

Kaisa Raittila

LIKETOIMINNALLINEN KESTÄVYYS PK-YRITYKSESSÄ

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Kandidaatintutkielma
Huhtikuu 2021
Kari Lohivesi

TIIVISTELMÄ

Kaisa Raittila: Liiketoiminnallinen kestävyys pk-yrityksessä
Kandidaatintutkielma
Tampereen yliopisto
Kauppatieteiden kandidaatin tutkinto-ohjelma, yrityksen johtaminen
Huhtikuu 2021

Kasvava osa yrityksistä ottaa tänä päivänä liiketoiminnassaan huomioon kestävän kehityksen periaatteet. Liiketoiminnallisesti kestävää yritystoimintaa kohti kannustaa niin lainsäädäntö, kuluttajat, media kuin muutkin yrityksen sidosryhmät. Vaikka pk-yritykset vaikuttavat toiminnallaan merkittävästi niin globaalilla kuin kansallisella tasolla, on liiketoiminnallisen kestävyuden tarkastelussa silti keskitytty ensisijaisesti suuryrityksiin.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat kestävään liiketoimintaan pk-yrityksessä, miten liiketoiminnallista kestävyyttä toteutetaan, ja mitkä ovat sen seuraukset pk-yrityksen toiminnalle. Tutkimuksen viitekehys muodostuu näistä kolmesta osa-alueesta. Empiirinen osuus koostuu pk-yrittäjän haastattelusta, joka toteutettiin teemahaastatteluna. Aineisto analysoitiin hyödyntäen aineistolähtöistä sisällönanalyysia.

Tutkimustuloksissa korostui johtajan vahva asema osana pk-yrityksen liiketoiminnallista kestävyyttä, kestävän liiketoiminnan kohteleminen liiketoiminnan ydintoimintona, sekä pk-yritysten haasteet kestävästä liiketoiminnasta viestimisessä. Tutkimuksen perusteella pk-yrityksiä liiketoiminnalliseen kestävyyteen motivoi säästöt, myynnin lisäys, sekä yrityksen ja erityisesti sen johtajan arvot. Pk-yrityksen liiketoiminnallisen kestävyuden toteuttamiseen vaikuttavat useat haastavat tekijät, kuten rajalliset resurssit.

Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että liiketoiminnallinen kestävyys toteutuu pk-yrityksessä luontaisasti liiketoiminnan ydintoimintona monien sen ominaispiirteiden, kuten johtajavetoisuuden ja matalan hierarkian vuoksi. Tämä tekee pk-yrityksestä otollisen kestävän liiketoiminnan edelläkävijäksi. Rajallisten resurssien vuoksi pk-yritys viestii liiketoiminnallisesta kestävyydestään kuitenkin suuryrityksiä heikommin. Tämän myötä seuraukset liiketoiminnalle voivat olla toivottua heikommat. Tulevaisuuden tutkimuksessa voitaisiin muun muassa perehtyä siihen, miten pk-yritykset voisivat paremmin kehittää ja hyödyntää liiketoiminnallista kestävyyttään.

Avainsanat: liiketoiminnallinen kestävyys, kestävä liiketoiminta, pk-yritykset

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

Sisälllys

1 JOHDANTO	4
1.1 Tutkimuksen tausta	4
1.2 Tutkimuksen tavoite.....	5
1.3 Keskeiset käsitteet.....	5
1.4 Tutkielman rakenne.....	6
2 KIRJALLISUUSKATSAUS	7
2.1 Liiketoiminnallisen kestävyuden taustaa.....	7
2.1.1 Kestävä kehitys	7
2.1.2 Yritysten yhteiskuntavastuu ja kestävä liiketoiminta	8
2.2 Liiketoiminnallisen kestävyuden suosion kasvu	9
2.2.1 Muuttuvat arvot ja mielipiteet	9
2.2.2 Sääntelyllä kohti kestävämpää tulevaisuutta	10
2.3 Pk-yritykset ja liiketoiminnallinen kestävyys	12
2.3.1 Pk-organisaatiot osana kestävää kehitystä.....	12
2.3.2 Pk-yrityksiä kestävyteen motivoivat tekijät.....	13
2.3.3 Liiketoiminnallisen kestävyuden toteuttamisen haasteet pk-ympäristössä.....	15
3 METODOLOGIA	19
3.1 Tutkimusmenetelmät.....	19
3.2 Aineiston kerääminen.....	19
3.3 Aineiston analysointi.....	20
3.4 Aineiston luotettavuus.....	22
4 EMPIRIA	24
4.1 Liiketoiminnalliseen kestävyteen vaikuttavat tekijät	24
4.1.1 Ulkoiset tekijät	24
4.1.2 Sisäiset tekijät.....	25
4.2 Kestävän liiketoiminnan toteutus pk-ympäristössä	27
4.3 Kestävyuden toteuttamisen seuraukset pk-yrityksen liiketoiminnalle.....	29
5 ANALYYSI.....	31
5.1 Kestävä liiketoiminta pk-yrityksen ydintoimintona	31
5.3 Liiketoiminnallisesti kestävät pk-yritykset markkinoilla	32
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	34
6.1 Tutkimuksen johtopäätökset	34
6.2 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusmahdollisuudet	35
LIITTEET.....	40
LIITE 1: Marko Mäkisen haastattelurunko	40

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Kestävä kehitys on aiheena erittäin ajankohtainen, ja kestävä liiketoiminta teettää yrityksillä yhä enemmän työtä toiminnan kehityksen saralla – halusi yritys tai ei. Painetta kestävä kehityksen periaatteiden toimintaan implementoimiseen ja siitä viestimiseen tulee niin lainsäädännöstä, kuluttajilta, kilpailijoilta kuin muiltakin sidosryhmiltä. (Thiele, 2016; Weiss, 2014.) Eri kokoiset yritykset ovat kuitenkin huomattavan eri asemassa, kun tarkastellaan tähän paineeseen vastaamista. Tässä tutkielmassa tutkitaan, mitä liiketoiminnallinen kestävyys on pk-yrityksessä, ja mitkä seikat vaikuttavat sen toteuttamiseen.

Kestävä kehityksen tavoitteet voidaan jakaa kolmeen osaan, jotka ovat yhteiskunta, ympäristö ja talous (Thiele, 2016). Kestävä kehitys perustuu toimintaan, joka tunnistaa maapallon rajalliset resurssit, ja tarpeen hyödyntää niitä harkiten. Sen tavoitteena on ajoittaa kehitys niin, että se ei rajoita tulevien sukupolvien oikeutta täyttää omia tarpeitaan. (Hart & Shrivastava, 1995.) Liiketoiminnallisesti kestävä yritys ottaa toiminnassaan huomioon nämä kestävä kehityksen periaatteet ja näkökulmat, ja toimii niiden mukaisesti.

Koronapandemia on nostanut yritysten vastuullisuutta entistä keskeisemmäksi puheenaiheeksi. Pandemia on tuonut esiin paljon ongelmia kansainvälisissä tuotantoketjuissa ja niiden hallinnassa. Näin ollen Euroopan komissio on alkanut keväällä 2020 valmistelevaan EU-tasoista huolellisuusvelvoitelakia. (Löf, 2021.) Myös Suomessa yritys vastuulakia on työstetty vuodesta 2019 alkaen (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2020).

Liiketoiminnallisen kestävyuden johtamista on tutkittu enimmäkseen suuryritysten näkökulmasta (Lepoutre & Heene, 2006). Sekä teollisuusmaiden että kehittyvien maiden taloudet pohjautuvat laajalti pk-yritysten toimintaan, ja pk-yrityksillä on myös suuri vaikutus kestävään kehitykseen. Pk-yritykset ovat vastuussa jopa 70 prosentista teollisuuden päästöistä. Onkin siis tärkeä tunnistaa, mitkä tekijät vaikuttavat kestävään liiketoimintaan pk-yrityksissä, sillä pk-yritykset edustavat suurta muutosvoimaa kohti kestävää tulevaisuutta. (Szczepanska-Woszczyna & Kurowska-Pysz, 2016.)

Pienen kokonsa vuoksi pk-yritykset kohtaavat kestävän liiketoiminnan toteuttamisessa useita resurssihaasteita. Näitä pk-yrityksille rajallisia resursseja ovat esimerkiksi taloudelliset resurssit, aika ja osaava henkilöstö. (Taipalinen & Toivio, 2004, 23, Lepoutre ja Heene, 2006.) Pk-yritysten liiketoiminnallista kestävyyttä on tutkittava eri tavalla kuin suuryritysten, sillä niiden ominaispiirteet vaikuttavat suuresti kestävän liiketoiminnan toteuttamiseen. (Lepoutre ja Heene, 2006; Szczepanska-Woszczyna ja Kurowska-Pysz, 2016.) Mitä paremmin pk-yritykset ja niiden tarpeet otetaan huomioon kestävän liiketoiminnan keskustelussa, sitä paremmin ne pystyvät kehittämään liiketoiminnallista kestävyyttään.

1.2 Tutkimuksen tavoite

Tämän tutkimuksen tavoite on selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat kestävään liiketoimintaan pk-yrityksessä, miten liiketoiminnallista kestävyyttä toteutetaan, ja mitkä ovat sen seuraukset pk-yrityksen toiminnalle. Näihin seikkoihin ja niiden välisiin syy-seuraus-yhteyksiin perehtymällä tutkitaan liiketoiminnallisesta kestävyyttä pk-yrityksessä. Tässä tutkimuksessa pk-yrityksen liiketoiminnallista kestävyyttä tarkastellaan ensisijaisesti pk-yrittäjän näkökulmasta. Empiirisenä aineistona toimii teemahaastattelun avulla kerätty kvalitatiivinen aineisto. Saavuttaakseni tutkimustavoitteeni avaan empiiristä aineistoa ja vertaan sitä kirjallisuuskatsaukseen tutkimustavoitteen mukaisesti.

1.3 Keskeiset käsitteet

Tutkielman kannalta keskeisiä käsitteitä ovat liiketoiminnallinen kestävyys ja vastuullinen liiketoiminta. Liiketoiminnallisella kestävyydellä tarkoitetaan yrityksen kykyä vastata niiden lyhyen aikavälin taloudellisiin tavoitteisiin uhraamatta sen tai muiden kykyä vastata tulevaisuuden tarpeisiin. Rajallisten resurssien takia yritysten on kehitettävä, käytettävä ja hävitettävä luonnonvaroja samalla suojellen näiden luonnollisten resurssien uusiutumista, ja jakaa tuotettu vauraus tasapuolisesti tulevien sukupolvien tarpeiden tyydyttämiseksi. (Bansal & DesJardine, 2014.) Liiketoiminnallinen kestävyys on toimintaan integroitu strategia, joka

kattaa niin taloudellisen, sosiaalisen kuin taloudellisenkin ulottuvuuden nyt ja tulevaisuudessa. Liiketoiminnallinen kestävyys näkyy yrityksessä aina arvoista ja ideologiasta näkyvään toimintaan ja sidosryhmäsuhteisiin asti. (Montiel, 2008.)

Vastuullinen liiketoiminta linkittyy kestäväan kehitykseen, ja esimerkiksi Taipalinen ja Toivio (2004) katsovat vastuullisen liiketoiminnan käsitteen olevan jatkoa kestävan kehityksen käsitteelle, sovellettuna yritysten näkökulmaan. Kuten liiketoiminnallinen kestävyys, myös vastuullinen liiketoiminta kattaa kestävan kehityksen kolme ulottuvuutta, eli ekologisen, sosiaalisen ja taloudellisen ulottuvuuden (Ketola, 2005, 14).

Panapanaan ja Linnanen (2003) ovat esittäneet käsittehierarkian, jossa yritysten sosiaalinen vastuu muodostaa yhdessä yritysten ympäristövastuun ja taloudellisen vastuun kanssa yritysvastuun, joka taas on osa kestäväa liiketoimintaa. Tässä tutkimuksessa liiketoiminnallisella kestävyydellä tarkoitetaan sellaista yritystoimintaa, joka ottaa huomioon kestävan kehityksen periaatteet ja toimii niiden mukaisesti. Panapanaanin ja Linnanen (2003) näkemyksen mukaisesti vastuullista liiketoimintaa käsitellään tutkimuksessa osana liiketoiminnallista kestävyyttä. Näkökulma on rajattu siten, että liiketoiminnallista kestävyyttä pk-yrityksessä tarkastellaan ensisijaisesti pk-yrityksen ja sen johtajien asemasta.

