (2021) tutkimuksessa esiintyviä samankaltaisia toiveita.

Yhteenvedon voidaan todeta, että yritykset näkevät mahdolliset kestävyttä edistävät keinot hyvin perinteisesti heikon kestävyiden koulukunnan näkemysten mukaan, missä pyritään vähentämään neitseellisten materiaalien käyttöä, energiankäyttöä, minimoimaan päästöjä sekä tehostamaan toimintaa. Kun heikon ja vahvan kestävyiden ominaispiirteitä tarkastellaan, ovat heikon kestävyiden edistysaskeleet huomattavasti helpommin saavutettavissa. Ne ovat yksinkertaisempia, konkreettisempia ja mahdollisia toteuttaa. Sen vuoksi on luonnollista, että kaikki varsinaiset kestävyystoimet sijoittuvat tälle alueelle. Jopa vahvan kestävyiden puolesta puhujat, kuten Dyllick ja Muff (2016) ovat maininneet, että siirtyminen vahvan kestävyiden puolelle merkitsisi perustavanlaatuisia muutoksia talouden rakenteessa, liiketoiminnan tavoitteissa ja arvontuotossa. Lisäksi ympäristö tulisi tehdä vahvalle kestävyydelle suotuisaksi.

Yritysjohtajien ajattelu- ja arvomaailmalla on tärkeä merkitys kestävyystoiminnan kannalta. Ajattelu- ja arvomaailma ohjaa sitä, kuinka kunnianhimoisia ympäristötavoitteita johtajat liiketoiminnassa asettavat. Haastattelututkimuksen perusteella näyttäisi siltä, että kestävyys siirtymän toteuttamiseen liittyvä arvomaailma sekä motiivit ovat kestävyys siirtymässä edellä ja käytännön toimet tulevat jäljempänä. Tutkimustuloksissa merkittävä uutta tietoa tarjoava tulos oli elinkaariajattelun keskeinen rooli PK-yritysten kestävyudessa. Elinkaariajattelu on kestävyys siirtymässä edempänä kuin muut toimet, ja se edustaa arvomaailmaa heikon ja vahvan kestävyiden rajamailla.

Lisäksi yksi merkittävä tulos oli se, että useat haastateltavista arvioivat tulevaisuudessa olevan mahdollista tai jopa todennäköistä, että taloudellisten tavoitteiden rinnalle tulee muita samantasoisia tavoitteita, kuten esimerkiksi ekologisen kestävyiden tavoitteet. Tulosten perusteella voidaan siis olettaa, että edellytykset kestävyys siirtymässä edistymiseen ovat erittäin hyvät, sillä johtamis- ja liiketoimintakäytännöt tukevat siirtymää. Kestävyys siirtymässä edistymistä puolestaan jarruttavat ulkoiset tekijät,

kuten asiakkaiden arvot ja kysyntä, lainsäädäntö, markkinoiden rakenne sekä toisaalta yritysten sisäiset, lähinnä resurssienkäyttöön liittyvät haasteet. Siirtyminen vahvaan kestävyys edellyttäisi siis näiden seikkojen ratkaisemista.

6.2 Käytännön kontribuutio

Haastattelututkimuksen tuloksista saatava käytännön hyöty koskee erityisesti päättäjien sekä yrityksiä tukevien järjestöjen asemaa PK-yritysten kestävyys siirtymän mahdollistajana. Tulosten mukaan PK-yritysten kestävyys muodostuu siitä, että tuotteiden elinikää pyritään pidentämään ja tuotteiden halutaan olevan laadukkaita. Tuotteiden tuotannossa huomioidaan ympäristöllisen kestävyuden näkökohdat ja tuotteiden elinikää pyritään pidentämään tarjoamalla huolto- ja korjauspalveluja. Myös palveluliiketoiminnassa vaikuttaisi olevan tärkeää tehdä kestäviä, laadukkaita ja parhaiten asiakasta palvelevia ratkaisuja. Tämä kestävyys siirtymää edistävä työ, jota PK-yrityksissä tehdään, jää kuitenkin helposti näkymättömäksi. Sen vuoksi esimerkiksi erilaisten kestävyysstandardien kehittäminen ja yhteisten mittaristojen luominen hyödyttäisi yritysten etenemistä kestävyys siirtymässä. Yhteiset standardit ja mittaristot edistäisivät näiden PK-yritysten mahdollisuuksia tuoda luotettavasti ja läpinäkyvästi esiin toimintansa kestävyttä. Erityisesti kuluttajamarkkinoille kaivattaisiin parempia työkaluja tuotteiden ja palveluiden kestävyys arviointiin.

