



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

B180

**Sanna Joensuu-Salo, Laura Könönen,
Annukka Koivuranta, Anmari Viljamaa & Marja Katajavirta**

**Eteläpohjalaisten pk-yritysten
vihreä ja inklusiivinen kasvu
- käsikirja yritysten
TKI-toiminnan kehittämiseen**



Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja
B. Raportteja ja selvityksiä 180

Sanna Joensuu-Salo, Laura Könönen,
Annukka Koivuranta, Anmari Viljamaa & Marja Katajavirta

Eteläpohjalaisten pk-yritysten vihreä ja inklusiivinen kasvu - käsikirja yritysten TKI-toiminnan kehittämiseen



Hanke rahoitetaan REACT-EU-välineen määrärahoista osana Euroopan unionin COVID-19-pandemian johdosta toteuttamia toimia.



Seinäjoki 2023

Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja
Publications of Seinäjoki University of Applied Sciences

A

Tutkimuksia
Research reports

B

Raportteja ja selvityksiä
Reports

C

Oppimateriaaleja
Teaching materials

SeAMK julkaisut:

Seinäjoen ammattikorkeakoulun kirjasto

Kalevankatu 35,
60100 Seinäjoki
p. 040 830 0410
kirjasto@seamk.fi

ISBN 978-952-7515-16-7 (verkkojulkaisu)
ISSN 1797-5573

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

TIIVISTELMÄ

Sanna Joensuu-Salo, Laura Könönen, Annukka Koivuranta, Anmari Viljamaa ja Marja Katajavirta. 2023. Eteläpohjalaisten pk-yritysten vihreä ja inklusiivinen kasvu – käsikirja yritysten TKI-toiminnan kehittämiseen. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 180, 163 s.

Tässä käsikirjassa esitetään tulokset GreenGrow-hankkeesta, jonka tavoitteena oli vauhdittaa eteläpohjalaisten pk-yritysten vihreää ja inklusiivista kasvua tukemalla yritysten TKI-toimintaa ja yhteistyöverkostoja. Hanketta rahoitti Etelä-Pohjanmaan liitto REACT-EU-välineen määrärahoista osana Euroopan unionin COVID-19-pandemian johdosta toteuttamia toimia. Hankkeessa tunnistettiin vihreään kasvuun liittyviä kasvun esteitä ja osaamiskapeikkoja sekä luokiteltiin eteläpohjalaiset yritykset vihreän ja inklusiivisen kasvun eri luokkiin. Näiden eri luokkien palvelutarpeet tunnistettiin TKI-toiminnan näkökulmasta ja kehitettiin erilaisia työkaluja vihreän innovaatiotoiminnan kehittämiseen.

Käsikirjassa esitellään tuotettu luokittelumalli sekä yrityselvityksen tulokset. Selvitykseen vastasi yhteensä 213 pk-yritystä Etelä-Pohjanmaalta. Hankkeessa kehitettiin kolme työkalua yritysten TKI-toiminnan kehittämiseen, joita pilotoitiin yritysten kanssa. Ensimmäinen työkalu liittyy yrityksen TKI-toiminnan arviointiin kokonaisuudessaan, toinen kestävän liiketoiminnan kehittämiseen ja kolmas tuot-teiden ja palveluiden innovointiin. Käsikirja esittelee nämä työkalut ja ohjeet niiden käyttämiseen. Lisäksi hankkeessa tehtiin kasvuyrittäjyyden ekosysteemin arviointi vihreän ja inklusiivisen kasvun näkökulmasta, jonka tulokset ja toimenpide-ehdotukset esitellään käsikirjassa samoin kuin tarkentavien yrityshaastattelujen tulokset.

Yhteenvedona voidaan todeta, että useat eteläpohjalaiset pk-yritykset ovat kiinnostu-neita kehittämään ja ottamaan käyttöön vihreitä innovaatioita. Vihreästä siirtymästä halutaan etsiä uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja osa kokee sen jopa osana omaa missiotaan. Luokittelumallin avulla saatiin tunnistettua erityisiä vihreän ja inklusiivisen kasvun yrityksiä, jotka erottuivat muista yrityksistä aktiivisemmalla kehittämistoiminnallaan, menestymisellään sekä korkeammilla arvoilla useilla liiketoiminnan osa-alueilla. Toisaalta vihreän ja inklusiivisen kasvun edistäminen Etelä-Pohjanmaalla tarvitsee vielä lisää yhteistyötä eri toimijoiden kesken ja tut-kimustiedon jalkauttamista yrityskentälle olisi entisestään kehitettävä. On myös tärkeää, että eri kasvuyrittäjyyden toimijoiden oma osaaminen vihreän siirtymän tarjoamista liiketoimintamahdollisuuksista ja kestävän liiketoiminnan kehittä-misestä kasvaa.

Yhteystiedot:

Sanna Joensuu-Salo

Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Kampusranta 11, Frami F, 60320 Seinäjoki

sanna.joensuu-salo@seamk.fi

ABSTRACT

Sanna Joensuu-Salo, Laura Könönen, Annukka Koivuranta, Anmari Viljamaa ja Marja Katajavirta. 2023. Green and inclusive growth of South Ostrobothnian SMEs – a handbook for developing RDI activities. Publications of Seinäjoki University of Applied Sciences B. Reports 180, 163 p.

This handbook presents the results of the GreenGrow project, whose aim was to accelerate the green and inclusive growth of small and medium-sized enterprises (SMEs) in South Ostrobothnia by supporting their R&D activities and collaboration networks. The project was funded by the South Ostrobothnia Regional Council from the REACT-EU instrument as part of the actions taken by the European Union in response to the COVID-19 pandemic. The project identified growth barriers and skill gaps related to green growth and classified South Ostrobothnian companies into different categories of green and inclusive growth. The service needs of these different categories were identified from the perspective of R&D activities, and various tools were developed to support green innovation activities.

The handbook introduces the classification model produced and the results of the company survey. A total of 213 SMEs from South Ostrobothnia participated in the survey. Three tools were developed in the project to support companies' R&D activities, and they were piloted with companies. The first tool relates to the evaluation of a company's overall R&D activities, the second to the development of sustainable business, and the third to the innovation of products and services. The handbook presents these tools and instructions for their use. Additionally, the project evaluated the growth entrepreneurship ecosystem from the perspective of green and inclusive growth, and the results and action proposals are presented in the handbook, as well as the results of detailed company interviews.

In summary, it can be stated that many South Ostrobothnian SMEs are interested in developing and adopting green innovations. New business opportunities are sought from the green transition, and some even consider it part of their mission. The classification model identified specific companies that stood out from others due to their more active development activities, success, and higher values in several areas of business. However, promoting green and inclusive growth in South Ostrobothnia still requires more cooperation among various stakeholders, and the dissemination of research knowledge to the business field needs to be further developed. It is also important that the expertise of different growth entrepreneurship actors in the opportunities offered by the green transition grows.

Contact information:

Sanna Joensuu-Salo

Seinäjoki University of Applied Sciences

Kampusranta 11, Frami F, 60320 Seinäjoki

sanna.joensuu-salo@seamk.fi

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	5
ABSTRACT	6
1 Johdanto	11
1.1 Vihreä siirtymä ja vihreä kasvu	12
1.2 Pk-yritykset keskiössä vihreän siirtymän edistämisessä ja vihreän kasvun luomisessa	13
1.3 Ekosysteemiyhteistyö vihreän siirtymän mahdollistajana	15
1.4 Käsikirjan rakenne	18
2 Yritysselvityksen toteutus.....	20
2.1 Tavoitteet, aineiston keruu ja analysointimenetelmät	20
2.2 Kyselylomake	21
3 Yritysselvityksen tulokset ja luokittelumalli.....	31
3.1 Taustamuuttujat	31
3.2 Yritysten kasvu ja menestyminen	36
3.3 Yritysten kasvutavoitteet ja kasvun keinot jatkossa	40
3.4 Ulkopuolisen asiantuntemuksen tarve	45
3.5 Yritysvastuu	46
3.6 Kiinnostus vihreisiin innovaatioihin ja kehittämisen esteet	57
3.7 Vihreä siirtymä ja luokittelumalli	64
4 Työkalut ja toimintamalli TKI-toiminnan kehittämiseksi	82
4.1 TKI-toiminnan arviointi ja kehittäminen -työkalu	82
4.2 Kiertoliike -kiertotaloudella kohti kestävämpää liiketoimintaa -työkalu	85
4.3 Innovaatio Canvas	91
4.4 Toimintamallin pilotointi	96
5 Kasvuyrittäjyyden ekosysteemin arviointi	100
5.1 Tavoitteet ja toteutus	100
5.2 Toimijoiden profiilit	103
5.3 Tulokset haastatteluista	105
5.4 Yhteenveto ja toimenpidesuosituksset	123
6 Yritysvastuu käytännössä eteläpohjalaisissa pk-yrityksissä.....	130
6.1 Haastattelujen toteutus	130
6.2 Haastattelujen tulokset	132
7 Lopuksi	151
LÄHTEET	156

Kuvioluettelo

Kuvio 1. Vastaajien yritysten toimialat.....	32
Kuvio 2. Yritysten koko.....	32
Kuvio 3. Vastaajayritysten sijainti seutukunnittain.....	33
Kuvio 4. Vastaajayritysten sijainti kuntaryhmittäen ja paikkatieto- luokituksen mukaan.	35
Kuvio 5. Yritysten liikevaihto vuonna 2020 ja arvio vuodelle 2021.....	36
Kuvio 6. Vastaajayritysten liikevaihdon kehittyminen viimeisten 1–2 vuoden aikana	37
Kuvio 7. Yritysten päätoimialan pärjääminen viimeisen 1–2 vuoden aikana.....	39
Kuvio 8. Vastaajayritysten kasvutavoitteet	40
Kuvio 9. Keinot kasvun tavoittelemiseksi (kohtalaista tai voimakasta kasvua tavoittelevat yritykset)	41
Kuvio 10. Yritysvastuuseen liittyvät keskiarvomuuttujat.....	49
Kuvio 11. Yritysten kiinnostus kehittää tai ottaa käyttöön vihreitä innovaatioita.....	58
Kuvio 12. Yritysten jakautuminen luokkiin	71
Kuvio 13. Innovaatio Canvas -pohja.....	92
Kuvio 14. Toimintamallin kuvaus.....	97
Kuvio 15. Kasvustrategiat	99

Taulukkoluetelo

Taulukko 1. Taustatietokysymykset.....	22
Taulukko 2. Menestymiseen liittyvät kysymykset ja päätoimialan kehittyminen	23
Taulukko 3. Kasvu-osion kysymykset.....	24
Taulukko 4. Ulkopuolinen asiantuntemus -osion kysymykset.....	26
Taulukko 5. Yritysvastuuseen liittyvät kysymykset.....	27
Taulukko 6. Vihreään siirtymään liittyvät kysymykset	28
Taulukko 7. Ympäristövastuuseen liittyvät kysymykset	29
Taulukko 8. Vihreään innovointiin liittyvät kysymykset	30
Taulukko 9. Vastaajayritysten sijaintikunnat	34

Taulukko 10. Vastaajayritysten taloudellinen menestyminen.....	38
Taulukko 11. Vastaajayritysten liiketoiminnallinen menestyminen.....	39
Taulukko 12. Kasvustrategiat koronapandemian jälkeen	42
Taulukko 13. Yrityksen kehittämisen painopisteet seuraavan 1–2 vuoden aikana.....	44
Taulukko 14. Ulkopuolisen asiantuntemuksen tarve	46
Taulukko 15. Yritysvastuuseen liittyvät vastaukset	47
Taulukko 16. Faktorianalyysin tulokset	48
Taulukko 17. Yritysvastuu toimialoittain.....	50
Taulukko 18. Yritysvastuu yrityksen koon mukaan	50
Taulukko 19. Yritysvastuu ja yrityksen kasvutavoitteet	51
Taulukko 20. Yritysvastuun ja kasvustrategioiden väliset korrelaatiot.....	54
Taulukko 21. Yritysten ympäristövastuu	55
Taulukko 22. Vihreiden innovaatioiden esteet kiinnostuneiden yritysten osalta.....	60
Taulukko 23. Vihreän innovoinnin esteet niiden yritysten osalta, jotka eivät ole kiinnostuneita vihreästä innovoinnista	61
Taulukko 24. Erot vihreiden innovaatioiden esteiden kokemisessa yrityksen kasvun mukaan (vain tilastollisesti merkitsevät erot)	63
Taulukko 25. Yritysten vastaukset vihreään siirtymään liittyen	65
Taulukko 26. Rotatoitu faktorimatriisi.....	67
Taulukko 27. Luokittelu toimialoittain.....	72
Taulukko 28. Luokittelu seutukunnittain.....	73
Taulukko 29. Keskiarvomuuttujien erot eri ryhmien välillä.....	74
Taulukko 30. Vihreän siirtymän luokat ja kasvustrategiat.....	75
Taulukko 31. Luokittelu ja ulkopuolisen asiantuntemuksen tarve	76
Taulukko 32. Kasvu ja vihreän siirtymän luokittelu	78
Taulukko 33. Kasvu ja inklusiivisuus	79
Taulukko 34. Vihreän ja inklusiivisen kasvun yritykset	79
Taulukko 35. Vihreän ja inklusiivisen kasvun yritysten erot muihin yrityksiin.....	81
Taulukko 36. Haastatteluteemat ja tarkentavat kysymykset	102
Taulukko 37. Haastatteluteemat ja kysymykset.....	131

1 JOHDANTO

Etelä-Pohjanmaalla on jo vuosia panostettu kasvuyrittäjyyden ekosysteemin kehittämiseen. Yritysten kasvu on yhteiskunnallisesti erittäin tärkeä asia, koska se luo uusia työpaikkoja sekä vaikuttaa alueen yleiseen hyvinvointiin elinvoimaisuuden, tuotteiden ja palveluiden kautta. COVID-19-pandemia on kuitenkin vaikuttanut merkittävästi yritysten kasvumahdollisuuksiin; osalla pandemia on vauhdittanut kasvua ja osalla vaikuttanut siihen erittäin negatiivisesti. Kasvuyrittäjyys on nähty Etelä-Pohjanmaalla perinteisesti yritysten liikevaihdon tai henkilöstön kasvuna. Jatkossa on kuitenkin tärkeää ottaa kasvuyrittäjyyden näkökulmiin vihreä ja inklusiivinen kasvu. OECD (2019) määrittelee vihreän kasvun yritysten taloudelliseksi kasvuksi, jossa samalla otetaan huomioon ympäristötavoitteet. Toisin sanoen se sisältää siirtymisen resurssitehokkaaseen, hiilineutraaliin ja kestävään luonnonvarojen ja resurssien käyttöön samalla, kun yritys pyrkii saavuttamaan liiketaloudelliset tavoitteensa. Inklusiivinen kasvu puolestaan tarkoittaa sitä, miten yrityksen kasvu tuottaa hyvinvointia ympärilleen omalla alueellaan.

Vihreään siirtymään liittyy suurta kasvupotentiaalia, mutta osaamisen puutteiden vuoksi mahdollisuuksia ei välttämättä tunnisteta eikä oikean suuntaisia kasvua tukevia kehittämisprosesseja siten käynnistetä. Vahvistamalla yritysten kykyä tunnistaa ja hyödyntää mahdollisuudet vihreään ja inklusiiviseen kasvuun tuetaan yritysten kilpailukyvyn kehittymistä ja koko alueen elinvoimaa. Tämän edistämiseksi toteutettiin EAKR-rahoitteinen GreenGrow-hanke, jonka tavoitteena oli vauhdittaa eteläpohjalaisten pk-yritysten vihreää ja inklusiivista kasvua tukemalla yritysten TKI-toimintaa ja yhteistyöverkostoja. Hanketta rahoitti Etelä-Pohjanmaan liitto REACT-EU-välineen määrärahoista osana Euroopan unionin COVID-19-pandemian johdosta toteuttamia toimia. Hankkeessa on kehitetty sekä yritysten että kehittäjäorganisaatioiden osaamista

vihreän ja inklusiivisen kasvun suhteen. Hankkeessa tunnistettiin vihreään kasvuun liittyviä kasvun esteitä ja osaamiskapeikkoja sekä luokiteltiin eteläpohjalaiset yritykset vihreän ja inklusiivisen kasvun eri luokkiin. Näiden eri luokkien palvelutarpeet tunnistettiin TKI-toiminnan näkökulmasta ja kehitettiin erilaisia työkaluja vihreän innovaatiotoiminnan kehittämiseen.

Tässä käsikirjassa esitetään tulokset GreenGrow-hankkeesta. Käsikirja jakautuu seuraaviin osiin: 1) yritysselvitys ja luokittelumalli vihreään ja inklusiiviseen kasvuun Etelä-Pohjanmaalla, 2) hankkeessa kehitetyt työkalut ja toimintamalli pk-yritysten TKI-toiminnan kehittämiseen vihreän ja inklusiivisen kasvun näkökulmasta, 3) kasvuyrittäjyyden ekosysteemin arviointi vihreän ja inklusiivisen kasvun näkökulmasta, sekä 4) tulokset yrityshaastattelusta, joissa selvitettiin tarkemmin yritysten TKI-tarpeita, vihreän kasvun esteitä sekä jalkautettiin työkaluja. Lopuksi tehdään yhteenvetoa hankkeen tuloksista. Käsikirja on tarkoitettu aluekehittäjille, pk-yrityksille ja muille vihreästä ja inklusiivisesta kasvusta kiinnostuneille tahoille.

1.1 Vihreä siirtymä ja vihreä kasvu

Viimeisten vuosikymmenten aikana ilmastonmuutos, luonnon monimuotoisuuden köyhtyminen ja luonnonvarojen uhkaava niukentuminen ovat yhä enenevässä määrin korostaneet tarvetta siirtyä kohti kestävämpää yhteiskuntaa. Siirtymä on ollut säännöllisesti mukana poliittisissa keskusteluissa aina 1970-luvulta alkaen (Lorek & Spangenberg, 2014), mutta ympäristön ja kestävyuden huomiointi nousi aivan uudenvuotisiin mittasuhteisiin vuonna 1987 julkaistun Brutlandin komission raportin myötä. Raportissa määriteltiin ensimmäistä kertaa kestävä kehitys kehitykseksi, joka huomioi ympäristön kantokyvyn ja tulevien sukupolvien tarpeet, ja kehoitettiin valtioita käyttämään luonnonvaroja ympäristö, ihminen ja talous tasavertaisesti huomioiden. Yhdistynei-

den Kansakuntien kestävän kehityksen toimintaohjelma Agenda 2030 kestävän kehityksen globaaleine tavoitteineen (Sustainable Development Goals) aloitti vuonna 2015 uuden aikakauden kestävän kehityksen edistämisessä (UN, 2015) ja muodostaa yhdessä Pariisin ilmastopöytäkirjan kanssa etenemissuunnitelman kohti kestävästä yhteiskunnasta.

Ilmasto- ja biodiversiteettikriisin ratkaisemiseksi ja kestävän kehityksen saavuttamiseksi on siirtyminen ekologisesti kestävästä taloudesta ja kasvuun välttämätöntä. Tällä siirtymällä; *vihreällä siirtymällä*, tarkoitetaan muutosta kohti vähähiilistä ja resurssitehokasta taloutta, jossa ympäristöhaasteet käännetään mahdollisuuksiksi eikä kasvu enää perusteta luonnonvarojen kulutukseen ja fossiilisiin energialähteisiin (UNEP, 2011). Kestävän modernin talouden perustana ovat vähähiiliset, kiertotaloutta ja luonnon monimuotoisuutta edistävät ratkaisut, joilla luodaan kestävästä, *vihreää kasvua*: talouskasvua, joka luodaan resurssiviisaasti, puhtaasti ja ympäristön tilaa heikentämättä (Hallegatte ym., 2011). Inklusiivisuusnäkökulma on tärkeä osa vihreää siirtymää, sillä sen avulla varmistetaan, että kestävä talouskasvu ja ympäristön tilan parantaminen tuottaa hyötyjä kaikille yhteiskunnan jäsenille tasapuolisesti.

1.2 Pk-yritykset keskiössä vihreän siirtymän edistämisessä ja vihreän kasvun luomisessa

Kestävästä yhteiskunnasta siirtyminen vaatii toteutuakseen erilaisia toimenpiteitä kansainvälisestä päätöksenteosta ja toimenpiteohjelmista aina yksilön tasolle asti. Avainroolissa ovat kuitenkin yritykset, joiden rooli siirtymän varsinaisessa toteuttamisessa on hyvin merkittävä niin taloudellisen, ekologisen kuin sosiaalisenkin kestävyysnäkökulmasta (Chatzistamoulou & Tyllianakis, 2022; Koirala, 2018). Vastuu lepää erityisesti pk-yritysten harteilta: niiden osuus eurooppalaisten yritysten kokonaismäärästä on

noin 99 % (OECD, 2010), ja OECD-alueen kokonaistyöllisyydestä noin 45 % (OECD, 2017). Pk-yrityksillä on myös merkittävä rooli innovaatioiden kehittämisessä (OECD, 2010), jolla puolestaan on tärkeä rooli talouskasvun luomisessa (Baumol & Strom, 2007) ja kestäväen kehityksen edistämässä niin yrityksissä kuin laajemmin koko yhteiskunnassa (Klewitz & Hansen, 2014). Pk-yritysten rooli on merkittävä myös ekologisen kestävyuden näkökulmasta: sen lisäksi että yritykset kuluttavat toiminnassaan merkittäviä määriä luonnonvaroja, aiheutuu valtaosa teollisista päästöistä nimenomaan pk-yritysten liiketoiminnan tuloksena (OECD, 2018). Jotta siirtymä kestäväen yhteiskuntaan voi toteutua, on yritysten välttämätöntä muokata omaa liiketoimintaansa kestäväen kehityksen periaatteet huomioiden ja pyrkiä minimoimaan haitallisia ympäristöön kohdistuvia vaikutuksia ja lisäämään positiivisia, luontoa vahvistavia vaikutuksia.

Liiketoiminnan kestävyuden kehittäminen edellyttää kuitenkin yrityksiltä kokonaan uudenlaista osaamista ja muita kehittämispanostuksia. Tämä tuo merkittäviä haasteita erityisesti pk-yrityksille, joiden resurssit ovat usein hyvin rajalliset (Yu ym., 2017). Vihreän siirtymän myötä nousevat sidosryhmien tarpeet ja sääntely liittyen esimerkiksi hiilijalanjäljen laskentaan, vastuullisuusraportointiin tai kiertotalouden mukaiseen toimintaan asettavat monet pk-yritykset täysin uuden äärelle ja pakottavat kehittämään kokonaan uusia taitoja ja prosesseja.

Vihreä siirtymä ei kuitenkaan tuo mukanaan pelkästään haasteita ja vaatimuksia, vaan sen myötä yrityksille avautuu myös merkittäviä liiketoimintamahdollisuuksia. Jokaisen yrityksen koosta riippumatta kannattaisikin tarkastella näitä mahdollisuuksia ja pohtia, miten niihin voitaisiin tarttua oman liiketoiminnan ja osaamisen kautta. Vaikka pk-yritysten resurssit liiketoiminnan kehittämiseen ja uudistamiseen ovatkin rajallisemmat, voi niiden pienestä koosta seurata myös erilaisia hyötyjä: tutkimukset ovat esimerkiksi osoittaneet pk-yritysten olevan usein joustavampia ja kykenevän paremmin sopeutumaan nopeisiin muutoksiin

toimintaympäristössään (esim. Pichlak & Szromek, 2021). Koon tuoma ketteryys voikin tukea pk-yrityksiä vihreän siirtymän myötä avautuviin mahdollisuuksiin tarttumisessa ja mahdollistaa kestävän kasvun ja menestyksen tulevaisuuden nopeasti muuttuvilla markkinoilla.

Vihreän siirtymän myötä nouseviin velvoitteisiin vastaamiseksi ja mahdollisuuksien hyödyntämiseksi yritykset kuitenkin tarvitsevat usein merkittävää tukea ulkopuolisilta toimijoilta. Kriittisessä roolissa onnistuneen vihreän siirtymän toteuttamisessa ja yleisemmin kestävän kehityksen saavuttamisessa onkin tiivis yhteistyö eri sidosryhmien, kuten muiden yritysten, tutkimusorganisaatioiden ja aluekehittäjien kanssa, joka mahdollistaa arvokkaan asiantuntemuksen ja resurssien jakamisen eri toimijoiden välillä (Porter & Kramer, 2011). Pk-yritys voi toimia yhteistyössä esimerkiksi tutkimus- tai kehittäjäorganisaation kanssa, mikä edesauttaa yritystä hyödyntämään tehokkaammin uusinta tietoa ja teknologiaa kestävämpien tuotteiden tai palvelujen kehittämisessä. Yhteistyö eri tahojen kanssa tarjoaa tärkeää tukea erityisesti rajalliset resurssit omaaville pk-yrityksille liiketoiminnan kehittämisessä kestävyysvaatimusten mukaiseksi ja yritysten potentiaalin valjastamisessa vihreän kasvun luomiseen.

1.3 Ekosysteemiyhteistyö vihreän siirtymän mahdollistajana

Vihreä siirtymä on systeeminen ilmiö, joka vaikuttaa laajasti eri sektoreihin ja yhteiskunnan eri osa-alueisiin. Siirtymä hiilineutraaliin kiertotalouden mukaiseen yhteiskuntaan vaatii kokonaisvaltaisia muutoksia lähtien yhteiskunnan päätöksenteosta ja suunnittelusta aina yritysten, organisaatioiden ja kuluttajien asenteisiin ja käyttäytymiseen asti. Näiden muutosten toteuttamisessa monenkeskinen ekosysteemiyhteistyö yli organisaatio-, sektori- ja aluerajojen on välttämätöntä, koska vain eri toimijoiden

välisellä tiiviillä yhteistyöllä voidaan saavuttaa tarvittavaa kokonaisvaltaista näkemystä kestävyiden mahdollistavien ratkaisujen luomiseen ja toteuttaa muutoksia käytännössä (Euroopan Komissio, 2019; UN, 2015).

Ekosysteemeillä tarkoitetaan eri toimijoista muodostuvaa verkostomaista ja jatkuvasti kehittyvää kokonaisuutta, jossa toimijat ovat erilaisissa vuorovaikutussuhteissa toistensa kanssa (Adner, 2017). Käytännössä ekosysteemi yhdistää erilaisia toimijoita, kuten yrityksiä, asiakkaita ja loppukäyttäjiä, kilpailijoita, kehitys- ja tutkimusorganisaatioita, rahoittajia, viranomaisia ja kansalaisjärjestöjä (Aarikka-Stenroos & Ritala, 2017; Moore, 1996), joilla on erilaisia, toisten osaamista ja kykyjä täydentäviä rooleja (Jacobides ym., 2018). Ekosysteemiyhteistyössä lähtökohtana on tuoda aiemmin erillään toimineet ihmiset ja organisaatiot yhteen, minkä seurauksena lisääntynyt tiedon ja osaamisen määrä johtaa sekä todennäköisemmin että nopeammin uuden tiedon ja osaamisen, uusien innovaatioiden tai kokonaan uuden liiketoiminnan syntymiseen. Tärkeä elementti ekosysteemiyhteistyössä onkin se, että ekosysteemit toiminnalla pystytään luomaan arvoa, jota kukaan yksittäinen toimija ei pystyisi itsenäisesti tuottamaan (Iansiti & Levien, 2004).

Ekosysteemit toimivat eri tavoin riippuen ekosysteemin toimintalogiikasta ja tavoitteesta (Valkokari, 2015), mutta yleisesti ekosysteemeille tyypillisiä piirteitä ovat itseohjautuvuus, avoimuus, keskinäisriippuvuus sekä vuorovaikutteisuus (Moore, 1993, 1996; Iansiti & Levien, 2004). Ekosysteemeitä jaotellaan eri kategorioihin tavoitteiden mukaan, joita voivat olla esimerkiksi uuden tiedon luominen (tiedollinen ekosysteemi), innovointi (innovaatioekosysteemi) ja liiketoiminnan synnyttäminen (liiketoimintaekosysteemi) (Valkokari, 2015). Näiden kategorioiden lisäksi ekosysteemikirjallisuudessa on käsitelty esimerkiksi alusta-, start up - ja yrittäjyysekosysteemeitä (Aarikka-Stenroos & Ritala, 2017). Kasvuyrittäjyyden ekosysteemi puolestaan koostuu

erilaisista toimijoista ja instituutioista, jotka tarjoavat erilaisia resursseja, verkostoja ja palveluita tukemaan kasvuyritysten syntymistä, kasvua ja kansainvälistymistä (Mason & Brown, 2014).

Yhteistyö erilaisissa ekosysteemeissä on siis kriittistä vihreässä siirtymässä ja kestävämmän yhteiskunnan rakentamisessa. Siirtymä lineaaritaloudesta hiilineutraaliin kiertotalouteen edellyttää paljon uusia innovaatioita, jotka mahdollistavat viisaan ja ympäristökestävän resurssien käytön. Tarvitaan myös radikaaleja ja disruptiivisia innovaatioita, sillä siirtymä vaatii toteutuakseen perusteellista ajattelu- ja toimintatapojen muutosta. Tämän vuoksi eri toimijoiden välinen yhteistyö on välttämätöntä, sillä se mahdollistaa osaamisten yhdistämisen ja johtaa systeemiseen lähestymistapaan, jolla voidaan ratkaista ongelmia kokonaisvaltaisesti ja ehkäistä synnyttämästä uusia ongelmia toisaalle (Bocken ym., 2016; Zucchella & Previtali, 2019). Lisäksi yhteistyö ekosysteemeissä on tärkeää kiertotalouden mukaisen toiminnan ja liiketoimintamallien toteuttamisessa (Lüdeke-Freund ym., 2019): yritys voi esimerkiksi käyttää raaka-aineena toisen yrityksen toiminnasta syntyvää hukkamateriaalia kustannustehokkaasti omassa toiminnassaan tai hyödyntää yhteisiä tuotanto- tai muita tiloja muiden yritysten kanssa, mitkä edellyttävät tiivistä yhteistyötä eri yritysten välillä (Zaoual & Lecocq, 2018). Ekosysteemi-yhteistyö on arvokasta myös yksittäisen yrityksen näkökulmasta, sillä se tarjoaa tukea oman liiketoiminnan kestävyuden kehittämiseen mahdollistamalla pääsyn resursseihin ja verkostoihin, joihin yksittäisellä yrityksellä ei olisi välttämättä muutoin mahdollisuutta päästä. Yhteistyö myös avaa mahdollisuuksia tehdä isompia investointeja ja ottaa suurempia riskejä yhdessä muiden ekosysteemin toimijoiden kanssa (Abreu & Camarinha-Matos, 2008), joka voi olla haasteellista tai jopa mahdotonta erityisesti pienemmille yrityksille.

Kasvuyrityksillä ja kasvuyrittäjyyden ekosysteemeillä on keskeinen rooli onnistuneen vihreän siirtymän toteuttamisessa.