1.4 Tutkielman rakenne

Tutkielman johdantoluvussa olen esitellyt tutkielmani aiheen, sekä sen yhteiskunnallisen merkityksen. Lisäksi olen esitellyt tutkielmani tavoitteen, joihin tutkielmalla pyritään vastaamaan. Ensimmäisessä luvussa myös määrittelin tutkielman kannalta oleelliset käsitteet ja rajaukset. Johdantolukua seuraa kirjallisuuskatsaus, jossa määrittelen tarkemmin tutkielman tärkeät käsitteet, ja esittelen aiheesta aiemmin tehtyä tutkimusta. Kirjallisuuskatsauksen jälkeen esittelen tutkimuksessa käyttämäni metodologian, kuten haastattelurunkoni pääpiirteet. Neljännessä luvussa analysoin aineistoa, jonka olen kerännyt haastattelujen avulla. Tämän analyysin pohjalta esittelen johtopäätökseni viimeisessä luvussa.

2 KIRJALLISUUSKATSAUS

2.1 Liiketoiminnallisen kestävyiden taustaa

2.1.1 Kestävä kehitys

Ajatus kestävästä kehityksestä on kuulunut ihmisten toimintaan aina, mutta käsitteiden tasolla siitä on puhuttu vasta muutama vuosikymmen (Thiele, 2016). Kestävän kehityksen käsitteen käyttö yleistyi vuoden 1987 myötä, Yhdistyneiden Kansakuntien alaisuudessa toimiva World Commission on Environment and Development käytettyä termiä tunnetussa julkaisussaan *Our Common Future*. Kestävää liiketoimintaa on alettu tutkia 1970-luvulta asti, ensin termillä corporate social responsibility, eli yritysten yhteisvastuu, ja myöhemmin 1990-luvulla artikkeleja alkoi ilmestyä aiheesta corporate sustainability, eli liiketoiminnallinen kestävyys (Montiel, 2008).

Kestävän kehityksen tavoitteet voidaan jakaa kolmeen osaan, jotka ovat yhteiskunta, ympäristö ja talous (Thiele, 2016). Kestävä kehitys perustuu toimintaan, joka tunnistaa maapallon rajalliset resurssit, ja tarpeen hyödyntää niitä harkiten. Sen tavoitteena on ajoittaa kehitys niin, että se ei rajoita tulevien sukupolvien oikeutta täyttää omia tarpeitaan. Kestävän kehityksen tavoitteena on myös ekologinen kestävyys, sekä sosiaalisesti oikeudenmukainen globaali kehitys. (Hart & Shrivastava, 1995.)

Kestäväällä kehityksellä ei tavoitella planeettamuseota, jossa mikään ei muutu, tai joka rajoittaisi ihmiskunnan mahdollisuuksia hyvinvointiin. Vahva talous mahdollistaa ihmisille perustarpeiden täyttymisen, sosiaaliset verkostot sekä teknologian ja kulttuurien kehittymisen. Tavoitteena onkin mukautua ja muuttua sukupolvinäkökulma huomioiden. (Thiele, 2016.)

Kestävän kehityksen periaatteiden implementoiminen liiketoimintaan otettiin esille jo *Our Common Future* -julkaisussa vuonna 1987. Muutoksia kaivattiin sekä julkisen että yksityisen sektorin yritysten asenteisiin ja toimiin. Ympäristösäätelyn koettiin olevan tarpeellista turvallisuussäädösten ja päästötoimien lisäksi myös verotuksen, teknologian ja tullien piirissä.

Päävastuu kestävästä tulevaisuudesta asetettiin yksityiselle sektorille, vaikka toimia kaivattiin myös yrityksiltä. (World Commission of Environment, 1987, 57, 117).

2.1.2 Yritysten yhteiskuntavastuu ja kestävä liiketoiminta

Liiketoiminnallinen kestävyys ja yritysten yhteiskuntavastuu ovat käsitteitä, joita usein käsitellään yhtä aikaa tai jopa sekaisin keskusteltaessa eettisestä liiketoiminnasta. Nämä käsitteet kuitenkin merkittävästi eroavat toisistaan, ja nämä eroavaisuudet ovatkin tärkeä tiedostaa. Yrityksen yhteiskuntavastuun käsite on syntynyt teollistumisen alkuaikoina, isojen yritysten hallitessa useampia paikkakuntia yhtäaikaisesti (Ketola, 2005, 7). Yrityksen yhteiskuntavastuutoimien tavoitteena on luoda yhteistä arvoa ottamalla huomioon kilpailevien sidosryhmien edut. Keskittyessään nykyisiin sidosryhmiin yhteiskuntavastuu ei kuitenkaan huomioi tulevaisuutta, ja esimerkiksi liiketoiminnalliselle kestävyydelle ominainen sukupolvinäkökulma jää yhteisvastuussa huomiotta. (Bansal & DesJardine, 2014).

Voidaan jopa sanoa, että yritysten yhteiskuntavastuussa on kyse pelkästään hyvästä liiketoimintatavasta. Tämän mielipiteen tutkijat ovat perustelleet sillä, että yhteiskuntavastuutoimet eivät vaadi mitään kompromisseja, vaan niiden tavoitteena on tuottaa arvoa niin yritykselle kuin yhteiskunnalle, ilman että kummankaan osapuolen tarvitsee uhrata mitään. Kestävän kehityksen puolestapuhujat taas ovat sitä mieltä, että kompromisseja joudutaan tekemään, ja ihmiset joutuvat tinkimään asioista, joihin ovat tottuneet. (Bansal & DesJardine, 2014).

Yritysten yhteiskuntavastuuta on myös kritisoitu siitä, että useat yritykset hyödyntävät yhteiskuntavastuutoimia, kuten raportointia, toiminnassaan vaan imagosyistä. Yritykset pyrkivät vastuullisuuttaan osoittamalla yksinomaan saavuttamaan kilpailuetua, jolloin näistä kestäväan kehitykseen pyrkivistä keinoista tuleekin ensisijaisesti yrityksille työkalu voittojen maksimointiin. (Nazamu, Rahman, Molla, Noman & Bhuiyan, 2018).

Viimeisen kahden vuosikymmenen aikana yhteiskuntavastuun sijaan on alettu käyttämään käsitettä vastuullinen liiketoiminta. Vastuullinen liiketoiminta ottaa huomioon ekologisen, sosiaalisen ja taloudellisen vastuun, mutta ottaa ne olennaiseksi osaksi liiketoimintaa, eikä pidä niitä liiketoiminnasta erillisinä hyväntekeväisyystoimina. (Ketola, 2005, 8). Aito

liiketoiminnallinen kestävyys vaatii toimia yrityksen jokaisella osa-alueella, eikä muutoksessa voi olla pelkästään kyse yrityksen halusta näyttää hyvältä ulospäin. (Hart & Shrivastava, 1995.)

Monissa yritysten vastuullisuustoimissa, kuten vastuullisuusraportoinnissa ja sertifiikaateissa onkin siis enemmän kysymys vastuullisuudesta kuin kestävydestä. Jo sana ”vastuullisuus” viittaa siihen, että asiasta vastataan jollekin toiselle taholle, yritysraportoinnin tapauksessa sidosryhmille kuten yhteistyökumppaneille ja kuluttajille. Yksinään pelkkä raportointi ei tee yrityksestä kestävä, vaikka se silloin toimitaikin vastuullisesti. Yhteiskuntavastuutoimet ovat kuitenkin osa kestävä kehitystä, siihen siirtymistä ja sen edistämistä. (Montiel, 2008.)

2.2 Liiketoiminnallisen kestävyden suosion kasvu

2.2.1 Muuttuvat arvot ja mielipiteet

Liiketoiminnallista kestävyttä tutkiessa on pystytty erottamaan neljä vahvaa motivaatiotekijää, jotka lisäävät yritysten kiinnostusta kestävä liiketoimintaa kohtaan. Näitä ovat kiristynvä lainsäädäntö ja uudet kansainväliset sopimukset, kestävyden tuottama kilpailuetu, ympäristöystävällisen ajattelun kasvava suosio sekä ympäristöongelmien ratkaiseminen. (Hart & Shrivastava, 1995.)

Vielä 1900-luvun alkupuoliskolla ympäristön likaantumista on Suomessakin pidetty yritystoiminnan luonnollisena ja välttämättömänä seurauksena (Ketola, 2005, 15). Sittemmin luontoa on ruvettu ajattelemaan yhtenä yrityksen sidosryhmänä, joko suoraan tai epäsuoraan. Luonnolla koetaan olevan monia edustajia muissa sidosryhmissä, kuten lainsäätäjien ja kuluttajien keskuudessa (Stead & Stead, 2000). Näillä sidosryhmillä on kuitenkin myös luonnon vastaisia intressejä, ja luonnon on ajateltu voivan edustavan myös itse itseään. Luonto on yrityksille tärkein liiketoimintaympäristö, jolloin sitä voidaan pitää itsenäisenä sidosryhmänä. (Starik, 1995.)

Yritysten sitoutuminen kestävä kehityksen mukaiseen johtamiseen on vahvistumassa. (Haanaes, Arthur, Balagopal, Kong, Reeves, Velken, Hopkins & Kruschwitz, 2011.) Usein

liiketoiminnallista kestävyttä on pidetty kulueränä, joka ei kuitenkaan tuota yritykselle lisäarvoa. Liiketoiminnallista kestävyttä on voitu kuvata jopa "pakollisena pahana", joka on pakko suorittaa, jotta yritys täyttää sille asetetut lainsäädännölliset vaatimukset sekä pysyäkseen hyvissä väleissä sidosryhmiensä kanssa. (Galea, 2004.)

Kestävän kehityksen mukaista liiketoimintastrategiaa voidaan pitää myös selviytymisstrategiana. Yritykset haluavat turvata oman liiketoimintansa tulevaisuuden, ja nykytilanteessa se vaatii kestävä kehityksen huomioonottamista. Yhteiskunnan ja ympäristön hyvinvoinnin selviytymisen lisäksi kestävä liiketoiminta turvaa myös yrityksen itsensä selviytymisen, sillä yhä useammin sidosryhmät pitävät toinen toistaan vastuussa toiminnastaan. (Pohjola, 2003, 221–224; Weiss, 2014, 119.)

Selviytymisen ja pakollisen pahan sijaan yritykset kokevat kestävä liiketoiminnan enenevissä määrin jopa innostavaksi seikaksi, ja kestävyystoimiin käytetään jatkuvasti enemmän resursseja. Kuluerän sijaan kestävä liiketoiminta nähdään yhä useammin mahdollisuutena resurssi- ja kustannustehokkuudelle. Usein kestävä liiketoiminta näkyy yrityksissä siten, että perinteisiä toimintatapoja järjestellään uudelleen ja tehokkaammin. Tästä konkreettisia esimerkkejä ovat muun muassa energiatehokkuus ja jätteiden vähentäminen. (Haanaes ym., 2011.)

Yhä useammat yritykset uskovat, että kestävyys on etu, ja että se pitäisi implementoida toimintaan yhtä tiiviisti kuin esimerkiksi markkinointi tai henkilöstöhallinto, eikä kohdella sitä erillisenä tasona. Onkin tutkittu, että yritykset, jotka mieltävät kestävä liiketoiminnan osaksi yrityksen ydintoimia, menestyvät paremmin kuin yritykset, jotka kohtelevat sitä erillisenä toimena. (Haanaes ym., 2011.)