Tähän liittyen myös hiilijalanjäljen mittaukseen kaivattaisi standardointia. Vakioidut mittarit auttaisivat yrityksiä seuraamaan hiilijalanjälkensä kehitystä, ja se mahdollistaisi myös vertailun eri yritysten välillä. Tällä tavoin saataisiin luotettavaa dataa esimerkiksi siitä, millainen yrityksen hiilijalanjälki on verrattuna alaan keskimäärin. Lisäksi yrityksissä koettiin, että eri mittareihin tutustuminen ja niiden kokeileminen vie paljon aikaa ja resursseja. Mikäli tätä työtä voitaisiin helpottaa, olisi hiilijalanjäljen mittausten aloittaminen PK-yrityksissä helpompaa sekä resurssien käytön kannalta kannattavampaa.

Yleisesti on hyödyllistä saada tietoa siitä, kuinka paljon kestävyys siirtymän edistäminen vaatii aika- ja henkilöstöresursseja PK-yrityksissä. Tunnistamalla arjen haasteet kestävyystoimien suunnittelussa ja toteuttamisessa, yrityksiä voidaan pyrkiä mahdollisimman hyvin tukemaan siirtymässä. Haastattelututkimuksessa havaittiin, että siinä missä kestävyys tutkimus käsittelee laajoja näkemyseroja globaalin ympäristökriisin ratkaisusta, ovat kestävyys liittyvät kysymykset yksittäisissä

yrityksissä hyvin käytännönläheisiä. Tutkimuskentässä vaikuttaisi olevan melko vähän tietoa siitä, mitä yritykset voisivat konkreettisesti tehdä, millaisilla arjen valinnoilla kestävyyttä voitaisi yrityksissä edistää. Tämä haaste koskettaa erityisesti PK-yrityksiä. Haastatteluvastausten perusteella vaikuttaa siltä, että tehtävät toimet on keksittävä itse. Toki erilaisten ympäristöohjelmien kautta on saatavissa vinkkejä kestävyystoimien toteuttamiseen, mutta ohjelmista saatua hyötyä ei koettu riittävän suurena käytettyyn aikaan nähden. Tämä haaste näyttäytyi yrityksissä myös osittain suunnitelmallisuuden puutteena. Kestävyystoimia ikään kuin tehdään sitä mukaa, kun keksitään mitä voitaisi tehdä. Halukkuutta kestävyuden edistämiseen on, mutta työkalut siihen ovat vielä puutteelliset. Jotta PK-yrityksissä olisi paremmat mahdollisuudet edetä kestävyys siirtymässä, tulisi tähän teoreettisen tiedon ja käytännön välisen aukon kaventamiseen löytää ratkaisut.

Viimeinen käytännön kontribuutio koskee markkinoiden ja lainsäädännön roolia kestävyys siirtymän mahdollistamisessa. Edellä kuvattujen asioiden lisäksi kestävyys siirtymässä etenemistä haittaa se, etteivät markkinarakenteet ja kysyntä tue riittävästi kestävyuden edistämistä. Yrityksille on tärkeää, että markkinoiden rakenne kannustaisi panostamaan toiminnan kestävyteen ja toisaalta ostajille olisi houkuttelevaa ostaa kestävästi tuotettuja tuotteita ja palveluja. Tulosten perusteella vaikuttaisi siltä, että yritys kentässä toivottaisiin jopa tiukempaa lainsäädäntöä kestävyteen liittyen. Edellytyksenä kuitenkin on, että muutoksille annetaan riittävästi aikaa. Lainsäädännöllä on siis suuri rooli siinä, kuinka kannattavaa yritysten on edistää liiketoiminnan kestävyttä.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Haastattelututkimuksen avulla saatiin tietoa siitä, millä tavoin PK-yrityksissä kestävyys nähdään. Tutkimus vahvisti olemassa olevaa tutkimustietoa PK-yritysten edellytyksistä sekä haasteista kestävyuden edistämässä. Lisäksi se täydensi olemassa olevaa tutkimustietoa siitä, mitkä asiat PK-yritysten kestävydessä korostuvat sekä millä tavoin ne sijoittuvat kestävyys siirtymämalliin.