Yritysten kasvun tukeminen on tärkeää, sillä kasvavat yritykset luovat uusia työpaikkoja, kehittävät uusia kestävyys siirtymän mahdollistavia innovaatioita ja edistävät hyvinvointia ja kestävä kehityksen tavoitteiden saavuttamista yhteiskunnassa. On kuitenkin tärkeää varmistaa, että kasvu tapahtuu tavalla, joka ei entisestään kasvata luonnonvarojen käyttöä ja syntyviä päästöjä tai muutoin lisää ympäristön kuormitusta. Tärkeää on huomioida kasvussa myös inklusiivisuus: kaikkien yhteiskunnan jäsenten tulisi hyötyä kasvusta, jota yritykset tuottavat. Yritysten tuleekin huomioida ympäristövastuun lisäksi myös sosiaalisen vastuun eri ulottuvuudet, mikä voi tarkoittaa esimerkiksi koulutus- ja työllistymismahdollisuuksien tarjoamista eri taustoista tuleville ihmisille sekä yhteistyötä paikallisyhteisöjen kanssa. Näin ollen onkin tärkeää, että kasvuyrityksiä tukevat toimijat kykenevät tarjoamaan yrityksille tarvittavaa asiantuntemusta vihreän ja inklusiivisen kasvun saavuttamisessa. Ekosysteemin toimijoiden on tunnettava ja hallittava kestävä kasvun periaatteet, jotta he voivat auttaa yrityksiä kasvamaan kestävästi. Erityisesti vihreän siirtymän alkuvaiheessa on myös tärkeää, että yrityksiä rohkaistaan huomioimaan ympäristö- ja sosiaaliset näkökulmat kasvustrategioissaan.

Tämä nostaa esiin tarpeen tutkia alueen kasvuyrittäjyyden ekosysteemiä ja tarkastella sen kykyä nykyisellään tukea yrityksiä kestävä kasvun luomisessa. Lisäksi on tärkeää selvittää, miten ekosysteemiä voitaisiin edelleen kehittää, jotta se kykenisi tukemaan yrityksiä entistä paremmin kestävä liiketoiminnan kehittämisessä ja vihreän ja inklusiivisen kasvun luomisessa.

1.4 Käsikirjan rakenne

Tämä käsikirja koostuu seitsemästä pääluvusta. Ensimmäisessä luvussa esitetään taustaa käsikirjalle ja määritellään vihreän ja inklusiivisen kasvun käsitteitä. Toisessa luvussa kuvataan

yritysselvityksen toteutusta eli aineiston keruuta sekä kyselylomakkeen rakentamista. Kolmannessa luvussa kuvataan yritysselvityksen tulokset ja sen pohjalta tehty luokittelumalli yritysten vihreästä kasvusta. Neljäs luku esittelee hankkeessa tuotetut työkalut yritysten TKI-toiminnan kehittämiseen vihreän kasvun näkökulmasta sekä pilotoitun toimintamallin. Viides luku käsittelee kasvuyrittäjyyden ekosysteemin arviota vihreän kasvun näkökulmasta ja se sisältää myös toimenpidesuositukset jatkokehittämiseksi. Samassa luvussa esitetään myös TKI-toimijoiden profiilit vihreän siirtymän näkökulmasta. Kuudennessa luvussa käydään läpi eteläpohjalaisten yritysten käytäntöjä yritysvastuusta ja viimeisessä luvussa tehdään yhteenvetoa käsikirjasta.

2 YRITYSSELVITYKSEN TOTEUTUS

2.1 Tavoitteet, aineiston keruu ja analysointimenetelmät

Yritysselvityksen tavoitteena oli saada kokonaiskuva vihreästä siirtymästä Etelä-Pohjanmaalla pk-yritysten näkökulmasta sekä tunnistaa eteläpohjalaiset pk-yritykset vihreän kasvun eri luokkiin. Toisena tavoitteena oli tuottaa tietoa pk-yritysten palvelutarpeista ja TKI-mahdollisuuksista vihreän kasvun näkökulmasta sekä käyttää selvityksen tuloksia alueen yritysten tunnistamisessa hankkeen pilotoititoimenpiteitä varten. Selvityksen avulla vastattiin seuraaviin kysymyksiin:

- 1) Millä tasolla eteläpohjalaisten pk-yritysten yritysvastuu on ja mikä yhteys sillä on yritysten menestymiseen, kasvuun ja kehittämisaktiivisuuteen?
- 2) Millaisia tarpeita eteläpohjalaisilla pk-yrityksillä on ulkopuoliselle asiantuntija-avulle?
- 3) Millä tasolla on eteläpohjalaisten yritysten ympäristövastuu ja mikä yhteys sillä on yritysten menestymiseen, kasvuun ja kehittämisaktiivisuuteen?
- 4) Kuinka kiinnostuneita eteläpohjalaiset yritykset ovat kehittämään ja ottamaan käyttöön vihreitä innovaatioita ja mitä esteitä sille nähdään?
- 5) Millaisia luokkia voidaan tunnistaa eteläpohjalaisten yritysten suhtautumisesta vihreään siirtymään ja löytyykö yrityksistä vihreän ja inklusiivisen kasvun yrityksiä?

Kyselyn valmistelussa hyödynnettiin työryhmän aiempaa kokemusta yrityksille suunnatuista kyselyistä sekä taustatyönä tehtyä kirjallisuuskatsausta. Kysely päätettiin toteuttaa yhdessä Etelä-Pohjanmaan liiton AKKE-rahoituksella rahoittaman hankkeen *Liiketoimintamallit koronapandemian jälkeen Etelä-Pohjanmaalla*

kanssa vastaajamäärän maksimoimiseksi. Tässä selvityksessä raportoidaan selvityksen tavoitteiden kannalta relevantit osat kyselystä. Tulokset yritysten kasvusta ja strategioista koronapandemian aikana on esitetty jo aiemmin raportissa ”Eteläpohjalaisien yritysten menestys, strategiat ja tulevaisuuden suunnitelmat koronan aikana” (Joensuu-Salo ym., 2022).

Aineisto kerättiin Webropol-kyselyn avulla eteläpohjalaisilta pk-yrityksiltä. Kysely oli avoinna 5.10.–8.11.2021. Tänä aikana sähköpostien lisäksi yrityksiä lähestyttiin puhelimitse. Vastauksia saatiin kyselyyn yhteensä 213. Kun vastanneiden toimiala- ja kokotietoja verrattiin eteläpohjalaiseen yrityskantaan, todettiin aineisto riittäväksi antamaan hyvä kuva alueen yritysten tilanteesta.

Kaikille kyselyyn vastanneille lähetettiin yrityskohtainen analyysi, jossa verrataan pääkohtien osalta yrityksen vastauksia koko vastaajajoukon keskiarvoihin.

Aineisto analysoitiin SPSS 28 -ohjelmistolla. Analyysissa käytettiin suoria jakaumia, keskiarvomuuttujia ja tilastollisia testejä (Khiin neliötesti, t-testit ja epäparametriset testit). Muuttujien välisiä yhteyksiä on arvioitu myös korrelaatiokertoimien avulla. Lisäksi käytettiin faktorianalyysiä luokittelumallin rakentamisessa.

2.2 Kyselylomake

Tässä selvityksessä analysoidut kysymykset on esitetty seuraavissa taulukoissa 1–8. Kysymykset kattavat taustatietojen lisäksi teemat kasvu ja menestyminen, yritysten yhteiskuntavastuu, ympäristövastuu, vihreät innovaatiot ja niiden esteet.

Taustatiedoissa (Taulukko 1) kysyttiin perustiedot yrityksestä sekä vastaajan yhteystiedot. Lisäksi kysyttiin yrityksen henkilöstömäärän ja liikevaihdon kehityksestä.

Taulukko 1. Taustatietokysymykset.

Kysymys	Vastausvaihtoehdot
Yrityksen nimi	[tekstikenttä]
Vastaajan nimi	[tekstikenttä]
Sähköposti	[tekstikenttä]
Yrityksen postinumero	[tekstikenttä]
Yrityksen toimiala	1. Kauppa
	2. Teollisuus
	3. Asiantuntijapalvelut
	4. Muut palvelut
	5. Rakentaminen
	6. Muu mikä? [tekstikenttä]
Yrityksen työntekijämäärä (yrittäjä mukaan lukien)?	[tekstikenttä] henkilöä (kokonaisia henkilötyövuosia)
Onko yrityksen työntekijämäärä muuttunut viimeisten kolmen vuoden aikana?	1. Kyllä, työntekijämäärä on kasvanut 2. Kyllä, työntekijämäärä on vähentynyt 3. Ei
Yrityksen liikevaihto vuonna 2020	[tekstikenttä] €
Yrityksen liikevaihto (arvio) vuodelta 2021	[tekstikenttä] €

Menestymisen-osiossa (Taulukko 2) kysyttiin yrityksen menestymisestä ja päätoimialan kehityksestä viimeisen 1–2 vuoden aikana. Menestymisen mittaamisessa hyödynnettiin Länsiluoto ym. (2011) mittaria, joka perustuu Chapmanin ja Kihnin (2009) alkuperäiseen menestymisen mittariin.

Taulukko 2. Menestymiseen liittyvät kysymykset ja päätoimi-
alan kehittyminen.

Kysymys	Vastausvaihtoehdot
Millä tavalla yrityksenne on kehittynyt <u>suhteessa kilpailijoihin</u> seuraavilla osa-alueilla viimeisen 1–2 vuoden aikana?	1–7 1 = heikosti 7 = erinomaisesti
– Pääoman tuotto (ROI)	
– Kate (käyttökate)	
– Maksuvalmius (liiketoiminnan rahavirta)	
– Velkaisuus (omavaraisuus)	
– Kustannusten hallinta	
– Uusien tuotteiden/palveluiden kehittäminen	
– Myyntimäärä	
– Markkinaosuus	
– Markkinoiden laajentaminen	
– Henkilöstön kehittäminen	
– Sidosryhmäsuhteet (rahoittajat, toimittajat, asiakkaat)	
Miten yrityksenne <u>päätoimiala</u> on pärjännyt viimeisen 1–2 vuoden aikana?	1–7 1 = toimiala on pärjännyt erittäin heikosti suhteessa muihin aloihin 7 = toimiala on pärjännyt erittäin hyvin suhteessa muihin aloihin

Seuraavaksi kysyttiin yrityksen kasvuun, kasvutavoitteisiin, kasvun toteuttamiseen ja kasvustrategioihin liittyviä kysymyksiä. Lisäksi kysyttiin yrityksen kehittämisen painopisteitä tulevan 1–2 vuoden aikana (Taulukko 3). Kehittämisen painopisteiden kysymykset perustuivat He ja Wongin (2004) mittariin.

Taulukko 3. Kasvu-osion kysymykset.

Kysymys	Vastausvaihtoehdot
Miten yrityksenne liikevaihto on kehittynyt viimeisten kolmen vuoden aikana?	1. Yritys on kasvanut voimakkaasti (liikevaihdon kasvu yhteensä väh. 30 % vuodessa) 2. Yritys on kasvanut kohtalaisesti (liikevaihdon kasvu yhteensä väh. 10 % vuodessa) 3. Yritys on säilyttänyt markkina-asemansa (liikevaihdon kasvu korkeintaan joitakin prosentteja vuodessa) 4. Yrityksen liikevaihto on pienentynyt jonkin verran (yhteensä korkeintaan 10 %) 5. Yrityksen liikevaihto on pienentynyt merkittävästi (yhteensä enemmän kuin 10 %) 6. Yritys on perustettu viimeisen kolmen vuoden aikana
Miten kuvaisit osuvimmin yrityksenne <u>tulevia kasvutavoitteita</u> ?	1. Yritys on voimakkaasti kasvuhakuinen (liikevaihdon kasvutavoite väh. 30 % vuodessa) 2. Yritys tavoittelee kohtalaista kasvua (liikevaihdon kasvutavoite väh. 10 % vuodessa) 3. Tavoitteena on säilyttää nykyinen markkina-asema (liikevaihdon vuosittainen kasvu joitakin prosentteja) 4. Yrityksellä ei ole kasvutavoitteita
<i>(edelliseen kysymykseen vaihtoehdon 1 tai 2 valinneille)</i> Millä keinoin tavoittelette kasvua? Voit valita useamman vaihtoehdon.	1. Oman toiminnan kehittäminen / lisähenkilöstö 2. Yhteistyösuhteiden kehittäminen 3. Liiketoiminta- tai yritysostot

Kysymys	Vastausvaihtoehdot
Kun nyt ajattelet <u>koronapandemian jälkeistä aikaa</u>, arvioi missä määrin seuraavat väittämät sopivat yrityksenne (kasvustrategiat).	1–7 1 = täysin eri mieltä 7 = täysin samaa mieltä
- Syvennämme nykyisiä asiakassuhteita/etsimme uusia asiakkaita nykyisiltä markkinoilta - Kehitämme uusia tuotteita/palveluita nykyisille markkinoille - Etsimme nykyisille tuotteille/palveluille uusia markkinoita (maantieteelliset alueet, uudet asiakasryhmät) - Kehitämme kokonaan uusia tuotteita/palveluita sellaisille markkinoille, jotka ovat meille uusia - Kehitämme kokonaan uusia liiketoimintamalleja	
Missä ovat yrityksenne <u>kehittämisen painopisteet</u> seuraavan 1–2 vuoden aikana?	1–7 1 = ei lainkaan painopiste 7 = erittäin vahva painopiste
- Uusien tuotteiden/palveluiden kehittäminen - Olemassa olevien tuotteiden/palveluiden kasvattaminen - Uusien markkina-alueiden löytäminen - Uusien teknologioiden omaksuminen - Olemassa olevien tuotteiden/palvelujen laadun parantaminen - Joustavuuden lisääminen - Kulujen vähentäminen - Toiminnan tehostaminen	

Seuraavassa osiossa kysyttiin yrityksen arviota ulkopuolisen asiantuntemuksen tarpeesta (Taulukko 4).

Taulukko 4. Ulkopuolinen asiantuntemus -osion kysymykset.

Kysymys	Vastausvaihtoehdot
Arvioikaa, kuinka todennäköisesti tarvitsette <u>ulkopuolista asiantuntemusta</u> seuraavilla osa-alueilla lähimmän 1–2 vuoden aikana. – Strategia – Johtaminen – Markkinointi – Tuote- tai palvelukehitys – Kansainvälinen kauppa – Digitaalinen markkinointi (esim. verkkosivut, some) – Digitaalinen kaupankäynti (esim. verkkokauppa) – Digitaaliset prosessit (esim. pilvipalvelut, sähköinen ajanvaraus, toiminnanohjaus, HR-järjestelmät) – Oman alan uudet teknologiat – Henkilöstöpalvelut (esim. rekrytointi) – Juridiset kysymykset – Vastuullisuus – Ympäristövaikutusten vähentäminen – Resurssitehokkuus – Elinkaariajattelu	1–7 1 = erittäin epätodennäköistä 7 = erittäin todennäköistä

Seuraavan osion kysymykset liittyivät yritysvastuuseen (Taulukko 5). Yritysvastuun mittaamisen kysymykset rakennettiin Besser ja Millerin (2001) ja Hooi ym. (2016) mittareiden perusteella.

Taulukko 5. Yritysvastuuseen liittyvät kysymykset.

Kysymys	Vastausvaihtoehdot
Missä määrin seuraavat yritysvastuuseen liittyvät väittämät pätevät yrityksenne kohdalla? – Yrityksemme osallistuu mielellään projekteihin tai kampanjoihin, joilla edistetään hyvinvointia yhteiskunnassa. – Teemme aktiivisesti töitä sen eteen, että yhdenvertaisuus ja tasa-arvo toteutuvat toiminnassamme. – Yrityksessämme joustetaan niin, että työ- ja perhe-elämän yhteensovittaminen on työntekijöille helppoa. – Yrityksessämme tuetaan työntekijöitä hankkimaan lisäkoulutusta, jos he sitä haluavat. – Annamme mielellämme työmahdollisuuden (esim. työkokeilut, harjoittelut) myös vaikeasti työllistyville henkilöille.	1–7 1 = täysin eri mieltä 7 = täysin samaa mieltä

Seuraavan osion kysymykset liittyivät vihreään siirtymään (Taulukko 6). Yrityksille annettiin seuraava kuvaus: ”Seuraavat kysymykset liittyvät ns. vihreään siirtymään eli ympäristönäkökulmien yhä laajempaan huomioimiseen myös liiketoiminnassa. Vihreän siirtymän ilmiöitä ovat mm. lisääntynyt ympäristön huomiointi kulutuksessa ja tuotannossa, kasvava ympäristöön liittyvä säätely ja pyrkimys hiilineutraaliuteen.” Kysymysten muotoilussa otettiin huomioon Koiralan (2019) määritelmät vihreän kasvun yrityksistä.

Taulukko 6. Vihreään siirtymään liittyvät kysymykset.

Kysymys	Vastausvaihtoehdot
Arvioi missä määrin seuraavat yleiset väittämät sopivat yrityksenne toimintaan: - Yrityksemme toiminnalla ei ole ympäristövaikutuksia - Toimialamme on sellainen, että ympäristövaikutuksia ei ole tarpeen pohtia - Meille riittää, että otamme huomioon ympäristöön liittyvät säädökset liiketoiminnassamme - Vähennämme mahdollisuuksien mukaan toimintamme ympäristövaikutuksia, mutta emme ole etsineet / emme etsi uusia liiketoimintamahdollisuuksia vihreästä siirtymästä - Etsimme / olemme etsineet aktiivisesti uusia liiketoimintamahdollisuuksia liittyen vihreään siirtymään - Kehitämme/ olemme kehittäneet aktiivisesti nykyisiä tuotteitamme, palvelujamme ja/ tai prosessejamme vihreämmiksi - Kehitämme / olemme kehittäneet innovatiivisia tuotteita ja palveluita, jotka edistävät vihreää siirtymää yhteiskunnassa - Liiketoimintamme perustuu vihreän siirtymän edistämiseen - Yrityksemme olemassaolon keskeinen syy on halu parantaa ympäristön tilaa	1-7 1 = täysin eri mieltä 7 = täysin samaa mieltä 9 = kysymys ei sovellu yrityksellemme

Seuraavaksi yrityksiltä kysyttiin yrityksen ympäristövastuuseen liittyviä asioita. Kysymysten muotoilussa hyödynnettiin Gonzales-Beniton ja Gonzales-Beniton (2015) mittaristoa liittyen ympäristövastuun proaktiivisuuteen ja Amara ja Chenin (2020) kysymyksiä liittyen yhteistyöhön ympäristövastuussa. Taulukossa 7 on esitetty ympäristövastuuseen liittyvät kysymykset.

Taulukko 7. Ympäristövastuuseen liittyvät kysymykset.

Kysymys	Vastausvaihtoehdot
Arvioi missä määrin seuraavat ympäristövastuuseen liittyvät väittämät sopivat yrityksenne toimintaan: – Meillä on selvät tavoitteet ja pitkän tähtäimen suunnitelmat ympäristövaikutusten hallinnan suhteen – Meillä on ympäristövaikutustemme mittaamiseen ja arviointiin vakiintuneet menettelytavat – Hyödynnämme ympäristönäkökulmia markkinoinnissamme – Huomioimme ympäristönäkökohdat valitessamme alihankkijoita/toimittajia – Korvaamme ympäristölle haitallisia materiaaleja/osia ympäristöystävällisillä – Huomioimme tuotesuunnittelussa korjattavuuden, uudelleenkäytettävyyden ja kierrätettävyyden – Suosimme ostoissa ympäristöystävällisiä tuotteita/materiaaleja	1–7 1 = täysin eri mieltä 7 = täysin samaa mieltä 9 = kysymys ei sovellu yrityksellemme

Seuraavaksi yrityksiltä kysyttiin halua kehittää tai ottaa käyttöön vihreitä innovaatioita sekä niihin liittyviä esteitä. Kysymysten muotoilussa hyödynnettiin Abdullah ym. (2015) mittaria. Yrityksille kuvattiin käsitettä seuraavasti: Vihreillä innovaatioilla tarkoitetaan negatiivisten ympäristövaikutusten ja -riskien vähentämiseen tai positiivisten ympäristövaikutusten lisäämiseen tähtääviä merkittäviä muutoksia tuotantoprosesseissa, toimintatavoissa tai tuotteissa/palveluissa. Esteitä kysyttiin erikseen niiltä, jotka olivat edes hieman kiinnostuneita vihreistä innovaatioista (vastauksena arviot 3-7) ja erikseen niiltä, jotka eivät olleet juuri ollenkaan kiinnostuneita (vastauksena arviot 1-2). Taulukossa 8 on esitelty vihreään innovointiin liittyvät kysymykset.

Taulukko 8. Vihreään innovointiin liittyvät kysymykset.

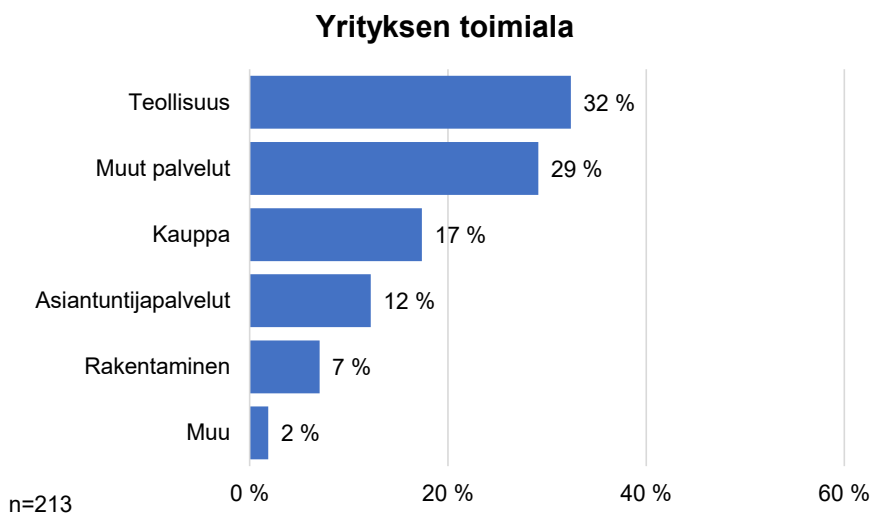
Kysymys	Vastausvaihtoehdot
Missä määrin yrityksenne on kiinnostunut kehittämään tai ottamaan käyttöön vihreitä innovaatioita?	1–7 1 = ei lainkaan kiinnostunut 7 = erittäin kiinnostunut
Vihreiden innovaatioiden toteutumista / käyttöön-ottoa voivat hidastaa tai vaikeuttaa monenlaiset tekijät. Arvioi missä määrin seuraavat tekijät vaikeuttavat vihreitä innovaatioita yrityksessänne:	1–7 1 = ei lainkaan este 7 = erittäin merkittävä este
– Oikeanlaisen teknisen osaamisen puute – Ei ole aikaa perehtyä tarvittaviin teknologioihin – Vaikeus löytää oikeanlaisia yhteistyökumppaneita/toimittajia/alihankkijoita – Vaikeus löytää kumppaneita, jotka haluavat investoida vihreisiin innovaatioihin kanssamme – Lainsäädännön rajoitukset /raskaat byrokraattiset prosessit – Alue- ja paikallishallinnon ympäristölainsäädännön tulkintojen epäselvyys – Asiakkaiden haluttomuus maksaa vihreistä innovaatioista – Vihreiden innovaatioiden hyödyt ovat liian vähäiset suhteessa niistä koituviin kustannuksiin	
Lisäksi yrityksiltä, jotka olivat vastanneet kiinnostukseen kehittää tai ottaa käyttöön vihreitä innovaatioita arvon 1–2 mainittiin seuraavat esteet:	
– Mahdollisuus vaikuttaa ympäristön tilaan omalla toiminnalla on liian pieni – Meidän toimialallamme vihreys ei ole merkittävä tekijä /vihreydestä ei ole meidän toimialallamme hyötyä	

3 YRITYSSELVITYKSEN TULOKSET JA LUOKITTELMALLI

Tässä luvussa esitetään tulokset kyselystä. Kasvuun ja menestymiseen liittyvät kysymykset on käsitelty laajasti aiemmassa raportissa (Joensuu-Salo ym., 2022), joten niitä ei tarkastella tässä erikseen eri taustamuuttujien osalta. Niistä kuitenkin esitetään tässä yhteydessä perusjakaumat, koska niitä on hyödynnetty vihreään kasvuun ja yritysvastuuseen liittyvien kysymysten analyysissä. Erityisenä tarkastelun kohteena tässä raportissa ovat siten yritysvastuuseen, vihreään siirtymään ja innovaatioihin liittyneet kysymykset ja niiden suhde kasvuun, menestymiseen sekä muihin taustamuuttujiin. Ensimmäiseksi esitellään taustamuuttujat sekä kasvuun ja menestymiseen liittyneiden kysymysten jakaumat. Sen jälkeen käsitellään laajemmin yritysvastuuta, vihreää siirtymää ja luokittelumallia.

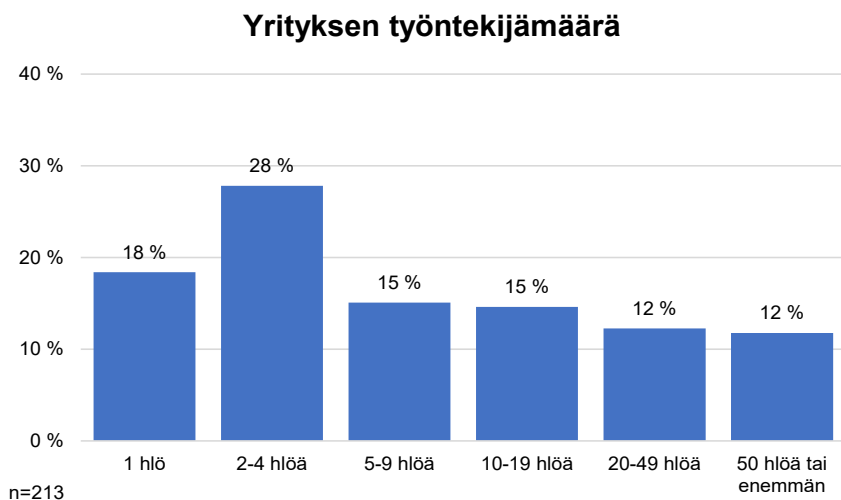
3.1 Taustamuuttujat

Vastaajien yrityksistä 32 % toimi teollisuuden alalla, muissa palveluissa 29 % ja kaupan alalla 17 %. Hieman vähemmän vastaajia toimi asiantuntijapalveluiden alalla (12 %), rakentamisen alalla (7 %) tai muulla kuin edellä mainituilla aloilla (2 %). Kuviossa 1 on esitetty vastaajien yritysten toimialojen jakauma.



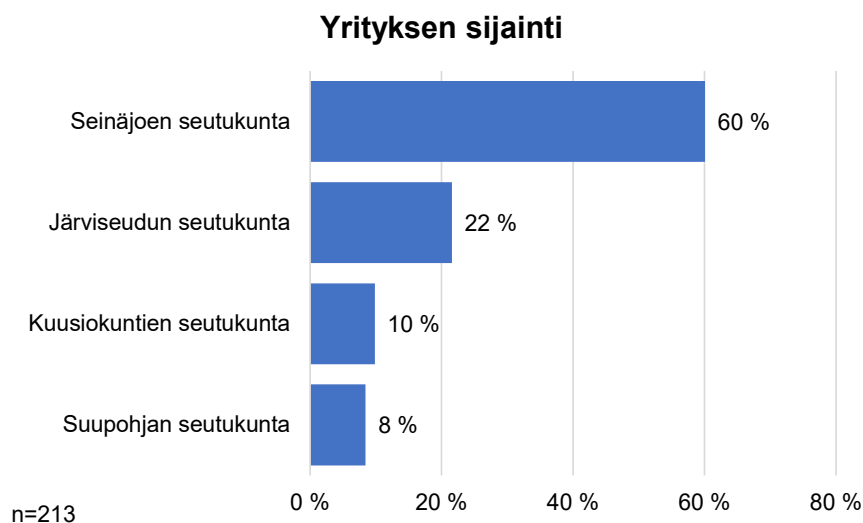
Kuvio 1. Vastaajien yritysten toimialat.

Kuviossa 2 on esitetty vastaajayritysten koko työntekijämäärän mukaan. Suurin osa vastaajista on pieniä yrityksiä, jotka työllistävät alle 10 henkilöä (yhteensä 61 %). Yksinyrittäjiä oli 18 %. Vastaajien yrityksistä 15 % työllisti 10–19 työntekijää ja 12 % 20–49 työntekijää. Pieni osa (12 %) työllisti vähintään 50 henkilöä. Vastaajilta myös kysyttiin, onko työntekijämäärä muuttunut viimeisten 1–2 vuoden aikana. 44 % yrityksistä vastasi, että työntekijämäärä ei ole muuttunut. Positiivista on, että 42 %:lla työntekijämäärä oli kasvanut ja vain 14 %:lla vähentynyt.



Kuvio 2. Yritysten koko.

Vastaajayrityksistä eniten (60 %) sijaitsi Seinäjoen seutukunnassa. Toiseksi eniten vastauksia saatiin Järviseudun seutukunnasta (22 %). Kuusiokuntien seutukunnasta vastaajia oli 10 % ja Suupohjan seutukunnasta 8 %. Kuviossa 3 on esitetty vastaajayritysten jakautuminen seutukunnittain.



Kuvio 3. Vastaajayritysten sijainti seutukunnittain.

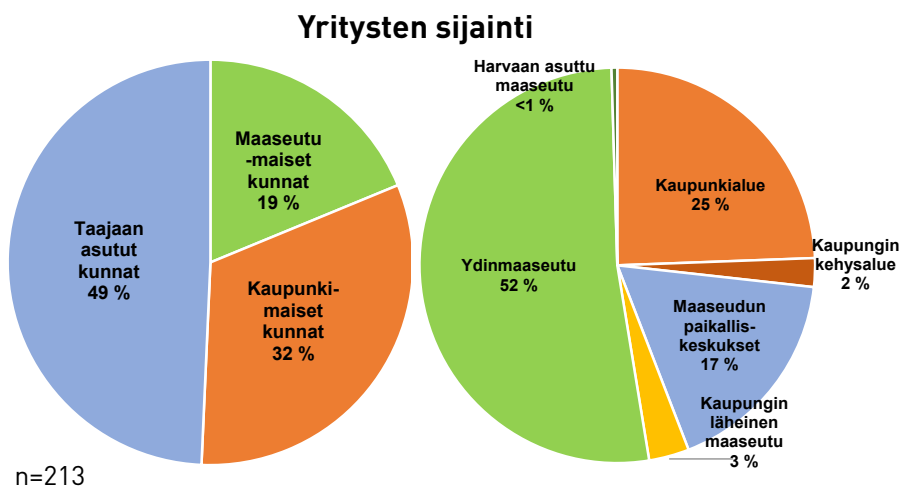
Taulukossa 9 on esitetty vielä vastaajayritysten kunnat. Eniten vastaajia on Seinäjoelta (63 yritystä), Kauhavalta (24 yritystä), Kurikasta (22 yritystä) ja Alajärveltä (21 yritystä). Huomattavaa on, että vastaajia on jokaisesta seutukunnasta ja useasta eri kunnasta, mikä lisää vastausten luotettavuutta koko maakuntaa ajatellen. Jatkotarkasteluissa Seinäjoen seutukunnasta vastaanottaneet yritykset jaettiin kahteen luokkaan: Seinäjoki ja muu Seinäjoen seutukunta.

Taulukko 9. Vastaajayritysten sijaintikunnat.