2.2.2 Sääntelyllä kohti kestävämpää tulevaisuutta

Ympäristölainsäädäntö on kasvanut kattavuudellaan kestävä kehityksen käsitteen yleistymisen myötä, ja nykyään yrityksiä koskeekin useat eri ympäristölait. Lainsäädännön lisäksi erilaiset menettelyohjeet ovat lisääntyneet. Nimestään huolimatta ympäristölainsäädäntö kattaa kaikki kolme kestävä kehityksen osa-aluetta; yhteiskunnan, talouden ja ympäristön. (Hernández, Sánchez-Medina & Díaz-Pichardo, 2021).

Yrityksiin suuntautuvan ympäristölainsäädännön tehokkuudesta ei olla varmoja. Yrityksiin kohdistuva ympäristölainsäädäntö voi olla joko pakollista tai vapaaehtoista, riippuen siitä miten se implementoidaan. Lainsäädännöllä arvellaan olevan perustavanlaatuinen rooli ihmisen toiminnasta johtuvien ympäristöön kohdistuvien haittojen lieventämisessä (Hernández, Sánchez-Medina, Díaz-Pichardo, 2021).

1970-luvulla yritysten yhteiskuntavastuu alkoi nosta päätään myös Suomessa, kun yrityksille asetettiin lakisääteisiä velvoitteita henkilöstöä koskien. 1980-luvulle siirryttäessä vastuun määrä kasvoi, kun kasvava huoli suomalaisesta luonnonympäristöstä poiki uusia ympäristölakeja nopeaan tahtiin. 2000-luvulle tultaessa EU-lainsäädäntö on tuonut Suomeen paljon uusia ympäristösäädöksiä, joista kuitenkin suurin osa on suomalaista lainsäädäntöä vaatimattomampia, eivätkä siten ole aiheuttaneet yrityksille lisähaasteita. (Ketola, 2005, 16–17, Kuusiniemi, Ekroos, Kumpula & Vihervuori, 2013, 53.) 2000-luvulla kansallinen ympäristölainsäädäntö on kehittynyt nopeasti, osaksi eurooppalaisen kehityksen myötä. Ympäristöasioiden lisäksi myös ilmasto-oikeuden merkitys on tunnistettu tärkeäksi. (Kuusiniemi, ym., 2013, 54–55).

YK:n jäsenmaana Suomi on myös sitoutunut YK:n yhteisiin kestävä kehityksen tavoitteisiin. Tällä hetkellä käynnissä oleva ohjelma on nimeltään Agenda 2030, ja se kestää vuodesta 2016 vuoteen 2030. Ohjelma pyrkii turvaamaan kestävä tulevaisuuden niin taloudelle, ihmisten hyvinvoinnille kuin ympäristöllekin. Uuden ohjelman myötä yksityisen sektorin vastuullisen liiketoiminnan merkitys on kasvanut. (Ulkoministeriö.) Yhä useammat suomalaiset yritykset sisällyttävät YK:n kestävä kehityksen tavoitteita toimintaansa, erityisesti suuryritysten piirissä. Pienet ja keskisuuret yritykset useammin osallistuvat kestävä kehityksen toimintaan ilman suoraa linkkiä YK:n yhteiseen ohjelmaan. (Prime Minister's Office, 2020, 37.)

Suomen työ- ja elinkeinoministeriö valmistelee parhaillaan yritys vastuulakia. Laki velvoittaisi suomalaisia yrityksiä noudattamaan huolellisia toimintatapoja myös kotimaan rajojen ulkopuolella ja näin ollen vähentäisi haitallisia ympäristö- ja ihmisoikeusvaatimuksia. Oikeudellinen selvitys yritys vastuulaista valmistui kesällä 2020, ja lain valmistelu jatkuu edelleen. Kehityspoliittinen toimikunta kiirehtii lain valmistumista, mutta esimerkiksi Elinkeinoelämän keskusliitto ja Suomen Yrittäjät eivät kannata yritys vastuuta koskevaa

kansallista sääntelyä, vaan suosisivat sääntelyn edistämistä ylikansallisella tasolla. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2020; Valtioneuvosto, 2020.)

2.3 Pk-yritykset ja liiketoiminnallinen kestävyys

2.3.1 Pk-organisaatiot osana kestävästä kehityksestä

Pienten ja keskisuurten yritysten käsite käsittää sellaiset yritykset, joiden palveluksessa työskentelee vähemmän kuin 250 työntekijää ja joiden liikevaihto on vuodessa enintään 50 miljoonaa euroa, tai taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa (Euroopan unioni, 2015). Suomessa yritysten liikevaihdosta yli puolet syntyy pk-yritysten toimesta, ja pk-sektorin osuus bruttokansantuotteesta on hieman yli 40 prosenttia. Pienyrityksiä, eli alle 50 työntekijän yrityksiä, toimii Suomessa 16 630, joka kattaa 5,7 prosenttia kaikista yrityksistä. (Yrittäjät, 2021.)

Jo Our Common Future (World Commission On Environment and Development, 1987, 8) tunnisti suurten korporaatioiden lisäksi myös pienet yritykset osana kestävästä kehityksestä. Kuitenkin yksityistä yrityssektoria enemmän kyseinen julkaisu oli suunnattu tavallisille ihmisille, joille yleistietous kestävästä kehityksestä oli julkaisuajankohtana vielä hyvin puutteellista mutta sitäkin tarpeellisempaa (Montiel, 2008).

Sekä teollisuusmaiden että kehittyvien maiden taloudet pohjautuvat laajalti pk-yritysten toimintaan, ja pk-yrityksillä on myös suuri vaikutus kestävästä kehityksestä. Pk-yritykset ovat vastuussa jopa 70 prosentista teollisuuden päästöistä. Onkin siis tärkeä tunnistaa, mitkä tekijät vaikuttavat kestävästä liiketoimintaan pk-yrityksissä, sillä pk-yritykset edustavat suurta muutosvoimaa kohti kestävästä tulevaisuutta. (Szczepanska-Woszczyna & Kurowska-Pysz, 2016.)

Niin liiketoiminnallista kestävyttä kuin vastuullista liiketoimintaa on tutkittu huomattavasti enemmän suuryrityksissä. Pk-yritysten kehityksestä on kuitenkin tutkittava eri tavalla kuin suuryritysten. Kestävästä liiketoiminnan toimintojen implementointi yrityksen toimintaan on erilaista pk-yrityksissä, sillä niillä on omat ominaispiirteensä, jotka vaikuttavat kestävästä

liiketoiminnan toteuttamiseen. (Lepoutre ja Heene, 2006; Szczepanska-Woszczyna ja Kurowska-Pysz, 2016.)

Tieteellisen kirjallisuuden lisäksi pk-yritysten kestävä kehityksen toimet jäävät myös vaille mediahuomiota, jolloin pk-yritysten osallistuminen kestäväan kehitykseen jää selvästi suuryritysten toimien varjoon (Baumann-Pauly ym., 2013). Tiedon puutteen vuoksi myös asiakkaat saattavat jättää pk-yritysten liiketoiminnallisen kestävyuden ja vastuullisuuden huomiotta, sillä eivät usko pienempien yritysten toimilla olevan merkitystä. (Lepoutre ja Heene, 2006).

Yleisen mielipiteen mukaan multikansalliset yritykset ovat kyvykkäämpiä implementoimaan yritys vastuuta osaksi liiketoimintaansa kuin pienet ja keski suuret yritykset (Campbell 2007; McWilliams & Siegel 2001). Tutkijat eivät kuitenkaan ole päätyneet vastaaviin tuloksiin, eikä kyseinen väite ole tieteellisesti todistettavissa (Lepoutre & Heene, 2006). Esimerkiksi käytännön vastuullisen liiketoiminnan työkalut, kuten YK:n Global Compact ja Global Reporting Initiative ovat suunniteltu ensisijaisesti suuryrityksille, joilla on suuremmat taloudelliset ja henkilöstöresurssit (Baumann-Pauly ym., 2013), kun taas pk-yrityksiltä puuttuu soveltuvat kehittämisen ja mittaamisen välineet (Taipalinen & Toivio, 2004, 22).

2.3.2 Pk-yrityksiä kestävyteen motivoivat tekijät

Kestävä ja vastuullinen liiketoiminta on pk-yrityksille kilpailuetu, sillä se houkuttelee puoleensa niin asiakkaita kuin osaavia työntekijöitä. (Taipalinen & Toivio, 2004, 42.) Pk-yritykset voivat myös toimia edelläkävijöinä koko toimialalleen esimerkiksi toiminnan avoimuudellaan, joka onkin usein niiden kilpailuetu (Baumann-Pauly ym, 2013). Toiminnan avoimuus ja hyvän maineen vaaliminen linkittyy vahvasti myös riskienhallintaan. Mitä avoimemmin ja järjestelmällisemmin yritys toimii sosiaalisesti, taloudellisesti ja ympäristöllisesti, sitä pienemmät ovat toiminnan riskit. (Taipalinen & Toivio, 2004, 42.)

Pienillä yrityksillä on useita organisatorisia piirteitä, jotka edistävät vastuullisuuden sisäistä toteuttamista ydinliiketoiminnoissa, ja pk-yritysten ajatellaan soveltuvan vastuullisuuden implementointiin jopa paremmin kuin suuryritysten. Usein pienet yritykset ovat vastuullisia

pelkästään luonteensa perusteella, mutta ne eivät välttämättä itsekään tiedä sitä. (Baumann-Pauly ym., 2013; Lepoutre ja Heene, 2006). Pk-yritysten koetaan esimerkiksi pitävän suuryrityksiä paremmin huolta henkilöstöstä (Taipalinen & Toivio, 2004, 44). Vastuullisuus on pk-yrityksissä vahvasti integroitunut organisaatiokulttuuriin tapojen ja rutiinien kautta, eikä sitä niinkään korosteta työn kuvauksissa tai virallisissa menettelyissä (Baumann-Pauly ym., 2013).

Johtajan persoonallisuus vaikuttaa vahvasti pienten yritysten vastuullisuuskäyttäytymiseen (Lepoutre & Heene 2006). Kestävän liiketoiminnan motivaatiotekijät ovat pk-yrityksissä useimmiten henkilökohtaisia ja johtajasta riippuvaisia, ja johtajan rooli on jopa tärkeämpi tekijä kuin taloudelliset resurssit. Johtajan rooliin kuuluukin luoda yrityksen toiminnalle sellaiset olosuhteet, että kestävän kehityksen missiot ja arvot sulautuvat hyvin yhtenäiseen organisaatiokulttuurikonaisuuteen. (Szczepanska-Woszczyna & Kurowska-Pysz, 2016.) Matalan hierarkian vuoksi uusia toimia on kuitenkin suuryrityksiä helpompi ottaa toimintaan mukaan, niistä on helppo viestiä, ja muutostöiden aiheuttamat kustannukset ovat suuryrityksiä pienemmät (Baumann-Pauly ym., 2013).

Vuonna 2002 tehdyn tutkimuksen mukaan suurin osa suomalaisista yrityksistä perusteli vastuullisuuden toteuttamista sitä seuraavilla liiketoimintahyödyillä, kuten asiakasuskollisuudella, työntekijöiden tyytyväisyydellä ja paremmilla suhteilla liikekumppaneihin. 44 prosenttia yrityksistä perusti vastuullisuutensa eettisiin syihin. Suomessa hyväntekeväisyys ei ole ollut suurena motiivina vastuullisuuden implementoimisessa liiketoimintaan. Vastuullisuuden keskeisiä teemoja ei koeta liiketoiminnasta erillisiksi, vaan osaksi normaalia toimintaa. (Taipalinen & Toivio, 2004, 21–22.) EU-lähde: European SMEs and Social and Environmental Responsibility

Vuonna 2020 suomalaiset pk-yritykset näkevät ilmastonmuutosten hallitsemistoimien tuovan tasavertaisesti mahdollisuuksia ja haasteita. Yhteensä 24 prosenttia pk-yrityksistä näkevät päästövähennystoimien tuovan liiketoimintaan lisää mahdollisuuksia. Toisaalta taas saman verran yrityksiä kokee toimet haasteellisina. Suomalaisista pk-yrityksistä vain viidennes on kartoittanut liiketoiminnan ilmastovaikutuksia. Kuitenkin lähes 70 prosenttia yrityksistä toteutti vuonna 2019 toimia, joilla vähennettiin oman toiminnan päästöjä. (Yrittäjät, 2020.)