Yhtenä ongelmana kestävyuden edistämässä kuitenkin vaikuttaisi olevan se, ettei yrityksillä ole riittävästi eikä myöskään riittävän helposti saatavilla tietoa kestävyystoimien vaikuttavuudesta. Yritysten kestävyuden edistämistä mahdollisesti helpottaisi se, että kestävyys siirtymämallin kaltaiset mallit olisivat paremmin yritysten

saatavilla sekä helpommin hyödynnettävissä. Koska kestävyiden edistäminen vaatii resursseja, joita usein etenkin PK-yrityksissä on rajallisesti, tulisi yrityksillä olla mahdollisuus panostaa niihin toimiin, jotka ovat ekologisen kestävyiden kannalta kaikkein merkittävimpiä.

Olisi siis tarpeen saada lisää tutkimustietoa siitä, millainen kestävyys aidosti edistää ympäristöhaasteiden ratkaisemista ja mitä liike-elämässä tavoitteen saavuttamiseksi voidaan käytännön tasolla tehdä. Kysymykset ovat samat, joihin Dyllick ja Muff (2016) artikkelissaan esittävät vastauksia. Haasteena kuitenkin on se, että tieteen tarjoamat ratkaisut ovat edelleen melko abstrakteja ja rakenteellisia. Dyllick ja Muff (2016, 166) toteavat monialaisen ja yritysten välisen yhteistyön olevan edellytys vahvan kestävyiden siirtymisessä. Kuitenkaan yksittäisen yrityksen näkökulmasta se ei ole yksinkertainen tavoite, vaan tukea tarvitaan alan järjestöiltä sekä poliittisilta päättäjiltä. Kysymys siis edelleen on, että mitä yksittäiset toimijat voisivat konkreettisesti tehdä vahvan kestävyiden tavoitteiden edistämiseksi. Dyllick ja Muff (2016) tarjoavat artikkelissaan vastauksia tähän kysymykseen pankkialan sekä elintarvikealan näkökulmasta. Tämän tyyppistä tietoa kuitenkin tarvittaisiin lisää, jotta mahdollisimman monella alalla johtajat saisivat tietoa siitä, millaisiin toimiin heidän kannattaa ryhtyä, jotta yrityksen kestävyystoimet aidosti vastaavat globaaleihin kestävyyskysymyksiin. Tällä hetkellä vaikuttaisi siltä, että yrityksillä ei ole työkaluja arvioida sitä, millaiset toimet olisivat ympäristön näkökulmasta kaikkein tehokkaimpia, ja toisaalta kuluttajilla ei myöskään ole työkaluja arvioida yritysten kestävyysviestinnän todenperäisyyttä tai yritysten kestävyystoimien vaikuttavuutta.

Lisäksi haastattelututkimuksessa havaittiin, että toimialasta riippuen kestävyiden lähestyminen vaikutti olevan joillekin yrityksille yksinkertaisempaa kuin toisille. Toisena jatkotutkimusehdotuksena olisikin se, että tutkittaisiin millä tavoin kestävyyttä lähestytään eri toimialoilla, millaisia kestävyystoimia tietyn toimialan yrityksissä yleensä toteutetaan sekä koetaanko yrityksissä toimialasta riippuen kestävyiden edistäminen eri tavalla. Tällä tavoin olisi mahdollista selvittää, millaista tukea kestävyiden edistämiseen eri toimialoilla kaivattaisiin, ja näin yrityksiä pystyttäisiin mahdollisesti paremmin tukemaan kestävyys siirtymässään. Tämä tarjoaisi myös toimialajärjestöille työkaluja siihen, kuinka ne voisivat olla mukana vauhdittamassa alan kestävyys siirtymää.

Kolmas jatkotutkimusehdotus liittyy tutkimuksen tyyppiin. Tässä laadullisessa tutkimuksessa pyrittiin paremmin ymmärtämään sitä, miten kestävyys toteutuu PK-yrityksissä. Toisaalta olisi kuitenkin tärkeää saada tietoa siitä, millaisessa vaiheessa Suomen PK-yrityksissä ollaan laajemmin. Aiheesta voisi tehdä määrällisen tutkimuksen, jossa selvitettäisiin missä vaiheessa kestävyys siirtymää PK-yritykset ovat laajemmin sekä millaisia etuja tai haittoja PK-yritykset näkevät kestävyuden edistämiseksi suuremmassa mittakaavassa. Määrällisen tutkimuksen etuna olisi se, että tulokset olisivat paremmin yleistettävissä ja siten pystyttäisiin tarkastelemaan koko Suomen PK-yrityskenttää.