Vastanneiden yritysten sijainti	lkm
Seinäjoen seutukunta	128
Ilmajoki	7
Isokyrö	1
Kauhava	24
Kurikka	22
Lapua	11
Seinäjoki	63
Järviseudun seutukunta	46
Alajärvi	21
Evijärvi	6
Lappajärvi	6
Soini	5
Vimpeli	9
Kuusiokuntien seutukunta	21
Alavus	9
Kuortane	5
Ähtäri	6
Suupohjan seutukunta	18
Isojoki	1
Kauhajoki	13
Teuva	4

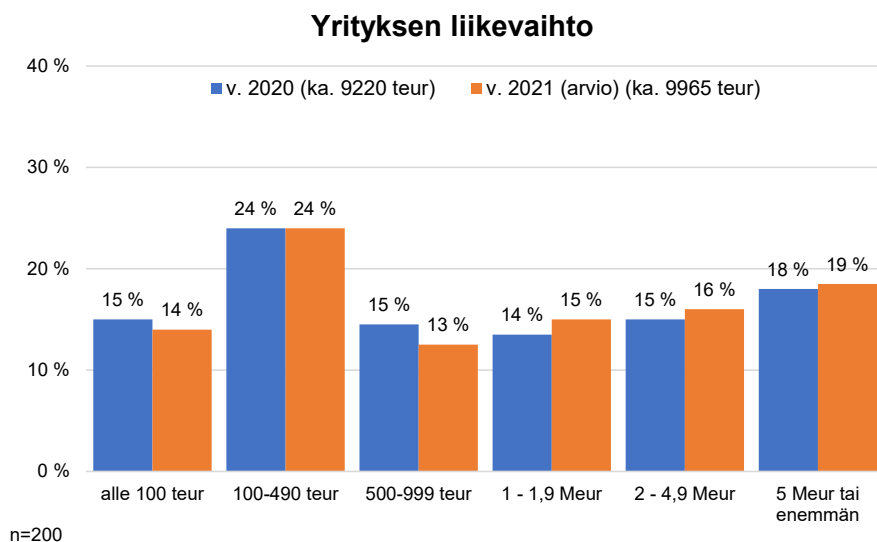
Vastaajayritysten sijainnin määrittelyssä käytettiin vielä lisäksi Tilastokeskuksen kuntaryhmitystä (Tilastokeskus i.a.). Tilastollinen kuntaryhmitys on Tilastokeskuksessa kehitetty kaupunkimaisuuden kuvaaja, joka on ollut käytössä vuodesta 1989 lähtien. Se jakaa kunnat taajamaväestön osuuden ja suurimman taajaman väkiluvun perusteella kaupunkimaisiin, taajaan asutuihin ja maaseutumaisiin kuntiin. Luokittelua käytetään sekä tilastoinnin aluejakona että maksullisissa erityisselvityksissä. Etelä-Pohjanmaan kunnat jakautuvat tämän pohjalta myös erilaisiin ryhmiin. Tämän tutkimuksen yrityksistä 49 % sijaitsi taajaan asutuissa kunnissa. Kaupunkimaisissa kunnissa sijaitsi 32 %

yrityksistä ja maaseutumaisissa kunnissa 19 %. Tämän lisäksi haluttiin tarkastella yritysten sijaintia vielä kuntatasoa tarkemmin. Tässä hyödynnettiin paikkatietoluokituksen (Helminen ym., 2020) tietoja siten, että kukin postinumeroalue luokiteltiin ensinnäkin sen mukaan, mihin luokituksen alueeseen postinumeroalueella sijoittuu eniten väestöä. Kaupunkialueelle (sisempi ja ulompi kaupunkialue) sijoittui 25 % yrityksistä ja kaupungin kehysalueelle 2 % yrityksistä. Maaseudun paikalliskeskukseen sijoittui 17 % vastanneista yrityksistä ja kaupungin läheiselle maaseudulle 3 %. Ydinmaaseudulla sijaitsi suurin osa (52 %) vastanneista ja harvaan asutulla maaseudulla noin 1 %. Jatkoanalyysiä varten muodostettiin kolme luokkaa. Ensimmäisen luokan muodostivat yritykset, jotka sijoituivat joko kaupunkialueelle tai kaupunkien kehysalueelle (27 %). Toisen luokan muodostivat yritykset, jotka sijoituivat kaupungin läheiselle maaseudulle tai maaseudun paikalliskeskukseen (20 %). Kolmannen luokan muodostivat ydinmaaseudulla tai harvaan asutulla maaseudulla sijaitsevat yritykset, joita oli 53 %. Kuviossa 4 on esitetty molemmat luokitukset ja prosenttiosuudet.



Kuvio 4. Vastaajayritysten sijainti kuntaryhmittelyn ja paikkatietoluokituksen mukaan.

Kuviossa 5 on esitetty vastaajien koko liikevaihdon mukaan. Yrityksiltä pyydettiin liikevaihto vuodelta 2020 sekä arvio vuodelta 2021 (aineiston keruu loka-marraskuussa 2021). Jos tarkastellaan viimeisintä varmistunutta tilinpäätöstä 2020, yli puolella yrityksistä (54 %) liikevaihto jäi alle miljoonan euron. 29 % yrityksistä ilmoitti vuonna 2020 liikevaihdokseen 1–4,9 miljoonaa euroa ja 18 % 5 miljoonaa euroa tai enemmän.

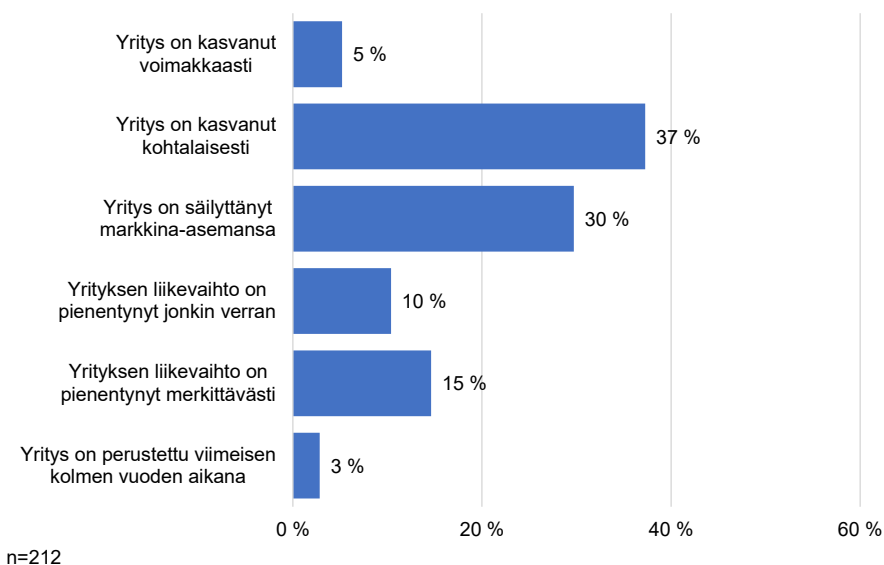


Kuvio 5. Yritysten liikevaihto vuonna 2020 ja arvio vuodelle 2021.

3.2 Yritysten kasvu ja menestyminen

Viimeisten 1–2 vuoden aikana 37 % yrityksistä oli kasvanut kohtalaisesti ja 5 % voimakkaasti. Kasvaneita on enemmän kuin niitä yrityksiä, joilla liikevaihto on pienentynyt, mikä on positiivinen asia. 10 %:lla liikevaihto oli pienentynyt jonkin verran ja 15 %:lla merkittävästi. 30 % yrityksistä oli puolestaan säilyttänyt markkina-asemansa. Näyttäisi siltä, että suurin osa yrityksistä on selviytynyt vaikeasta koronapandemiasta, vaikka osalla liikevaihto onkin pienentynyt merkittävästi. Kuviossa 6 on esitetty yritysten jakautuminen eri kasvuluokkiin.

Yrityksen liikevaihdon kehittyminen viimeisten 1-2 vuoden aikana



Kuvio 6. Vastaajayritysten liikevaihdon kehittyminen viimeisten 1–2 vuoden aikana.

Jatkoanalyysiä varten yritykset jaettiin kolmeen luokkaan. Ensimmäisen luokan muodostivat kasvaneet yritykset, toisen luokan yritykset, jotka olivat säilyttäneet markkina-asemansa, ja kolmannen luokan yritykset, joilla liikevaihto oli pienentynyt. Yrityksiä pyydettiin arvioimaan omaa menestymistään suhteessa kilpailijoihin viimeisen 1–2 vuoden aikana. Käytössä oli asteikko 1–7, jossa 1=heikosti ja 7=erinomaisesti. Yrityksiltä kysyttiin sekä taloudelliseen menestymiseen että liiketoiminnalliseen menestymiseen liittyviä asioita. Taulukossa 10 on esitetty vastausten jakautuminen taloudellisen menestymisen osalta. Yritykset arvioivat suhteessa kilpailijoihin omavaraisuutensa kehittyneen parhaiten (ka. 5,0) ja heikoiten pääoman tuoton (ka. 4,3). Kokonaisuudessaan keskiarvot olivat kuitenkin yli 4, mikä kuvaa yritysten taloudellisen menestymisen olleen suurimmalla osalla vähintään kohtalaista. Taloudellisen menestymisen osatekijöistä muodostettiin keskiarvomuuttuja, jonka reliabiliteetti oli hyvä (Cronbachin alpha 0,83). Taloudellisen menestymisen keskiarvo oli 4,7.

Taulukko 10. Vastaajayritysten taloudellinen menestyminen.

Yrityksen kehittyminen suhteessa kilpailijoihin viimeisen 1-2 vuoden aikana	n	1=heikosti	2	3	4	5	6	7=erinomaisesti	Keskiarvo
Pääoman tuotto (ROI)	202	3%	7%	13%	38%	21%	13%	5%	4,3
Kate (käyttökate)	203	2%	5%	15%	27%	30%	16%	4%	4,4
Maksuvalmius (liiketoiminnan rahavirta)	203	2%	4%	11%	18%	29%	23%	12%	4,9
Velkaisuus (omavaraisuus)	204	2%	6%	9%	19%	18%	27%	19%	5,0
Kustannusten hallinta	205	0%	3%	8%	23%	36%	24%	6%	4,9
TALOUDELLINEN MENESTYMINEN									4,7

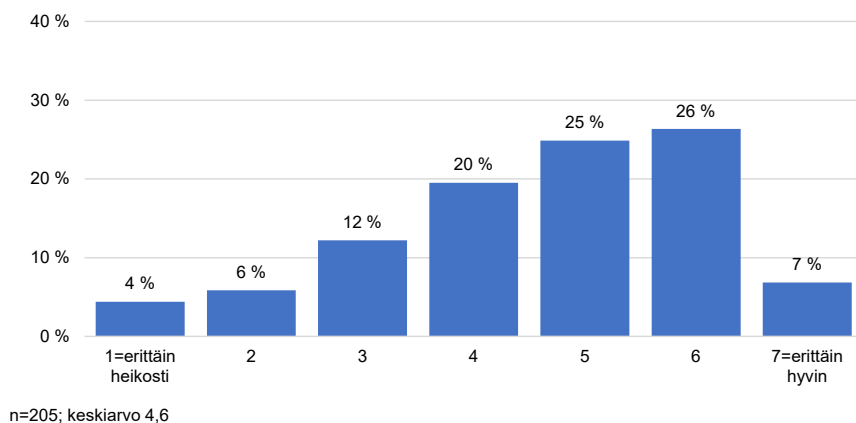
Taulukossa 11 on kuvattu yritysten liiketoiminnallinen menestyminen viimeisten 1–2 vuoden aikana suhteessa kilpailijoihin. Korkein keskiarvo (4,7) on kohdassa sidosryhmäsuhteet ja matalin kohdassa markkinoiden laajentaminen (ka. 4,4). Myös liiketoiminnallisesta menestymisestä muodostettiin keskiarvomuuttuja, jonka reliabiliteetti oli hyvä (Cronbachin α 0,88). Liiketoiminnallisen menestymisen keskiarvo kaikkien vastaajayritysten kesken oli 4,6, mikä on hyvin lähellä taloudellisen menestymisen keskiarvoa. Voikin todeta, että koronapandemiasta huolimatta suurin osa yrityksistä on menestynyt vähintään kohtalaisesti.

Taulukko 11. Vastaajayritysten liiketoiminnallinen menestyminen.

Yrityksen kehittyminen suhteessa kilpailijoihin viimeisen 1-2 vuoden aikana	n	1=heikosti	2	3	4	5	6	7=erittäin hyvin	Keski-arvo
Uusien tuotteiden/ palveluiden kehittäminen	205	2%	9%	13%	19%	26%	23%	7%	4,6
Myyntimäärä	204	0%	8%	9%	29%	24%	24%	5%	4,6
Markkinaosuus	202	1%	7%	11%	25%	33%	17%	5%	4,5
Markkinoiden laajentaminen	203	4%	6%	13%	26%	30%	16%	5%	4,4
Henkilöstön kehittäminen	205	2%	5%	10%	27%	29%	21%	5%	4,6
Sidosryhmäsuhteet (rahoittajat, toimittajat, asiakkaat)	205	1%	4%	9%	31%	27%	21%	7%	4,7
LIIKETOIMINNALLINEN MENESTYMINEN									4,6

Yrityksiltä myös kysyttiin, miten yrityksen päätoimiala on pärjännyt viimeisen 1–2 vuoden aikana (Kuvio 7). 58 % yrityksistä antoi arvion 5–7 eli he kokevat, että yrityksen päätoimiala on pärjännyt enemmän hyvin kuin huonosti. Neutraalin arvion 4 antoi 20 % vastaajista. 22 % yrityksistä vastasi, että päätoimiala on pärjännyt heikosti tai erittäin heikosti (arviot 1–3) viimeisen kahden vuoden aikana.

Yrityksen päätoimialan pärjääminen viimeisen 1-2 vuoden aikana



Kuvio 7. Yrityksen päätoimialan pärjääminen viimeisen 1–2 vuoden aikana.

Päätoimialan pärjääminen vaikutti luonnollisesti siihen, millaista yrityksen oma taloudellinen tai liiketoiminnallinen menestyminen oli ollut. Yrityksillä, joilla päätoimiala oli pärjännyt hyvin (arviot 5–7), oli korkeampi keskiarvo sekä taloudellisen (ka. 5,1) että liiketoiminnallisen menestymisen (ka. 4,9) suhteen kuin vastaavasti yrityksillä, joilla päätoimiala oli pärjännyt heikosti (arviot 1–3), oma taloudellinen menestyminen (ka. 4,1) ja liiketoiminnallinen menestyminen (ka. 3,8) oli muita yrityksiä heikompaa. Yritysten, joilla päätoimiala oli pärjännyt neutraalisti (arvio 4), taloudellisen menestymisen keskiarvo oli 4,4 ja liiketoiminnallisen menestymisen 4,3.

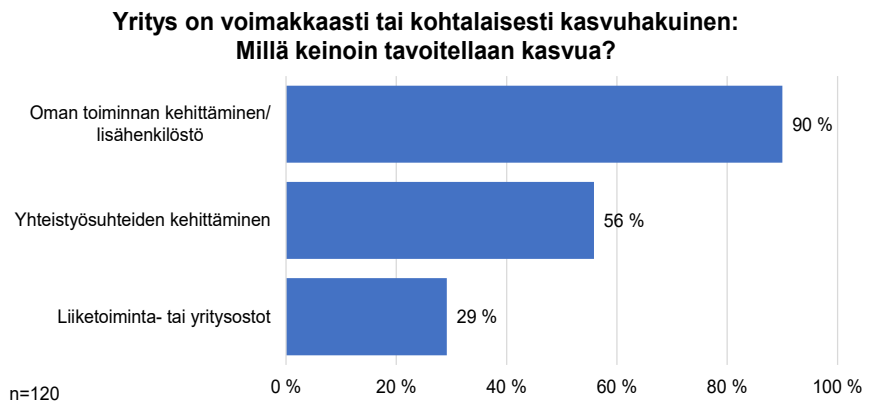
3.3 Yritysten kasvutavoitteet ja kasvun keinot jatkossa

Yrityksiltä kysyttiin tulevia kasvutavoitteita (Kuvio 8). Yli puolet yrityksistä tavoittelee joko kohtalaista kasvua (46 %) eli noin 10 %:n liikevaihdon kasvua tai voimakasta kasvua (11 %) eli vähintään 30 %:n liikevaihdon kasvua. Tämä on positiivinen uutinen maakunnan kehittymisen kannalta, koska kasvutavoitteet ovat yleensä voimakkaasti yhteydessä myös toteutuvaan kasvuun. 37 % haluaa säilyttää markkina-asemansa (eli vähäistä liikevaihdon kasvua), kun taas vain 7 % ilmoittaa, ettei heillä ole ollenkaan kasvutavoitteita.



Kuvio 8. Vastaajayritysten kasvutavoitteet.

Kohtalaista tai voimakasta kasvua tavoittelevilta yrityksiltä kysyttiin, millä keinoin kasvu aiotaan saavuttaa. Lähes kaikki kasvuhakuiset yritykset (90 %) ilmoittivat, että kasvu tulee oman toiminnan kehittämisen kautta ja tarvittaessa palkkaamalla lisää työntekijöitä. 56 % aikoo kehittää yhteistyösuhteita kasvun toteuttamiseksi ja 29 % aikoo kasvaa ns. epäorgaanisesti eli yritys- tai liiketoimintaostojen kautta. Kuviossa 9 on esitetty vastausten jakautuminen.



Kuvio 9. Keinot kasvun tavoittelemiseksi (kohtalaista tai voimakasta kasvua tavoittelevat yritykset).

Yrityksiä pyydettiin arvioimaan koronapandemian jälkeistä aikaa ja käytettäviä kasvustrategioita. Kasvustrategiat oli jaettu viiteen eri vaihtoehtoon: 1) Nykyiset tuotteet/palvelut nykyisille markkinoille, 2) Uudet tuotteet/palvelut nykyisille markkinoille, 3) Nykyiset tuotteet/palvelut uusille markkinoille, 4) Uudet tuotteet/palvelut uusille markkinoille ja 5) Kokonaan uusien liiketoimintamallien kehittäminen. Taulukossa 12 on esitetty yritysten vastausten jakautuminen. Ensimmäinen kysymys liittyy nykyisiin tuotteisiin ja palveluihin nykyisillä markkinoilla eli siihen, että kasvua haetaan syventämällä nykyisiä asiakassuhteita tai etsimällä uusia asiakkaita nykyisiltä markkinoilta. Tämä on selvästi yrityksille suosituin strategia (ka. 5,4), jota aikoi hyödyntää suuressa määrin 76 % yrityksistä (vastauksena arviot 5–7).

Seuraavaksi suosituimmat vaihtoehdot ovat uusien tuotteiden/ palveluiden kehittäminen nykyisille markkinoille (ka. 4,8) tai uusien markkinoiden etsiminen nykyisille tuotteille/palveluille (ka. 4,6). Uusia tuotteita/palveluita aikoo kehittää 60 % yrityksistä (vastauksena arviot 5–7) ja uusia markkinoita nykyisille tuotteille/palveluille aikoo etsiä 59 % yrityksistä (vastauksena arviot 5–7). Diversifikaatioon liittyvät strategiat eli kokonaan uusien tuotteiden/palveluiden kehittäminen (ka. 3,4) tai uusien liiketoimintamallien kehittäminen (ka. 3,2) olivat vaihtoehtoja pienelle osalle yrityksistä. Uusia tuotteita/palveluita kokonaan uusille markkinoille suunnittelee kehittävänsä 25 % yrityksistä ja uusia liiketoimintamalleja 23 % yrityksistä (arviot 5–7).

Taulukko 12. Kasvustrategiat koronapandemian jälkeen.

Kun ajattelette koronapandemian jälkeistä aikaa, arvioi missä määrin väittämät sopivat yritykseen.	n	1=täysin eri mieltä	2	3	4	5	6	7=täysin samaa mieltä	Keskiarvo
Syvennämme nykyisiä asiakassuhteita/ etsimme uusia asiakkaita nykyisiltä markkinoilta	208	0%	3%	5%	15%	22%	32%	22%	5,4
Kehitämme uusia tuotteita/palveluita nykyisille markkinoille	209	2%	8%	12%	19%	22%	22%	16%	4,8
Etsimme nykyisille tuotteille/palveluille uusia markkinoita (maantieteelliset alueet, uudet asiakasryhmät)	208	7%	9%	10%	15%	21%	23%	15%	4,6
Kehitämme kokonaan uusia tuotteita/ palveluita sellaisille markkinoille, jotka ovat meille uusia	209	16%	20%	24%	16%	9%	9%	7%	3,4
Kehitämme kokonaan uusia liiketoimintamalleja	209	19%	24%	18%	17%	11%	8%	4%	3,2

Yrityksiltä kysyttiin sitä, millaisia painopisteitä heillä on jatkossa yrityksen kehittämisen suhteen seuraavan 1–2 vuoden aikana (Taulukko 13). Osa kysymyksistä liittyi uuden kehittämiseen ja osa olemassa olevan kehittämiseen.

Uuden kehittämiseen liittyvät kohdat uusien tuotteiden/palveluiden kehittäminen, olemassa olevien tuotteiden/palvelujen valikoiman kasvattaminen, uusien markkina-alueiden löytäminen ja uusien teknologioiden omaksuminen. Keskiarvot olivat keskenään hyvin samankaltaisia kaikilla uuden kehittämisen osa-alueilla (4,6–4,7). 64 % yrityksistä aikoi panostaa valikoiman kasvattamiseen (arviot 5–7), 63 % uusien markkina-alueiden löytämiseen, 60 % uusien teknologioiden omaksumiseen ja 57 % uusien tuotteiden/palveluiden kehittämiseen.

Olemassa olevan kehittämiseen liittyivät vuorostaan olemassa olevien tuotteiden/palvelujen laadun parantaminen, joustavuuden lisääminen, kulujen vähentäminen ja toiminnan tehostaminen. Lähes kaikissa painopisteiden osa-alueissa olemassa olevan kehittämisen keskiarvot olivat korkeammat kuin uuden kehittämisen osa-alueilla. Korkein keskiarvo on toiminnan tehostamisessa (5,4) ja sen jälkeen laadun parantamisessa (5,2). 79 % yrityksistä aikoo tehostaa toimintaansa (arviot 5–7) seuraavan 1–2 vuoden aikana. 74 % aikoo parantaa laatua, 62 % vähentää kuluja ja 56 % lisätä joustavuutta lähitulevaisuudessa.

Taulukko 13. Yrityksen kehittämisen painopisteet seuraavan 1–2 vuoden aikana.

Yrityksen kehittämisen painopisteet seuraavan 1-2 vuoden aikana	n	1=ei lainkaan painopiste	2	3	4	5	6	7=erittäin vahva painopiste	Keskiarvo
Uusien tuotteiden/palveluiden kehittäminen	209	4%	7%	13%	19%	26%	20%	11%	4,6
Olemassa olevien tuotteiden/palvelujen valikoiman kasvattaminen	209	2%	6%	10%	18%	33%	24%	7%	4,7
Uusien markkina-alueiden löytäminen	209	3%	6%	11%	16%	31%	25%	7%	4,7
Uusien teknologioiden omaksuminen	210	4%	5%	9%	22%	31%	22%	7%	4,7
UUDEN KEHITTÄMINEN									4,7
Olemassa olevien tuotteiden/palvelujen laadun parantaminen	210	0%	2%	6%	18%	29%	33%	12%	5,2
Joustavuuden lisääminen	208	2%	4%	12%	26%	25%	27%	4%	4,7
Kulujen vähentäminen	210	1%	4%	11%	22%	26%	26%	10%	4,9
Toiminnan tehostaminen	209	1%	2%	4%	13%	25%	38%	16%	5,4
OLEMASSA OLEVAN KEHITTÄMINEN									5,0

Uuden kehittämisen ja olemassa olevan kehittämisen painopistealueista muodostettiin keskiarvomuuttujat. Molempien reliabiliteetti oli hyvä. Uuden kehittämisen osalta Cronbachin alpha oli 0,74 ja olemassa olevan kehittämisen osalta 0,78. Uuden kehittämisen keskiarvo oli 4,7 ja olemassa olevan kehittämisen 5,0.

3.4 Ulkopuolisen asiantuntemuksen tarve

Yrityksiä pyydettiin arvioimaan, kuinka todennäköisesti he tarvitsevat ulkopuolista asiantuntemusta eri asioissa lähimmän 1–2 vuoden aikana. Asteikko oli 1=erittäin epätodennäköistä ja 7=erittäin todennäköistä.

Taulukossa 14 on esitetty vastausten jakautuminen. Korkeimman keskiarvon sai digitaalinen markkinointi (ka. 4,3), 54 % yrityksistä uskoi tarvitsevansa siihen liittyvää ulkopuolista asiantuntemusta (arviot 5–7). Seuraavaksi eniten tarvittiin yleisesti markkinointiin liittyvää asiantuntemusta (ka. 4,2). Yrityksistä 48 % uskoi tarvitsevansa markkinointiin liittyvää ulkopuolista asiantuntija-apua lähivuosina. 45 % yrityksistä arvioi tarvitsevansa ulkopuolista asiantuntemusta oman alan uusiin teknologioihin liittyen seuraavan 1–2 vuoden aikana (ka. 4,1).

Vastaavasti hieman vähemmän koettiin tarvetta ulkopuoliselle asiantuntemukselle liittyen tuote- ja palvelukehitykseen (ka. 3,9), digitaalisiin prosesseihin (ka. 3,6) ja juridisiin kysymyksiin (ka. 3,6). 38 % yrityksistä arvioi tarvitsevansa apua tuote- ja palvelukehitykseen, 35 % digitaalisiin prosesseihin ja 32 % juridisiin kysymyksiin.

Noin kolmannes yrityksistä (29 %) arvioi tarvitsevansa ulkopuolista asiantuntemusta resurssitehokkuuteen (ka. 3,5), 26 % vastuullisuuteen (ka. 3,4) ja 33 % digitaaliseen kaupankäyntiin (ka. 3,4). Hieman pienempää osaa kiinnosti elinkaariajatteluun (23 %, ka. 3,3), henkilöstöpalveluihin (29 %, ka. 3,3) ja ympäristövaikutusten vähentämiseen (22 %, ka. 3,3) liittyvä ulkopuolinen asiantuntemus. Kaikista vähiten arvioitiin todennäköistä tarvetta ulkopuoliseen asiantuntemukseen suhteessa strategiaan (ka. 3,2), johtamiseen (ka. 3,1) tai kansainväliseen kauppaan (ka. 2,8).

Taulukko 14. Ulkopuolisen asiantuntemuksen tarve.

Arvioitu todennäköisyys tarvita ulkopuolista asiantuntemusta lähimmän 1-2 vuoden aikana	n	1=erittäin epä-todennäköistä	2	3	4	5	6	7=erittäin todennäköistä	Keskiarvo
Digitaalinen markkinointi (esim. verkkosivut, some)	208	8%	9%	16%	13%	22%	24%	8%	4,3
Markkinointi	211	8%	11%	12%	21%	26%	17%	5%	4,2
Oman alan uudet teknologiat	209	10%	9%	13%	22%	27%	11%	7%	4,1
Tuote- tai palvelukehitys	211	8%	14%	18%	22%	19%	15%	4%	3,9
Digitaaliset prosessit (esim. pilvipalvelut, sähköinen ajanvaraus, toiminnanohjaus, HR-järjestelmät)	207	18%	16%	15%	16%	14%	16%	5%	3,6
Juridiset kysymykset	210	12%	20%	16%	20%	19%	10%	3%	3,6
Resurssitehokkuus	209	15%	15%	15%	26%	19%	9%	1%	3,5
Vastuullisuus	210	13%	20%	17%	23%	17%	7%	2%	3,4
Digitaalinen kaupankäynti (esim. verkkokauppa)	209	24%	15%	14%	13%	15%	11%	7%	3,4
Elinkaariajattelu	211	15%	19%	19%	24%	12%	9%	2%	3,3
Henkilöstöpalvelut (esim. rekrytointi)	210	21%	18%	13%	20%	16%	9%	4%	3,3
Ympäristövaikutusten vähentäminen	209	14%	22%	19%	23%	12%	8%	2%	3,3
Strategia	209	14%	23%	19%	21%	12%	7%	2%	3,2
Johtaminen	210	15%	23%	20%	23%	14%	4%	0%	3,1
Kansainvälinen kauppa	208	40%	17%	10%	10%	8%	11%	5%	2,8

3.5 Yritysvastuu

Yritysvastuuta mitattiin useiden väittämien avulla, joiden jakaumat on esitetty taulukossa 15 (asteikko 1–7). Yleisesti ottaen voi todeta, että eteläpohjalaiset yritykset kantavat hyvin vastuuta. Erityisesti työntekijöistä pidetään huolta. Jopa 87 % on lähes tai täysin samaa mieltä sen kanssa, että yrityksessä joustetaan niin, että työ- ja perhe-elämän yhteensovittaminen on työntekijöille helppoa. Samoin 78 % tukee työntekijöitään hankkimaan lisäkoulutusta, jos he sitä haluavat (arviot 5–7). Myös ympäristö otetaan huomioon useimmissa yrityksissä – 75 % on sitä mieltä, että yrityksessä pystytään tunnistamaan ympäristöön negatiivisesti vaikuttavat yrityksen toiminnot (arviot 5–7). Kestävään kehityk-

seen liittyvät keskiarvot ovat myös korkeita (4,9–5,1). Suurin osa yrityksistä myös haluaa ostaa paikallisia tuotteita ja palveluja, vaikka ne maksaisivat enemmän (ka 5,2). Hieman alle puolet (46 %) yrityksistä osallistuu mielellään projekteihin tai kampanjoihin, joilla edistetään hyvinvointia yhteiskunnassa (arviot 5–7) ja 49 % osallistuu aktiivisesti paikalliseen kehittämiseen. Lisäksi 44 % yrityksistä antaa mielellään työmahdollisuuden myös vaikeasti työllistyville henkilöille (arviot 5–7).

Taulukko 15. Yritysvastuuseen liittyvät vastaukset.