2.3.3 Liiketoiminnallisen kestävyuden toteuttamisen haasteet pk-ympäristössä

Our Common Future -julkaisussa (World Commission On Environment and Development, 1987, 186) tunnistettiin, että pienillä ja keskisuurilla yrityksillä on käytössään rajalliset resurssit, jonka seurauksena niiden kohtaloksi usein koituu se, ettei yrityksellä ole varaa tehdä ympäristösäädösten vaatimia muutoksia toimintaansa. Julkaisu tunnistaa pk-yritysten aseman suurena osana kansallisia talouksia, ja ehdottaakin ratkaisuksi, että julkinen sektori tarjoaisi pk-yrityksille taloudellista ja teknistä tukea kestäväen kehityksen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Pienen kokonsa vuoksi pk-yritykset kohtaavat kestäväen liiketoiminnan toteuttamisessa useita resurssihaasteita. Näitä pk-yrityksille rajallisia resursseja ovat esimerkiksi taloudelliset resurssit, aika ja osaava henkilöstö. Pk-yritykset kohtaavatkin kestävässä liiketoiminnassa suuryrityksiä enemmän haasteita. (Taipalinen & Toivio, 2004, 23, Lepoutre ja Heene, 2006.) Suurin osa vastuusta, ellei kaikki, lankeaa pk-yrityksissä johtajan kannettavaksi, ja usein tieto ja taito aiheesta onkin vain johtajan päässä (Szczepanska-Woszczyna & Kurowska-Pysz, 2016).

Monille pk-yritysten johtajille kestävä liiketoiminta on vieras aihealue, eivätkä he usko, että oma panos olisi merkityksellinen. Johtajien ollessa vastuussa monesta osa-alueesta erikoisosaaminen jää usein vähäiseksi, ja aikaa ei riitä yrityksen toiminnan ympäristö- ja sidosryhmävaikutusten tutkimiseen. (Lepoutre & Heene, 2006.) Yrityksille on vaikea tunnistaa, mitä vastuulliseen liiketoimintaan kuuluu, ja sisäinen vastuunjako saattaa olla hankalaa ja epäselvää. (Taipalinen & Toivio, 2004, 23).

Sidosryhmiltä tuleva paine on yksi pk-yritysten kohtaamia liiketoiminnallisen kestävyuden haasteita. Moni pieni- tai keskisuuri yritys toimii toisen suuremman yrityksen alihankkijana tai osana suurempaa hankintaketjua (Taipalinen & Toivio, 2004, 10). Yhä useammat suuryritykset ja rahoittajat vaativat myös pk-yrityksiltä entistä enemmän dataa yrityksen riskeistä ja niiden hallinnasta. Pk-yrityksille vastaaminen tähän raportointitarpeeseen on vaikeaa, ja yrittäjä saattaa kokea sen työläänä. (Baumann-Pauly ym., 2013; Taipalinen & Toivio, 2004, 23.) Myös neuvottelutilanteissa pk-yritykset jäävät helposti alakynteen, mikäli kestävyuden toteuttaminen riippuu muista kuin omista toimista (Lepoutre & Heene, 2006).

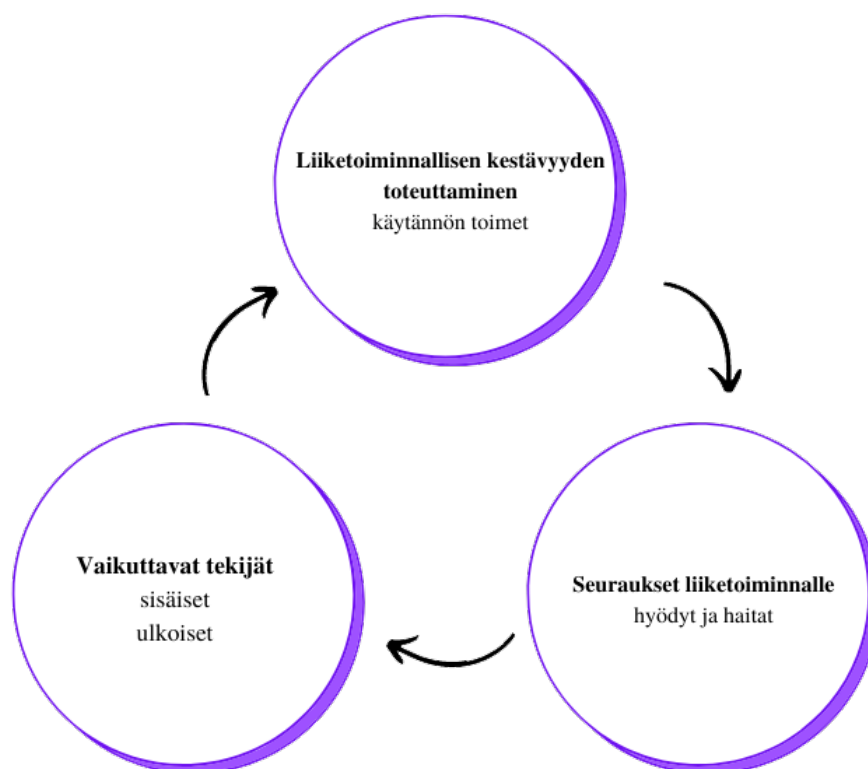
Pelkkä lakien noudattaminen tuottaa pk-yrityksille kustannuksia, ja tämän takia vapaaehtoisia toimia saatetaan jättää toteuttamatta (Szczepanska-Woszczyna & Kurowska-Pysz, 2016).

Sosiaaliset tai ympäristöön liittyvät ongelmat vaativat välillä ongelmanratkaisua useiden eri organisaatioiden välillä, ja kustannukset ja riskit voivat olla liian suuret yhden yrityksen kannettavaksi (Lepoutre & Heene, 2006). Euroopan Komissio on korostanut yritysverkostojen tärkeyttä pk-yritysten tiedon lisäämisessä vastuullisesta liiketoiminnasta (Taipalinen & Toivio, 2004, 21). Myös Our Common Future -julkaisun (1987, 186) mukaan hallitusten tulisi kannustaa pk-yrityksiä yhteiseen toimintaan ja tutkimukseen erityisesti ympäristöasioissa. Käytännön esimerkkeinä julkaisu mainitsee yhteiset jätehuolto- sekä luonnonsuojelumenetelmät.

Pk-yritykset viestivät kestävän kehityksen toimistaan suuryrityksiä heikommin, ja suuren viestintäsektorin sijaan tieto leviää useammin ihmiseltä toiselle sanallisesti (Baumann-Pauly ym, 2013). Suuryritykset hyötyvätkin itse kestävän liiketoiminnan toteuttamisesta enemmän, sillä ne saavat siitä pk-yrityksiä enemmän positiivista näkyvyyttä ja pääsevät nauttimaan sen seurauksista (Baumann-Pauly, ym., 2013; Lepoutre ja Heene, 2006).

2.4 Yhteenveto ja tutkimuksen viitekehys

Pk-yritysten liiketoiminnallista kestävyyttä voidaan tarkastella kuvion yksi mukaisesti. Kuvio havainnollistaa kirjallisuuden pohjalta esiin nousseita seikkoja, jotka vaikuttavat liiketoiminnalliseen kestävyYTEEN pk-ympäristössä. Tutkimuksessa tarkastellaan näiden osa-alueiden syy-seuraussuhteita ja ominaispiirteitä pk-yrityksen näkökulmasta.



Kuvio 1. Tutkimuksen viitekehys

Kirjallisuudesta nousi erinäisiä ulkoisia ja sisäisiä vaikuttavia tekijöitä, kuten sidosryhmien, esimerkiksi asiakkaiden, sekä lainsäädännön yritykselle esittämiä vaatimuksia. Ulkoisten vaikuttavien tekijöiden voidaan katsovan myös sisäisiin vaikuttaviin tekijöihin, sillä esimerkiksi ajalliset resurssit jakautuvat sitä useampaan osaan, mitä enemmän ulkoisia vaatimuksia on. Kirjallisuuden mukaan pk-yritysten liiketoiminnalliseen kestävyteen vaikuttaa yrityksen sisäisesti ajallisten resurssien lisäksi myös taloudelliset resurssit ja henkilöstöresurssit. Nämä ovat usein pk-yrityksillä huomattavasti suuryrityksiä rajallisempia. (Taipalinen & Toivio, 2004, 23, Lepoutre ja Heene, 2006.)

Sekä ulkoiset että sisäiset tekijät vaikuttavat siihen, miten liiketoiminnallista kestävyttä pk-yrityksissä käytännössä toteutetaan. Lainsäädäntö asettaa pakotteita, joihin pk-yritysten on pakko vastata. Lisäksi sisäiset tekijät, kuten motivaatio ja saatavilla olevat resurssit, vaikuttavat siihen, toteutetaanko yrityksessä kestävää liiketoimintaa myös vapaaehtoisesti. (Szczeńska-Woszczyńska & Kurowska-Pysz, 2016.) Tutkimuksessa selvitetään, minkälaisia ovat esimerkiksi ne käytännön toimet, joilla kestävää liiketoimintaa pk-yrityksessä toteutetaan

Käytännön toimia seuraa liiketoiminnallisen kestävyuden vaikutukset yrityksen liiketoiminnalle. Kirjallisuuden pohjalta nousi useita eri hyötyjä sekä haittoja, joita kestävä liiketoiminta pk-yrityksille aiheuttaa. Liiketoiminnallinen kestävyys esimerkiksi houkuttelee pk-yritysten puoleen asiakkaita sekä osaavia työntekijöitä, ja on siten kilpailuetu (Taipalainen & Toivio, 2004, 42). Toisaalta taas käytännön toteutuksesta seuraa pk-yrityksille myös paljon kuluja, jotka saattavat olla niille vaikeita kattaa (Szczepanska-Woszczyna & Kurowska-Pysz, 2016). Seuraukset liiketoiminnalle vaikuttavat edelleen sekä liiketoiminnallisen kestävyuden toteuttamiseen, että sisäisiin vaikuttaviin tekijöihin.

3 METODOLOGIA

3.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimukseni tavoitteena on tutkia liiketoiminnallista kestävyyttä pk-yrityksessä. Tähän tavoitteeseen vastatakseni toteutin tutkimuksen kvalitatiivisena haastattelututkimuksena, johon haastattelin pk-yrityksen toimitusjohtajaa.

Haastattelun suurimpana etuna pidetään sen joustavuutta (Hirsmäki, Remes & Sajavaara, 2014, 204). Haastattelu olikin juuri tämän tutkielman kannalta hyvä aineistonkeruumenetelmä, sillä aihetta tutkittiin laajasta näkökulmasta. Tutkimuksen aihe oli myös vähäisesti tutkittu, ja aiheen oletettiin tuottavan monitahoisia vastauksia, joihin haastattelu antaa hyvät puitteet (Hirsmäki ym., 2004, 205). Haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiiri on ennalta tiedossa, mutta kysymysten tarkka järjestys ja muotoilu eivät ole lukkoon lyötyjä (Hirsmäki ym., 208).

Tässä tutkimuksessa teemahaastattelua käytettiin siten, että haastattelun runko oli etukäteen suunniteltu, mutta haastattelutilanteessa haastattelija muotoili kysymyksiä uudelleen keskusteluun sopiviksi, muutti kysymysten järjestystä runkoon nähden, tai jätti jonkun kysymyksen välistä, mikäli kyseinen aihepiiri oli tullut jo aiemmin kattavasti käsiteltyä. Haastattelurungon teemat valikoituvat kirjallisuuden sekä tutkimuksen viitekehyksen pohjalta. Teemoja haastattelurungossa oli yhteensä seitsemän. Haastattelurunko teemoineen ja kysymyksineen on tutkimuksen liitteenä.