7 Yhteenveto

Tutkielmassa tarkastellaan PK-yritysten kestävyiden piirteitä sekä PK-yritysten edistymistä kestävyys siirtymässä. Tutkielman tavoitteena oli syventää ymmärrystä siitä, miten kestävyys nähdään PK-yrityksissä sekä millaista kestävyiden edistäminen näissä yrityksissä on. Tutkimusaihe nähtiin tärkeänä, sillä PK-yritysten kestävydestä on vähän tietoa verrattuna suuriin yrityksiin. Tutkimusaiheen taustalla vaikuttaa kestävyiden nykytutkimuksen suuntaus, joka pyrkii selittämään sitä, miksi kestävyystoimien lisääntyminen ei näy maapallon tilaa mittaavissa raporteissa, eli miksi tehtävät toimet eivät ole ympäristön kannalta vaikuttavia.

Tutkielman alussa käsitellään kestävyiden aiempaa tutkimusta sekä kestävyiden käsitteistöä. Kestävyiden tutkimuskenttä on jakautunut heikon ja vahvan kestävyiden koulukuntiin, joiden välillä on eroavat näkemykset siitä, kuinka globaalia ympäristökriisiä tulisi lähestyä ja miten ongelmia tulisi ratkaista.

Kestävyys siirtymämallit puolestaan kuvaavat sitä, miten liiketoiminnan kestävyys kehittyy heikosta kestävydestä kohti vahvaa kestävyttä. Tutkielman teoreettisessa viitekehysessä tarkastellaan myös PK-yritysten kestävyiden ominaispiirteitä, sekä PK-yritysten roolia yritys kentässä yleisesti. PK-yritysten kestävyteen on aiemmissa tutkimuksissa liitetty erilaisia onnistumistekijöitä ja haasteita. Etuina on nähty esimerkiksi alhainen byrokratia, osallistuva johto sekä organisaatorakenteen ketteryys. Haasteina puolestaan on tunnistettu ajan ja resurssien puute sekä osaamisen ja asiantuntijuuden puute.

Tutkielman empiirinen osuus toteutettiin laadullisena haastattelututkimuksena. Tutkimuksessa haastateltiin kuutta PK-yrityksen toimitusjohtajaa, yhtä PK-yrityksen hankintapäällikköä sekä yhtä ympäristönsuojeluun keskittyvän start-up-yrityksen perustajaa. Haastattelujen avulla selvitettiin miten PK-yritysten johtajat näkevät kestävyiden, mitä he ajattelevat siitä liiketoiminnan kannalta sekä toisaalta henkilökohtaisessa elämässään. Haastatteluissa keskusteltiin siitä, millaisia toimia yrityksissä on tehty ja mitä on suunnitteilla, sekä miksi kestävyttä on nähty tarpeen edistää yrityksissä.

Haastattelututkimuksen tulosten perusteella PK-yritysten kestävyystoimet keskittyvät hiilijalanjäljen mittauksiin ja päästövähennyksiin, toimitusketjun kestävyiden

kartoittamiseen sekä tuotteiden ja palveluiden kestävyiden kehittämiseen. Kun kestävyystoimia verrataan kestävyys siirtymämalleihin, ne sijoittuvat heikon kestävyiden alueelle. Yritysten arvomaailmassa ja motivaatiossa kestävyteen liittyen korostuivat puolestaan kilpailuetu sekä ympäristönsuojelu. Kilpailuetu nähtiin oleellisena syynä kestävyystoimien toteuttamiselle yrityksissä, mutta toisaalta myös hyvän tekeminen ja ekologisen kestävyiden edistäminen nähtiin tärkeinä arvoina. Kestävyys siirtymämalliin peilattaessa kohdeyritysten arvomaailma ja motivaatio vaikuttaisivat sijoittuvan heikon ja vahvan kestävyiden välimaastoon.