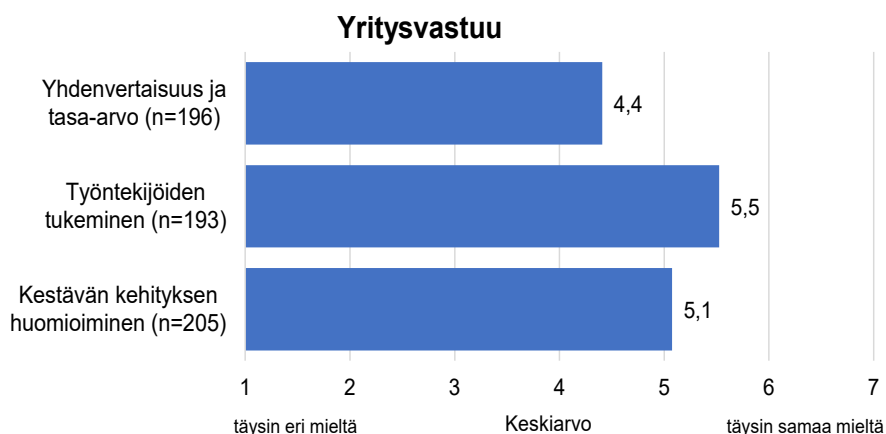
Missä määrin yritysvastuuseen liittyvät väittämät pätevät yrityksenne kohdalla? Asteikko 1-7, 1=täysin eri mieltä, 7=täysin samaa mieltä	n	1=täysin eri mieltä	2	3	4	5	6	7=täysin samaa mieltä	Keskiarvo
Yrityksessämme joustetaan niin, että työ- ja perhe-elämän yhteensovittaminen on työntekijöille helppoa.	200	1%	2%	5%	8%	25%	34%	28%	5,6
Yrityksessämme tuetaan työntekijöitä hankkimaan lisäkoulutusta, jos he sitä haluavat.	194	2%	3%	5%	14%	21%	34%	23%	5,4
Pystymme tunnistamaan ympäristön negatiivisesti vaikuttavat yrityksen toiminnot.	205	1%	2%	5%	17%	30%	32%	13%	5,2
Aina kun mahdollista, yrityksemme ostaa paikallisia tuotteita ja palveluja, vaikka ne maksaisivat enemmän.	208	2%	3%	8%	16%	21%	34%	16%	5,2
Osaamme arvioida yritystoimintamme vahvuuksia ja heikkouksia kestävän kehityksen näkökulmasta.	208	0%	5%	5%	14%	32%	32%	11%	5,1
Osaamme huomioida yrityksen tulevan toiminnan suunnittelussa kestävän kehityksen eri näkökulmia.	207	1%	5%	5%	17%	36%	26%	9%	4,9
Teemme aktiivisesti töitä sen eteen, että yhdenvertaisuus ja tasa-arvo toteutuvat toiminnassamme.	205	2%	9%	9%	20%	19%	25%	16%	4,8
Yrityksemme osallistuu mielellään projekteihin tai kampanjoihin, joilla edistetään hyvinvointia yhteiskunnassa.	206	4%	11%	17%	22%	20%	16%	10%	4,3
Yrityksemme osallistuu aktiivisesti paikalliseen kehittämiseen.	204	8%	9%	12%	21%	25%	16%	8%	4,3
Annamme mielellämme työmahdollisuuden (esim. työkokeilut, harjoittelut) myös vaikeasti työllistyville henkilöille.	199	7%	11%	14%	24%	20%	14%	10%	4,2

Faktorianalyysin avulla selvitettiin, löytyykö vastauksista toisiinsa liittyviä kokonaisuuksia. Aineisto sopi hyvin faktorianalyysin suorittamiseksi (KMO 0,81). Faktorianalyysi tuotti kolme faktoria, joiden ominaisarvo oli yli 1. Nämä selittivät yhteensä 56 % varianssista. Taulukossa 16 esitetään faktorilataukset kolmelle faktorille (korkein esitetty). Yksi muuttujista ("Aina kun mahdollista, yrityksemme ostaa paikallisia tuotteita ja palveluja, vaikka ne maksaisivat enemmän") latautui tasaisesti kahdelle faktorille ja sen lisäksi sen lataus faktoreille jäi liian matalaksi, joten se jätettiin pois lopullisista faktoreista.

Taulukko 16. Faktorianalyysin tulokset.

	Faktori		
	1	2	3
Yrityksemme osallistuu mielellään projekteihin tai kampanjoihin, joilla edistetään hyvinvointia yhteiskunnassa.		0,834	
Teemme aktiivisesti töitä sen eteen, että yhdenvertaisuus ja tasa-arvo toteutuvat toiminnassamme.		0,533	
Yrityksessämme joustetaan niin, että työ- ja perhe-elämän yhteensovittaminen on työntekijöille helppoa.			0,585
Yrityksessämme tuetaan työntekijöitä hankkimaan lisäkoulutusta, jos he sitä haluavat.			0,859
Annamme mielellämme työmahdollisuuden (esim. työkokeilut, harjoittelut) myös vaikeasti työllistyville henkilöille.		0,460	
Yrityksemme osallistuu aktiivisesti paikalliseen kehittämiseen.		0,579	
Aina kun mahdollista, yrityksemme ostaa paikallisia tuotteita ja palveluja, vaikka ne maksaisivat enemmän.	0,234	0,227	
Pystymme tunnistamaan ympäristöön negatiivisesti vaikuttavat yrityksen toiminnot.	0,685		
Osaamme arvioida yritystoimintamme vahvuuksia ja heikkouksia kestävän kehityksen näkökulmasta.	0,955		
Osaamme huomioida yrityksen tulevan toiminnan suunnittelussa kestävän kehityksen eri näkökulmia.	0,778		

Tulosten perusteella muodostettiin kolme keskiarvomuuttujaa, jotka nimettiin seuraavasti: 1) Yhdenvertaisuus ja tasa-arvo (alkuperäinen faktori 2), 2) Työntekijöiden tukeminen (alkuperäinen faktori 3) ja 3) Kestävän kehityksen huomioiminen (alkuperäinen faktori 1). Niiden luotettavuus oli hyvä (Cronbachin alfa välillä 0,73–0,87). Kuviossa 10 on esitetty yritys vastuuseen liittyvien uusien muuttujien keskiarvot. Korkein keskiarvo yrityksillä on kohdassa työntekijöiden tukeminen (ka. 5,5), sen jälkeen kestävän kehityksen huomioimisessa (ka. 5,1) ja kolmanneksi yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon edistämisessä (ka. 4,4).



Kuvio 10. Yritysvastuuseen liittyvät keskiarvomuuttujat.

Seuraavaksi keskiarvomuuttujia tarkasteltiin suhteessa eri taustamuuttujiin. Yritysvastuuseen liittyvät keskiarvomuuttujat eivät eronneet seutukuntien välillä, mutta toimialojen välillä oli tilastollisesti merkitseviä eroja. Taulukossa 17 on esitetty keskiarvot toimialoittain. Tilastollisesti erittäin merkitsevä ero ($p < 0,001$) löytyi kohdasta yhdenvertaisuus ja tasa-arvo. Se oli matalin rakentamisen alalla (ka. 3,3) ja korkein palveluiden aloilla (asiantuntijapalvelut ka. 4,7; muut palvelut ka. 4,7). Työntekijöiden tukeminen ei eronnut toimialoittain. Kestävän kehityksen huomioimisen suhteen oli tilastollisesti melkein merkitsevä ero ($p < 0,05$).

Taulukko 17. Yritysvastuu toimialoittain.

Yritysvastuu	p	Kauppa (n=35-36)	Teollisuus (n=63-66)	Asiantuntija- palvelut (n=25-26)	Muut palvelut (n=52-60)	Rakentaminen (n=15)
		ka.	ka.	ka.	ka.	ka.
Yhdenvertaisuus ja tasa-arvo	0,001	4,5	4,2	4,7	4,7	3,3
Työntekijöiden tukeminen	0,386	5,6	5,5	5,9	5,4	5,2
Kestävän kehityksen huomioiminen	0,031	5,4	5,0	5,0	5,2	4,3

Yritysvastuu vaihteli myös yrityksen työntekijämäärän mukaan kohdissa yhdenvertaisuus ja tasa-arvo ($p < 0,05$) ja työntekijöiden tukeminen ($p < 0,001$). Taulukossa 18 on esitetty vastausten jakautuminen. Yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon edistämisen osalta keskiarvot ovat sitä korkeampia, mitä suurempi yritys on kyseessä. Korkein keskiarvo on yrityksillä, jotka työllistävät vähintään 50 henkilöä (ka. 5,1). Samoin työntekijöiden tukemisen keskiarvo on korkein vähintään 50 henkilöä työllistävillä yrityksillä (ka. 6,0). Toisaalta muissa kokoryhmissä ei isoja eroja ole, yksinyrittäjien kohdalla kysymys ei ole relevantti.

Taulukko 18. Yritysvastuu yrityksen koon mukaan.

Yritysvastuu	p	Yrityksen työntekijämäärä					
		1 hlö (n=26-34)	2-4 hlöä (n=55-59)	5-9 hlöä (n=32)	10-19 hlöä (n=31)	20-49 hlöä (n=24-25)	50 hlöä tai enemmän (n=23-24)
		ka.	ka.	ka.	ka.	ka.	ka.
Yhdenvertaisuus ja tasa-arvo	0,026	3,9	4,3	4,3	4,4	4,7	5,1
Työntekijöiden tukeminen	0,000	4,4	5,7	5,7	5,6	5,5	6,0
Kestävän kehityksen huomioiminen	0,118	4,7	4,9	5,2	5,3	5,2	5,4

Yritysvastuuseen liittyvät keskiarvot eivät eronneet yrityksen kasvuluokkien mukaan, mutta kasvutavoitteiden osalta löytyi tilastollisesti merkitseviä eroja. Taulukossa 19 on esitetty keskiarvot kasvuhakuisten ja markkina-asemansa säilyttämistä tavoittelevien yritysten osalta. Keskiarvot eroavat tilastollisesti erittäin merkitsevästi yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon ($p < 0,001$) ja tilastollisesti merkitsevästi kestävän kehityksen ($p < 0,01$) suhteen. Kasvuhakuisilla yrityksillä on molempien osalta korkeammat keskiarvot. Yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon edistämisen keskiarvo on kasvuhakuisilla 4,6 ja markkina-asemansa säilyttämistä tavoittelevilla 4,1. Kestävän kehityksen keskiarvo on kasvuhakuisilla 5,3 ja markkina-asemansa säilyttämistä tavoittelevilla 4,8.

Taulukko 19. Yritysvastuu ja yrityksen kasvutavoitteet.

Yritysvastuu	p	Yrityksen tulevat kasvutavoitteet	
		Yritys on kasvu-hakuinen (n=111-117)	Tavoitteena on säilyttää nykyinen markkina-asema (n=82-88)
		ka.	ka.
Yhdenvertaisuus ja tasa-arvo	0,001	4,6	4,1
Työntekijöiden tukeminen	0,148	5,6	5,4
Kestävän kehityksen huomioiminen	0,005	5,3	4,8

Lisäksi tilastollisesti melkein merkitsevä ero ($p < 0,05$) löytyi kohdasta yhdenvertaisuus ja tasa-arvo sen mukaan, miten yrityksen päätoimiala oli pärjännyt viimeisen 1–2 vuoden aikana. Niillä yrityksillä, joilla päätoimiala oli pärjännyt hyvin, oli keskiarvo 4,6, kun yrityksillä, joilla päätoimiala oli pärjännyt heikosti, keskiarvo oli 4,3 ja yrityksillä, joilla päätoimiala oli pärjännyt neutraalisti, keskiarvo oli 4,0.

Yritysvastuu korreloi joiltakin osin myös yrityksen menestymisen kanssa. Työntekijöiden tukeminen korreloi tilastollisesti erittäin merkitsevästi sekä taloudellisen menestymisen ($r=.23$, $p<0,001$) että liiketoiminnallisen menestymisen kanssa ($r=.37$, $p<0,001$). Kestävän kehityksen huomioiminen korreloi myös menestymisen kanssa (taloudellinen menestyminen $r=.25$, $p<0,001$ ja liiketoiminnallinen menestyminen $r=.25$, $p<0,001$). Yhdenvertaisuus ja tasa-arvo puolestaan korreloi liiketoiminnallisen menestymisen kanssa ($r=.35$, $p<0,001$), mutta ei taloudellisen menestymisen kanssa.

Yritysvastuun eri osa-alueet korreloivat uuden kehittämisen ja olemassa olevan kehittämisen kanssa. Korrelaatio uuden kehittämisen kanssa on voimakkaampi kuin olemassa olevan kehittämisen kanssa. Toisin sanoen yritykset, jotka toimivat hyvin vastuullisesti eri osa-alueilla, panostavat muita enemmän kehittämiseen ja ennen kaikkea uuden kehittämiseen. Yhdenvertaisuus ja tasa-arvo korreloi tilastollisesti erittäin merkitsevästi uuden kehittämisen kanssa ($r=.40$, $p<0,001$) ja merkitsevästi olemassa olevan kehittämisen kanssa ($r=.22$, $p<0,01$). Myös työntekijöiden tukeminen korreloi tilastollisesti erittäin merkitsevästi uuden kehittämisen kanssa ($r=.33$, $p<0,001$) ja merkitsevästi olemassa olevan kehittämisen kanssa ($r=.18$, $p<0,01$). Kestävän kehityksen huomioiminen korreloi tilastollisesti erittäin merkitsevästi uuden kehittämisen kanssa ($r=.31$, $p<0,001$) ja merkitsevästi olemassa olevan kehittämisen kanssa ($r=.19$, $p<0,01$).

Mielenkiintoista on, että yritysvastuun osa-alueet korreloivat myös ulkopuolisen asiantuntemuksen tarpeen kanssa. Ensinnäkin yhdenvertaisuus ja tasa-arvo korreloi kaikkien ulkopuolisen asiantuntemuksen osa-alueiden kanssa. Toisin sanoen yritykset, jotka haluavat muita enemmän edistää yhteiskunnassa yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoa, osallistuvat paikalliseen kehittämiseen ja kantavat vastuuta paikallisella tasolla, haluavat muita enemmän myös ulkopuolista asiantuntija-apua kaikilla osa-alueilla. Esi-

merkiksi vastuullisuuteen liittyvät kysymykset kiinnostavat näitä yrityksiä myös ulkopuolisen asiantuntija-avun suhteen ($r=.36$, $p<0,001$). Samoin näitä yrityksiä kiinnostaa muita enemmän mm. ympäristövaikutusten vähentämiseen ($r=.36$, $p<0,001$), resurssitehokkuuteen ($r=.35$, $p<0,001$) ja elinkaariajatteluun ($r=.38$, $p<0,001$) liittyvä ulkopuolinen asiantuntemus. Myös työntekijöiden tukeminen korreloi joidenkin osa-alueiden kanssa, mutta korrelaatiot olivat selvästi heikompia kuin yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon osalta. Sama koskee kestävän kehityksen huomioimista.

Yritysvastuulla on suhde myös kasvustrategioihin. Eri osa-alueiden ja kasvustrategioiden väliset korrelaatiot on esitetty taulukossa 20. Mielenkiintoista on, että osa-alue yhdenvertaisuus ja tasa-arvo korreloi kaikkien kasvustrategioiden kanssa tilastollisesti erittäin merkitsevästi ($p<0,001$). Toisin sanoen, mitä tärkeämpänä yrityksessä pidetään yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon edistämistä, paikallista kehittämistä ja työmahdollisuuksien antamista vaikeasti työllistyville, sitä enemmän panostetaan kaikkiin kasvustrategioihin. Korkeimmat korrelaatiot liittyvät uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen ($r=.47$, $p<0,001$) ja uusien liiketoimintamallien kehittämiseen ($r=.39$, $p<0,001$). Työntekijöiden tukemisen osa-alueen kohdalla korrelaatiot ovat heikompia, vaikka ne ovatkin tilastollisesti erittäin merkitseviä. Myös kestävän kehityksen huomioiminen korreloi kaikkien kasvustrategioiden kanssa, vaikkakin heikommin kuin yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon osa-alue.

Taulukko 20. Yritysvastuun ja kasvustrategioiden väliset korrelaatiot.

Kasvustrategia	Yhden- vertaisuus ja tasa-arvo	Työntekijöiden tukeminen	Kestävän kehityksen huomioiminen
Asiakassuhteiden syventäminen, uudet asiakkaat nykyisiltä markkinoilta	$r=.38$, $p<0,001$	$r=.30$, $p<0,001$	$r=.32$, $p<0,001$
Uusien tuotteiden/palveluiden kehittäminen	$r=.47$, $p<0,001$	$r=.26$, $p<0,001$	$r=.33$, $p<0,001$
Uusien markkinoiden löytäminen nykyisille tuotteille/palveluille	$r=.28$, $p<0,001$	$r=.25$, $p<0,001$	$r=.28$, $p<0,001$
Uudet tuotteet/palvelut uusille markkinoille	$r=.29$, $p<0,001$	ei korrelaatiota	$r=.14$, $p<0,05$
Uudet liiketoimintamallit	$r=.39$, $p<0,001$	ei korrelaatiota	$r=.18$, $p<0,05$

Yritysten ympäristövastuuta selvitettiin useiden eri väittämien avulla asteikolla 1–7 (Taulukko 21). Suurin osa (61 %) huomioi tuotesuunnittelussa korjattavuuden, uudelleenkäytettävyyden ja kierrätettävyyden (arviot 5–7). Samoin yli puolet (58 %) suosii ostoissa ympäristöystävällisiä tuotteita ja materiaaleja (arviot 5–7). Kolmanneksi korkein keskiarvo on kohdassa ”Korvaamme ympäristölle haitallisia materiaaleja/osia ympäristöystävällisillä (ka. 4,3). Ympäristövastuuseen liittyvä yhteistyö tutkimuslaitosten ja korkeakoulujen kanssa on harvinaista (ka. 2,8). Vain 23 % on väittämän kanssa jokseenkin tai täysin samaa mieltä (arviot 5–7). Kohtalaisen alhaiset keskiarvot liittyvät myös ympäristövastuuseen liittyvään yhteistyöhön muiden yritysten kanssa, tiedon jakamiseen sekä ympäristövaikutusten mittaamiseen (ka. 3,2). Yhteenvetona voisi sanoa, että suurin osa yrityksistä pyrkii kantamaan hyvää vastuuta ympäristöstä omien tuotteiden ja palveluiden suhteen, mutta aktiivista yhteistyötä ympäristövastuun kehittämiseksi tekee vain harva.

Taulukko 21. Yritysten ympäristövastuu.

Arvio, miten ympäristövastuuseen liittyvät väittämät sopivat yrityksen toimintaan. Asteikko 1-7, 1=täysin eri mieltä, 7=täysin samaa mieltä	n	1	2	3	4	5	6	7	ka.
Huomioimme tuotesuunnittelussa korjattavuuden, uudelleenkäytettävyyden ja kierrätettävyyden.	169	6%	10%	9%	14%	18%	23%	20%	4,8
Suosimme ostoissa ympäristöystävällisiä tuotteita/materiaaleja.	192	6%	8%	8%	21%	19%	22%	17%	4,7
Korvaamme ympäristölle haitallisia materiaaleja/ osia ympäristöystävällisillä.	173	9%	11%	12%	21%	17%	16%	13%	4,3
Meillä on selvät tavoitteet ja pitkän tähtäimen suunnitelmat ympäristövaikutusten hallinnan suhteen.	190	9%	16%	12%	22%	15%	17%	9%	4,0
Huomioimme ympäristönäkökohdat valitessamme alihankkijoita/toimittajia.	188	14%	17%	13%	15%	17%	14%	10%	3,8
Hyödynnämme ympäristönäkökulmia markkinoinnissamme.	187	15%	19%	14%	16%	12%	15%	9%	3,7
Teemme ympäristövastuuseen liittyvää yhteistyötä muiden yritysten kanssa.	184	26%	21%	13%	13%	8%	12%	8%	3,2
Jaamme tietoa ympäristövastuuseen liittyen verkostossamme.	184	26%	22%	11%	13%	13%	9%	7%	3,2
Meillä on ympäristövaikutustemme mittaamiseen ja arviointiin vakiintuneet menettelytavat.	184	21%	27%	13%	14%	9%	11%	5%	3,2
Teemme ympäristövastuuseen liittyvää yhteistyötä muiden toimijoiden (esim. tutkimuslaitokset, korkeakoulut) kanssa.	177	41%	18%	9%	9%	9%	6%	8%	2,8
Ympäristövastuu ka. 3,7									

Ympäristövastuusta muodostettiin oma keskiarvomuuttuja, jonka luotettavuus oli hyvä (Cronbachin α 0,95). Ympäristövastuu ei eronnut seutukuntien, yrityksen koon tai toimialojen kesken. Myöskään yritysten toteutunut kasvu viimeisen kahden vuoden aikana ei ollut yhteydessä ympäristövastuuseen, eikä myöskään kasvutavoitteet.

Ympäristövastuu korreloi liiketoiminnallisen menestymisen kanssa positiivisesti ($p < 0,05$), vaikka korrelaatio onkin heikko ($r = .17$). Ympäristövastuu korreloi myös uuden kehittämisen kanssa positiivisesti ($p < 0,001$, $r = .24$) eli yritykset, joilla on korkea ympäristövastuu, panostavat enemmän myös uuden kehittämiseen yrityksessään. Ympäristövastuu ei korreloi olemassa olevan kehittämisen kanssa. Ympäristövastuu on vahvasti yhteydessä muun yritysvastuun kanssa. Ympäristövastuu korreloi sekä yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon että kestävä kehityksen huomioimisen kanssa. Yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon kanssa korrelaatio on voimakkain ($r = .53$, $p < 0,001$). Myös kestävä kehityksen huomioimisen kanssa ympäristövastuu korreloi tilastollisesti erittäin merkitsevästi ($r = .47$, $p < 0,001$).

Ympäristövastuu on yhteydessä ulkopuolisen asiantuntemuksen tarpeeseen. Mitä korkeampi ympäristövastuu, sitä enemmän yritys haluaa saada ulkopuolista asiantuntemusta liittyen strategiaan ($r = .21$, $p < 0,01$), markkinointiin ($r = .20$, $p < 0,01$), tuote- ja palvelukehitykseen ($r = .21$, $p < 0,01$), kansainväliseen kauppaan ($r = .27$, $p < 0,001$), digitaaliseen markkinointiin ($r = .23$, $p < 0,001$), digitaalisiin prosesseihin ($r = .32$, $p < 0,001$), oman alan uusiin teknologioihin ($r = .25$, $p < 0,001$), henkilöstöpalveluihin ($r = .24$, $p < 0,001$), juridisiin kysymyksiin ($r = .26$, $p < 0,001$), vastuullisuuteen ($r = .33$, $p < 0,001$), ympäristövaikutusten vähentämiseen ($r = .37$, $p < 0,001$), resurssitehokkuuteen ($r = .21$, $p < 0,01$) ja elinkaariajatteluun ($r = .31$, $p < 0,001$). Vaikka korrelaatiot ovatkin verrattain heikkoja, on mielenkiintoista, että ympäristövastuu korreloi voimakkaimmin juuri ympäristövaikutusten vähentämisen ja vastuullisuuden kanssa. Yritykset, jotka jo tällä hetkellä ovat korkeammalla tasolla ym-

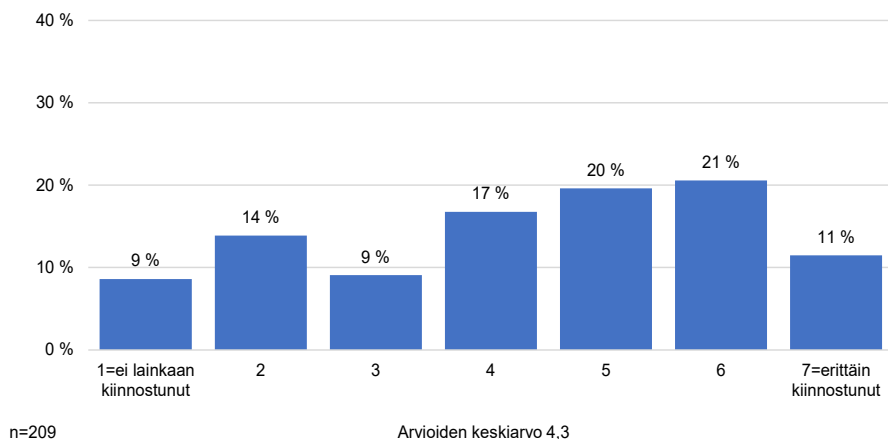
päristövastuussa, haluavat selvästi kehittää sitä muita enemmän myös tulevaisuudessa.

Ympäristövastuulla on yhteyttä myös yrityksen kasvustrategioihin. Se korreloi kaikkien kasvustrategioiden kanssa eli korkean ympäristövastuun yritykset panostavat kaikkiin kasvustrategioihin enemmän kuin muut. Mielenkiintoista on, että korkeimmat korrelaatiot liittyvät diversifikaatiostrategioihin, mitkä yleisesti ovat vähiten käytettyjä niiden vaativuuden vuoksi. Korkein korrelaatio on kasvustrategian ”kehitämme kokonaan uusia liiketoimintamalleja” kanssa ($r=.36$, $p<0,001$) ja seuraavaksi korkein kasvustrategian ”kehitämme kokonaan uusia tuotteita/palveluita sellaisille markkinoille, jotka ovat meille uusia ($r=.32$, $p<0,001$)” kanssa. Ympäristövastuu korreloi tilastollisesti erittäin merkitsevästi myös uusien tuotteiden/palveluiden nykyisille markkinoille kehittämisen kanssa ($r=.27$, $p<0,001$) ja merkitsevästi (vaikkakin heikosti) uusien markkinoiden etsimisen nykyisille tuotteille ($r=.19$, $p<0,01$) ja asiakassuhteiden syventämisen ja uusien asiakkaiden etsimisen nykyisiltä markkinoilta ($r=.19$, $p<0,01$) kanssa.

3.6 Kiinnostus vihreisiin innovaatioihin ja kehittämisen esteet

Vastaajilta kysyttiin asteikolla 1–7 heidän kiinnostustaan kehittää tai ottaa käyttöön vihreitä innovaatioita. Vastaajille informoitiin, että vihreillä innovaatioilla tarkoitetaan negatiivisten ympäristövaikutusten ja -riskien vähentämiseen ja positiivisten ympäristövaikutusten lisäämiseen tähtääviä merkittäviä muutoksia tuotantoprosesseissa, toimintatavoissa tai tuotteissa/palveluissa. Kuviossa 11 on esitetty vastausten jakautuminen. Arvioiden keskiarvo oli 4,3 ja yli puolet (52 %) yrityksistä vastasi arviot 5–7 eli ovat jokseenkin tai erittäin kiinnostuneita vihreistä innovaatioista. 32 % puolestaan vastasi arviot 1–3 eli he eivät olleet kovinkaan kiinnostuneita ottamaan käyttöön tai kehittämään vihreitä innovaatioita.

Yrityksen kiinnostus kehittää tai ottaa käyttöön vihreitä innovaatioita



Kuvio 11. Yritysten kiinnostus kehittää tai ottaa käyttöön vihreitä innovaatioita.

Kiinnostus vihreisiin innovaatioihin ei eronnut toimialojen kesken eikä yrityksen koon mukaan. Myöskään seutukuntien välillä ei ollut eroa eikä myöskään sen mukaan, sijaitsiko yritys kaupunkimaisella alueella vai maaseudulla.

Yrityksen kasvutavoitteet ovat yhteydessä yrityksen kiinnostukseen kehittää tai ottaa käyttöön vihreitä innovaatiota ($p < 0,01$). Mitä voimakkaampaa kasvua yritys tavoittelee, sitä korkeampi on myös halu kehittää tai ottaa käyttöön vihreitä innovaatioita. Voimakkaasti kasvuhaluisten keskiarvo on 4,9, kohtalaista kasvua hakevien 4,6, markkina-aseman säilyttämistä tavoittelevien (eli muutaman prosentin kasvutavoite) 4,1 ja niiden, joilla ei ole ollenkaan kasvutavoitteita 3,0. Toteutunut kasvu vuorostaan ei ole yhteydessä kiinnostukseen kehittää tai ottaa käyttöön vihreitä innovaatioita.

Kiinnostus kehittää tai ottaa käyttöön vihreitä innovaatioita korreloi liiketoiminnallisen menestymisen kanssa ($r = .24$, $p < 0,001$) eli yritykset, jotka ovat viimeisen 1–2 vuoden aikana menestyneet muita paremmin liiketoimintansa kehittämisessä, ovat muita kiinnostuneempia myös vihreistä innovaatioista. Luonnollisesti

kiinnostus vihreisiin innovaatioihin korreloi positiivisesti myös uuden kehittämisen kanssa ($r=.24$, $p<0,001$), mutta ei olemassa olevan kehittämisen kanssa.

Kiinnostus kehittää tai ottaa käyttöön vihreitä innovaatioita korreloi tilastollisesti erittäin merkitsevästi ympäristövastuun kanssa ($r=.59$, $p<0,001$). Luonnollisesti yritykset, joilla on korkea ympäristövastuu, ovat myös muita kiinnostuneempia ottamaan käyttöön ja kehittämään vihreitä innovaatioita.

Kiinnostus kehittää tai ottaa käyttöön vihreitä innovaatioita korreloi myös sen kanssa, kuinka kiinnostunut yritys on ulkopuolisesta asiantuntija-avusta. Se korreloi positiivisesti kaikkien osa-alueiden kanssa. Korkeimmat korrelaatiot liittyvät digitaaliseen kaupankäyntiin ($r=.38$, $p<0,001$), ympäristövaikutusten vähentämiseen ($r=.34$, $p<0,001$), digitaalisiin prosesseihin ($r=.33$, $p<0,001$), vastuullisuuteen ($r=.33$, $p<0,001$) ja juridisiin kysymyksiin ($r=.32$, $p<0,001$).

Kiinnostus vihreisiin innovaatioihin on yhteydessä kasvustrategioihin. Se korreloi kaikkien kasvustrategioiden kanssa eli mitä kiinnostuneempi yritys on vihreistä innovaatioista, sitä enemmän se panostaa kaikkiin kasvustrategioihin. Mielenkiintoista on, että voimakkain korrelaatio liittyy kokonaan uusien liiketoimintamallien kehittämiseen ($r=.37$, $p<0,001$). Lisäksi myös uusien tuotteiden ja palveluiden kehittäminen nykyisille markkinoille ($r=.31$, $p<0,001$) ja nykyisten asiakassuhteiden syventäminen ja uusien asiakkaiden etsiminen nykyisiltä markkinoilta ($r=.31$, $p<0,001$) korreloi yli 0,3 arvoisesti kiinnostuksen kanssa. Muut korrelaatiot ovat seuraavat: etsimme nykyisille tuotteille/palveluille uusia markkinoita ($r=.29$, $p<0,001$) ja kehitämme kokonaan uusia tuotteita/palveluita uusille markkinoille ($r=.22$, $p<0,01$).

Seuraavaksi kysyttiin innovaatioiden käytön esteitä. Esteitä kysyttiin erikseen niiltä, jotka olivat vastanneet arviot 1–2 eli eivät olleet juuri ollenkaan kiinnostuneita ja erikseen niiltä, joiden ajateltiin

olevan edes hieman kiinnostuneita (arvio 3–7). Näille kahdelle eri ryhmälle esitettiin hieman eri vaihtoehtoja. Taulukossa 22 on esitetty ensin niiden vastaukset ja arviot, joiden ajateltiin olevan edes jossakin määrin kiinnostuneita vihreistä innovaatioista (vastanneet edelliseen kysymykseen arviot 3–7, 78 % yrityksistä). Suurimmat esteet liittyvät asiakkaiden haluttomuuteen maksaa vihreistä innovaatioista (ka. 4,9), vihreiden innovaatioiden liian vähäisiin hyötyihin suhteessa niistä koituviin kustannuksiin (ka. 4,6) ja lainsäädännön rajoituksiin tai raskaisiin byrokraattisiin prosesseihin (ka. 4,2). Osaamisen puutetta ei koettu kovinkaan suureksi esteeksi (ka. 3,7).

Taulukko 22. Vihreän innovoinnin esteet kiinnostuneiden yritysten osalta.