3.2 Aineiston kerääminen

Aineiston kerääminen aloitettiin selvittämällä, keitä henkilöitä ja mistä organisaatioista tutkimukseen olisi mielekästä haastatella. Tavoitteeksi muodostui pk-yritysten johtajien haastattelemineen. Tutkimuksen kannalta koettiin myös hedelmälliseksi, että kohdeyritykset toimisivat näkyvästi kestäväen kehityksen mukaisesti, sillä niiden edustajilla olisi

todennäköisesti aiheesta osaamista ja sanottavaa, sekä suurempi motivaatio lähteä tutkimukseen mukaan.

Tutkimusta varten haastateltiin Pramia Oy:n sekä Pramia Plastic Oy:n yrittäjää Markko Mäkistä. Mäkisen asiantuntijuus sekä hänen yritystensä näkyvä toiminta kestävän kehityksen puolesta tekivät hänestä tutkimuksen kannalta osuvan haastateltavan. Pramia Oy on vuonna 1990 perustettu alkoholialan yritys, jonka tuotteita myydään niin Alkoissa kuin vähittäistavarakaupoissa (Pramia, Tarina). Pramia Plastic Oy on Pramia Oy:n perustama muovialan yritys, joka valmistaa pantillisista kierrätysmuovipulloista elintarvikekelpoista muovia. Tuotetusta muovista osa käytetään Pramia Oy:n pakkausten valmistukseen, ja osa muuhun muoviteollisuuden käyttöön (Pramia Plastic Oy, 2019).

Mäkisen teemahaastattelu toteutettiin nauhoitettuna videoteemahaastatteluna huhtikuussa 2021. Haastattelu oli kestoltaan 45 minuuttia. Tutkimuksessa selvitettiin mahdollisuutta haastatella useampia eri henkilöitä eri pk-organisaatioista. Tutkielman tekijästä riippumattomista käytännön syistä tutkielmaan päädyttiin kuitenkin haastattelemaan vain yhtä henkilöä.

3.3 Aineiston analysointi

Haastattelu litteroitiin nauhoituksen perusteella, litteroitu aineisto analysointiin hyödyntäen aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Sisällönanalyysissa pyritään luomaan kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä tiivistetysti ja yleisessä muodossa (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 87). Aineisto analysoitiin ja luokiteltiin ottaen huomioon haastateltavan kommenttien alkuperäiset merkitykset, samalla pyrkien tiivistämiseen ja täsmällisyyteen. Tässä tutkimuksessa aineistoa analysoitiin mukailen Tuomen ja Sarajärven (2018, 91) induktiivisen aineiston analyysin vaiheita.

Litterointia analysoimalla pystyttiin erottamaan keskeisiä käsitteitä, jotka nousivat haastattelussa esille. Näiden käsitteiden perusteella muodostettiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 91) mukaisesti alaluokkia, yläluokkia ja pääluokkia. Aineiston luokittelu näkyy kuviossa kaksi.

Alaluokka	Yläluokka	Pääloukka
Lainsäädäntö	Valvonta	Ulkoiset vaikuttavat tekijät
Byrokraatia		
Viherpesu	Kilpailu	
Tuloskeskeisyys		
Myynnin lisäys	Taloudellinen motivaatio	Sisäiset vaikuttavat tekijät
Sosiaalinen kestävyys	Arvot	
Ekologisuus		
Taloudelliset resurssit	Resurssit	
Henkilöstö		
Osaaminen		
Aika		
Energiansäästö	Investoinnit	Kestävän liiketoiminnan toteutus
Energiantuotanto		
Materiaalien kierrätys		
Sertifikaatit	Viestintä	
Etiketit		
Mainonta		
Säännölliset työ- ja loma-ajat	Henkilöstön hyvinvointi	
Tasa-arvoinen palkkaus		
Työpaikkojen luominen	Sosiaaliset seuraukset	Kestävyyden seuraukset liiketoiminnalle
Hiilineutraalius	Ympäristönsuojelu	
Kiertotalous		
Kulujen säästäminen	Taloudellisuus	

Kuvio 2. Analyysikehikko.

Kehikko muodostettiin tunnistamalla haastattelusta esiin nousseita käsitteitä, ja ryhmittelemällä niitä suurempiin kokonaisuuksiin. Pääluokiksi haastattelun perusteella muodostuivat kuvion kaksi mukaisesti ulkoiset vaikuttavat tekijät, sisäiset vaikuttavat tekijät, kestävän liiketoiminnan toteutus sekä kestävyuden seuraukset liiketoiminnalle. Nämä neljä pääluokkaa jakautuvat yhteentoista yläluokkaan, jotka jakautuvat edelleen yhteensä kahteenkymmeneenkolmeen alaluokkaan. Yläluokkia on kutakin pääluokkaa kohti kolme, pois lukien ulkoiset vaikuttavat tekijät, joka jakautui kahteen yläluokkaan.

Pääluokat mukailevat tutkimuksen viitekehystä, jotta tutkittavia seikkoja voidaan empiria- sekä analyysiosassa tarkastella saman jaon mukaisesti. Viitekehyksessä esiintyneet vaikuttavat tekijät jaettiin analyysikehikossa ulkoisiin ja sisäisiin vaikuttaviin tekijöihin, sillä vaikuttavat tekijät korostuivat erityisesti haastattelussa. Tämän vuoksi ne käsitellään myös empiriaosuudessa erillisinä alalukuina.

3.4 Aineiston luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa useita eri seikkoja. Tässä tutkimuksessa esiin nousee haastateltavien vähäisyys. Haastateltavan osaaminen on rajallista, ja painottuu vahvasti niihin toimialoihin, joista haastateltavalla on kokemusta. Tutkimuksen luotettavuutta voisi lisätä sillä, että haastateltavia olisi useampia eri toimialoilta. Tutkimukseen olisi myös voinut haastatella asiantuntijoita esimerkiksi ammattiliitosta tai lainsäätäjien parista. Tällöin tutkimuksen näkökulma olisi kuitenkin hieman erilainen.

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa myös haastateltavan kiireisyys ja muut inhimillisessä vuorovaikutuksessa esiin nousevat seikat. Myös haastattelun toteuttaminen videopuhelun välityksellä kasvokkain kohtaamisen sijaan tuo tutkimukseen tiettyjä rajoitteita, sillä haastattelu olisi voinut olla erilainen, mikäli se olisi pystytty toteuttamaan kasvotusten. Haastattelijalla ei myöskään ollut juurikaan aiempaa haastattelukokemusta, mikä vaikuttaa osaltaan haastattelutilanteen kulkuun.

Tutkimuksessa käytetyn kirjallisuuden luotettavuuteen vaikuttaa sen rajallisuus sekä julkaisujen ajankohdat. Itse pk-yritysten liiketoiminnallisesta kestävydestä tutkittua tietoa löytyi hyvin vähän. Kestävän liiketoiminnan ollessa kovin uusi käsite tietoa löytyi enemmän

pk-yritysten vastuullisuudesta. Merkittävä osa tästä kirjallisuudesta oli peräisin 2000-luvun alusta sekä 2010-luvulta. Tätä pyrittiin paikkaamaan tuoreemmilla ajankohtaislähteillä.

4 EMPIRIA

4.1 Liiketoiminnalliseen kestävyysvaikutteiden vaikuttavat tekijät

4.1.2 Ulkoiset tekijät

Tutkittaessa liiketoiminnallista kestävyyttä pk-yrityksessä on tärkeä ottaa huomioon siihen vaikuttavia tekijöitä, niin ulkoisia kuin sisäisiä. Haastattelussa esiin nousseita ulkoisia liiketoiminnalliseen kestävyysvaikutteiden vaikuttavia tekijöitä ovat kilpailu, valvonta ja tuottojen lisäys. Mäkisen mukaan lainsäädäntö ei ole aiheuttanut Pramian toiminnalle haasteita, sillä yrityksessä on jo pitkään oma-aloitteisesti toimittu kestävä kehityksen periaatteiden mukaisesti, ja yritys on niin sanotusti lainsäädäntöä edellä. Byrokratia sen sijaan koetaan haasteeksi, ja sen koetaan lisääntyneen vuosien varrella.

Olen viime päivinä juuri sanonut näin, että 31 vuotta sitten kun mä aloitin, jos silloin ois ollu yhtä paljo tätä byrokratiaa ja sääntöjä ja näitä mitä nyt on, niin en mä kyllä olisi aloittanut tätä hommaa.

Mäkinen kuitenkin huomauttaa, että kaikilla yrityksillä tilanne ei ole samanlainen. Esimerkiksi Joutsenmerkki-sertifikaattia hakiessa Pramialla oli kaikki sertifikaatin vaatimukset jo kunnossa hakuprosessiin lähdetessä, jolloin yritys sai suoraa edetä hakuprosessissa ilman toiminnan muuttamista. Myöskään uudet EU-direktiivit, kuten tulosaan tekevä SUP-direktiivi, joka tulee vaikuttamaan yrityksessä pullonkorkkien materiaaleihin, ei tuota Pramialle haasteita. Tämä kuitenkin perustuu useiden vuosikymmenten systemaattiseen kestävä liiketoiminnan harjoittamiseen, ja monille muille yrityksille lisääntyvät säädökset tuottavat haasteita, mikäli tietotaito ei ole yhtä laaja, eikä yrityksen toiminta niin pitkälle kehitettyä. Mäkisen mielestä pk-yritysten asemaa tulisikin ottaa paremmin huomioon uutta säätelyä luotaessa tai ylipäätään aiheesta keskusteltaessa.

Ei niitä pk-yrityksiä tahdo näissä työryhmissä näkyä, ne tehdään niiden isojen ehdoilla. Se on vähän huonolla mallilla se.

Kilpailutilanteen alalla Mäkinen kokee toisinaan ärsyttäväksi viherpesun vuoksi. Kestävän kehityksen arvojen suosion kasvun myötä yhä useampi yritys liputtaa vihreiden arvojen puolesta. Mäkinen kokee, että asiat ovat muuttuneet ratkaisevasti viimeisen vuosikymmenen aikana. 2000- ja 2010-luvun taitteessa Pramian ottaessa suuria askelia kohti kestäväää liiketoimintaa, esimerkiksi kierrätysmuovitehtaan perustamisen ja tuulivoimalan hankinnan merkeissä, monikaan muu yritys ei toiminut kestävästi tai korostanut sitä viestinnässään. Nykyään suuret yritykset nostavat kestävyuden ja vastuullisuuden viestinnässään hyvin näkyvälle sijalle, liian usein ilman toimintaa viestinnän takana. Mäkinen näkee viherpesun haitallisena, mutta kokee myös, että asiaan perehtyneet näkevät sen läpi.

Mua pikkaisen ärsyttää tällaiset yritykset, jotka niin sanotusti viherpesee tätä tuotantoa, eli ostetaan päästöoikeuksia. Ja tästä vielä muutama vuosi sitten päästöoikeudet saatto maksaa muutaman euron hiilikuutiolta. Valtavan kokoisia firmoja, ne maksoivat tuhat euroa vuodessa niistä, ja sitten ne sanoivat, että nekin käyttää vihreää ja päästöt on nolla.

Vaikka Mäkinen näkee viherpesua monien yritysten toiminnassa, hän kuitenkin korostaa, että kaikki teot kohti kestäväää liiketoimintaa ovat kuitenkin arvokkaita. Tilanne kuitenkin saattaa vääristää kilpailua, sillä monet viestinnässään kestävyyttä korostavat pohjaavat sen esimerkiksi pelkästään uusiutuvan energian ostamiseen, kun taas toiset yritykset toimivat kestävästi vahvemmin useammilla eri osa-alueilla, ja Mäkisen mukaan painivat siten aivan eri sarjassa. Tämä ei kuitenkaan usein kuluttajalle välity. Suurimmaksi motivoivaksi tekijäksi Mäkinen nostaa kuitenkin rahan. Hän toivoo, että yritys saavuttaa kestäväällä liiketoiminnallaan myynnin lisäystä.

4.2.2 Sisäiset tekijät

Ulkoisten kestäväää liiketoimintaan vaikuttavien tekijöiden lisäksi on useita sisäisiä tekijöitä, jotka siihen vaikuttavat. Useat ulkoiset tekijät vaikuttavat myös siihen, minkälaisia sisäisiä vaikuttavia tekijöitä yrityksissä syntyy. Mäkinen kertoo, että hänen yrityksessään vastuullisuus

jaetaan kolmeen eri arvoon, jotka ovat ympäristö, sosiaalinen ja taloudellinen. Useat kestävän liiketoiminnan toimet toteuttavat yrityksessä useampaa kuin yhtä arvoa.