PK-yritysten edut ja haasteet kestävyiden edistämisessä vahvistivat aiempaa tutkimustietoa. Tutkimuksessa kuitenkin saatiin myös aiempaa tutkimusta täydentävää tietoa siitä, miten kestävyys nähdään PK-yrityksissä. Elinkaariajattelun todettiin olevan oleellinen PK-yritysten kestävyiden piirre, joka täydentää olemassa olevaa kestävyiden tutkimusta. Elinkaariajattelulla tarkoitetaan sitä, että yritysten tuotekehityksessä ja toiminnassa pyritään pidentämään tuotteen elinikää. Tuotteet pyritään suunnittelemaan siten, että ne ovat muotoilultaan sekä ominaisuuksiltaan aikaa kestäviä sekä laadukkaita ja soveltuvia käyttötarkoitukseensa. Lisäksi tuotteiden elinikää pyritään pidentämään tarjoamalla korjaus- ja huoltopalveluja. Elinkaariajattelu on päinvastainen tehokkuuteen ja nopeaan materiaalin kiertoon perustuvasta talousajattelusta.

Yleisesti PK-yrityksissä vaikuttaisi olevan hyvät edellytykset siirtyä kohti vahvaa kestävyttä, mutta markkinarakenteet, lainsäädäntö sekä ostajien odotukset hidastavat siirtymää. Kuten kestävyiden aiemmassa tutkimuksessa on todettu, tarvitaan suurempia rakenteellisia muutoksia sekä vahvempaa yhteistyötä yritysten sekä toimialojen sisällä, jotta liiketoimintaympäristö kannustaisi yrityksiä siirtymään edemmäs kestävyys siirtymässään. Lisäksi tutkimustietoa vaikuttavista kestävyystoimista tarvitaan lisää. Yritysten kannalta olisi hyödyllistä, mitä yksityiskohtaisempaa tietoa vaikuttavista kestävyystoimista olisi saatavissa. Yritysten kannalta olisi myös tärkeää, että tietoa olisi saatavissa toimialakohtaisesti, jolloin eri toimialojen erityispiirteet olisivat paremmin huomioitavissa kestävyiden edistämisessä. Koska PK-yrityksissä resurssit ovat rajalliset, olisi tarpeen edelleen kehittää olemassa olevia ohjelmia, jotka tarjoavat tukea PK-yritysten kestävyiden edistämiseen.

Lähteet

- Amini, M. – Bienstock, C. C. (2014) Corporate sustainability: an integrative definition and framework to evaluate corporate practice and guide academic research. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 76, 12–19.
- Bakos, J. – Siu, M. – Orenko, A. – Kasiri, N. (2020) An analysis of environmental sustainability in small & medium-sized enterprises: Patterns and trends. *Business Strategy and the Environment*, Vol. 29 (3), 1285–1296.
- Benerjee, S. B. (2012) Critical Perspectives on Business and the Natural Environment. Teoksessa: *The Oxford Handbook of Business and the Natural Environment*, toim. Pratima B. – Andrew J. H., 572–590. Oxford University Press, Oxford.
- Baumgartner, R. J. (2011) Critical perspectives of sustainable development research and practice. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 19 (8), 783–786.
- Baumgärtner, S. – Quaas, M. (2010) What is sustainability economics? *Ecological Economics*, Vol. 69 (3), 445–450.
- Bonnedahl, K. J. – Heikkurinen, P. – Paavola, J. (2022) Strongly sustainable development goals: Overcoming distances constraining responsible action. *Environmental Science & Policy*, Vol. 129, 150–158.
- Bos-Brouwers, H. E. J. (2010) Corporate sustainability and innovation in SMEs: Evidence of themes and activities in practice. *Business Strategy and the Environment*, Vol. 19 (7), 417–435.
- Business Finland (2025) Business Finlandin palvelut PK- ja midcap-yrityksille. <<https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/palvelut/pk-yritys/pk-yritys>>, haettu 27.1.2025.
- CIRAIG (2015) *Circular economy: A critical literature review of concepts*. CIRAIG, Montréal.
- Dedeurwaerdere, T. (2014) *Sustainability science for strong sustainability*. Edward Elgar Publishing Ltd, Cheltenham.
- Delmas, M. A. – Lyon, T. P. – Maxwell, J. W. (2019) Understanding the Role of the Corporation in Sustainability Transitions. *Organization & Environment*, Vol. 32 (2), 87–97.
- Desing, H. – Brunner, D. – Takacs, F. – Nahrath, S. – Frankenberger, K. – Hischier, R. (2020) A circular economy within the planetary boundaries: Towards a