Yritys on kiinnostunut kehittämään tai ottamaan käyttöön vihreitä innovaatioita (arvio 3 - 7): Missä määrin eri tekijät vaikeuttavat vihreitä innovaatioita yrityksessä?	n	1	2	3	4	5	6	7	ka.
Asiakkaiden haluttomuus maksaa vihreistä innovaatioista	159	4%	6%	7%	18%	22%	29%	14%	4,9
Vihreiden innovaatioiden hyödyt ovat liian vähäiset suhteessa niistä koituviin kustannuksiin	159	6%	6%	9%	29%	19%	19%	12%	4,6
Lainsäädännön rajoitukset/raskaat byrokraattiset prosessit	158	8%	11%	12%	28%	16%	19%	6%	4,2
Vaikeus löytää kumppaneita, jotka haluavat investoida vihreisiin innovaatioihin kanssamme	159	8%	13%	13%	26%	21%	13%	6%	4,1
Vaikeus löytää oikeanlaisia yhteistyökumppaneita/toimittajia/alihankkijoita	158	6%	12%	19%	25%	21%	11%	6%	4,0
Ei ole aikaa perehtyä tarvittaviin teknologioihin	159	8%	10%	19%	22%	26%	10%	4%	3,9
Alue- ja paikallishallinnon ympäristölainsäädännön tulkintojen epäselvyys	158	9%	12%	15%	33%	18%	9%	4%	3,8
Oikeanlaisen teknisen osaamisen puute	157	11%	15%	17%	26%	19%	8%	5%	3,7
Kiinnostusarvio välillä 3-7, jossa 7=erittäin kiinnostunut: eri tekijöiden arviointi asteikolla 1-7, 1=ei lainkaan este, 7=erittäin merkittävä este									

Taulukossa 23 on esitetty esteet niiden osalta, jotka olivat arvioineet kiinnostuksensa erittäin vähäiseksi vihreisiin innovaatioihin (arviot 1–2, 23 % yrityksistä). Heidän osaltaan arvioitaviin esteisiin lisättiin kaksi uutta muuttujaa: 1) mahdollisuus vaikuttaa ympäristön tilaan omalla toiminnalla on pieni ja 2) meidän toimialallamme vihreys ei ole merkittävä tekijä/vihreydestä ei ole meidän toimialallamme hyötyä. Nämä lisättiin sen vuoksi, että haluttiin kartoittaa kiinnostamattomuuden syitä.

Korkeimman keskiarvo saikin väittämä ”mahdollisuus vaikuttaa ympäristön tilaan omalla toiminnalla on pieni” (ka. 4,7). Tämä siis selittää eniten näiden yritysten haluttomuutta ottaa käyttöön tai kehittää vihreitä innovaatioita. Toiseksi suurin syy oli vihreiden innovaatioiden liian vähäinen hyöty suhteessa niistä koituviin kustannuksiin (ka. 4,6) ja kolmantena asiakkaiden haluttomuus maksaa vihreistä innovaatioista (ka. 4,5).

Taulukko 23. Vihreän innovoinnin esteet niiden yritysten osalta, jotka eivät ole kiinnostuneita vihreästä innovoinnista.

Yritys ei ole kiinnostunut kehittämään tai ottamaan käyttöön vihreitä innovaatioita (arvio 1–2): Missä määrin eri tekijät kuvaavat syitä yrityksen vähäiseen kiinnostukseen vihreitä innovaatioita kohtaan?	n	1	2	3	4	5	6	7	ka.
Mahdollisuus vaikuttaa ympäristön tilaan omalla toiminnalla on liian pieni	45	9%	11%	7%	22%	7%	16%	29%	4,7
Vihreiden innovaatioiden hyödyt ovat liian vähäiset suhteessa niistä koituviin kustannuksiin	44	11%	5%	2%	32%	14%	18%	18%	4,6
Asiakkaiden haluttomuus maksaa vihreistä innovaatioista	44	18%	2%	11%	11%	20%	14%	23%	4,5
Meidän toimialallamme vihreys ei ole merkittävä tekijä /vihreydestä ei ole meidän toimialallamme hyötyä	45	11%	13%	13%	11%	13%	18%	20%	4,4
Ei ole aikaa perehtyä tarvittaviin teknologioihin	45	22%	13%	16%	11%	4%	24%	9%	3,7

Lainsäädännön rajoitukset/ raskaat byrokraattiset prosessit	44	27%	14%	9%	18%	9%	11%	11%	3,5
Alue- ja paikallishallinnon ympäristölainsäädännön tulkinto- jen epäselvyys	44	27%	9%	18%	18%	14%	2%	11%	3,3
Vaikeus löytää oikeanlaisia yhteistyökumppaneita/toimittajia/ alihankkijoita	45	24%	13%	18%	20%	9%	9%	7%	3,3
Vaikeus löytää kumppaneita, jotka haluavat investoida vihreisiin innovaatioihin kanssamme	43	30%	14%	16%	16%	12%	7%	5%	3,0
Oikeanlaisen teknisen osaamisen puute	45	24%	18%	20%	20%	13%	2%	2%	3,0
Kiinnostusarvio välillä 1–2, jossa 1=ei lainkaan kiinnostunut: eri tekijöiden arviointi asteikolla 1–7, 1=täysin eri mieltä, 7=täysin samaa mieltä									

Innovaatioiden esteitä selvitettiin tarkemmin vielä faktorianalyysin avulla (aineistona yritykset, joiden kiinnostuksen arvio 3–7). Se tuotti kolme erillistä faktoria. Ensimmäinen faktori liittyi omaan osaamiseen, ajankäyttöön ja kumppaneihin liittyviin esteisiin, toinen faktori lakiin ja byrokratiaan ja kolmas asiakkaisiin ja kysyntään. Korkein keskiarvo oli asiakkaat ja kysyntä -kokonaisuudessa (ka. 4,7) ja sen jälkeen laki ja byrokrania -kokonaisuudessa (ka. 4,0). Vähiten esteitä aiheutti oma osaaminen, ajankäyttö ja sopivat kumppanit -kokonaisuus (ka. 3,9).

Esteiden kokeminen ei ollut yhteydessä yrityksen kokoon eikä toimialaan. Myöskään sijainti (seutukunta tai sijainti kaupunki-maaseutu-akselilla) ei vaikuttanut esteiden kokemiseen.

Esteiden kokeminen oli yhteydessä yrityksen toteutuneeseen kasvuun osa-alueilla oma osaaminen, ajankäyttö ja kumppanit ($p < 0,05$) ja asiakkaat ja kysyntä ($p < 0,05$). Lain ja byrokratian esteiden suhteen eroa ei ollut. Keskiarvot on esitetty taulukossa 24. Kasvaneet yritykset kokevat hieman enemmän esteitä vihreiden innovaatioiden suhteen kuin markkina-asemansa säilyttäneet yritykset – erityisesti osa-alueella osaaminen, ajankäyttö ja kumppanit. Kasvutavoitteiden suhteen eroja ei esteiden kokemisessa löytynyt.

Taulukko 24. Erot vihreiden innovaatioiden esteiden kokemisessa yrityksen kasvun mukaan (vain tilastollisesti merkitsevät erot).

	Osaaminen, ajan- käyttö ja kumppanit	Asiakkaat ja kysyntä
Kasvaneet yritykset	4,1	4,8
Markkina-asemansa säilyttäneet yritykset	3,7	4,6
Pienentyneet yritykset	4,0	4,7
Sig.	p<0,05	p<0,05

Vihreiden innovaatioiden esteiden kokeminen korreloi heikosti uuden kehittämisen ja olemassa olevan kehittämisen kanssa tietyillä osa-alueilla. Uuden kehittämisen kanssa korreloi esteet osaaminen, aika ja kumppanit ($r=.16$, $p<0,05$) ja asiakkaat ja kysyntä ($r=.16$, $p<0,05$). Mitä enemmän yritys siis panostaa uuden kehittämiseen, sitä enemmän myös haasteita koetaan kyseisillä osa-alueilla – toisaalta on huomattava, että korrelaatiot ovat heikkoja. Osa-alue laki ja byrokratia korreloi olemassa olevan kehittämisen kanssa ($r=.20$, $p<0,05$). Esteiden kokeminen ei ollut yhteydessä taloudellisen eikä liiketoiminnallisen menestymisen kanssa, ei myöskään yritysvastuun osa-alueiden kanssa.

Esteiden kokeminen korreloi positiivisesti joidenkin asiantuntijatarpeen osa-alueiden kanssa. Yritykset, jotka kokivat enemmän esteitä osaamisen, ajan ja kumppaneiden suhteen, tarvitsivat muita enemmän ulkopuolista asiantuntija-apua resurssitehokkuuteen ($r=.27$, $p<0,001$), elinkaariajatteluun ($r=.20$, $p<0,05$), vastuullisuuteen ($r=.16$, $p<0,05$), oman alan uusiin teknologioihin ($r=.18$, $p<0,05$), digitaaliseen markkinointiin ($r=.17$, $p<0,05$), tuote- ja palvelukehitykseen ($r=.17$, $p<0,05$), johtamiseen ($r=.20$, $p<0,05$) ja strategiaan ($r=.17$, $p<0,05$). Toisin sanoen se, että yritys tunnistaa vihreiden innovaatioiden esteitä erityisesti oman osaamisensa, ajankäytön ja kumppaneiden suhteen, on yhteydessä haluun hankkia ulkopuolista asiantuntija-apua.

Yritykset, jotka kokivat vihreiden innovaatioiden esteenä lakiin ja byrokratiaan liittyviä asioita, tarvitsivat muita enemmän ulkopuolista asiantuntija-apua oman alan uusiin teknologioihin ($r=.20$, $p<0,05$), juridisiin kysymyksiin ($r=.24$, $p<0,01$) ja vastuullisuuteen ($r=.21$, $p<0,01$). Lisäksi yritykset, jotka kokivat vihreiden innovaatioiden esteenä asiakkaisiin ja kysyntään liittyviä asioita, tarvitsivat muita enemmän ulkopuolista asiantuntija-apua resurssitehokkuuteen ($r=.17$, $p<0,05$).

On huomattava, että suurin osa korrelaatioista on heikkoja. Kuitenkin nämä yhteydet kertovat jotain siitä, että esteiden kokeminen vihreissä innovaatioissa saa näkemään myös tarvetta ulkopuoliselle asiantuntija-avulle.

Esteiden kokeminen ei ollut yhteydessä kuin yhden kasvustrategian kanssa. Esteiden osa-alue laki ja byrokratia korreloi positiivisesti, vaikkakin heikosti, ”kehitämme kokonaan uusia palveluja ja tuotteita sellaisille markkinoille, jotka ovat meille uusia” -strategian ($r=.16$, $p<0,05$) kanssa.

Ympäristövastuu ja lakiin ja byrokratiaan liittyvät esteet korreloivat myös positiivisesti ja tilastollisesti merkitsevästi keskenään ($r=.22$, $p<0,01$), vaikka korrelaatio onkin heikko. Toisin sanoen, mitä korkeampi yrityksessä on ympäristövastuu, sitä enemmän se kokee esteitä lakiin ja byrokratiaan liittyen vihreiden innovaatioiden suhteen.

3.7 Vihreä siirtymä ja luokittelumalli

Yrityksiltä kysyttiin arviota siitä, miten vihreään siirtymään liittyvät väittämät sopivat kyseiseen yritykseen asteikolla 1–7. Infotekstinä vastaajille kerrottiin, että *”vihreän siirtymän ilmiöitä ovat mm. lisääntynyt ympäristön huomiointi kulutuksessa ja tuotannossa, kasvava ympäristöön liittyvä sääntely ja pyrkimys hiilineutraaliuuteen”*. Taulukossa 25 on esitetty vastausten jakautuminen vih-

reään siirtymään liittyvien kysymysten osalta. Suurin osa (79 %) on sitä mieltä, että yrityksessä vähennetään mahdollisuuksien mukaan toiminnan ympäristövaikutuksia (arvot 5–7). Noin puolet yrityksistä (51 %) on kehittänyt aktiivisesti nykyisiä tuotteita, palveluita tai prosesseja vihreämmäksi (arvot 5–7). Lisäksi 39 % etsii aktiivisesti uusia liiketoimintamahdollisuuksia vihreästä siirtymästä (arvot 5–7) – toisaalta 38 % sanoo, ettei etsi vihreästä siirtymästä uusia liiketoimintamahdollisuuksia (arvot 5–7). Yllättävän iso osa yrityksistä (34 %) on kehittänyt innovatiivisia tuotteita ja palveluita, jotka edistävät vihreää siirtymää yhteiskunnassa (arvot 5–7) ja 20 % ajattelee liiketoimintansa perustuvan vihreän siirtymän edistämiseen (arvot 5–7). Lisäksi 18 % on jokseenkin sitä mieltä, että yrityksen olemassaolon keskeinen syy on halu parantaa ympäristön tilaa (arvot 5–7). Toisaalta 22 % yrityksistä ei tee ympäristöasioissa enempää kuin säädökset edellyttävät (arvot 5–7) ja 20 % uskoo, ettei omalla toimialalla ole tarpeen edes pohtia ympäristövaikutuksia (arvot 5–7).

Taulukko 25. Yritysten vastaukset vihreään siirtymään liittyen.

Miten ns. vihreään siirtymään liittyvät väittämät sopivat yritykseen? Asteikko 1-7, 1=täysin eri mieltä, 7=täysin samaa mieltä	n	1	2	3	4	5	6	7	ka.
Vähennämme mahdollisuuksien mukaan toimintamme ympäristövaikutuksia.	195	2%	2%	4%	14%	20%	27%	32%	5,6
Kehitämme/olemme kehittäneet aktiivisesti nykyisiä tuotteitamme, palvelujamme ja/tai prosessejamme vihreämmiksi.	192	8%	10%	10%	21%	15%	21%	15%	4,5
Emme ole etsineet/emme etsi uusia liiketoimintamahdollisuuksia vihreästä siirtymästä.	190	14%	19%	13%	16%	7%	18%	13%	3,9
Etsimme/olemme etsineet aktiivisesti uusia liiketoimintamahdollisuuksia liittyen vihreään siirtymään.	187	11%	22%	11%	17%	15%	14%	10%	3,9
Kehitämme/olemme kehittäneet innovatiivisia tuotteita ja palveluita, jotka edistävät vihreää siirtymää yhteiskunnassa.	184	18%	16%	14%	18%	9%	16%	9%	3,7

Yrityksemme toiminnalla ei ole ympäristövaikutuksia.	200	21%	22%	17%	13%	9%	14%	4%	3,3
Emme tee ympäristöasioissa enempää kuin säädökset edellyttävät.	202	16%	30%	13%	18%	7%	8%	7%	3,2
Liiketoimintamme perustuu vihreän siirtymän edistämiseen.	188	29%	24%	13%	13%	8%	6%	6%	2,9
Toimialamme on sellainen, että ympäristövaikutuksia ei ole tarpeen pohtia.	203	26%	28%	17%	9%	7%	8%	5%	2,9
Yrityksemme olemassaolon keskeinen syy on halu parantaa ympäristön tilaa.	182	35%	24%	13%	11%	7%	4%	7%	2,7

Kysymysten perusteella tehtiin luokittelu vihreästä siirtymästä. Tätä varten kysymyksille suoritettiin faktorianalyysi. Faktoroinnin tarkoituksena oli löytää valmiit faktorit, joita voitaisiin hyödyntää yritysten luokittelussa. Aineisto soveltui hyvin faktorianalyysiä varten (KMO 0,81). Faktoroinnissa hyödynnettiin menetelmää Principal Axis Factoring ja tarkasteltiin rotatoitua faktorimatriisia (Varimax-rotation).

Aluksi tarkasteltiin muuttujien kommunaliteetteja. Kolmen muuttujan kommunaliteetti oli alle 0,4 (Emme tee ympäristöasioissa enempää kuin säädökset edellyttävät, Vähennämme mahdollisuuksien mukaan toimintamme ympäristövaikutuksia, Emme ole etsineet/emme etsi uusia liiketoimintamahdollisuuksia vihreästä siirtymästä).

Faktorianalyysi tuotti kolme faktoria, joiden ominaisarvo oli yli 1. Faktorit selittivät yhteensä 58 % muuttujien vaihtelusta. Tämän jälkeen tarkasteltiin rotatoitua faktorimatriisia, joka on esitetty taulukossa 26. Taulukkoon on jätetty faktorilataukset, jotka olivat korkeimmat kyseiselle faktorille.

Taulukko 26. Rotatoitu faktorimatriisi.

	1	2	3
Yrityksemme toiminnalla ei ole ympäristövaikutuksia.			,731
Toimialamme on sellainen, että ympäristövaikutuksia ei ole tarpeen pohtia.			,760
Emme tee ympäristöasioissa enempää kuin säädökset edellyttävät.			,322
Vähennämme mahdollisuuksien mukaan toimintamme ympäristövaikutuksia.	,524		
Emme ole etsineet/emme etsi uusia liiketoimintamahdollisuuksia vihreästä siirtymästä.	-,519		
Etsimme/olemme etsineet aktiivisesti uusia liiketoimintamahdollisuuksia liittyen vihreään siirtymään.	,689		
Kehitämme/olemme kehittäneet aktiivisesti nykyisiä tuotteitamme, palvelujamme ja/tai prosessejamme vihreämmiksi.	,653		
Kehitämme/olemme kehittäneet innovatiivisia tuotteita ja palveluita, jotka edistävät vihreää siirtymää yhteiskunnassa.	,631		
Liiketoimintamme perustuu vihreän siirtymän edistämiseen.		,763	
Yrityksemme olemassaolon keskeinen syy on halu parantaa ympäristön tilaa.		,927	

Koska kommunaliteetit olivat kolmen muuttujan osalta matalat, niitä ei otettu lopullisiin faktoreihin mukaan. Lopullisessa mallissa hyödynnettiin kolmea faktoria, jotka olivat 1) Ei ympäristövaikutuksia, 2) Ekoyrittäjät ja 3) Ekomissionäärit. Seuraavassa on vielä esitetty niihin liittyvät kysymykset faktoroinnin pohjalta.

Ei ympäristövaikutuksia

- Yrityksemme toiminnalla ei ole ympäristövaikutuksia.
- Toimialamme on sellainen, ettei ympäristövaikutuksia ole tarpeen pohtia.

Kysymysten perusteella rakennettiin keskiarvomuuttuja, jonka reliabiliteetti oli hyvä (Cronbachin alpha 0,72).

Ekoyrittäjät

- Etsimme/olemme etsineet aktiivisesti uusia liiketoimintamahdollisuuksia liittyen vihreään siirtymään.
- Kehitämme/olemme kehittäneet aktiivisesti nykyisiä tuotteitamme, palvelujamme ja/tai prosessejamme vihreämiksi.
- Kehitämme/olemme kehittäneet innovatiivisia tuotteita ja palveluita, jotka edistävät vihreää siirtymää yhteiskunnassa.

Kysymysten perusteella rakennettiin keskiarvomuuttuja, jonka reliabiliteetti oli hyvä (Cronbachin α 0,85).

Ekomissionäarit

- Liiketoimintamme perustuu vihreän siirtymän edistämiseen.
- Yrityksemme olemassaolon keskeinen syy on halu parantaa ympäristön tilaa.

Kysymyksestä rakennettiin keskiarvomuuttuja, jonka reliabiliteetti oli hyvä (Cronbachin α 0,84).

Luokittelumallin viimeistely

Seuraavassa vaiheessa keskiarvomuuttujien pohjalta tehtiin jokaiselle yritykselle luokka. Alhaiset arvot (arvot 1–4) koodattiin arvolla 0 ja korkeat arvot (arvot 4,1–7) arvolla 1. Yritys sai siten jokaisen faktorin kohdalla joko arvon 0 tai 1.

Seuraavaksi tarkasteltiin pelkästään niitä yrityksiä, jotka olivat saaneet arvon 0 ensimmäisessä faktorissa (ei ympäristövaikutuksia) ja arvon 0 myös muissa faktoreissa. Nämä olivat siis yrityksiä, jotka eivät hae uutta liiketoimintaa vihreästä siirtymästä millään muotoa, mutta kokevat, että heidän toiminnallaan on

kuitenkin ympäristövaikutuksia. Näiden yritysten kohdalla haluttiin erikseen tarkastella väittämää ”Emme tee ympäristöasioissa enempää kuin säädökset edellyttävät”. Tämän kysymyksen osalta koodattiin vastaukset myös alhaisiin arvoihin (arvot 1–4) ja korkeisiin arvoihin (arvot 4,1–7). Tämän perusteella nämä yritykset luokiteltiin vielä kahteen erilliseen luokkaan eli niihin, jotka eivät tee ympäristöasioissa enempää kuin säädökset edellyttävät (vaikka tiedostavat omalla toiminnalla olevan ympäristövaikutuksia), ja niihin, jotka tekevät enemmän kuin säädökset vaativat. Näistä kummatkaan eivät hae kuitenkaan liiketoimintamahdollisuuksia vihreästä siirtymästä.

Yhden ryhmän muodostivat vielä ne yritykset, jotka kokivat, että toiminnalla ei ole ympäristövaikutuksia ollenkaan (joko toimiala on sellainen tai yrityksen toiminnan muoto).

Lopullisessa mallissa oli seuraavat viisi luokkaa:

Luokka 1= ”*Ei ympäristövaikutuksia/ei tarvetta pohtia*” yritykset. Nämä yritykset kokevat, ettei omalla yrityksellä/toimialalla ole ympäristövaikutuksia. Yritykset eivät etsi liiketoimintamahdollisuuksia vihreästä siirtymästä.

Luokka 2= ”*Normin täyttäjät*” yritykset. Yritykset tiedostavat, että omalla toiminnalla on ympäristövaikutuksia, mutta yritykset tekevät ympäristön eteen vain sen, mitä säädökset vaativat. Yritykset eivät etsi liiketoimintamahdollisuuksia vihreästä siirtymästä.

Luokka 3= ”*Normin ylittäjät*” yritykset. Yritykset tiedostavat, että omalla yrityksellä ja toimialalla on ympäristövaikutuksia. Yritykset tekevät ympäristöasioiden eteen enemmän kuin säädökset vaativat, mutta eivät silti etsi vihreästä siirtymästä liiketoimintamahdollisuuksia.

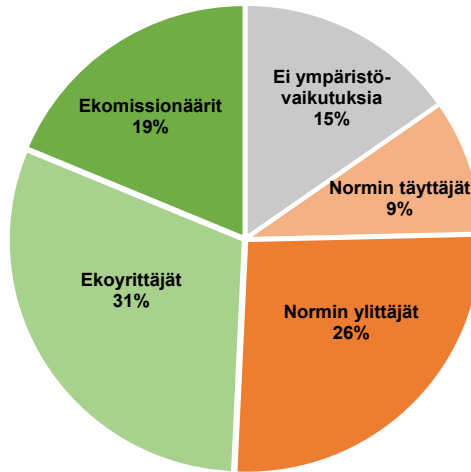
Luokka 4= ”*Ekoyrittäjät*” yritykset. Nämä yritykset etsivät uusia liiketoimintamahdollisuuksia vihreästä siirtymästä ja innovoivat

vihreitä tuotteita. Yritykset eivät kuitenkaan koe, että olemassaolon tarkoitus on vihreän siirtymän edistäminen.

Luokka 5= ”*Ekomissionäärit*” yritykset, joiden olemassaolo perustuu vihreän siirtymän edistämiseen.

On huomattava, että ekomissionäärit ovat usein saaneet korkeat arvot myös ekoyrittäjyydestä eli ekomissionääri -luokkaan kuuluminen ei sulje pois sitä, etteikö yritys etsisi liiketoimintamahdollisuuksia vihreästä siirtymästä. Yritykset kuitenkin luokiteltiin näihin viiteen luokkaan siten, että ”korkein” luokka on ekomissionäärit. Näin ollen ekoyrittäjiksi luokitellut eivät kuitenkaan koskaan ole ekomissionäärejä.

Kuviossa 12 on esitetty yritysten jakautuminen edellä mainittuihin luokkiin. 199 yritystä pystyttiin tunnistamaan luokkiin, lopuilla oli puuttuvaa tietoa liian paljon. Näistä 15 % kuului ensimmäiseen luokkaan eli yrityksiin, jotka eivät kokeneet omalla yrityksellä/toimialalla olevan vaikutusta ympäristöön. 9 % yrityksistä oli normin täyttäjiä, jotka tunnistivat ympäristövaikutuksia, mutta tekivät vain sen, mitä säädökset vaativat. 26 % yrityksistä oli luokiteltavissa normin ylittäjiin. Nämä yritykset tekivät enemmän kuin säädökset vaativat, mutta eivät silti hakeneet vihreästä siirtymästä uusia liiketoimintamahdollisuuksia. 31 % eteläpohjalaisista yrityksistä oli luokiteltavissa ekoyrittäjiksi. Nämä yritykset hakivat aktiivisesti uusia liiketoimintamahdollisuuksia vihreästä siirtymästä ja olivat valmiita innovoimaan tai ottamaan käyttöön vihreitä tuotteita. Yllättävän iso osa (19 %) oli luokiteltavissa ekomissionääreiksi eli yritykset olivat saaneet korkeat arvot siitä, että kokivat oman liiketoimintansa perustuvan vihreän siirtymän edistämiseen ja olemassaolon keskeinen syy on ympäristön tilan parantaminen.



n=203

Kuvio 12. Yritysten jakautuminen luokkiin.

Yritysten jakautuminen eri luokkiin ei eronnut tilastollisesti merkitsevästi toimialojen kesken eikä seutukunnittain. Vaikka eroja ei tilastollisesti löydy, on jakaumat toimialoittain kuvattu taulukossa 27. On kuitenkin huomattava, että vastaajien määrä luokittain on kohtalaisen pieni, kun se jaetaan sekä toimialoittain että luokittelun mukaan. Ekoyrittäjiä on yli 30 % kaupan alalla, teollisuuden alalla ja asiantuntijapalveluiden alalla. Toisaalta rakentamisen alan yrityksistä 33 % kuuluu ryhmään ”ei ympäristövaikutuksia”.

Taulukko 27. Luokittelu toimialoittain.

Vihreä siirtymä	Yrityksen toimiala				
	Kauppa (n=36)	Teollisuus (n=66)	Asiantuntija- palvelut (n=25)	Muut palvelut (n=58)	Rakentaminen (n=15)
Ei ympäristövaikutuksia yrityksessä/toimialalla	8 %	15 %	20 %	14 %	33 %
Normin täyttäjät (tehdään vain mitä säädökset vaatii, tunnistetaan että on vaikutuksia)	17 %	5 %	4 %	12 %	7 %
Normin ylittäjät (tehdään enemmän kuin säädökset vaatii, tunnistetaan vaikutukset)	11 %	30 %	24 %	29 %	27 %
Ekoyrittäjät	39 %	32 %	36 %	24 %	27 %
Ekomissionäärit	25 %	18 %	16 %	21 %	7 %
Yhteensä	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Taulukossa 28 on kuvattu vielä luokkien jakautuminen seutukunnittain, vaikka tässäkin ei ollut tilastollista eroa. Seinäjoen yrityksistä 30 % kuuluu ekoyrittäjiin ja 22 % ekomissionääreihin. Muun Seinäjoen seutukunnan alueella 34 % on ekoyrittäjiä ja 15 % ekomissionäärejä, kun taas Suupohjan alueella vain 6 % kokee olevansa ekomissionäärejä. Sielläkin 39 % yrityksistä kuuluu kuitenkin ryhmään ekoyrittäjät. Järviseudun seutukunnassa on vähemmän ekoyrittäjiä kuin muualla (19 %), mutta toisaalta enemmän ekomissionäärejä (26 %). Kuusiokuntien yrityksistä 38 % kuuluu ekoyrittäjiin ja 19 % ekomissionääreihin.

Taulukko 28. Luokittelu seutukunnittain.

Vihreä siirtymä	Seinäjoki (n=60)	Muu Seinäjoen seutukunta (n=62)	Suupohjan seutukunta (n=18)	Järviseedun seutukunta (n=42)	Kuusikuntien seutukunta (n=21)
Ei ympäristövaikutuksia yrityksessä/toimialalla	15 %	16 %	6 %	21 %	10 %
Normin täyttäjät (tehdään vain mitä säädökset vaatii, tunnistetaan että on vaikutuksia)	8 %	5 %	11 %	19 %	5 %
Normin ylittäjät (tehdään enemmän kuin säädökset vaatii, tunnistetaan vaikutukset)	25 %	31 %	39 %	14 %	29 %
Ekoyrittäjät	30 %	34 %	39 %	19 %	38 %
Ekomissionäarit	22 %	15 %	6 %	26 %	19 %
Yhteensä	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Vaikka eroja toimialoittain ja seutukunnittain ei löydy, luokat eroavat kuitenkin useiden keskiarvomuuttujien suhteen. Taulukossa 29 on esitetty ne keskiarvomuuttujat, joiden osalta löytyi tilastollisia eroja ryhmien välillä. Ensinnäkin ryhmät eroavat liiketoiminnallisen menestymisen osalta. Parhaiten viimeisen 1–2 vuoden aikana ovat menestyneet ekoyrittäjät ja ekomissionäarit (ka. 4,8). Muilla ryhmillä keskiarvo on selvästi alhaisempi. Ekoyrittäjät ja ekomissionäarit panostavat myös muita enemmän uuden kehittämiseen (ka. 5,0). Alhaisin keskiarvo uuden kehittämisen suhteen on normin täyttäjillä (ka. 4,1). Myös yritysvastuuseen liittyvät asiat eroavat ryhmien välillä. Yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon osalta korkein keskiarvo on ekomissionäreillä (ka. 5,1) ja sen jälkeen ekoyrittäjillä (ka. 4,8). Alhaisin keskiarvo on ryhmällä ”ei ympäristövaikutuksia” (ka. 3,7). Työntekijöiden tukemisen osalta korkein keskiarvo on vuorostaan ekoyrittäjillä (ka. 5,9) ja sen jälkeen ekomissionäreillä (ka. 5,6) ja normin täyttäjillä (ka. 5,6). Ekoyrittäjät (ka. 5,6) ja ekomissionäarit (ka. 5,5) huomioivat myös muita ryhmiä paremmin kestävän kehityksen liiketoimin-

nassaan. Ympäristövastuun osalta myös korkeimmat keskiarvot ovat ekomissionääreillä (ka. 5,2) ja ekoyrittäjillä (ka. 4,4). Muilla ympäristövastuun keskiarvo jää selvästi alhaisemmaksi (3,0–3,2). Keskiarvomuuttujia tarkastellessa on todettava, että normin täyttäjät ja normin ylittäjät näyttäytyvät aika samanlaisena ryhmänä ja toisaalta ekoyrittäjät ja ekomissionäärit myös samankaltaisena ryhmänä, vaikka eroja joiltakin osin löytyykin.

Taulukko 29. Keskiarvomuuttujien erot eri ryhmien välillä.

	Ei ympäristö- vaikutuksia	Normin täyttäjät	Normin ylittäjät	Ekoyrittäjät	Ekomissio- näärit.	Sig.
Liiketoiminnallinen menestyminen	4,4	4,1	4,3	4,8	4,8	p<0,01
Uuden kehittäminen	4,6	4,1	4,3	5,0	5,0	p<0,001
Yhdenvertaisuus ja tasa-arvo	3,7	4,2	4,0	4,8	5,1	p<0,001
Työntekijöiden tukemi- nen	5,3	5,6	5,2	5,9	5,6	p<0,05
Kestävän kehityksen huomioiminen	4,3	5,0	4,8	5,6	5,5	p<0,001
Ympäristövastuu	3,0	3,2	3,0	4,4	5,2	p<0,001

Luokat eroavat tilastollisesti erittäin merkitsevästi myös sen suhteen, mikä on niiden kiinnostus kehittää tai ottaa käyttöön vihreitä innovaatioita (p<0,001). Ekomissionääreillä (ka. 5,7) ja ekoyrittäjillä (ka. 5,3) on selvästi korkeampi keskiarvo kuin muilla ryhmillä. Normin täyttäjillä ja ylittäjillä keskiarvo on 3,6 ja ryhmällä ”ei ympäristövaikutuksia” vain 2,7.