Mäkinen korostaa, että yritysten ei tulisi ajatella kestävää liiketoimintaa ensisijaisesti kulueränä. Vihreiden arvojen mukaisuuden lisäksi kestävä kehitys ja kiertotalous voivat tuottaa yritykselle merkittäviä säästöjä. Esimerkiksi monet ympäristöä säästävät energialähteet koituvat yritykselle edullisiksi pitkällä aikavälillä, ja maksavat Mäkisen mukaan itsensä takaisin moninkertaisesti.

Ympäristöasioihin menee tuulivoimala, mutta samalla se menee myös taloudellisiin. Me kummallakin tehtaalla käytetään paljon paineilmaa, joka tuo valtavasti prosessilämpöä. Se työnnettiin pihalle, ja sitten otettiin kaukolämmöstä uutta lämpöä. Nyt meillä on paineilmakompressorit. Me saadaan sillä järjestelmällä prosessilämpö talteen, ja kaukolämmöstä lähes kokonaan päästään eroon. Sekin on sekä ympäristöllinen että taloudellinen arvo.

Henkilöstöresurssit ovat Mäkisen mukaan yrityksessä hyvin rajalliset, mikä vaikuttaa ajan riittävyyteen. Esimerkiksi järjestelmät ja erilaiset seuraustavat, joiden avulla kestävyyttä voitaisiin yrityksessä kehittää, jäävät tämän vuoksi yrityksessä hyödyntämättä. Mäkisen henkilökohtainen motivaatio nousee myös haastattelussa esille. Idea liiketoiminnallisesti kestävästä yrityksestä lähti liikenteeseen opiskeluaikoina, jolloin Mäkinen opiskeli ympäristönsuojelua. Järjestelmien sijaan Mäkinen johtaakin kestävän liiketoiminnan johtamista yrityksessä itse.

Mä tunnen nuo meidän asiat ja prosessit niin hyvin. Mulla on mielessä koko ajan lista, että kun tämä saadaan tehtyä, niin sitten tehdään tämä seuraavaksi. Mulla, ja mulla on pari hyvää työntekijää, niin meillä on niin vahva tuo prosessiosaaminen, ei me siihen tarvita ketään konsulttia tai neuvojaa laskemaan ja kertomaan, että nyt kannattaa tämä ja tämä tehdä.

Vaikka Mäkinen ei koekaan konsultointia tai muuta ulkopuolista apua yrityksen päivittäisen toiminnan kannalta tarpeelliseksi, kaikkia asioita ei kuitenkaan pysty yksin hoitamaan. Tästä esimerkkinä Mäkinen tuo esille hiilijalanjälkilaskelmat, joiden tekemistä vaikeuttaa erilaiset standardit ja uskottavuusongelma, mikäli ne tehtäisiin itse. Pramia on nyt kuitenkin päättänyt

teettää hiilijalanjälkilaskelmat ulkopuolisella taholla, ja tarkistuttaa ne toisella, jotta laskelmia voidaan luotettavasti ja uskottavasti hyödyntää liiketoiminnassa. Tämä kuitenkin vaatii yritykseltä merkittävää taloudellista panosta.

4.2 Kestävän liiketoiminnan toteutus pk-ympäristössä

Mäkinen kokee, että kestävän liiketoiminnan toteuttaminen onnistuu monissa pk-yrityksissä hyvin, jopa paremmin kuin pörssiyrityksissä. Mäkinen uskoo pienten yritysten olevan edelläkävijöitä, jotka uskaltavat tehdä isoja investointeja kohti kestävyyttä. Isojen pörssiyritysten toiminnassa Mäkinen näkee ristiriidan. Usein suurilla yrityksillä on tavoitteena saada kovia tuloksia lyhyellä aikavälillä, eikä ympäristöasioihin malteta investoida.

Tällaisessa pk-yrityksessä kvartaali on 25 vuotta, pörssiyrityksessä on neljännes vuotta. Näitä kaikkia investointeja ajatellaan niin paljon pidemmällä aikajänteellä.

Mäkinen näkee oman yrityksensä esimerkkinä juuri edellä mainituista edelläkävijäyrityksistä. Pramia on maailman ensimmäisiä yrityksiä, jotka valmistavat itse omat pakkauksensa. Tämän lisäksi pakkaukset ovat olleet jo kymmenen vuoden ajan sataprosenttisesti kierrätysmuovimateriaalista valmistettuja, ja yritys on hakenut erikseen Euroopan elintarvikevirastolta EFSA:lta luvan tuotteiden elintarvikekontaktikelpoisuudelle. Mäkinen nostaa vertailukohteeksi suuret juoma-alan yritykset The Coca-Colan Companyn ja PepsiCon, joiden pakkausten kierrätysmateriaalin osuus vaihtelee maasta riippuen, ja on korkeimmillaan viisikymmentä prosenttia. Mäkinen kokeekin Pramian pisimmälle kestävyyyteen meneväksi kehitykseksi sen, että Pramia on onnistunut saamaan pakkausmateriaalleilleen niin sanotun suljetun kierron. Mäkinen kokeekin, että kestävyys on Pramian toiminnassa selkeästi täysin ydintoiminto. Kestävyys näkyy yrityksen toiminnassa esimerkiksi yrityksen käyttämässä energiassa.

Kestävä liiketoiminta on kuitenkin vaatinut suuria investointeja. Tuulivoimalan hankkiminen vaati yritykseltä hankinta-aikaan lähes vuoden liikevaihdon suuruisen panoksen. Mäkinen tuokin esille, että mikäli suuretkin yritykset miljardien eurojen liikevaihdolla panostaisivat

kestävään kehitykseen yhtä suurella volyymilla, nekin pääsisivät päästöissään nollatasolle heti. Tämän sijaan suuret yritykset asettavat päästötavoitteita useiden, jopa kymmenien vuosien päähän.

Kestävyyden sosiaalinen aspekti näkyy Pramian toiminnassa säännöllisinä työaikoina ja lomaaikoina, sekä samapalkkaisuutena samaa työtä tekeville. Ylitöitä yrityksessä tehdään erittäin vähän, jos lainkaan. Tämä ei kuitenkaan koske itse yrittäjää. Kysyttäessä kestävyyden jalkauttamisesta henkilöstölle Mäkinen on sitä mieltä, että kestävyyden ollessa vahva ydintoiminto, on sitä tarpeetonta ja lähes mahdotonta erikseen jalkauttaa.

Kun ajattelee ympäristövastuuta ja taloudellista vastuuta, ne on niin integroitua tähän meidän toimintaan, että ei ole paljoa vaihtoehtoja. Ne vähän tulee pakosta tuolla, kun ne on niin sidoksissa tähän meidän tuotantoon. Kun sähköä tuotetaan, niin eipä henkilöstö siinä sitten voi mitään.

Haasteita itse kestävän kehityksen toimeenpanemisessa Mäkisen on vaikea nimetä, mutta selkeä kehityskohta on kuitenkin siitä ulospäin viestiminen. Yritys on kymmenen vuoden ajan ollut täysin hiilipäästötön tuotantolaitos, Suomen ensimmäinen sellainen, mutta vasta viime aikoina siitä on mainonnan ja esimerkiksi etikettien kautta pyritty viestimään myös kuluttajille. Tässä Mäkinen näkee selkeän eron suuryrityksiin, jotka viestivät ahkerasti, vaikka niiden toiminta ei kestävyydellään nouse esimerkiksi Pramian toiminnan kanssa samalle tasolle.

Kestävyyden ollessa vahva ydintoiminto se tuntuu yritykselle toisinaan itsestäänselvyydeltä, jolloin viestinnällistä aspektia ei olla ymmärretty ottaa huomioon. Tämän lisäksi Mäkinen kokee, että yrityksessä ollaan jopa jo hieman kyllästyneitä tuotteiden kestävyyden mainostamiseen, vaikka näin ei saisi olla.

Me tehdään ja toteutetaan, mutta niin kun nyt voi kuvitella, että me ollaan kymmenen vuotta tehty vastuullisesti näitä pakkauksia, ja nyt vasta saadaan siirrettyä ne etikettiin.

Tällä hetkellä yrityksessä on meneillään etikettiudistus Joutsenmerkki-sertifikaatin hankkimisen myötä. Uusissa etiketeissä kerrotaan pakkauksen kierrätysmateriaalista ja tuotteen

suomalaisesta alkuperästä. Tämän toivotaan herättävän kuluttajien huomion, ja vaikuttavan ostopäätöksiin.

4.3 Kestävyyden toteuttamisen seuraukset pk-yrityksen liiketoiminnalle

Vaikka Pramia tavoitteleekin kestäväällä liiketoiminnallaan myös myynnin lisäystä, Mäkinen ei ole vakuuttunut siitä, että niin välttämättä käytännössä tapahtuisi. Tämä näkyy niin kuluttajien keskuudessa kuin vähittäiskaupankin puolella. Mäkinen nostaa esimerkiksi vähittäiskaupan vastuullisuusjohtajan kanssa käydyn keskustelun. Vaikka vähittäiskauppa kertoo toimivansa vastuullisesti, se ei välttämättä näy niiden ostotoiminnassa lainkaan.

Sertifikaattien hankinnan Mäkinen kokee osittain hankalaksi. Pramia valittiin kansainvälisesti maailman vastuullisimmaksi alkoholijuomien valmistajaksi vuonna 2012, mutta kotimaassa yritys pääsee vasta nyt osaksi Alkon Vihreän Valinnan tuotteita. Tämä johtuu juuri sertifikaattien puutteesta. Joutsenmerkki-sertifikaatin hankinta oli yritykselle pitkä ja työläs prosessi, vaikka toiminta täyttikin kriteerit jo ennen hakuprosessin alkua.

Alkolla on tämä Vihreän Valinnan tuote ollut kauan. Siinä hakuprosessissa saa pisteitä, jos sulla on ollut painava lasipullo ennen, ja sä olet saanut ostettua vähä kevyemmän lasipullon, tai sitten sulla on joku luomutuote tai Reilun Kaupan tuote. Meillä ei ollut mitään sellaista sertifikaattia, tai kevyempää lasipulloa, kun meillä oli jo valmiiksi muovipullossa. Me ei olla päästy Vihreän Valinnan tuotteisiin, paitsi nyt, kun meillä on tämä Joutsenmerkki, joka oli puolentoista vuoden kallis ja aikaa vievä projekti.

Mäkinen näkee kestävyiden kohtelemisen ydintoimintona tuottavan yritykselle merkittäviä säästöjä. Vuonna 2009 Pramia pystytti oman tuulivoimalan, ja rakennutti voimalan ja tehtaan välille oman sähköverkon. Mäkinen vertaakin tämänkaltaisia kestävyiden toteuttamista esimerkiksi päästövähennysten ostamiseen ja puiden istuttamiseen. Näissä tapauksissa kestävyiden rahat valuvat ulos yrityksestä, kun taas ydintoimintona kohdeltuna yrityksellä on mahdollisuus saada kestävyidestä tuloja.

Me ollaan panostettu siihen valtavia summia, mutta niin kun sanoin nii jos sä istutat muualle puuntaimia tai ostat hiilipäästöjä, niin silloinhan ne rahat niin kuin valuu ulos tavallaan. Nyt kun me investoidaan omaan tuulivoimalaan, meillähän on oma sähköverkko täällä, niin kyllähän me saadaan sitten myös tuloja sieltä, saadaan sähköä sieltä.

Kestävän liiketoiminnan ansiosta Pramia myös työllistää useita ihmisiä. Kurikassa sijaitsevan Pramian tehtaan ja Toholammin Pramia Plasticin kierrätysmuovitehtaan lisäksi yrityksen toiminta työllistää alihankkijoita, kuljetusliikkeitä sekä monia muita tahoja. Mäkelä näkeekin kiertotaloudessa suuren mahdollisuuden työpaikkojen luomiseen.