- resource-based, systemic approach. *Resources, Conservation and Recycling*, Vol. 155, 104673.
- Dietz, S. – Neumayer, E. (2007) Weak and strong sustainability in the SEEA: Concepts and measurement. *Ecological Economics*, Vol. 61 (4), 617–626.
- Dyllick, T. – Muff, K. (2016) Clarifying the Meaning of Sustainable Business. *Organization & Environment*, Vol. 29 (2), 156–174.
- Ehrenfeld, J. (2012) Beyond the Brave New World: Business for Sustainability. Teoksessa: *The Oxford Handbook of Business and the Natural Environment*, toim. Pratima B. – Andrew J. H., 611–619. Oxford University Press, Oxford.
- Ekokompassi (2025a) Ekokompassin tarina. < <https://ekokompassi.fi/yritys/>>, haettu 27.1.2025.
- Ekokompassi (2025b) Ekokompassi-ympäristösertifikaatti on merkki vastuullisuudesta. < <https://ekokompassi.fi/ymparistojarjestelma/sertifikaatti/>>, haettu 27.1.2025.
- Elinkeinoelämän keskusliitto EK (2019) *Vastuullisuuden suunnannäyttäjät: käytännön työkaluja ja esimerkkejä yritys vastuun johtamiseen*. Elinkeinoelämän keskusliitto EK, Helsinki.
- Ergene, S. – Banerjee, S. B. – Hoffman, A. J. (2021) (Un)Sustainability and Organization Studies: Towards a Radical Engagement. *Organization Studies*, Vol. 42 (8), 1319–1335.
- Eriksson, P – Kovalainen, A (2016) *Qualitative methods in business research*. 2. uud.p. Sage, London.
- Euroopan komissio (2022) Eurobarometer: EU SMEs working towards sustainability 28.3.2022. <https://single-market-economy.ec.europa.eu/news/eurobarometer-eu-smes-working-towards-sustainability-2022-03-28_en>, haettu 3.3.2025.
- Euroopan parlamentti (2024) Yritysvastuulaki: uusia sääntöjä ihmisoikeus- ja ympäristövaikutuksista 24.4.2024. <<https://www.europarl.europa.eu/news/fi/press-room/20240419IPR20585/yritysvastuulaki-uusia-saantoja-ihmisoikeus-ja-ymparistovaikutuksista>>, haettu 26.9.2024.
- Gladwin, T (2012) Capitalism Critique: Systemic Limits on Business Harmony with Nature. Teoksessa: *The Oxford Handbook of Business and the Natural Environment*, toim. Pratima B. – Andrew J. H., 657–674. Oxford University Press, Oxford.

- Gowdy, J. – O’Hara, S. (1997) Weak sustainability and viable technologies. *Ecological Economics*, Vol. 22 (3), 239–247.
- Greenhouse Gas Protocol (2025) Corporate Value Chain (Scope 3) Accounting and Reporting Standard <https://ghgprotocol.org/sites/default/files/standards/Corporate-Value-Chain-Accounting-Reporting-Standard_041613_2.pdf>, haettu 21.2.2025.
- Hediger, W. (1999) Reconciling “weak” and “strong” sustainability. *International Journal of Social Economics*, Vol. 26 (7/8/9), 1120–1144.
- Heikkurinen, P. – Rinkinen, J. – Järvensivu, T. – Wilén, K. – Ruuska, T. (2016) Organising in the Anthropocene: an ontological outline for ecocentric theorising. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 113, 705–714.
- Heikkurinen, P. – Ruuska, T. (2021) *Sustainability Beyond Technology*. Oxford University Press, Oxford.
- Heikkurinen, P (2021) Heikko vai vahva kestävyys? Teoksessa: *Kestävän elämän manifesti*, toim. Heikkurinen, P. – Ruuska, T., 26–27. Vihreä Elämänsuojelun Liitto ry, Helsinki.
- Hellström, E. – Parkkonen, P. (2022) *Vastuullisuuden tulevaisuus: Miten vastuullisuus kohtaa kestävyiden ja vaikuttavuuden?* Sitran selvityksiä 214. Sitra, Helsinki.
- Hickel, J. – Kallis, G. (2020) Is Green Growth Possible? *New Political Economy*, Vol. 25 (4), 469–486.
- Jayal, A. D. – Badurdeen, F. – Dillon, O. W. – Jawahir, I. S. (2010) Sustainable manufacturing: Modeling and optimization challenges at the product, process and system levels. *CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology*, Vol. 2 (3), 144–152.
- Journeault, M. – Perron, A. – Vallières, L. (2021) The collaborative roles of stakeholders in supporting the adoption of sustainability in SMEs. *Journal of Environmental Management*, Vol. 287, 112349–112349.
- Kallis, G. – Kostakis, V. – Lange, S. – Muraca, B. – Paulson, S. – Schmelzer, M. – Gadgil, A. – Tomich, T. (2018) Research On Degrowth. *Annual Review of Environment and Resources*, Vol. 43 (1), 291–316.
- Kannan, D. – Shankar, K. M. – Gholipour, P. (2022). Paving the way for a green transition through mitigation of green manufacturing challenges: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 368, 132578.