Toteutuneen kasvun suhteen luokilla ei ole eroa, mutta kasvutavoitteissa löytyy eroja. Ekoyrittäjät ja ekomissionäärit hakevat muita enemmän kasvua. Ekoyrittäjistä 66 % hakee kohtalaista tai voimakasta kasvua ja ekomissionääreistä 68 %. Normin ylittäjistä kasvua hakee 47 % ja normin täyttäjistä 58 %. Vähiten kasvua

hakevat ne, jotka eivät näe ympäristöasioilla olevan vaikutusta yrityksessään tai toimialallaan (42 %).

Ryhmät eroavat toisistaan tilastollisesti kaikkien kasvustrategioiden suhteen. Taulukossa 30 on esitetty eri kasvustrategioiden panostamisen keskiarvot. Normin täyttäjät erottuvat muista vähäisemmällä panostuksella kaikkiin kasvustrategioihin. Ekomissionäarit puolestaan panostavat muita enemmän diversifikaatiostrategioihin, jotka vaativat yritykseltä sekä uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämistä että uusien markkinoiden haltuun ottamista. Yleisesti voi sanoa, että ekoyrittäjät ja ekomissionäarit panostavat muita enemmän kaikkiin kasvustrategioihin. Nämä ryhmät myös eniten hakevat kasvua, mikä selittää niiden suurempaa panostusta myös kasvustrategioiden osalta.

Taulukko 30. Vihreän siirtymän luokat ja kasvustrategiat.

	Ei ympäristö- vaikutuksia	Normin täyttäjät	Normin ylittäjät	Ekoyrittäjät	Ekomissio- näarit	Sig.
Syvennämme nykyisiä asiakassuhteita/etsimme uusia asiakkaita nykyisiltä markkinoilta	5,0	4,5	5,3	6,0	5,5	p<0,001
Kehittämme uusia tuotteita/palveluita nykyisille markkinoille	4,5	3,6	4,4	5,4	5,1	p<0,001
Etsimme nykyisille tuotteille/palveluille uusia markkinoita	4,3	3,9	4,6	4,8	5,3	p<0,05
Kehitämme kokonaan uusia tuotteita/palveluita markkinoille, jotka ovat meille uusia	3,2	3,0	2,8	3,5	4,1	p<0,01
Kehitämme kokonaan uusia liiketoimintamalleja	2,7	2,7	2,5	3,4	4,1	p<0,001

Luokat eroavat toisistaan myös sen suhteen, kuinka paljon ulkopuolista asiantuntemusta tarvitaan. Taulukossa 31 on esitetty keskiarvot vain niiden asioiden suhteen, joissa löytyi tilastollisesti merkitseviä eroja. Yhteenvetona voisi todeta, että ekomissionäärit kokevat tarvitsevansa lähes kaikissa asioissa enemmän ulkopuolista asiantuntemusta kuin muut. Esimerkiksi strategiaan liittyvän ulkopuolisen asiantuntemuksen suhteen ekomissionäärien keskiarvo on 3,8, kun se ryhmällä ”ei ympäristövaikutuksia” on vain 2,7. Iso ero on myös esim. digitaaliseen kaupankäyntiin, digitaalisiin prosesseihin, juridisiin kysymyksiin, vastuullisuuteen, ympäristövaikutusten vähentämiseen, resurssitehokkuuteen ja elinkaariajatteluun liittyvän ulkopuolisen asiantuntemuksen suhteen. Niiden osalta ekomissionäärien keskiarvot ylittävät 4, kun muilla ne jäävät sen alle.

Taulukko 31. Luokittelu ja ulkopuolisen asiantuntemuksen tarve.

	Ei ympäristö- vaikutuksia	Normin täyttäjät	Normin ylittäjät	Ekoyrittäjät	Ekomissio- näärät	Sig.
Strategia	2,7	3,1	2,8	3,6	3,8	p<0,01
Kansainvälinen kauppa	2,2	2,2	2,4	3,3	3,4	p<0,01
Digitaalinen markkinointi	4,0	4,4	3,9	4,5	5,0	p<0,05
Digitaalinen kaupankäynti	2,3	3,0	3,3	3,6	4,3	p<0,001
Digitaaliset prosessit	2,6	3,4	3,6	3,7	4,5	p<0,001
Oman alan uudet teknologiat	3,4	4,2	3,9	4,4	4,6	p<0,05
Henkilöstöpalvelut	3,2	2,1	3,3	3,6	3,8	p<0,05
Juridiset kysymykset	3,0	3,2	3,3	3,7	4,3	p<0,01
Vastuullisuus	2,5	3,0	3,3	3,7	4,1	p<0,001
Ympäristövaikutusten vähentäminen	2,6	3,0	3,1	3,5	4,1	p<0,001
Resurssitehokkuus	2,9	3,1	3,4	3,7	4,2	p<0,01
Elinkaariajattelut	2,7	3,1	3,1	3,4	4,3	p<0,001

Luokittelu vihreästä kasvusta

Yrityksiltä kysyttiin toteutunutta kasvua. Alkuperäinen kysymys toteutuneesta kasvusta oli seuraava: ”Miten yrityksenne liikevaihto on kehittynyt viimeisten 1–2 vuoden aikana”. Vastausvaihtoehdot olivat seuraavat: 1) yritys on kasvanut voimakkaasti (30 % liikevaihdon kasvu), 2) yritys on kasvanut kohtalaisesti (10 % liikevaihdon kasvu), 3) yritys on säilyttänyt markkina-asemansa, 4) yrityksen liikevaihto on pienentynyt jonkin verran (ei enempää kuin 10 %) ja 5) yrityksen liikevaihto on pienentynyt merkittävästi (vähintään 30 %). Lisäksi oli vaihtoehto, että yritys on perustettu vasta viimeisen kolmen vuoden aikana.

Yrityksistä 5 % oli kasvanut voimakkaasti, 37 % kohtalaisesti ja 30 % oli säilyttänyt markkina-asemansa. Yrityksistä 11 %:lla liikevaihto oli pienentynyt jonkin verran ja 15 %:lla merkittävästi. 3 % vastasi, että yritys on perustettu viimeisen kolmen vuoden aikana. Jatkoa varten tehtiin dikotominen muuttuja: 1) kasvaneet yritykset (luokat kohtalainen kasvu tai voimakas kasvu) ja 2) ei-kasvaneet yritykset (markkina-aseman säilyttäjät tai liikevaihto pienentynyt). Juuri perustettuja yrityksiä ei otettu tässä huomioon. Näin ollen 55 % yrityksistä koodattiin arvolla 0 eli ei-kasvaneet ja 42 % arvolla 1 eli kasvaneet (lopun puuttuvaa tietoa).

Tarkoituksena oli vielä tunnistaa yritykset, joiden kasvun voidaan ajatella olevan vihreää kasvua. Tämän vuoksi vihreän siirtymän luokittelu ja kasvun toteutuminen ristiintaulukoitiin keskenään. Taulukossa 32 on esitetty yritysten jakautuminen luokkien välillä, mikä pystyttiin tekemään 193 yritysten kohdalla. Ekomis-sionääreistä löytyi 43 % kasvaneita yrityksiä ja ekoyrittäjistä 44 %. Vihreän kasvun määritelmän mukaan yritykset, jotka etsivät liiketoimintamahdollisuuksia vihreästä siirtymästä, ottavat huomioon ympäristön toiminnassaan ja tämän lisäksi myös kasvavat, voidaan määritellä vihreän kasvun yrityksiksi. Tässä aineistossa kasvaneet ekoyrittäjät ja ekomis-sionäärit voidaan luokitella vihreän kasvun yrityksiksi. Näitä yrityksiä aineistossa oli yhteensä 42.

Taulukko 32. Kasvu ja vihreän siirtymän luokittelu.

	Luokittelu vihreä siirtymä				
	Ympäristö- asioilla ei vaikutusta	Normin täyttäjät	Normin ylittäjät	Eko- yrittäjät	Eko- missio- näärit
Ei-kasvaneet	N=12	N=12	N=32	N=34	N=20
	44 %	67 %	61 %	56 %	57 %
Kasvaneet	N=15	N=6	N=20	N=27	N=15
	56 %	33 %	39 %	44 %	43 %

Luokittelut inklusiivisesta kasvusta

Inklusiivisuudella tarkoitettiin tässä hankkeessa sellaista yritystä, joka ottaa kasvussa ja liiketoiminnassaan huomioon myös laajemmin oman alueensa kehittämisen ja hyvinvoinnin. Näin yrityksen kasvu hyödyttää myös aluetta ja sen ihmisiä. Tätä mitattiin seuraavilla muuttujilla (täysin eri mieltä 1, täysin samaa mieltä 7):

- Yrityksemme osallistuu mielellään projekteihin ja kampanjoihin, joilla edistetään hyvinvointia yhteiskunnassa
- Teemme aktiivisesti töitä sen eteen, että yhdenvertaisuus ja tasa-arvo toteutuvat toiminnassamme
- Annamme mielellämme työmahdollisuuden myös vaikeasti työllistyville henkilöille
- Yrityksemme osallistuu aktiivisesti paikalliseen kehittämiseen

Näistä kysymyksistä muodostettiin keskiarvomuuttuja, jonka reliabiliteetti oli hyvä (Cronbachin α 0,77). Seuraavassa vaiheessa yritykset jaettiin kahteen ryhmään sen mukaisesti, kuinka korkea keskiarvo sillä oli kyseisen muuttujan kohdalla. Alhaiset arvot (1–4) koodattiin arvolla 0 ja korkeat arvot (arvot 4,1–7) koodattiin arvolla 1. Näin ollen arvolla 0 koodatut yritykset edustivat vähemmän inklusiivisia yrityksiä ja arvolla 1 inklusiivisia yrityksiä. Vastanneista yrityksistä 60 % voitiin luokitella inklusiivisiksi ja

40 % vähemmän inklusiivisiksi. Tämän perusteella tehtiin vielä ristiintaulukointi kasvu luokkien kanssa. Taulukossa 33 on esitetty tulokset. Tulosten perusteella vastanneista yrityksistä löytyy 52 yritystä, jotka kuuluvat kasvaneisiin ja inklusiivisiin yrityksiin.

Taulukko 33. Kasvu ja inklusiivisuus.

	Inklusiivisuusluokka	
	alhainen (0)	korkea (1)
Ei-kasvaneet	N=45	N=67
	58 %	56 %
Kasvaneet	N=33	N=52
	42 %	44 %

Lisäksi haluttiin tarkastella vielä, kuinka moni inklusiivisen kasvun yrityksistä oli myös vihreän kasvun yrityksiä. Taulukossa 34 on esitetty tulokset. Kun luokat ristiintaulukoidaan, tulosten perusteella vastanneista yrityksistä 33 yritystä voidaan luokitella sekä vihreän että inklusiivisen kasvun yrityksiksi.

Taulukko 34. Vihreän kasvun ja inklusiivisen kasvun yritykset.

		Inklusiivisen kasvun luokka	
		Muut yritykset	Kasvaneet ja inklusiiviset yritykset
Vihreän kasvun luokka	Muut yritykset	N=133	N=18
		94 %	35 %
	Kasvaneet ekoyrittäjät ja ekomissionäärit	N=9	N=33
		6 %	65 %

Vihreän ja inklusiivisen kasvun yritysten erot muihin yrityksiin

Vihreän ja inklusiivisen kasvun yritykset eroavat muista yrityksistä useilla eri osa-alueilla. Ne erottuvat yrityksinä hyvin kehittämis- myönteisinä, kasvua hakevina ja useisiin eri kasvustrategioihin panostavina. Taulukkoon 35 on koottu eroja vihreän ja inklusiivisen kasvun ja muiden yritysten kesken.

Vihreän ja inklusiivisen kasvun yritykset ovat menestyneet muita paremmin sekä taloudellisesti että liiketoiminnallisesti. Taloudellisen menestyksen osalta vihreän ja inklusiivisen kasvun yritysten keskiarvo on 5,1 ja muiden yritysten 4,5 ($p<0,05$). Vielä suurempi ero on liiketoiminnallisen menestymisen suhteen. Vihreän ja inklusiivisen kasvun yritysten keskiarvo on 5,4 ja muiden 4,4 ($p<0,001$). Myös uuden kehittämiseen panostaminen on selvästi korkeammalla tasolla vihreän ja inklusiivisen kasvun yrityksissä (ka. 5,4) kuin muissa yrityksissä (ka. 4,5) ($p<0,001$).

Mielenkiintoista on, että vihreän ja inklusiivisen kasvun yritykset panostavat kaikkiin kasvustrategioihin enemmän kuin muut yritykset. Yhtä lailla tärkein kasvustrategia on nykyisten asiakassuhteiden kehittäminen ja uusien asiakkaiden hankkiminen nykyisiltä markkinoilta myös vihreille ja inklusiivisille yrityksille, mutta ne aikovat panostaa siihen enemmän (ka. 6,1) kuin muut yritykset (ka. 5,3) ($p<0,001$). Vihreän ja inklusiivisen kasvun yritykset ovat myös valmiita ottamaan käyttöön diversifikaatioon liittyviä strategioita selvästi enemmän kuin muut yritykset, vaikka kyseinen kasvustrategia onkin kaikista vaativin. Vihreän ja inklusiivisen kasvun yritysten keskiarvo kokonaan uusien liiketoimintamallien kehittämisessä on 4,0, kun muilla se on vain 2,9 ($p<0,001$).

Vihreän ja inklusiivisen kasvun yritykset ovat selvästi muita kiinnostuneempia ottamaan käyttöön vihreitä innovaatioita (ka. 5,6, muiden ka. 4,1). Ero on tilastollisesti erittäin merkitsevä ($p<0,001$). Ne myös panostavat yrityksessään muita yrityksiä enemmän kestäväään kehitykseen (ka. 5,6, muiden ka. 5,0, $p<0,01$). Ympäristövastuun keskiarvo on vihreän ja inklusiivisen kasvun yrityksissä selvästi korkeampi (ka. 4,7) kuin muilla yrityksillä (ka. 3,6) ($p<0,001$).

Taulukko 35. Vihreän ja inklusiivisen kasvun yritysten erot muihin yrityksiin.

Keskiarvot	Vihreän ja inklusiivisen kasvun yritykset	Muut yritykset	Sig.
Taloudellinen menestyminen	5,1	4,6	*
Liiketoiminnallinen menestyminen	5,4	4,4	***
Uuden kehittäminen	5,4	4,5	***
Kasvustrategiat			
<i>Syvennämme nykyisiä asiakassuhteita/etsimme uusia asiakkaita nykyisiltä markkinoilta</i>	6,1	5,3	***
<i>Kehitämme uusia tuotteita/palveluita nykyisille markkinoille</i>	5,6	4,6	***
<i>Etsimme nykyisille tuotteille/palveluille uusia markkinoita</i>	5,2	4,5	*
<i>Kehitämme kokonaan uusia tuotteita/palveluita markkinoille, jotka ovat meille uusia</i>	4,1	3,2	*
<i>Kehitämme kokonaan uusia liiketoimintamalleja</i>	4,0	2,9	***
Kiinnostus ottaa käyttöön vihreitä innovaatioita	5,6	4,1	***
Kestävään kehitykseen panostaminen (yritysvastuun osa-alue)	5,6	5,0	**
Ympäristövastuu	4,7	3,6	***
*p<0,05, **p<0,01, ***p<0,001			

Vihreän ja inklusiivisen kasvun yritykset tavoittelevat muita yrityksiä enemmän kasvua myös jatkossa. Niistä 15 % tavoittelee voimakasta, vähintään 30 %:n liikevaihdon kasvua, kun muista yrityksistä vastaava osuus on 9 %. Kohtalaista kasvua vihreän ja inklusiivisen kasvun yrityksistä tavoittelee 67 % ja muista yrityksistä 42 %. Vihreän ja inklusiivisen kasvun yrityksistä ei löydy yhtään yritystä ilman jonkinlaisia kasvutavoitteita. Ero kasvutavoitteissa on tilastollisesti melkein merkitsevä ($p<0,05$) muihin yrityksiin verrattuna.

4 TYÖKALUT JA TOIMINTAMALLI TKI-TOIMINNAN KEHITTÄMISEKSI

Hankkeessa kehitettiin kolme työkalua yritysten TKI-toiminnan kehittämiseksi. Työkaluja pilotoitiin kuuden yrityksen kanssa, jonka jälkeen niitä skaalattiin vielä erillisissä yrityksille suunnatuissa työpajoissa maakunnan eri alueilla. Seuraavassa esitellään toteutetut työkalut tarkemmin.

4.1 TKI-toiminnan arviointi ja kehittäminen -työkalu

Sekä tuote- että prosessi-innovaatioilla on yhteys tuottavuuteen (esim. Owalla ym., 2022), mutta mistä innovaatiot tulevat? Yrityksen innovaatiokyvykkyys on sen kilpailukyvyn säilyttämisen ja kehittämisen kannalta keskeinen tekijä, mutta innovaatiokyvykkyuden ja siihen liittyvien osatekijöiden hahmottaminen voi olla haastavaa. Pk-yrityksissä TKI-toiminta on harvoin eriytetty toiminto, vaikka tutkimusta, kehittämistä ja innovointia yrityksessä tapahtuisikin. TKI-toiminnan arvioinnin työkalulla haluttiin auttaa yrityksiä tunnistamaan oman TKI-toiminnan vahvuudet ja kehittämiskohteet.

Työkalua kehitettäessä perehdyttiin ensin erilaisiin pk-yrityksille suunnattuihin innovaatiokyvykkyuden kehittämisen malleihin (Esim. Grillo ym., 2018; Castela ym., 2018). Lopuksi päätettiin käyttää työkalun työstämisen pohjana Bullinger ym. (2007) kuvaamaa Fraunhofer-instituutin mallia ja etenkin sen innovaatioauditointiosiota. Mallia muokattiin ja yksinkertaistettiin merkittävästi, jotta se soveltuisi paremmin myös pienempien yritysten TKI-toiminnan arviointiin. Työkalusta myös haluttiin riittävän selkeä, jotta yritykset voisivat tarvittaessa hyödyntää sitä myös yksin ilman ulkopuolista fasilitaattoria. Työkalua ja

etenkin siihen sisältyvien kuvausten muotoja kehitettiin edelleen pilottityöpajoissa yritysten kanssa saadun palautteen pohjalta.

TKI-toiminnan arviointiin on hyvä ottaa mukaan kaikki yrityksen avainhenkilöt. Jos kyseessä on mikroyritys, voi arvioinnin tehdä yrittäjä yksinkin. Suuremmassa yrityksessä voi tapauskohtaisesti pohtia, keillä organisaatiossa on tietoa arvioinnissa tarkasteltavien osa-alueiden tilasta.

Työskentelyssä käydään läpi työkalua hyödyntäen kaikkiaan kuusi osa-alueita, joihin liittyen tarkastellaan 3–6 eri kohtaa. Työkalu tarjoaa jokaisessa kohdassa viisi kuvattua vaihtoehtoa. Kukin yrityksen edustaja valitsee vaihtoehtoista ensin sen, joka hänen mielestään vastaa parhaiten tilannetta yrityksessä. Kun jokainen on tehnyt osa-alueella omat valintansa, käydään ne keskustellen läpi. Yhdessä sovitaan, mikä vaihtoehto valitaan. Arvo (1–5) syötetään työkalun Excel-tiedoston välilehdelle Tulokset.

Kaikki osa-alueet käydään vastaavasti läpi. Ne ovat:

- 1. Innovaatiovisio.** Onko yrityksellä selkeä visio tulevaisuudessa tarvittavista innovaatioista? Onko innovoinnin tueksi luotu tiekartta? Minkälainen on innovointikulttuuri yrityksessä?
- 2. Prosessit.** Onko uusien ideoiden arviointiin prosessi? Entä tuote- ja palvelukehitykseen? Minkälaista on projektijohtaminen? Onko innovointiin budjettia? Onko tuotekehitys jatkuvaa? Miten onnistumisia arvioidaan?
- 3. Asiakkaat ja markkinat.** Miten systemaattisesti markkinoiden kehitystä seurataan? Millaiset ovat välineet asiakastarpeiden selvittämiseen? Tehdäänkö ennakkointia? Onko lanseeraus hallussa?
- 4. Teknologia.** Onko käytössä oleva teknologia ajan tasalla? Seurataanko uusia teknologioita systemaattisesti? Miten uusiin teknologioihin suhtaudutaan? Ovatko teknologisen osaamisen resurssit kunnossa?

5. Osaaminen. Tunnetaanko omat vahvuudet ja heikkoudet? Miten osaamispääomaa hoidetaan ja kasvatetaan? Miten sisäinen tiedonvaihto on organisoitu?

6. Verkostot. Millaista on yhteistyö ulkoisten kumppanien kanssa? Hyödynnetäänkö korkeakouluja/kehittäjäorganisaatioita? Käytetäänkö ulkopuolisia asiantuntijoita innovaatioprojekteissa? Millaista on yhteistyö alihankkijoiden ja toimittajien kanssa?

Kun kaikki osa-alueet on käyty läpi, Excelin välilehdeltä Summa-kaavio voidaan tarkastella kokonaisuutta ja tunnistaa suhteessa vahvimmat ja heikoimmat osa-alueet.

Työskentelyn lopuksi on tärkeää sopia askelmerkeistä kehittämisen suhteen. Mitä asetetaan tavoitteeksi TKI-toiminnan kehittämisessä? Miten tavoitteiden saavuttamista mitataan? Millä lähdemme liikkeelle? Kuka on päävastuussa, kuka vastaa mistäkin toimenpiteestä? Milloin palaamme asiaan?

Voi olla vaikea hahmottaa heti, mihin toimenpiteisiin on syytä ryhtyä ensimmäiseksi. Minimissään kannattaa kuitenkin sopia heti ensimmäisistä askeleista, vaikkapa tarkemman pohjatyön tekemisestä, ja seuraavasta virstanpylvästä. Näin varmistetaan, että TKI-toiminnan arvioinnista saadaan myös konkreettista hyötyä sen lisäksi, että omista vahvuuksista ja kehittämiskohteista TKI-toiminnassa on kirkkaampi kuva.

TKI-toiminnan työkaluun liittyvä arviointikehikko ja ohjeistus löytyy täältä: [TKI-ARVIOINNIN TYÖKALU. Tunnista yrityksesi tki-toiminnan vahvuudet ja kehittämiskohteet \(storage.googleapis.com\)](https://storage.googleapis.com/tki-toiminnan_vahvuudet_ja_kehittamiskohteet/tki-arvioinnin_tyokaluu.pdf).

Excel-pohja työkalun käyttöön löytyy täältä: [TKI-ARVIOINNIN TYÖKALU \(storage.googleapis.com\)](https://storage.googleapis.com/tki-toiminnan_vahvuudet_ja_kehittamiskohteet/tki-arvioinnin_tyokaluu.xlsx).

4.2 Kiertoliike – kiertotaloudella kohti kestävämpää liiketoimintaa -työkalu

Yritysten vihreän kasvun tukemisen näkökulmasta liiketoiminnan ympäristökestävyyden edistäminen on hyvin keskeisessä roolissa. Näin ollen yrityksen ympäristökestävyyden ja edelleen vihreän kasvun edistämiseksi rakennettiin työkalu, jonka tarkoituksena on auttaa yritystä tunnistamaan, millaisilla keinoilla yritys voi parantaa oman liiketoimintansa ympäristökestävyyttä tai toisaalta parantaa asiakkaiden ympäristökestävyyttä omien tuotteiden tai palveluiden kautta. Lisäksi työkalu lisää yrityksen tietoisuutta erilaisista kestävämmistä ratkaisuista ja liiketoimintamalleista, mikä edesauttaa tunnistamaan kokonaan uusia mahdollisuuksia, joihin yritys voisi tarttua sekä ympäristö- että taloudellisten hyötyjen saavuttamiseksi.

Työkalu rakentuu kiertotalouden ympärille: keskiössä ovat ympäristö- ja taloudellista kestävyttä edistävät kiertotalouden mukaiset ratkaisut ja liiketoimintamallit. Kiertotalous on tunnistettu keskeiseksi keinoksi planetaarisen kolmoiskriisin ratkaisemisessa, sillä kiertotaloudella voidaan vastata samanaikaisesti kolmoiskriisin kaikkiin ulottuvuuksiin: ilmastomuutokseen, luontokatoon ja saastumiseen, joiden juurisyynä on luonnonvarojen ylikulutus. Kiertotalous on talousmalli, jossa jo olemassa olevien materiaalien ja tuotteiden arvoa hyödynnetään niin pitkään kuin mahdollista materiaalikiertoja hidastamalla, kaventamalla ja sulkemalla, mikä vähentää neitseellisten raaka-aineiden tarvetta ja syntyviä päästöjä ja jätemääriä merkittävästi (Bocken ym., 2016; Ellen MacArthur Foundation, 2013). Kiertotaloudesta on alettu puhumaan kasvavissa määrin ilmasto- ja biodiversiteettikriisien ja niiden vaikutusten yhä voimistuessa, minkä seurauksena EU:ssa julkaistiin vuonna 2015 ensimmäinen kiertotalouden toimintasuunnitelma lukuisine toimenpiteineen ja lainsäädäntöaloitteineen. Suomessa valtioneuvosto teki keväällä 2021 periaatepäätöksen kiertotalouden strategisesta ohjelmasta,

jonka tavoitteena on vuoteen 2035 mennessä siirtyä resursseja tehottomasti käyttävästä lineaaritaloudesta hiilineutraaliin kiertotalouteen, jossa talouden uusi perusta rakentuu kiertotalouden pohjalle (Ympäristöministeriö & Työ- ja elinkeinoministeriö, 2021).

Siirtymä hiilineutraaliin kiertotalouteen sekä kasvava ympäristötietoisuus vaikuttavat ja tulevat vaikuttamaan yrityksiin ja niiden toimintaan. Yritysten kannattaakin miettiä erilaisia keinoja ja ratkaisuja, joilla oman toiminnan ympäristökestävyyttä voitaisiin entisestään parantaa ja toisaalta myös sitä, miten omien tuotteiden ja palveluiden kautta voidaan auttaa muita oman ympäristökestävyyden kehittämisessä. Koska tavoitteena on kiertotalouden periaatteiden mukaisesti toimiva yhteiskunta ja talous, kannattaa liiketoiminnan kehittämistä miettiä nimenomaisesti kiertotalouden näkökulmasta katsoen. Kiertotalouden mukaisella liiketoiminnalla ja ratkaisuilla voidaan ympäristökestävyyden lisäksi edistää merkittävästi myös taloudellista kestävyyttä esimerkiksi parantuneen resurssitehokkuuden ja toimitusvarmuuden sekä syvempien asiakassuhteiden kautta (Ellen Mac Arthur Foundation, 2013).

Työkalua alettiin suunnittelemaan etsimällä ja käymällä läpi olemassa olevia yrityksille suunnattuja kiertotalouteen liittyviä työkaluja. Melko nopeasti kävi kuitenkin ilmi, että tällaisia työkaluja on löydettävissä melko rajallisesti. Lisäksi havaittiin, että nämä työkalut eivät välttämättä sovellu pienempien pk-yritysten käyttöön, vaan toimivat paremmin suuremmissa, enemmän resursseja ja aiheeseen liittyvää asiantuntijuutta omaavissa yrityksissä. Tämän pohjalta lähdettiin rakentamaan työkalua, joka auttaisi pk-yritystä koosta ja resursseista riippumatta hahmottamaan helposti ja suhteellisen nopeasti kiertotalouden peruseriaatteet ja tarjoaisi monipuolisesti tietoa siitä, mitä kaikkea kiertotalouden mukainen toiminta voi yritystoiminnassa tarkoittaa. Työkalun perustana hyödynnettiin alkuvuodesta 2022 julkaistua Sitran ja Deloitteen laatimaa Kestävää Kasvua Kiertotalouden liiketoimin-

tamalleista -käsikirjaa, minkä lisäksi työkalun rakentamisessa hyödynnettiin soveltaen seuraavia lähteitä/materiaaleja:

- Ellen MacArthur Foundation, 2013: Towards the Circular Economy. Economic and Business Rationale for an Accelerated Transition.
- EU, 2020: Circular Economy Action Plan
- Kemianteollisuus Ry, Business Finland, Sitra & Accenture, 2020: Kiertotalouden kestävät liiketoimintamallit kemianteollisuuden yrityksille.
- Nordic Innovation, Accenture & Sitra, 2022: Nordic Circular Economy Playbook.
- Orasmaa, Laurila & Liimatainen, 2020: Omistamisen muutos kiertotaloudessa.
- Pigosso, Schmiegelow & Andersen, 2018. Measuring the Readiness of SMEs for Eco-Innovation and Industrial Symbiosis: Development of a Screening Tool.
- Potting ym., 2017: Circular Economy: Measuring innovation in the product chain
- Sitra & Deloitte, 2022: Kestävää kasvua kiertotalouden liiketoimintamalleista: Käsikirja yrityksille
- Sitra, Teknologiateollisuus & Accenture, 2018: Circular Economy Playbook for Finnish SMEs.
- Valtioneuvoston kanslia, 2021: Uusi suunta – ehdotus kiertotalouden strategiseksi ohjelmaksi
- Valtioneuvoston kanslia, 2021: Uusi suunta – ehdotus kiertotalouden strategiseksi ohjelmaksi

Kiertoliike – kiertotaloudella kohti kestävämpää liiketoimintaa -työkalun rakenne on kuvattuna alle tiiviimmässä muodossa, ja varsinainen työkalu löytyy täältä:

[KIERTOLIIKE: Kiertotaloudella kestävämpää liiketoimintaa - aloita oma kiertotalousmatkasi \(storage.googleapis.com\)](https://storage.googleapis.com/kiertoliike/kiertoliike.pdf)

1. Yleinen taustoitus: Kestävyysskriisi muokkaa yritysten toimintaympäristöjä ja vaatii toimenpiteitä

Ensimmäisessä osiossa taustoitetaan sitä, miten kestävyyskriisi vaikuttaa yritysten toimintaympäristöön ja miksi yritysten kannattaa – ja täytyy – panostaa ympäristökestävyyden ja yleisemmin kestävyysedistämiseen omassa liiketoiminnassa.

2. Taustaa kiertotaloudesta: Kiertotalous keino ratkaista tehottomuuksia ja luoda niistä kasvua kestävästi

Taustoitusosiossa perehdytään myös tarkemmin kiertotalouteen. Osiossa käydään läpi, miksi nykyisellään valitseva lineaaritalous eli ”valmista, kuluta ja heitä pois” -talous ei ole maapallon kannalta kestävällä pohjalla ja havainnollistetaan konkreettisesti, millaisia ovat yleisimmät tehottomuudet lineaarisissa arvoketjuissa. Tarkoituksena on herätellä yritystä pohtimaan ja tunnistamaan tehottomuuksia omista arvoketjuista. Tämän jälkeen käydään läpi kiertotalouden perusperiaatteet ja konkretisoidaan kiertotalouden liiketoimintamallien kuvausten kautta, mitä kaikkea kiertotalous voi liiketoiminnassa tarkoittaa. Tämän pohjalta on mahdollista tunnistaa kiertotalouden elementtejä, joita yrityksen toiminnasta voi jo nykyisellään löytyä.