Mä olen jo pitkään sanonut, että kaikki pakkaukset kaupassa pitäisi olla pantillisia, ja kun ne kiertäisivät ja ne lajiteltaisiin, niin tänne tulisi kymmeniä tuhansia työpaikkoja Suomeen.

5 ANALYYSI

5.1 Kestävä liiketoiminta pk-yrityksen ydintoimintona

Haanaesin ym. (2011) mukaan yritykset, jotka kohtelevat kestävästä liiketoimintaa niiden ydintoimintona, hyötyvät sen toteuttamisesta eniten. Kestävä liiketoiminta näkyy usein yrityksissä niin, että jo olemassa olevia toimintatapoja järjestellään uudelleen ja tehokkaammin. Esimerkkeinä tästä Haanaes ym. mainitsi energiatehokkuuden ja jätteiden vähentämisen. Tämä tuli hyvin esille myös Mäkisen haastattelussa, ja Pramia Oy:n toiminnassa kestävästä liiketoimintaa lähestyttiin juuri käytännön näkökulmasta, keskittyen energiantuotantoon. Tällä tavoin yritys pyrki kestävästä liiketoiminnan keinoin hakemaan säästöjä toiminnassaan. Mäkinen korostikin haastattelussa, että yritysten tulisikin ajatella kestävästä liiketoimintaa kulujen sijaan mahdollisuutena säästöihin.

Mäkisen haastattelussa korostui yrittäjän vahva asema pk-yrityksen kestävästä liiketoiminnan suunnittelemisessa ja toteuttamisessa. Haastattelussa nousi myös esille yrittäjän ja tämän läheisten alaisten tiedon tärkeä rooli. Pk-yrityksessä yrittäjällä ja yrityksen työntekijöillä on niin vahva tietämys yrityksen toiminnasta, että sitä on myös helppo toteuttaa, ja tehdä merkittäviäkin ratkaisuja kohti kestävästä liiketoimintaa. Kuten Baumann-Pauly ym. (2013) toi myös esille, matala hierarkia on pk-yrityksille eduksi kestävästä liiketoiminnan toteuttamisessa.

Yrittäjän vahva asema tuo pk-yritykselle paljon mahdollisuuksia toiminnan määrätietoiseen kehittämiseen, mutta yrittäjän vastuu on myös laaja. Szczepanska-Woszczyna ja Kurowska-Pysz (2016) toivat esille, kuinka suurin osa vastuusta lankeaa pk-yrityksessä johtajan kannettavaksi, ja yrityksen tietotaito on vahvasti riippuvainen sen johtajasta. Johtajan rooli voikin pk-yrityksessä olla jopa tärkeämpi kuin taloudelliset resurssit. Haastattelussa nousi esille sekä Mäkisen henkilökohtaisen motivaation merkitys kestävästä liiketoiminnan johtamisessa, että hänen vahva asemansa kestävästä liiketoiminnan kehittämisessä yrityksessä vahvan prosessiosaamisensa vuoksi. Kun yrittäjä tuntee yrityksensä prosessit niin hyvin, kun mahdollista on, on asiat helpompi hoitaa itse. Haastattelussa nousi myös esille, että yrityksen linjat ylittöistä ei koskenut itse yrittäjää.

Taipalinen ja Toivio (2004) mukaan pk-yrityksiltä puuttuvat soveltuvat kestävä liiketoiminnan kehittämisen ja mittaamisen välineet. Yrittäjien vuoden 2020 pk-yritysbarometrissa nousi esille, että vaikka vain viidennes suomalaisista pk-yrityksistä on kartoittanut liiketoiminnan ilmastovaikutuksia, lähes 70 prosenttia toteutti vuonna 2019 toimia, joilla vähennettiin oman toiminnan päästöjä. Myös Mäkisen haastattelussa korostui toiminnan merkitys mittaamisen ja seurannan sijaan. Esimerkiksi henkilöstöressurit selittävät sitä, minkä takia kestävä liiketoimintaa raportoidaan pk-yrityksissä suuryrityksiä vähemmän.

Niin haastattelussa kuin kirjallisuuskatsauksessa nousi esille pk-yritysten vahvat edellytykset toimia kestävä liiketoiminnan edelläkävijöinä. Sekä Baumann-Pauly ym. (2013) että Lepoutre ja Heene (2006) toivat esille, että pk-yrityksillä on useita niiden luonteeseen pohjautuvia piirteitä, jotka edistävät niiden mahdollisuuksia toimia kestävästi. Mäkinen toi haastattelussa esille, että pienet edelläkävijäyritykset toimivat kestävä liiketoiminnan edelläkävijöinä, sillä ne uskaltavat tehdä pörssiyrityksiä rohkeampia investointeja. Tähän voidaan katsoa vaikuttavan pk-yrityksen toiminnan pidemmän aikavälin suunnittelu, yrittäjän vahva asema sekä pk-yrityksen matala hierarkia.

5.3 Liiketoiminnallisesti kestävät pk-yritykset markkinoilla

Pk-yrityksissä kestävä liiketoimintaa toteutetaan eri tavalla kuin suuryrityksissä, jolloin niiden toimet myös näyttäytyvät markkinoilla eri tavoin. Liiketoiminnallista kestävyyttä on Lepoutren ja Heenen (2006) mukaan tutkittu suuryritysten näkökulmasta huomattavasti enemmän kuin pk-yritysten näkökulmasta. Sama ilmiö on Baumann Pauly ym. (2013) mukaan huomattavissa myös mediassa käytävässä keskustelussa, jossa pk-yritykset jäävät selvästi suuryritysten varjoon. Mäkinen toi haastattelussa esiin myös kestävä liiketoimintaa kehittävä ja siitä päättävät työryhmät, joissa pk-yritysten edustajia on harvoin nähtävissä.

Mäkisen haastattelussa nousi esille, kuinka Pramia Oy on jo vuosikaudet toiminut kestävä kehityksen arvojen mukaisesti, mutta on vasta nyt tuomassa sitä esiin esimerkiksi tuotteidensa etiketeissä. Baumann-Pauly ym. (2013) mukaan vastuullisuus on pk-yrityksissä niin vahvasti integroitunut osaksi organisaatiokulttuuria tapojen ja rutiinien kautta, että sitä ei erikseen korosteta työn kuvauksissa tai muussa viestinnässä. Yritys voikin jopa kyllästyä kestävyydestä

puhumiseen, kun sitä on toteutettu ydintoimintona tarpeeksi pitkään. Erityisesti tämä näkyy pk-yritysten toiminnassa, jossa resurssit viestintään ovat muutenkin rajalliset, ja massamainonnan sijaan sana yrityksestä leviää ihmiseltä toiselle.

Viestinnän puute heikentää pk-yritysten asemaa markkinoilla, missä yhä useampi yritys käyttää kestävästä liiketoimintaa markkinointivalttinaan. Suuryritykset, joilla on suuremmat resurssit viestintään käytettäväksi, hyötyvät Baumann-Paulyn ym. (2013) ja Lepoutren ja Heenen (2006) mukaan kestävästä liiketoiminnasta enemmän, sillä ne saavat siitä pk-yrityksiä enemmän positiivista näkyvyyttä. Aiheeseen liittyy myös viherpesu. Yhä useampien yritysten ymmärtäessä kestävästä liiketoiminnan merkityksen kuluttajille tuovat he sitä viestinnässään aktiivisemmin esille, myös pienemmällä tai jopa puuttuvilla konkreettisilla toimilla viestinnän takana. Mäkisen mukaan viherpesu on toimialan sisällä helposti huomattavissa. Kuluttajalle viherpesun tunnistaminen ei sen sijaan ole niin yksiselitteistä.

Lepoutre ja Heene (2006) tuovat myös esille, että asiakkaat saattavat jättää pk-yritysten liiketoiminnallisen kestävyuden huomiotta, sillä he eivät usko pienten yritysten toimien merkityksellisyyteen. Myöskään Mäkinen ei uskonut heidän tuotteitaan ostettavan enemmän niiden kestävyuden vuoksi. Viestintään panostamalla, ja esimerkiksi sertifikaatteja hankkimalla tähän pyrittiin kuitenkin tekemään muutosta. Viestinnän kehittäminen ja sertifiointiprosessit ovat kuitenkin resursseja kuluttavia, ja siten pk-yrityksille erityisen hankalia. Tämä asettaa pk-yritykset ja suuryritykset eri asemaan kilpailutilanteessa.

Vaikka myynnin lisäys ja sitä seuraava tulojen kasvu toimisikin pk-yritysten kestävästä liiketoiminnan motivaatiotekijänä, eivät ne välttämättä toteudu. Johtuen pk-yritysten kestävästä liiketoiminnalle hyödyllisistä ominaispiirteistä on kestävästä liiketoiminnan toteuttaminen pk-yrityksissä hyvällä mallilla. Sen sijaan viestinnässä olisi paljon kehitettävää, jotta pk-yritysten toimet ja jopa asema edelläkävijöinä saataisiin viestittyä myös markkinoille. Näin kuluttajien huomiota, mediakeskustelua ja tieteellistä tutkimusta osattaisiin kääntää myös pk-yritysten suuntaan.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Tutkimuksen johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa tavoitteena oli tutkia, mitkä tekijät vaikuttavat kestävään liiketoimintaan pk-yrityksessä, miten liiketoiminnallista kestävyyttä toteutetaan, ja mitkä ovat sen seuraukset pk-yrityksen toiminnalle. Jotta tutkimustavoite voitiin saavuttaa, luotiin aiheesta kirjallisuuskatsaus, jonka pohjalta muodostettiin tutkimuksen viitekehys. Empiirinen aineisto kerättiin temahaastattelun avulla.

Pk-yrityksen liiketoiminnalliseen kestävyYTEEN vaikuttavia tekijöitä tunnistettiin kirjallisuuden ja haastattelun perusteella useita, niin ulkoisia kuin sisäisiä. Nämä vaikuttavat tekijät, kuten usein esiin nousseet rajalliset resurssit, ovat ominaisia juuri pk-yritykselle, ja siten vaikuttavat siihen, minkälaista liiketoiminnallinen kestävyys on pk-yrityksessä, ja minkälaisia seurauksia sen toteuttamisesta on yrityksen toiminnalle. Vaikka useat näistä vaikuttavista tekijöistä, kuten vähäinen henkilökunta, rajallinen aika ja johtajan suuri vastuu voidaan nähdä negatiivisina asioina, muovaavat ne kuitenkin pk-organisaatiosta kestäväälle liiketoiminnalle hyvin otollisia.

Pk-yrityksen ominaispiirteiden vuoksi kestävä liiketoiminta asettuu helposti liiketoiminnan ydintoiminnoksi. Henkilöstön pienempi määrä ja johtajan vahva asema mahdollistavat matalan hierarkian, jossa liiketoiminnallista kestävyyttä on helppo toteuttaa. Toimista on helppo viestiä henkilöstölle, ja kuten haastattelussa ilmeni, toiminta ei välttämättä vaadi erillistä henkilöstölle jalkauttamista. KestävyYDEN kohtelevinen ydintoimintona tapahtuu usein jokapäiväisten prosessien, kuten energiankäytön ja -tuotannon kautta. Näin ollen sen on mahdollista tuottaa pk-yritykselle myös säästöjä.

Yrityksen sisäisen prosessinhallintaosaamisen ja muiden organisatoristen ominaispiirteidensä seurauksena pk-yritys voi toteuttaa kestävää liiketoimintaa vapaaehtoisesti, jopa monipuolisemmin kuin lain vaatimin keinoin. Tämä antaa pk-yritykselle suotuisan aseman toimia kestäväN liiketoiminnan edelläkävijänä. Haastattelussa nousi esimerkiksi esille, että pk-yrityksessä suuria investointeja kohti kestävää liiketoimintaa uskalletaan tehdä suuryrityksiä

paremmin, sillä toiminnan jatkuvuutta ja seurauksia tarkastellaan huomattavasti pidemmällä aikajänteellä.