- Kauppakamari (2024) Keskuskauppakamari: Pk-yritykset haluavat tehdä vaikuttavia ilmastotoimia 22.2.2024. <<https://kauppakamari.fi/tiedote/keskuskauppakamari-pk-yritykset-haluavat-tehda-vaikuttavia-ilmastotoimia/>>, haettu 27.1.2025.
- Kauppakamari (2025a) Keskuskauppakamarin Ilmasto-ohjelma tukee pk-yrityksiä ilmastotyön aloittamisessa. <<https://kauppakamari.fi/vastuullisuus/ilmasto-ohjelma/>>, haettu 27.1.2025.
- Kauppakamari (2025b) Ilmasto-ohjelmaan osallistuvat yritykset. <<https://kauppakamari.fi/vastuullisuus/ilmasto-ohjelma/ilmasto-ohjelmaan-osallistuvat-yritykset/>>, haettu 27.1.2025.
- Köhler, J. – Geels, F. W. – Kern, F. – Markard, J. – Onsongo, E. – Wieczorek, A. – Alkemade, F. – Avelino, F. – Bergek, A. – Boons, F. – Fünfschilling, L. – Hess, D. – Holtz, G. – Hyysalo, S. – Jenkins, K. – Kivimaa, P. – Martiskainen, M. – McMeekin, A. – Mühlemeier, M. S. – Nykvist, B. – Pel, B. – Raven, R. – Rohracher, H. – Sandén, B. – Schot, J. – Sovacool, B. – Turnheim, B. – Welch, D. – Wells, P. (2019) An agenda for sustainability transitions research: State of the art and future directions. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, Vol. 31, 1–32.
- Landrum, N. E. (2018) Stages of Corporate Sustainability: Integrating the Strong Sustainability Worldview. *Organization & Environment*, Vol. 31 (4), 287–313.
- Levy, D. – Lichtenstein, B. (2012) Approaching Business and the Environment with Complexity Theory. Teoksessa: *The Oxford Handbook of Business and the Natural Environment*, toim. Pratima B. – Andrew J. H., 591–608. Oxford University Press, Oxford.
- Lieder, M. – Rashid, A. (2016) Towards circular economy implementation: a comprehensive review in context of manufacturing industry. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 115, 36–51.
- Montiel, I. (2008) Corporate Social Responsibility and Corporate Sustainability: Separate Pasts, Common Futures. *Organization & Environment*, Vol. 21 (3), 245–269.
- Montiel, I. – Delgado-Ceballos, J. (2014) Defining and Measuring Corporate Sustainability: Are We There Yet? *Organization & Environment*, Vol. 27 (2), 113–139.