3. Kiertotalouden mahdollisuuksien tunnistaminen ja toimenpiteet niiden toteuttamiseksi lyhyellä ja pitkällä aikavälillä

Kolmas osio on työkalun varsinainen osio, jossa syvennytään tarkemmin kiertotalouden eri liiketoimintamalleihin. Liiketoimintamallin ja siihen liittyvien eri mahdollisuuksien konkretisoimiseksi liiketoimintamallit on jaettu vielä yksityiskohtaisemmiksi alamalleiksi, mikä antaa selkeämmän käsityksen siitä, millaisia erilaisia ratkaisuja ylätasoinen mallit pitävät sisällään. Liiketoimintamallit on jaoteltu seuraavasti:

- a. Kiertävät raaka-aineet
 - i. Kestävä suunnittelu
 - ii. Kiertävien raaka-aineiden käyttö tuotteissa
 - iii. Uusiutuvan energian käyttö
- b. Elinkaarten pidentäminen
 - i. Korjaus- ja ylläpitopalvelut
 - ii. Päivityspalvelut
 - iii. Tuotteiden uudelleenmyynti
 - iv. Tuotteiden uudelleenvalmistus
 - v. Varaosamyynti
- c. Tuotteen, materiaalin ja suorituskvyn myyminen palveluna
 - i. Tuotteiden myyminen palveluna
 - ii. Suorituskvyn myyminen palveluna
 - iii. Materiaalien myyminen palveluna
- d. Kapasiteetin käyttöasteen nostaminen digitaalisilla alustoilla
 - i. Vajaakäytöllä olevien resurssien tarjoaminen ulkoisilla alustoilla muille hyödynnettäviksi
 - ii. Vajaakäytöllä olevien resurssien tarjoaminen omalla alustalla muille hyödynnettäviksi
 - iii. Oman alustan rakentaminen ja resurssien välittäjänä toimiminen
 - iv. Hyödykkeiden ostaminen alustalta käytettäväksi omistamisen sijaan
- e. Resurssien talteenotto
 - i. Tuotteiden ja materiaalien takaisinottojärjestelmät ja hyödyntäminen uudelleen
 - ii. Omien sivuvirtojen hyödyntäminen omassa toiminnassa
 - iii. Sivuvirtojen tuotteistaminen ja myyminen ulos
 - iv. Ulkoisten sivu- ja jätevirtojen hyödyntäminen omassa toiminnassa

Osiassa käydään jokainen liiketoimintamalli tarkemmin läpi ja konkretisoidaan kysymysten kautta mallin erilaisia mahdollisuuksia. Tarkoituksena on saada yritys pohtimaan, olisiko tietty kiertotalouden mukainen ratkaisu sovellettavissa omassa yrityksessä ja miten potentiaalisena sen soveltaminen nähdään. Tunnistettujen potentiaalisten tai muuten kiinnostavien mallien kohdalla mietitään, mitä niiden edistämiseksi voitaisiin tehdä lyhyellä ja pitkällä aikavälillä ja tehdään konkreettinen toimintasuunnitelma, joka tukee pääsemään alkuun muutoksessa.

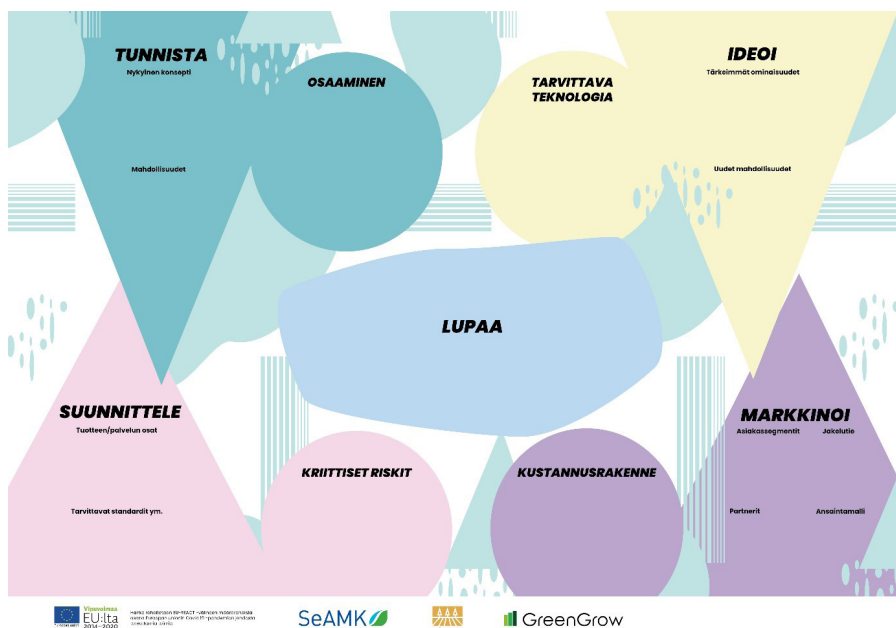
Kiertotalouden mukaisiin liiketoimintamalleihin siirtyminen ei kuitenkaan ole aina kovinkaan yksinkertaista, sillä perinteisten mallien perustavanlaatuiseen muuttamiseen eivät pääsääntöisesti riitä muutokset pelkästään yrityksen omassa ydintoiminnassa, vaan vaaditaan kiertotalouden periaatteiden mukaisten arvoketjujen rakentamista. Tämä vaatii osaamisen kehittämisen lisäksi tiivistä yhteistyötä toimitusketjun kumppaneiden ja asiakkaiden kanssa, ja usein myös yhteistyö esimerkiksi tutkimuslaitosten ja toimialajärjestöjen kanssa on välttämätöntä uusien ratkaisujen kehittämiseksi ja implementoimiseksi. Näin ollen kiertotalousliiketoiminnan rakentaminen on usein hyvin monivaiheinen prosessi, jonka eri vaiheissa yhteistyö eri toimijoiden kanssa on välttämätöntä ja myös muita erilaisia panostuksia vaaditaan. Lähtökohta kiertotalousliiketoiminnan kehittämislle kuitenkin on erilaisten mahdollisuuksien tunnistaminen, mihin tämä työkalu tarjoaa yritykselle tuen. Työkalu sisältää kattavasti ja ymmärrettävästi tietoa erilaisista kiertotalouden mahdollisuuksista, ja ohjaa sitä kautta yrityksiä tunnistamaan yrityksen näkökulmasta potentiaalisimpia ja kiinnostavimpia kiertotalouden mahdollisuuksia, muokaten maaperää otollisemmaksi kestävien innovaatioiden syntymiselle.

4.3 Innovaatio Canvas

Hankkeen päätavoitteena oli vauhdittaa eteläpohjalaisten pk-yritysten vihreää ja inklusiivista kasvua tukemalla yritysten TKI-toimintaa ja yhteistyöverkostoja. Uusien tuotteiden ja palveluiden innovointi on tärkeä osa yritysten kehittämistoimintaa. Uusien tuotteiden ja palveluiden innovointi on myös kasvustrategia. Tästä syystä hankkeessa kehitettiin yksi työkalu tukemaan uusien tuotteiden ja palveluiden innovointia, missä otettiin huomioon myös kestävän kehityksen tarjoamat mahdollisuudet. Innovaatio Canvas -työkalua voidaan käyttää sekä nykyisten palveluiden tarkentamiseen että uusien ideoiden jatkojalostamiseen. Se sopii sekä konkreettiselle tuotteelle että palvelulle.

Innovaatio Canvas perustuu Wollowskin (i.a.) kehittämään interaktiiviseen "Innovation Canvas" -työkaluun. Tavoitteena on innovoida uusia tuotteita/palveluja yhdistämällä liiketoimintamallin ja tuotekehityksen näkökulmia. Työkalu sopii myös nykyisten tuotteiden ja palveluiden tarkasteluun. Hankkeessa työkalua muokattiin suomalaisille pk-yrityksille soveltuvaksi. Työkalu sisältää viisi osaa: 1) Tunnista (Explore), 2) Ideoi (Ideate), 3) Suunnittele (Design), 4) Markkinoi (Market) ja 5) Lupaa (Value).

Työkaluun kuuluu pohja, joka on esitetty kuviossa 13. Tarkoituksena on, että Innovaatio Canvas tulostetaan seinälle isona julisteena, jonka jälkeen voidaan käyttää post-it -lappuja jokaisen erillisen kohdan ideoimisessa. Jokainen osallistuja kirjoittaa vastauksia kysymyksiin ja käy laittamassa ne Canvaksessa niille tarkoitettuihin paikkoihin. Parhaassa tapauksessa työskentelyyn osallistuvat yrityksen kaikki avainhenkilöt, jotka voivat antaa panoksensa kyseessä olevan tuotteen tai palvelun ideointiin.



Kuvio 13. Innovaatio Canvas -pohja.

Työkalusta on tuotettu [ohje](#) ja [työpohja](#), jotka on julkaistu SeAMKin verkkosivuilla.

Seuraavassa käydään työskentelyohje lyhyesti läpi.

Ensimmäinen osio: Tunnista.

Tämän osion tarkoituksena on tunnistaa mahdollisuuksia ympäristössä. Se pitää sisällään kuvauksen nykyisestä konseptista ja mahdollisuuksista, joita kaikkia ei välttämättä ole vielä tunnistettu. Lisäksi osioon kuuluu osaamisen tunnistaminen tuotteen tai palvelun tuottamiseen liittyen. Apukysymyksinä voi käyttää seuraavia:

Nykyinen konsepti

Minkä asiakkaan ongelman/tarpeen yrityksenne tuote/palvelu tällä hetkellä ratkaisee?

Mikä on tuotteen/palvelun tämänhetkinen idea yhdellä lauseella kuvattuna?

Mahdollisuudet

Onko tarpeita, joihin tällä hetkellä markkinoilla ei vielä ole vastausta?

Tuleeko mieleen muita tapoja ratkaista asiakkaan ongelmaa?

Osaaminen

Mitä ydinosaamistanne hyödynnätte idean toteuttamisessa?

Mitä uutta osaamista vaadittaisiin, jos nousseisiin mahdollisuuksiin haluttaisiin tarttua?

Toinen osio: Ideoi

Osion tarkoituksena on määritellä tärkeimmät ominaisuudet tuotteessa tai palvelussa, sekä pohtia mitä teknologiaa tuotteen/palvelun tuottamiseen vaaditaan. Apukysymyksinä voi käyttää seuraavia:

Tärkeimmät ominaisuudet

Mitkä ovat tärkeimmät ominaisuudet tuotteessanne/palvelussanne?

Mitkä näistä ominaisuuksista ovat asiakkaalle tärkeimpiä?

Miten ekologisuus näkyy tuotteen/palvelun ominaisuuksissa?

Uudet mahdollisuudet

Puuttuuko tuotteesta/palvelusta jotain ominaisuutta, joka olisi asiakkaalle tärkeä?

Tarvittava teknologia

Mitä teknologiaa teidän täytyy hallita?

Kolmas osio: Suunnittele

Osion tarkoituksena on suunnitella tuotteen/palvelun osat tarkemmin ja tunnistaa riskit. Apukysymyksinä voi käyttää seuraavia:

Tuotteen/palvelun osat

Mistä osista tuote/palvelu koostuu?

Onko tuotetta/palvelua mahdollista tehdä modulaariseksi?

Onko tuote/palvelu räätälöitävissä? Näkykö ekologisuus jottenkin tuotteen/palvelun osissa?

Tarvittavat standardit

Millaisia standardeja tuotteisiin/palveluihin vaaditaan?

Kriittiset riskit

Mitkä ovat tärkeimmät ja kriittiset riskit, jotka liittyvät nykyisten tuotteiden/palveluiden tuottamiseen?

Neljäs osio: Markkinat

Osion tarkoituksena on tunnistaa ansaintamalli, kustannus rakenne ja markkinat sekä niihin liittyvät kehittämiskohteet. Apukysymyksinä voi käyttää seuraavia:

Asiakassegmentit

Mitkä ovat tärkeimmät asiakassegmentit?

Mitä muita potentiaalisia asiakassegmenttejä voisi olla?

Jakelutie

Miten tuotteen/palvelun jakelu/saatavuus on toteutettu? Jakelutie?

Miten jakelutietä/saatavuutta voisi tehostaa?

Tarvitaanko uusia jakelukanavia?

Partnerit

Ketkä ovat tärkeimmät partnerit? Toimittajat/jälleenmyyjät?

Mitä kapasiteettia verkostostanne puuttuu, tarvitaanko uusia partnereita?

Keitä ovat tärkeimmät kilpailijat? Voisiko kilpailijoiden kanssa tehdä yhteistyötä?

Ansaintamalli

Mikä on ansaintamalli?

Mitkä ovat ansaintamallin edut ja heikkoudet?

Kustannusrakenne

Millainen on kustannusrakenne? Mistä syntyvät suurimmat kulut?

Mitä kehitettävää tunnistatte?

Viides osio: Lupaa

Viidennen osion tarkoituksena on selkeyttää ns. value proposition eli se, mitä yritys lupaa asiakkaalle. Lupauksen on tärkeää olla asiakkaalle ymmärrettävä ja kiteyttää tärkein arvo, joka asiakkaalle tuotetaan. Myös erottautuminen muista on tärkeää. Apuna voi käyttää seuraavia kysymyksiä:

Mikä on lupauksenne asiakkaalle?

Miten ratkaisette asiakkaan ongelman/tarpeen paremmin kuin kilpailijanne?

Näkyykö ekologisuus lupauksessanne?

Työskentelyn lopuksi käydään post-it -laput vielä läpi ja muodostetaan yhteinen käsitys kokonaisuudesta. Samalla käydään läpi seuraavat kysymykset:

Nouseeko mieleen nyt jotain, mitä pitäisi lisätä uusiin mahdollisuuksiin?

Mihin näistä uusista mahdollisuuksista tartutte seuraavaksi?

Miten lähdette viemään asioita eteenpäin?

Innovaatio Canvas -työskentely auttaa yritystä hahmottamaan palvelun ja tuotteen tärkeimmät kohdat asiakasnäkökulmasta ja tunnistamaan uusia mahdollisuuksia, joita ei tuotteen tai palvelun kohdalla ole aiemmin vielä huomattu. Tärkeää on työskentelyn

lopuksi sopia, kuka tekee yhteenvedon syntyneistä ajatuksista sekä siitä, miten asioita lähdetään viemään konkreettisesti yrityksessä eteenpäin.

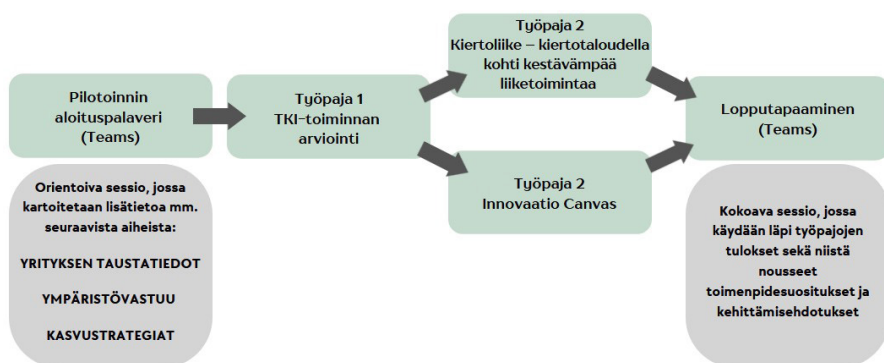
4.4 Toimintamallin pilotointi

Yhtenä hankkeen tavoitteena oli kehittää toimintamalli, jonka avulla pk-yritykset pystyvät pilotoimaan vihreää ja inklusiivista kasvua tukevia TKI-toimenpiteitä. Toimintamallin testaamiseen valittiin kuusi eteläpohjalaista pk-yritystä, jotka olivat ilmaisseet kiinnostuksensa muun muassa vihreiden innovaatioiden kehittämiseen. Yritysten henkilöstön koko vaihteli kolmesta noin neljäänkymmeneen.

Jokaisen yrityksen kanssa järjestettiin neljä tapaamista. Toimintamalli on esitelty kuviossa 14. Pilotointi alkoi aloituspalaverilla, joka oli noin tunnin mittainen orientoiva Teams-tapaaminen. Sen tavoitteena oli syventää ymmärrystä yrityksen taustoista, nykyisestä toiminnasta sekä kokemuksesta ja kiinnostuksesta ympäristövastuuseen ja vihreään kasvuun. Lisäksi aloituspalaverissa käytiin läpi pilotoinnin käytännön toteutus ja aikataulut. Aloituspalaveri räätälöitiin yrityskohtaisesti. Yleinen kysymysrunko oli seuraava:

Taustatiedot:

- Yrityksen historia?
- Yrityksen päätuotteet?
- Pääasiakkaat?
- Viennin osuus?
- Strategiat? Millaista strategiatyötä yrityksessä on tehty?
- Miten liikevaihto on kehittynyt viimeisten vuosien aikana?
- Millaisia tavoitteita yrityksellä on ja millä aikavälillä?
- Millainen henkilöstö ja henkilöstörakenne?
- Mitkä ovat yrityksen vahvuudet? Missä erityisesti kehitettävää?



Kuvio 14. Toimintamallin kuvaus.

Taustatietojen lisäksi haluttiin selvittää myös lisätietoja liittyen ympäristövastuuseen. Mikäli yritys oli aiemmin vastannut hankkeen yritys selvitykseen, vastauksia käytiin tässä kohtaa läpi kyseisen yrityksen osalta. Tietoa kerättiin lisää seuraavista aiheista:

- Oletteko huomanneet ympäristövastuullisuuteen liittyen markkinoilla muutoksia kysynnässä/lainsäädännössä / yleisemmin vaatimuksissa?
- Miten näette ympäristövastuun huomioon otettavan kaupalliseen menestykseen yrityksessänne tällä hetkellä? Entä tulevaisuudessa?
- Miten ajattelette asemoituvanne suhteessa kilpailijoihinne ympäristövastuullisuuteen liittyvissä asioissa?
- Oletteko analysoineet oman toimintanne ja tuotteidenne vaikutuksia ympäristöön? Osaatteko arvioida, mitkä ovat liiketoiminnastanne seuraavia merkittävimpiä ympäristövaikutuksia?
- Mitä olette tähän asti tehneet näihin asioihin liittyen? Minkälaisia suunnitelmia on jatkossa? Oletteko asettaneet konkreettisia tavoitteita tai aikatauluja?
- Onko ympäristövastuu näkyvillä jotenkin strategiassanne?

- Viestittekö ulospäin omasta ympäristötyöstänne? Hyödynnetäänkö näkökohtia markkinoinnissa / brändin rakentamisessa?
- Minkälaisia liiketoimintamahdollisuuksia näette suhteessa vihreään siirtymään?

Lisäksi niissä pilotoinneissa, joissa katsottiin tarpeelliseksi, käytiin läpi myös yrityksen kasvustrategioita nelikenttämallin avulla (kuvio 15). Tavoitteena työskentelyssä on tunnistaa yrityksen nykyiset ja mahdolliset tulevat kasvustrategiat.

Toinen tapaaminen oli ensimmäinen työpaja, joka järjestettiin lähitapaamisena joko yrityksen tai SeAMKin tiloissa. Tässä tapaamisessa tehtiin yrityksen kanssa TKI-toiminnan arviointi, joka on esitelty tarkemmin luvussa 4.1. Kolmas tapaaminen oli toinen työpaja, joka niin ikään järjestettiin lähitapaamisena. Tähän työpajaan valittiin työkaluksi joko Kiertoliike tai Innovaatio Canvas riippuen siitä, kumpi koettiin sopivan paremmin yrityksen liiketoimintaan. Nämä työkalut on esitelty tarkemmin luvuissa 4.2 ja 4.3. Kahden yrityksen kanssa työskenneltiin Kiertoliike-työkalun parissa, ja neljässä yrityksessä kokeiltiin Innovaatio Canvas -työskentelyä. Työpajatyöskentelyyn varattiin aikaa kulloinkin kaksi tuntia.

Viimeinen tapaaminen järjestettiin Teamsin välityksellä. Noin 1–1,5 tunnin lopetuspalaverissa käytiin läpi yrityksen vahvuuksia ja kehityskohteita, jotka olivat käyneet ilmi työpajatyöskentelyssä. Tapaamisessa käytiin läpi myös vahvuuksille ja heikkouksille perustuvia toimenpide-ehdotuksia. Tämän lisäksi yritykselle toimitettiin raportti pilotoinnin tuloksista. Lopetuspalaveriin kerättiin lisäksi tietoa hankkeista, rahoituksesta ja yhteistyökumppaneista, jotka saattaisivat hyödyttää yritystä kehitystyössä. Lopuksi tapaamisessa pyydettiin yritystä kertomaan kokemuksiaan pilotoinnista ja mahdollisia kehityskohteita.



Kuvio 15. Kasvustrategiat.

5 KASVUYRITTÄJYYDEN EKOSYSTEEMIN ARVIOINTI

5.1 Tavoitteet ja toteutus

Hankkeessa toteutettiin yhtenä toimenpiteenä kasvuyrittäjyyden ekosysteemin arviointi, jonka tavoitteena oli tarkastella Etelä-Pohjanmaan kasvuyrittäjyyden ekosysteemin tilaa vihreän kasvun näkökulmasta. Yritysten liiketoiminnan ympäristökestävyyteen ja yleisemmin vastuullisuuteen kohdistuu nykypäivänä paljon erilaisia vaatimuksia. Myös pakottava kestäväyyteen liittyvä sääntely tulee lisääntymään merkittävästi tulevana vuosina, mistä seurauksena yritysten täytyy tehdä erilaisia toimenpiteitä negatiivisten ympäristövaikutustensa minimoimiseksi tai positiivisten vaikutusten lisäämiseksi. Yritysten kilpailukyvyyn ja alueen elinvoimaisuuden säilyttämiseksi onkin tärkeää varmistaa, että alueen ekosysteemin eri toimijat pystyvät tukemaan yrityksiä tarvittavalla tavalla liiketoiminnan kestävyden kehittämisessä.

Ekosysteemin arviointia varten tietoa haluttiin kartuttaa erityisesti kolmen teeman ympäriltä: osaaminen ja sen kehittäminen, toimijoiden tarjoamat palvelut ja koulutustarjonta sekä toimijoiden oma arvio toimijoiden välisestä yhteistyöstä ja ekosysteemin toiminnasta. Kaikki teemat käsiteltiin vihreän kasvun ja kestävä liiketoiminnan näkökulmasta.

Ekosysteemin arviointi perustuu ekosysteemin eri toimijoiden haastatteluihin sekä hankkeessa toteutettuun yritysselvityskyselyyn, jonka tulokset on esitelty tässä käsikirjassa luvussa 3. Haastatteluihin valittiin kasvuyrittäjyyden ekosysteemistä oleellisiksi tunnistetut toimijat. Tässä hyödynnettiin toisen hankkeen (New Knowledge Interface) tekemää työtä, jossa kasvuyrittäjyyden ekosysteemiä on mallinnettu eri näkökulmista. Siinä kasvuyrittäjyyden toimijoiksi on tunnistettu 1) erikoistu-

neet palveluntarjoajat (esim. Thermopolis, Etelä-Pohjanmaan kauppakamari, Etelä-Pohjanmaan yrittäjät, kehittämissyhtiöt ja kaupunkien elinkeinotoimen palvelut), 2) Koulutusorganisaatiot (esim. SeAMK, Sedu, Jami, Avoin yliopisto, E-P:n kesäyliopisto), 3) Tutkimusorganisaatiot (esim. SeAMK, Seinäjoen yliopistokeskus ja Etelä-Pohjanmaan korkeakouluyhdistys, 4) Yritykset (kasvuhaukuiset yritykset, kasvuyritykset, uudet yritykset), 5) Julkisyhteisöt ja niihin liittyvä työ (esim. maakuntastrategia, älykkään erikoistumisen strategia), 6) Rahoitukseen liittyvät tahot ja palvelut (esim. Finnvera, Sitra, Etelä-Pohjanmaan ELY, Etelä-Pohjanmaan liitto, eri rahoitusinstrumentit) ja 7) Toimijoiden ja osaamisen yhdyspinnat (esim. erilaiset testaus- ja kehittämissympäristöt, hanketoiminta, kansainväliset verkostot).

Kasvuyrittäjyyden ekosysteemin arviointiin vihreän kasvun näkökulmasta valittiin haastateltaviksi edustajia edellä mainituista tahoista. Haastattelut toteutettiin keväällä 2022. Erikoistuneita palveluntarjoajia edustivat Etelä-Pohjanmaan kauppakamari, Thermopolis, Foodwest, JPYP ja Into Seinäjoki.

Koulutusorganisaatioita edustivat SeAMK, Sedu ja Yrittäjäopisto. Tutkimusorganisaatioita edustivat Etelä-Pohjanmaan korkeakouluyhdistys ja SeAMK. Yrityshaastatteluita tehtiin kaksi, mutta yritysten nimiä ei mainita tässä raportissa, koska yrityksille luvattiin raportoida tulokset anonymisti. Molemmat edustivat kasvuyrityksiä, joissa on huomioitu vastuullisuuskysymykset. Rahoituksen osalta hyödynnettiin aiempia selvityksiä sekä haastateltiin yritysten rahoitusneuvonnan näkökulmasta Into Seinäjokea. Haastatteluja tehtiin yhteensä 12 kappaletta.

Haastatteluissa oli kolme teemaa, jotka toistuivat hieman eri tavalla riippuen haastateltavasta toimijasta. Taulukossa 36 on kuvattu teemat ja niihin liittyvät tarkentavat kysymykset. On kuitenkin huomattava, että keskustelu pyrittiin pitämään avoimena ja tekemään lisäkysymyksiä haastateltavan vastausten mukaisesti. Kolmannen teeman kohdalla näytettiin ensin kuviota kas-

vuyrittäjyyden ekosysteemin toimijoista. Kuvio oli tuotettu New Knowledge Interface -hankkeessa ja siinä näkyivät eri toimijat ja niiden väliset yhteydet.

Taulukko 36. Haastatteluteemat ja tarkentavat kysymykset.

Teema	Kysymykset
Teema 1: Vihreä kasvu ja osaaminen	Millaista osaamista teillä on suhteessa vihreään siirtymään, vihreään kasvuun ja vihreisiin innovaatioihin? Entä yleisesti kasvuyrittäjyyteen ja kasvustrategioihin? Oletteko kehittämässä teidän osaamistanne kestäväan kehitykseen/vihreään kasvuun liittyen? Jos olette, niin miten?
Teema 2: Tarjottavat palvelut	Miten kestävä kehitys (vihreä siirtymä, vihreät innovaatiot) näkyy tällä hetkellä yrityksille tarjottavissa palveluissa? Onko siihen liittyen näkymiä jatkosta? Millaisia koulutuksia/hankkeita on tarjolla yrityksille vihreään siirtymään/vihreisiin innovaatioihin/kestävään kehitykseen liittyen? Miten yrityksissä näkyy tällä hetkellä em. asiat? <i>Erilliset kysymykset koulutusorganisaatioille:</i> Miten kestävä kehitys (vihreä siirtymä, vihreät innovaatiot) näkyy tällä hetkellä teidän koulutustarjonnassa? a) onko erillisiä tutkintoja? b) miten se näkyy muiden tutkintojen sisällä tarjonnassa? c) onko ulkopuolisille avoimia opintoja tarjolla? d) onko yrityksille/organisaatioille mahdollista tarjota maksullista ja räätälöityä koulutusta siihen liittyen? Näkyykö teillä koulutuksen suunnittelussa miten kestäväan kehityksen asiat? Miten? <i>Erilliset kysymykset tutkimusorganisaatioille:</i> Miten kestävä kehitys (vihreä siirtymä, vihreät innovaatiot) näkyy tällä hetkellä tutkimuksessa? Kuinka paljon siihen liittyvää tutkimusta tehdään? Onko siihen liittyen näkymiä jatkosta?

Teema	Kysymykset
Teema 3: Ekosys- teemin arviointi	Mitä mieltä olette siitä, löytyykö E-P:ltä yrityksiltä halua kehittää vihreitä innovaatioita? Entä osaamista? Onko kasvumotivaatiota ja tunnistetaanko vihreä siirtymä liiketoiminnallisena mahdollisuutena? Mitkä toimijat mielestäsi alueella ovat erityisen tärkeässä roolissa vihreän kasvun/kestävän liiketoiminnan kehittämisessä ja tukemisessa? Millaisena näette E-P:n eri toimijoiden kyvyn tukea yrityksiä kasvamaan vihreiden innovaatioiden/vihreän siirtymän kautta? Onko osaamista – mihin on, mihin ei? Oletteko tietoisia siitä, millaista tukea alueen muut toimijat tarjoavat? Kuinka hyvin yhteistyö eri toimijoiden välillä toimii ekosysteemissä? Onko olemassa olevia rakenteita yhteiseen tiedonvaihtoon? Miten yhteistyö on saanut alkunsa ja miten sopivia yhteistyökumppaneita on löytynyt? Mitä yhteistyön toteuttaminen vaatii? Onko yhteistyöhön liittynyt haasteita, jos on niin millaisia?

5.2 Toimijoiden profiilit

Kasvuyrittäjyyden ekosysteemin arviointiin vihreän kasvun näkökulmasta valittiin haastateltaviksi edustajia edellä mainituista tahoista. Yhteensä 12 haastattelua toteutettiin kevään 2022 aikana. Erikoistuneita palveluntarjoajia haastateltiin viisi. Haastatteluihin valikoituivat Into Seinäjoki, JPYP, Etelä-Pohjanmaan kauppakamari, Foodwest ja Thermopolis. Into Seinäjoki on Seinäjoen kaupungin kehitysyhtiö, joka auttaa alueen yrityksiä mm. liikeideoiden kehittämisessä ja rahoituksen hakemisessa. JPYP eli Järvi-Pohjanmaan Yrityspalvelu on Alajärven kaupungin, Lappajärven, Soinin ja Vimpelin kuntien sekä alueen 22 yrityksen ja pankin yhteisesti omistama elinkeinoyhtiö. Se palvelee alueen yrityksiä kaikissa yrityksen elinkaaren vaiheissa. Alueella

toimivat kehitysyhtiöt ovat aktiivisia yritysten rajapinnassa toimivia organisaatioita, jotka tarvittaessa ohjaavat yrityksiä oikeille asiantuntijoille kestävän kehityksen teemoissa. Etelä-Pohjanmaan kauppakamari on osa valtakunnallista kauppakamari-verkostoa. Se tarjoaa yrityksille koulutusta, neuvontaa ja tukea verkostoitumiseen. Myös kestävän liiketoiminnan teemat ovat osa koulutustarjontaa. Foodwest on elintarvikealan erikoistunut palveluntarjoaja, joka tarjoaa yrityksille tukea esimerkiksi tuotekehitykseen, markkinointiin ja tuotteiden valmistukseen myös vihreän siirtymän näkökulmasta. Thermopolis on kehitysyhtiö, jonka erikoisalaa ovat uusiutuva energia ja energiatehokkuus.

Koulutusorganisaatioita haastateltiin yhteensä neljä: Suomen yrittäjäopisto, Sedu sekä Etelä-Pohjanmaan korkeakouluyhdistys ja Seinäjoen ammattikorkeakoulu, jotka edustavat samalla myös tutkimusorganisaatioita. Suomen yrittäjäopisto on valtakunnallinen aikuiskoulutukseen keskittyvä yhtiö. Kauhavalla perustettu Suomen yrittäjäopisto tukee yrittäjyyskoulutusta ja yrittäjyyden edistämistä. Sedu on Etelä-Pohjanmaan alueella toimiva ammatillista koulutusta tarjoava koulutusorganisaatio. Etelä-Pohjanmaan korkeakouluyhdistys (EPKY) on voittoa tavoittelematon yhdistys, joka edistää korkeakoulutoimintaa Etelä-Pohjanmaalla. SeAMK eli Seinäjoen ammattikorkeakoulu tarjoaa tutkintoihin johtavaa koulutusta liiketalouden, kulttuurin, luonnonvarojen, ravitsemuksen, tekniikan sekä sosiaali- ja terveysalalla. Yleisesti voidaan todeta, että suunta koulutusorganisaatioissa on siihen, että kestävän kehityksen teemat nousevat yhä tärkeämmiksi. Osassa on kehitetty opintojaksoja enemmän ja osassa vähemmän, mutta kaikki ovat tiedostaneet kasvavat tarpeet kestävän kehityksen osaamisen edistämiseksi.