Vaikka pk-yritys olisikin liiketoiminnallisesti kestävä, ei se välttämättä näy sen liiketoiminnassa ulkoisille sidosryhmille. Liiketoiminnallisen kestävyuden tullessa pk-yritykseltä usein luonnostaan, ja resurssien ollessa rajalliset, jää kestävästä liiketoiminnasta viestiminen usein pk-yrityksessä puutteelliseksi. Näin ollen se ei välity esimerkiksi kuluttajalle niin hyvin kuin mahdollista, ja haettu myynnin lisäys voi jäädä saamatta. Viestinnän kehittäminen voi vaatia pk-yritykseltä paljon aikaa, rahaa ja osaamista, jolloin se usein onkin rajallisten resurssien vuoksi haastavaa. Esimerkiksi sertifikaattien hankinta on pk-yritykselle paljon resursseja vaativa projekti, joka saattaa kuitenkin olla viestinnällisistä syistä hyvinkin tärkeä.

Kokonaisuudessaan tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että pk-yrityksen liiketoiminnallisen kestävyteen vaikuttavat useat eri tekijät, jotka ovat mahdollista jakaa ulkoisiin sekä sisäisiin vaikuttaviin tekijöihin. Nämä tekijät voivat luoda pk-yritykselle haasteita kestävä liiketoiminnan toteuttamisessa, mutta mahdollistavat myös ne ominaispiirteet, joiden vuoksi pk-yritys saattaa olla luonnostaan liiketoiminnallisesti kestävä. Liiketoiminnallisen kestävyuden seuraukset liiketoiminnalle voivat pk-yrityksessä olla suuryrityksiä vähäisemmät, sillä viestintä on pk-yritykselle haasteellisempaa, eikä liiketoiminnallinen kestävyys välttämättä välity yrityksen ulkopuolelle.

6.2 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimusta ja sen luotettavuutta arvioidessa on tärkeä ottaa huomioon erinäisiä tutkimuksen tekoon vaikuttaneita tekijöitä. Tämän tutkimuksen kirjallisuuskatsauksen ja empiirisen osuuden luotettavuutta ja rajoittavia tekijöitä eriteltiin tarkemmin luvussa 3.4. Kirjallisuuskatsauksen luotettavuuteen vaikuttavia tekijöitä olivat esimerkiksi kirjallisuuden rajallinen määrä sekä hyödynnetyn kirjallisuuden julkaisuaikajankohdat. Merkittävä osa kirjallisuudesta oli peräisin 2000-luvun alkupuolelta. Näiden lähteiden tueksi etsittiin kuitenkin myös tuoreempaa ja ajankohtaisempaa materiaalia.

Tutkimuksen empiirisen osuuden luotettavuuteen vaikuttaa haastateltavien henkilöiden vähäinen määrä. Tutkimusta varten haastateltiin ainoastaan yhden pk-yrityksen edustajaa. Kyseinen yritys oli kehittänyt liiketoiminnallista vastuullisuuttaan määrätietoisesti useita vuosia, mikä vaikuttaa siihen, miten yritys kokee kestävän liiketoiminnan haasteet ja mahdollisuudet. Sekä kirjallisuuden että empirian rajallista määrää selittää kandidaatin tutkielman laajuuden asettamat rajat.

Tulevaisuudessa pk-yritysten kestävä kehitystä voisi tarkastella erityisesti sen liiketoiminnalle tuottavien seurausten näkökulmasta. Pk-yritysten haasteet kestävyden nostamisessa esille niiden ulkoisessa viestinnässään korostui niin kirjallisuuskatsauksessa kuin empiriassa. Tarkempi tutkimus pk-yritysten liiketoiminnallisen kestävyden kehittämistä ja hyödyntämisestä voisi olla paikallaan. Myös vertaileva tutkimus pk-yritysten ja suuryritysten liiketoiminnallisen kestävyden välillä voisi nostaa esiin sellaisia kohtia, joihin esimerkiksi uutta lainsäädäntöä luodessa tulisi kiinnittää erityishuomiota pk-yrityksiä ajatellen.

LÄHTEET

- Bansal, P. & DesJardine, M. (2014). Business sustainability: It is about time. *Strategic organization*, 12 (1), 70–78.
- Baumann-Pauly, D., Wickert, C., Spence, L. J., & Scherer, A. G. (2013). Organizing corporate social responsibility in small and large firms: Size matters. *Journal of Business Ethics*, 115 (4), 693–705.
- Campbell, J.L., 2007. Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 946–967.
- Euroopan komissio, 2015. *Käyttöopas. Pk-yrityksen määritelmä*. Luxemburg: Euroopan unionin julkaisutoimisto. http://publications.europa.eu/resource/cellar/79c0ce87-f4dc-11e6-8a35-01aa75ed71a1.0007.01/DOC_1
- Galea, C. (2004). *Teaching business sustainability from theory to practice*. Sheffield, South Yorkshire, England: Greenleaf Pub.
- Haanaes, K, Arthur, D., Balagopal, B, Kong, M. T., Reeves, M., Velken, I., Hopkins, M. S. & Kruschwitz, N. (2011). Sustainability: The ‘Embracers’ Seize Advantage. *MIT Sloan management review*, 52 (3).
- Hart, S. & Shrivastava, P. (1995) Creating sustainable corporations. *Business strategy and the environment*, 4 (3), 154–165.
- Hirsjärvi, S, Remes, P. & Sajavaara, P. (2014). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Jansen, J. J. (2008). Combining competence building and leveraging: managing paradoxes in ambidextrous organizations. *Advances in Applied Business Strategy*, 10 (10), 99–119.
- Ketola, T. (2005). *Vastuullinen liiketoiminta: sanoista teiksi*. Helsinki: Edita.
- Kuusiniemi, K., Ekroos, A., Kumpula, A. & Vihervuori, P. (2013). *Ympäristöoikeus*. Helsinki: Sanoma Pro.
- Lepoutre, J. and Heene, A. (2006). Investigating the Impact of Firm Size on Small Business Social Responsibility: A Critical Review. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 257–273.
- Löf, R. (2021). Yritysten vastuullisuus vaatii niin lainsäädäntöä kuin vapaaehtoisuutta. *Itä-Suomen Yliopisto*. Luettu 29.3.2021. <https://www.uef.fi/fi/artikkeli/yritysten-vastuullisuus-vaatii-niin-lainsaadantoa-kuin-vapaaehtoisuutta>
- Martínez Hernández, J. J., Sánchez, M. P. S. & Díaz, P. R. (2021) Business-oriented environmental regulation: Measurement and implications for environmental policy and business strategy from a sustainable development perspective. *Business Strategy & the Environment*. 30 (1), 507–521.

McWilliams, A. and Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *Academy of Management Review*, 26 (1), 117–127.

Montiel, I. (2008) Corporate Social Responsibility and Corporate Sustainability: Separate Pasts, Common Futures. *Organization & environment*, 21 (3), 245–269.

Nazamul, H., Rahman, A. R. A., Molla, R. I., Noman, A. H. & Bhuiyan, M. Z. H., (2018). Is corporate social responsibility pursuing pristine business goals for sustainable development? *Corporate social-responsibility and environmental management*, 25 (6), 1130–1142.

Panapanaan, V. M., Linnanen, L., Karvonen, M.-M. & Phan, V. T. (2003). Roadmapping Corporate Social Responsibility in Finnish Companies. *Journal of Business Ethics*, 44 (2): 133–148.

Pramia Oy. Tarina. Luettu 16.4.2021. <https://www.pramia.fi/tarina/>

Pramia Plastic Oy. Yritys. Luettu 16.4.2021. <https://www.pramiaplastic.fi/yritys/>

Prime Minister's Office, 2020. Voluntary National Review 2020, Finland. Report on the Implementation of the 2030 Agenda for Sustainable Development. *Publications of The Prime Minister's Office*, 2020:8.

Starik, M. (1995). Should Trees Have Managerial Standing? Toward Stakeholder Status for Non-Human Nature. *Journal of Business Ethics*, 14: 207–217.

Stead, J. G. & Stead E. (2000). Eco-Enterprise Strategy: Standing for Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 24 (4), 313–329.

Szczepanska-Woszczyzna, K. and Kurowska-Pysz, J., 2016. Sustainable Business Development Through Leadership in SMEs. *Ekonomia i Zarzadzanie = Economics and Management*, 8 (3), 57–69.

Taipalinen, J. & Toivio, T. (2004). *Vastuullinen yritystoiminta pk-yritysten voimavarana*. Helsinki: Kauppa- ja teollisuusministeriö.

Thiele, L. P. (2016) *Sustainability*. Second edition. Cambridge, England: Polity.

Työ- ja elinkeinoministeriö, 2020. Oikeudellinen selvitys konkretisoi, millainen yritys vastuulaki voisi olla Suomessa - Työ- ja elinkeinoministeriön verkkopalvelu. Luettu 20.2.2021. <https://tem.fi/-/oikeudellinen-selvitys-konkretisoi-millainen-yritysvastuulaki-voisi-olla-suomessa>

Ulkoministeriö. Agenda 2030 – kestävä kehityksen tavoitteet. Luettu 28.3.2021. <https://um.fi/agenda-2030-kestavan-kehityksen-tavoitteet>

Valtioneuvosto, 2020. *Kehityspoliittinen toimikunta: Yritysvastuulain valmisteluun lisää vauhtia ja kunnianhimoa*. Luettu 16.3.2021. <https://valtioneuvosto.fi/-/kehityspoliittinen-toimikunta-yritysvastuulain-valmisteluun-lisaa-vauhtia-ja-kunnianhimoa>

Weiss, J. W. (2014). *Business ethics: a stakeholder and issues management approach*. San Francisco, California: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

World Commission on Environment and Development (1987). *Our Common Future*. Oxford University Press.

Yrittäjät, 2021. *Yrittäjyys Suomessa*. Luettu 12.2.2021. <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/yrittajyys-suomessa-316363>

Yrittäjät, 2020. *Pk-yritysbarometri 1/2020*. Luettu 5.4.2021. <https://www.yrittajat.fi/pk-yritysbarometri-12020-617670>

LIITTEET

LIITE 1: Marko Mäkisen haastattelurunko

1. Haastateltava

- Kerrotko hieman itsestäsi ja yrityksestäsi?

2. Liiketoiminnallinen kestävyys

- Miten ymmärrätte kestävyuden liiketoiminnassa?
- Kuinka tuttu käsite on, mitä katsotte sen sisältävän?
- Mitä kestävyys on juuri teidän yrityksessänne?
- Miten olette implementoineet liiketoiminnallisen kestävyuden toimintaan?
 - Onko se teille erillinen osa-alue vai ydintoiminto?

3. Kestävyyteen vaikuttavat tekijät

- Minkälaiset asiat vaikuttavat siihen, miten toimitte?
 - Mitkä tekijät motivoivat teitä toimimaan kestävästi?
- Minkälaiset resurssit vaikuttavat siihen, miten toimitte?
- Onko resurssien tarve tai käyttö muuttunut tai kehittynyt viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana?
- Miten olette jalkauttaneet kestävyuden henkilöstölle?

4. Kestävyyden merkitys liiketoiminnalle

- Koetteko kestävyuden eduksi liiketoiminnalle?
- Tuoko kestävyysnäkökulma teille lisäarvoa?
 - Jos kyllä, miten, jos ei, miksi ei
- Koetteko, että kestävä liiketoiminnan toteuttamisessa on haittapuolia?
- Miten keskeiset asiakkaanne näkevät asian?

5. Lainsäädäntö

- Ovatko juridiset velvoitteet muuttuneet viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana?
- Koetteko nykyisen ympäristölainsäädännön kannustavaksi vai rajoittavaksi?

- Kuinka koette, että pk-yrityksiä on otettu huomioon sääntelyssä ja keskustelussa?

6. Liiketoiminnallisen kestävyuden kehittäminen

- Miten kehittäte kestävyyttä yrityksessänne?
- Onko teillä käytössä joitain järjestelmiä tai seurantatapoja?
- Minkälaista tukea tarvittaisiin?

7. Lopetus

- Onko jotain, mitä oletitte minun kysyvän, mutta mikä jäi kysymättä?