- OECD (2018) *Environmental Policy Toolkit for SME Greening in EU Eastern Partnership Countries*. OECD Green Growth Studies. OECD Publishing, Paris.
- Raes, S. (2021) *Understanding SME heterogeneity: Towards policy relevant typologies for SMEs and entrepreneurship: An OECD Strategy for SMEs and Entrepreneurship*. OECD Publishing, Paris.
- Roome, N. (2012) Looking Back, Thinking Forward: Distinguishing Between Weak and Strong Sustainability. Teoksessa: *The Oxford Handbook of Business and the Natural Environment*, toim. Pratima B. – Andrew J. H., 620–629. Oxford University Press, Oxford.
- Ruggerio, C. A. (2021) Sustainability and sustainable development: A review of principles and definitions. *The Science of the Total Environment*, Vol. 786, 147481–147481.
- SFS (2025) ISO 14000 Ympäristöjohtamisen standardisarja.
<<https://sfs.fi/standardeista/tutustu-standardeihin/suosittut-standardit/iso-14000-ymparistojohtamisen-standardisarja/>>, haettu 27.1.2025.
- Sharma, N. K. – Govindan, K. – Lai, K. K. – Chen, W. K. – Kumar, V. (2021) The transition from linear economy to circular economy for sustainability among SMEs: A study on prospects, impediments, and prerequisites. *Business Strategy and the Environment*, Vol. 30 (4), 1803–1822.
- Siegel, R. – Antony, J. – Garza-Reyes, J. A. – Cherrafi, A. – Lameijer, B. (2019) Integrated green lean approach and sustainability for SMEs: From literature review to a conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 240, 118205.
- Suomen kestävän kehityksen toimikunta (2024) Kestävän kehityksen globaali toimintaohjelma Agenda2030. Valtioneuvoston kanslia.
<<https://kestavakehitys.fi/agenda-2030>>, haettu 19.12.2024.
- TENK (2023) Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023.
Tutkimuseettinen neuvottelukunta, Helsinki.
- Tilastokeskus 20.9.2023 (Heljala, H. – Myllymäki, M. – Suomalainen, M.) Mikä on pk-yritysten vaikutus talouteen – määritelmällä on väliä
<<https://stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2023/mika-on-pk-yritysten-vaikutus-talouteen-maaritelmalla-on-valia>>, haettu 26.9.2024.

Tilastokeskus (2024) PK-yritys. <https://stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html>, haettu 26.9.2024.

Tilastokeskus (2025) Kestävän kehityksen YK-indikaattorit - Agenda2030. <<https://stat.fi/tup/kestavan-kehityksen-yk-indikaattorit-agenda2030.html>>, haettu 27.1.2025.

Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi*. Tammi, Helsinki.

Winn, M. I. – Pogutz, S. (2013) Business, Ecosystems, and Biodiversity: New Horizons for Management Research. *Organization & Environment*, Vol. 26 (2), 203–229.

Liitteet

Liite 1. Haastattelujen tausta- ja apukysymykset

Taustakysymykset:

- Minkä kokoinen yritys on ja millä toimialalla toimii?
- Kuinka pitkään olette toimineet yrityksen johdossa?
 - Oletteko ollut perustamassa yritystä, tai omistatteko siitä osan tai kokonaan?
- Miten itse käsitätte kestävyuden käsitteen? Entä miten olette määritelleet sen yrityksen toiminnassa?

Haastattelun apukysymykset:

- Miksi haitte mukaan kauppakamarin ilmasto-ohjelmaan?
- Millä tavoin kestävyyskysymykset koskettavat yrityksen toimintaa?
 - Entä toimialaa laajemmin?
- Millaisia kestävyystoimia tähän mennessä on tehty?
- Millaisia syitä kestävyystoimien toteuttamisen taustalla on – miksi niitä tehdään?
- Mitä ajattelette jo tehtyjen tai suunniteltujen kestävyystoimien riittävydestä ja vaikuttavuudesta?
- Miten kestäväksi arvioitte yrityksen liiketoiminnan verrattuna muihin toimijoihin alalla?
- Mitä ajattelette yrityksen tulevaisuudesta kestävyuden saralla? Millaisia kestävyystavoitteita on?
- Mitä ajattelette kestävyydestä henkilökohtaisesti?
- Näkyykö kestävyys teillä työyhteisössä tai työpaikalla yleisesti?

- Miten kuvailisit yrityksen omistajien suhtautumista tai sitoutuneisuutta kestävyiden tavoitteisiin?
- Mitä ajattelette talouden ja kestävyiden välisestä suhteesta?
 - Olisitteko valmiita esimerkiksi maksamaan enemmän kestävästi tuotetuista materiaaleista tai esim. vihreästä sähköstä?
- Koetteko mahdollisena sen, että kestävyiden tavoitteet voisivat nousta samalle tasolle tai jopa taloudellisten tavoitteiden yläpuolelle?
- Mitä ajattelette lainsäädännön merkityksestä kestävyiskysymysten ratkaisemisessa?
- Mitä ajattelette yritysten ja yksilöiden vastuusta kestävyiskysymysten ratkaisemisessa?