Yrityshaastatteluita tehtiin kaksi. Molemmat yritykset ovat Etelä-Pohjanmaalla toimivia kasvuyrityksiä, joissa on huomioitu vastuullisuuskysymykset. Rahoituksen osalta hyödynnettiin aiempia selvityksiä sekä haastateltiin rahoituksen näkökulmasta erään palveluntarjoajan sisältä myös toista edustajaa.

Tulokset esitetään anonymisti siten, että jokainen ryhmä on nimetty omalla kirjaimella. Näin haastateltujen esille nostamat asiat voidaan yhdistää aina kyseiselle toimijalle, mutta toimijat eivät ole erikseen tunnistettavissa.

5.3. Tulokset haastatteluista

Vihreä kasvu ja osaaminen

Haastattelut aloitettiin selvittämällä haastateltujen organisaatioiden osaamista suhteessa vihreään siirtymään, vihreään kasvuun ja vihreisiin innovaatioihin. Lisäksi haluttiin selvittää osaamista liittyen kasvuyrittäjyyteen ja kasvustrategioihin. Lisäksi selvitettiin, onko organisaatiolla aikomuksia kehittää omaa osaamistaan liittyen vihreään kasvuun.

Haastateltuja ekosysteemin toimijoita yhdistää se, että organisaatioissa ei ole asiantuntijaa, jonka ydinosaamista olisi vihreä siirtymä ja siihen liittyvät toiminnot. Erikoistuneet palveluntarjoajat kertovat, että heillä kestävä kehitys kuuluu jokaisen asiantuntijan tontille ja on osana kaikkea toimintaa. Organisaatioissa toistuu näkemys, että kestävä kehityksen ja vihreän siirtymän osaaminen riippuu pitkälti kunkin työntekijän omasta taustasta ja kiinnostuksesta perehtyä aiheeseen. Erikoistunut palveluntarjoaja A kertoo, että heillä vihreä kehitys ja vastuullisuus ovat jollain tasolla mukana kaikkien asiantuntijoiden työssä. Samoin kertoo erikoistunut palveluntarjoaja D. Kestävä kehitys on heillä osana työnkuvaa ja päivittäistä tekemistä. Palveluntarjoaja B:n mukaan heillä on paljon asiantuntemusta liittyen vihreän siirtymän sisältöihin ja se sisältyy kaikkeen tekemiseen.

Koulutustoimijoiden keskuudessa tilanne on pitkälti samanlainen. Koulutustoimija D kertoo, että kaikilla tutkimusryhmillä on jonkinlaista osaamista kestävästä kehityksestä. Kestävään

kehitykseen liittyviä tutkimushankkeita on käynnissä esimerkiksi digitalisaation ja teknologian, elintarvikealan ja matkailun aloilla. Koulutustoimija B kertoo, että käynnissä on runsaasti erilaisia hankkeita, joissa kestävyys on läpileikkaava teema, mutta opettajien osaamisen taso vaihtelee paljon eikä kenelläkään ole huipputaitoja kestävässä kehityksessä.

Koulutustoimija C kertoo, että heillä vihreän kasvun perusteiden osaaminen on yleisesti hyvällä tasolla, mutta joillain aloilla ollaan enemmän tietoisia kestävästä kehityksestä kuin toisilla, ja joillekin aloille kestävyys on helpompaa nivoa kuin toisille. Haastateltu kertoo, että asiassa on menty lyhyessä ajassa paljon eteenpäin, ja vielä vuosi sitten asioista puhuttiin hyvin eri tavalla kuin nyt. Hänen mukaansa tarvitaan kuitenkin edelleen lisää tietoa siitä, miksi aihe on tärkeä ja miksi siitä puhutaan. Lisäksi haastateltu kertoo, että olisi tarpeen löytää uudenlaisia ajattelumalleja, joiden kautta lähteä uudistamaan rakenteita, koska aihe on niin suuri ja läpileikkaava.

Koulutustoimija A kertoo, että heillä on luotu aiheeseen liittyviä opintokokonaisuuksia ja opintojaksoja. Lisäksi organisaatiossa on perustettu kestävä kehityksen työryhmä ja kestävä kehityksen ohjelma, jossa on kuvattu eri tasoilla, miten asioita edistetään. Hankepuolellakin on paljon toimintaa liittyen vihreään siirtymään, ja sieltä pyritään tuomaan uusinta tietoa myös osaksi opetusta. Haastateltu kertoo, että integroimiseen tarvittaisiin kuitenkin paljon panostuksia, jotta opettajat aidosti saisivat tiedon ja veisivät sen osaksi opetusta.

Yrittäjien oma osaaminen liittyen vihreään siirtymään on haastattelujen mukaan kertynyt enimmäkseen kokemuksen kautta. Molemmat haastatellut yrittäjät ovat toimineet yrittäjinä jo useampia vuosikymmeniä. Yrittäjä A kertoo, että ympäristöasiat ovat vuosien varrella tulleet vastaan niin monessa käänteessä, että osaamista on kertynyt. Ympäristön huomioiminen on hänelle luontainen

tapa toimia, joka tulee itsestään mukaan kaikissa toiminnoissa, vaikka mitään toimintoja ei varsinaisesti ole muotoiltu täysin ympäristöä priorisoiden. Yrityksille palveluita tarjoava yrittäjä A näkee oman yrityksensä hiilijalanjäljen pienenä, sillä yritys toimii enimmäkseen digitaalisesti. Hän huomioi, että palvelumuotoilun kautta heidän ratkaisuillaan voidaan asiakasyrityksissä edistää vihreää siirtymää. Yrittäjä A kertoo, että omassa toiminnassaan he seuraavat paljon ulkopuolelta tulevia tarpeita, joiden mukaan he kehittävät palveluitaan. Palveluntarpeet liittyvät usein toiminnan tehostamiseen, minkä seurauksena tulee usein samalla tehtyä myös ympäristötekoja, yrittäjä A kertoo.

Yrittäjä B kertoo, että he ovat aina kokeneet raaka-aineiden säästämisen olevan tärkeää, ja säästäväisyys resurssien käytössä on vääjäämättä tarkoittanut myös ekologisuutta. Yrittäjä B näkee, että on ollut enemmänkin maalaisjärjen käyttöä kuin ekologisuutta huolehtia siitä, että materiaali hyödynnetään mahdollisimman tehokkaasti ja että hukkaa syntyisi mahdollisimman vähän. Lisäksi esimerkiksi kaikki pakkausmateriaalit käytetään uudelleen, koska sen on nähty olevan järkevämpää kuin uusien ostaminen. Yrittäjä B kertoo, että tällainen toiminta on ollut heille arkea aina, eikä hän osaa ajatella, että se olisi mitenkään erityistä osaamista, koska se on heille niin tavallista. Lisäksi heillä on suunnitteilla tuotteita, joissa neitseellisen materiaalin sijaan käytettäisiin kierrätysmateriaaleja. Yrittäjä A kertoo, että heillä on laaja-alaista osaamista siitä, mikä on aidosti ympäristöystävällistä toimintaa, sillä he eivät tee ”imagon” vuoksi mitään.

Vihreän kasvun ja kestäväen kehityksen osaamista ekosysteemistä selkeästi siis löytyy, mutta osaaminen ei näytä kaikissa organisaatioissa olevan kovin syvällisellä tasolla. Jos osaamisen taso riippuu pitkälti työntekijän omasta taustasta ja mielenkiinnosta, osaaminen ei välttämättä ole sillä tasolla, että tietoa etsivää yritystä osattaisiin neuvoa asioissa. Toisaalta moni haastateltu toi esiin sen, että kestävyys on läpileikkaava teema, joka kuuluu

kaikkien asiantuntijoiden tehtävänkuvaan, eikä sitä olisi mahdollistakaan eristää yhden asiantuntijan toimenkuvaksi. Olisi kuitenkin tärkeää pohtia, miten alueen toimijat pystyvät vastaamaan tulevaisuudessa jatkuvasti kasvavaan tarpeeseen neuvoa yrityksiä vihreään siirtymään liittyvissä kysymyksissä.

Kasvuyrittäjyys

Kasvuyrittäjyyden edistäminen on tärkeä osa monien haastateltujen organisaatioiden toimintaa. Erikoistunut palveluntarjoaja A kertoo, että heillä kasvuyrittäjyyden tukeminen on toiminnan ydintä. Yrityksiä tuetaan konkreettisesti esimerkiksi liiketoimintasuunnitelman hiomisessa ja tuotekehityksessä, koska yrityksillä ei välttämättä ole niistä vielä kokemusta. Haastateltu kertoo, että usein yrityksellä saattaa olla jo hyvä suunnitelma, ja he auttavat käytännön tekemisessä.

Erikoistuneen palveluntarjoaja D:n mukaan kasvuyrittäjyyttä tuetaan heillä yli kuntarajojen hankkeiden ja ohjelmien kautta, ja se nähdään tärkeänä ja oikeastaan pakollisena. Erikoistunut palveluntarjoaja C kertoo, että heilläkin yritysten kasvun tukeminen on toiminnan ytimessä, mutta yrityksiä täytyy viedä puoliväkisin eteenpäin ja kasvuhakuisuus yrityksissä ajan mittaan hiipuu. Haastateltu kertoo, että sellaisten yritysten, joilla on aktiivinen kasvustrategia, määrä laskee.

Koulutustoimijoiden A ja B organisaatioissa kasvuyrittäjyys on vahvasti mukana toiminnassa, hankkeissa ja koulutuksessa. Johtamisen kouluttamiseen liittyy haastatellun mukaan aina kasvuyrittäjyyden tukeminen. Koulutustoimija D:n mukaan heillä on tutkimusryhmiä, joiden työhön kasvuyrittäjyyden tukeminen sisältyy. Koulutustoimija C kertoo, että osaamista on vuosien aikana kehittynyt, ja teemoista on tarjottu koulutusta. Haastatellun mukaan kasvuyrittäjyys on nyt ”johtamisen kuuma peruna” ja sitä pitäisi tuoda koulutustarjontaan vielä enemmän.

Yrittäjä A kertoo yrityksen olevan kasvuhakuinen. Kasvua haetaan sekä uusien asiakkaiden että uusien palveluiden kautta. Hän kertoo yrityksen toimivan osana muutamien yritysten start-up -kokonaisuutta, jonka sisällä on vahvaa liiketoimintaosaamista sekä tietoa siitä, miten yrityksiä saadaan kasvamaan. Myös yrittäjä B kertoo yrityksen olevan kasvuhakuinen. Tavoitteena on hakea hallittua kasvua, ja mieluummin vähän kerrallaan, kunhan se on pysyvää. Yrittäjä B kertoo, että kasvuosaamista löytyy, sillä yrityksellä on pitkä historia ja monista alan mullistuksista on selvitty hyvin. Yrityksessä käytetään kuitenkin myös ostettuja palveluita, kuten konsultointia, ja käynnissä on jatkuvasti kehitysprojekteja, joissa käytetään ulkoisia asiantuntijoita.

Kasvuyrittäjyyden tukeminen näkyy siis selkeästi ekosysteemin keskeisenä tavoitteena, ja osaamista siihen löytyy monipuolisesti. Kasvuyritysten tukeminen ei kuitenkaan käytännössä aina ole helppoa, ja kuten haastatteluista kävi ilmi, yrityksillä ei välttämättä ole merkittäviä kasvutavoitteita tai -strategioita. Onkin tärkeää pohtia, minkälaisilla keinoilla yrityksiä saataisiin parhaiten kannustettua kasvuhakuisuuteen. Erikoistunut palveluntarjoaja C tuo esiin, että parhaiten heidän näkemyksensä mukaan toimii muiden yritysten positiiviset kokemukset ja esimerkit. Esimerkiksi tuomalla mediassa esiin yrityksiä, joilla on selkeät kasvustrategiat, voidaan tehokkaasti vaikuttaa muihinkin yrityksiin. Viranomaisten neuvot ovat haastatellun mukaan harvoin niin tehokkaita.

Osaamisen kehittäminen

Haastatteluissa haluttiin selvittää, minkälaisia suunnitelmia toimijoilla on oman osaamisensa kasvattamiseen liittyen vihreään siirtymään. Näkemykset oman osaamisen kehittämisestä vaihtelevat organisaatioiden kesken. Suurin osa toimijoista on sitä mieltä, että omaa osaamista liittyen vihreään siirtymään pitää aktiivisesti kasvattaa ja sille on kasvava tarve. Osaamista kehitetään esimerkiksi omien verkostojen tarjoamien koulutusten kautta ja

tarjoamalla työntekijöille mahdollisuuksia henkilökohtaiseen lisäkouluttautumiseen. Koulutustoimijat pitävät tärkeänä sitä, että kestävä kehitys saataisiin integroitua osaksi tutkinto-ohjelmia.

Erikoistunut palveluntarjoaja A kertoo, että koska vihreä siirtymä on aihe, joka kehittyy nopeasti, osaamista täytyy aktiivisesti kehittää. Koska asiantuntijuutta ei voi saada vain käymällä jotain tiettyä koulutusta, osaamisen kehittämiseen liittyy jatkuva monitoringin seuranta ja verkostoituminen. Haastateltu kertoo myös, että kun ennen vastuullisuus on näkynyt yritysten juhlapuheissa, nyt asioita aletaan kunnolla toteuttaa ja siihen vaaditaan uudenlaista osaamista liittyen esimerkiksi mittaamiseen.

Jotkut erikoistuneet palveluntarjoajat kertovat, että oman osaamisen kehittämiseksi vihreän siirtymän osalta ei heillä ole tarvetta. Erikoistunut palveluntarjoaja C kertoo, että heillä ei ole suunnitelmia aktiivisesti kasvattaa vihreän siirtymän osaamistaan. Koulutuksia aiheeseen liittyen järjestetään tarpeen mukaan, jos tulee esimerkiksi uusia ympäristöaiheisia lainsäädäntömuutoksia, mutta vihreää siirtymää ajatellen ei varsinaisesti järjestetä koulutusta. Erikoistunut palveluntarjoaja D kertoo, että henkilökunnan tietoisku aiheista ja käsitteistä voisi olla tarpeen, sillä kaikki eivät vielä tiedä mitä ne käytännössä tarkoittavat. Erikoistunut palveluntarjoaja F kertoo, että heillä ei varsinaisesti mietitä, että vihreän siirtymän osaamista pitäisi sinänsä kehittää, vaan katsotaan, minkälaisia asioita yrityskentästä nousee ja lähdetään sitten kehittämään niitä.

Haastatteluista kävi ilmi, että selkeämmälle vihreän siirtymän osaamisen kehittämisen suunnitelmalle olisi tarvetta monissa organisaatioissa. Osaamisen kehittäminen kiinnostaa suurinta osaa toimijoista, ja osa haastatteluista kertoi selkeistä suunnitelmista ja raameista, mutta osa toi esiin, että ei oikein ole tietoa edes siitä, mitä pitäisi kehittää tai mitä tietoa tarvitaan. Toisaalta kävi ilmi, että vihreän siirtymän osaamisen kehittäminen vaatii

paljon systemaattisuutta. Kestävän kehityksen tuominen läpileikkaavaksi teemaksi esimerkiksi tutkinto-ohjelmiin vaatii paljon resursseja sekä kokonaisvaltaista rakenteiden uudistamista.

Tarjottavat palvelut ja koulutustarjonta

Haastatteluissa selvitettiin, miten kestävä kehitys näkyy tällä hetkellä yrityksille tarjottavissa palveluissa ja minkälaisia suunnitelmia jatkosta on. Lisäksi haluttiin selvittää, onko yrityksille tarjolla koulutuksia tai hankkeita teemaan liittyen. Koulutusorganisaatioilta kysyttiin, miten vihreä siirtymä näkyy tällä hetkellä heidän koulutustarjonnassaan. Lisäksi haluttiin tietää haastattelijan näkemys siitä, miten yrityksissä näkyvät tällä hetkellä vihreään siirtymään liittyvät asiat.

Erikoistunut palveluntarjoaja B kertoo, että heillä on useita palveluita, joiden avulla tuetaan yrityksiä vihreään siirtymään liittyvissä asioissa. Palveluita on sekä maksuttomia että maksullisia. Palvelut liittyvät neuvontaan, selvityksiin, lupa-asioihin ja suunnitelmapyyntöihin. Lisäksi käynnissä on useita hankkeita, joissa yritykset ovat suoraan mukana. Erikoistuneen palveluntarjoaja A:n mukaan heillä tuetaan yrityksiä vihreässä siirtymässä esimerkiksi tuotekehityksen ja mittaamisen kautta.

Erikoistuneen palveluntarjoaja C:n mukaan puhetta vihreään siirtymään liittyvistä asioista on vähän, kun aina on joku ”akuutimpi ja sillä hetkellä tärkeämpi kriisi tai poikkeustilanne”. Korona ja Ukrainan sota vaikuttivat haastattelun aikaan haastatellun mukaan ilmapiiriin niin, että puheisiin ei mahtunut muuta kuin kustannus-, saatavuus- ja toimitusaikakriisi. Haastatellun mukaan ”kriisistä kriisiin” meneminen on vaikuttanut siihen, että vihreään siirtymään liittyviä projekteja on heillä vähän käynnissä. Palveluntarjoaja D kertoo, että heillä vihreä siirtymä näkyy selkeimmin rahoitushakemusten kautta. Asiat tulevat pakostikin eteen yrityksille rahoitusta hakiessa. Myös palveluntarjoaja E

kertoo, että heilläkin vihreä siirtymä näkyy nimenomaan rahoitushakemusten kautta. Yrittäjän näkökulmasta rahoitusprosessit ovat liian hitaita. Lisäksi toimialarajoitukset koetaan tiukkoina. Erikoistuneen palveluntarjoaja D:n mukaan usein pienillä yrityksillä ei ole resursseja ottaa vastaan isoja tukia.

Koulutustoimija B kertoo, että heillä tutkintoihin sisältyy osia, joissa on tavoitteena kestävän kehityksen edistäminen ja elinkaariajattelun sekä eettisten näkökulmien huomioiminen. Ulkopuolisille koulutuksia tarjotaan hankkeiden kautta, ja hankkeita on käynnissä liittyen esimerkiksi metsänhoitoon, viljelyyn ja maatalouteen. Haastateltu sanoo, että hänen mielestään työntekijä ei voi enää nykyaikana menestyä työssään, jos hänellä ei ole vahvaa kestävän kehityksen ja vihreän siirtymän osaamista. Haastatellun mukaan kehitys tulee menemään yhä enemmän siihen, että kestävästä kehityksestä tulee strateginen painopiste koulutukselle, ja koulutusta tullaan kehittämään sen suhteen sekä tutkintojen että henkilöstökoulutusten osalta.

Koulutustoimija C kertoo, että heillä ulkopuolisille tarjotaan konkreettista ja käytännönläheistä opetusta. Yrityksille tehdään myös räätälöityjä täsmäkoulutuksia. Yritysten suunnalta kyselyitä vihreään siirtymään liittyvistä koulutuksista ei tule, kertovat koulutustoimija C ja erikoistunut palveluntarjoaja C. Koulutustoimija C kertoo, että he usein ehdottavatkin itse jotakin vastuullisuuteen liittyviä teemoja yritysten pyytämiin koulutuksiin.

Koulutustoimija A:n mukaan vihreä siirtymä ilmiöineen näkyy yhä vahvemmin sekä koulutus- että hanketoiminnassa. Kestävään kehitykseen liittyvien hankkeiden määrä on kasvanut voimakkaasti viimeisten vuosien aikana. Teemoihin liittyen on tarjolla jonkin verran erillisiä opintoja, mutta tarkoituksena on integroida kestävä kehitys osaksi kaikkia opintoja tai opintokokonaisuuksia. Tämä kuitenkin vaatii, että opettajat ovat aktiivisia oman osaamisen kehittämisessä ja pääsevät käsiksi uusimpaan, esimerkiksi hankkeissa tuotettuun tietoon.

Yhteistyö yritysten ja palveluntarjoajien välillä tapahtuu usein hankkeiden kautta. Hankkeiden ja yleisesti yritysten kanssa tehtävän yhteistyön haasteena erikoistunut palveluntarjoaja C näkee sen, että alueella on niin paljon eri toimijoita, jotka haluavat tehdä yritysten kanssa yhteistyötä. Haastattelun mukaan varsinaista kilpailua toimijoiden kesken ei ole, mutta hankkeissa ja tapahtumissa on kuitenkin päällekkäisyyttä, ja yrittäjien aika ei riitä kaikkeen. Tämä luo haastattelun mukaan lopulta väistämättä kilpailuasetelmaa, vaikka kaikkien lähtökohdat toiminnalle ovat hyvät.

Molemmilla haastatelluilla yrittäjillä kuva hankkeista on kriittinen. Yrittäjä B kertoo, että hänelle hanke-sana on kirosana, eikä hankkeissa haluta juuri olla mukana. Yrittäjä A kuvailee ongelmaa, jossa hankkeet ovat pitkiä, ja yrittäjät ehtivät kyllästyä matkalla. Haastattelun mukaan usein hankkeen aloittamisesta päättäminen kestää niin kauan, että yrittäjä on jo ehtinyt saada asian hoidettua siihen mennessä. Hankemaailmassa korostuu useassa haastattelussa ilmi tullut eritahtisuus, jota ilmenee yritysten ja julkisten toimijoiden välillä.

Kestävä kehitys näkyy kaikkien haastateltujen tahojen toiminnassa jollakin tasolla, ja se näkyy koko ajan vahvemmin. Haastattelujen mukaan kestävä kehitys tulee olemaan keskeinen ja läpileikkaava teema kaikessa toiminnassa. Tämä näkemys korostuu erityisesti palveluntarjoajilla ja koulutustoimijoilla. Sen sijaan yritykset eivät vielä tunnu olevan kestävä kehityksen toimissaan siinä pisteessä, että tietoa tarvittaisiin tai haluttaisiin hyödyntää siinä määrin, missä sitä on tarjolla.

Vihreä innovointi Etelä-Pohjanmaan pk-yrityksissä

Haastatteluissa haluttiin selvittää ekosysteemin toimijoiden näkemyksiä siitä, minkälainen motivaatio Etelä-Pohjanmaan yrityksillä on kehittää vihreitä innovaatioita. Lisäksi haluttiin

selvittää, näkevätkö toimijat, että yrityksiltä löytyy osaamista innovaatioiden kehittämiseen ja tunnistetaanko yrityksissä vihreä siirtymä liiketoiminnallisena mahdollisuutena.

Yrittäjä B sanoo, että jos yritys haluaa pärjätä, on vihreää siirtymää pakko ajatella, ja jonkunlaisia tekoja on tehtävä. Yrittäjän mukaan kustannusten noustessa on pakko alkaa säästää, ja säästeliäisyys johtaa myös kestävämpään toimintaan. Yrittäjä on sitä mieltä, että nimenomaan *pakko* ajaa yrityksiä kohti kestävämpää toimintaa. Näkemys toistuu useissa muissakin haastatteluissa. Palveluntarjoaja C:n mukaan vastuullisuus- ja ympäristöasiat tulevat pakollisiksi pk-yrityksille, kun isot ja merkittävät asiakkaat alkavat vaatia niitä. Vaikka pk-yrityksiin ei vielä kohdistuisi suoria vaatimuksia liittyen vastuullisuus- ja ympäristöasioihin, ne valuvat alihankintaketjussa alaspäin, kun isot ja merkittävät yritykset alkavat vaatia niitä, huomioivat palveluntarjoajat C ja D. Toisaalta, jos tällaiset vahvat ajurit puuttuvat joltain toimialoilta, muutos ei välttämättä tapahdu pienissäkään yrityksissä, huomauttaa koulutustoimija A.

Erikoistuneen palveluntarjoaja E:n mukaan vihreä siirtymä on näkynyt jo pitkään varsinkin valmistavassa teollisuudessa materiaalien hukkakäytön vähentämisenä sekä sertifikaattivaatimuksina. Palveluntarjoaja A:n mukaan vihreään siirtymään liittyvät asiat ovat selkeässä nousussa yrityksissä, mutta skaala on todella laaja. Osa pk-yrityksistä on hyvinkin valveutuneita ja heillä on runsaasti osaamista, mutta on yrityksiä, joissa ihmetellään, että eikö riitä, että toimitaan niin kuin on aina ennenkin toimittu. Näille yrityksille tulee haastatellun mukaan yllätyksenä, että kyseisiä asioita vaaditaan, sillä he pitävät itseään luotettavana toimijana.

Osa haastatelluista tunnistaa alueen yritysten keskuudessa kuitenkin ainakin jonkin verran kiinnostusta kehittää vihreitä innovaatioita. Yrittäjä A:n mukaan on olemassa yrityksiä, jotka haluavat erottua ja hyödyntävät vihreän siirtymän aiheuttamat mahdollisuudet. Hänen mukaansa voi kuitenkin olla vaikeaa

konkreettisesti liittää sitä eri aloille, koska se on monille yrityksille vielä niin uutta. Palveluntarjoaja B:n mielestä jotkut yritykset selvästi haluavat erottua vihreillä arvoilla, erityisesti ne, jotka toimivat kansainvälisillä markkinoilla. Jotkut yritykset sen sijaan ajattelevat, että riittää, kunhan saadaan oma tontti hoidettua. Haastatellun mielestä riippuu paljon yrityksen koosta, toimialasta ja henkilöistä, kuinka paljon vihreä siirtymä kiinnostaa.

Koulutustoimija C sanoo, että pk-yritykset tunnistavat kohtuullisen hyvin tämän tarpeen, ja on olemassa joukko pk-yrityksiä, jotka toimivat etulinjassa. Haastatellun mukaan on kuitenkin suuri määrä yrityksiä, joissa osaamista ei ole eikä tiedetä, miten asioita vietäisiin eteenpäin, koska vastuullisuusasiantuntijoita ei ole. Erityisen haastava tilanne haastatellun mukaan on mikroyritysten keskuudessa, kun resursseja ei yksinkertaisesti ole tarpeeksi. Pienyrityksissä aletaan haastatellun mukaan heräämään aiheeseen, mutta vastuullisuusosaamisen puute vaivaa myös näitä yrityksiä.

Resurssien rajallisuus nouseekin selkeästi syyksi, joka saattaa haastateltujen mukaan rajoittaa vihreiden innovaatioiden toteuttamista. Pienissä yrityksissä yrityksen motivaatio on yhtä suuri kuin ihmisen motivaatio, sanoo koulutustoimija A. Haastatellun mukaan Etelä-Pohjanmaalla on paljon pk-yrityksiä, ja niissä resurssien rajallisuus on realiteetti, joka vaikeuttaa kehittämistä. Samaa mieltä on palveluntarjoaja D. Hänen mukaansa uusia vihreitä innovaatioita syntyy pk-yrityksissä todellisuudessa erittäin harvoin, sillä päivät täyttyvät arjen rutiineista ja tekemisestä, jonka jälkeen innovoinnille ei jää aikaa. Haastatellun mukaan vihreys näkyy ennemminkin erilaisten päästö- ja jätevaatimusten kautta, joita asiakkaat yrityksiltä vaativat. Haastateltu sanoo, että hän näkee haasteellisena sen, että alalla on jaossa isoja tukia ja rahoitusmahdollisuuksia, mutta käytännössä pienillä pk-yrityksillä ei ole resursseja ottaa tällaisia tukia vastaan. Sen sijaan isoissa yrityksissä onkin hänen mukaansa tehty enemmän

innovaatioita ja kannattavaa liiketoimintaa vihreän kasvun kautta. Erikoistuneen palveluntarjoaja A:n mukaan vihreä innovointi ei ole suuressa roolissa Etelä-Pohjanmaan yrityksissä. Hänen mukaansa kiinnostus vihreään siirtymään Etelä-Pohjanmaalla ei ole mitenkään erityisen merkillepantavaa. Samaa mieltä on erikoistunut palveluntarjoaja B: hänen mukaansa vihreä ajattelu ei ole Etelä-Pohjanmaalla erityisen ”myyvää”, eikä Etelä-Pohjanmaalla voi puhua samoilla sanoilla kuin Etelä-Suomessa tai edes Tampereella. Asia ja sen tuoma hyöty täytyy kehystää alueella eritavalla, sanoo haastateltu, ja tämä vaatii erityistä osaamista, että asiat tulevat sanoitetuksi oikein. Tämä oikeanlaiseen sanoittamiseen liittyvä haaste nousee esiin myös muissa haastatteluissa. Koulutustoimija C sanoo, että peruskoulutaustainen pienyrittäjä ei ymmärrä teemaan liittyvää erikoissanastoa ja kieltä eikä saa kiinni koko aiheesta. Myös koulutustoimija A sanoo, että yrityksille puhuttaessa on todella tärkeää kyky asettua toisen asemaan ja sanoittaa asiat oikein. Haastatellun mukaan yritysten täytyy nähdä asiassa oman toimintansa kannalta hyötyä ja sen pitää olla järkevää, muuten ne jättäytyvät pois.

Koulutustoimija B sanoo, että hänen mielestään pk-yritykset eivät ole ymmärtäneet vihreän siirtymän merkittävyyttä siinä mielessä kuin olisi ollut syytä. Hänen mukaansa pk-yrityksissä on osin vanhanaikainen käsitys kestävästä kehityksestä liittyen esimerkiksi vain jätteiden kierrätykseen. Erikoistuneen palveluntarjoaja A:n mukaan pääkaupunkiseudulta ja Etelä-Suomesta tulevat ne yritykset, jotka rakentavat koko liikeideansa vastuullisuuden ympärille. Yleisenä kuvana haastatteluista nouseekin se, että Etelä-Pohjanmaan pk-yrityksissä vihreys nähdään toissijaisena arvona. Yritykset ovat kiinnostuneita, jos se tuottaa viivan alle jotakin, summaa koulutustoimija A. Toiminnan tehostamisen kautta syntyy hyötyä myös ympäristölle, ja siksi yrityksissä ajatellaan näitä asioita, sanoo erikoistunut palveluntarjoaja F. Haastatellun mukaan ympäristöhyödyt nähdään bonuksena, ja rahallinen hyöty on tärkeämpää. Erikoistunut palveluntarjoaja E näkee,

että yrityksillä on halukkuutta tällaisiin vaihtoehtoihin ja niiden hyödyntämiseen – yrityksissä myös tunnistetaan, että ympäristö-vastuullisesti toimiminen tuo myös esimerkiksi imagollisia etuja, mutta sitä ei tehdä, jos se aiheuttaa taloudellisia uhrauksia. Sen pitää olla jopa taloudellisesti kannattavampaa, sanoo erikoistunut palveluntarjoaja E. Yrittäjä A näkee, että koronan ja Ukrainan sodan aiheuttamat saatavuuskriisit ovat aiheuttaneet sen, että vihreän siirtymän kunnianhimoiset tavoitteet joutuvat ottamaan pientä takapakkia, jotta yritykset saavat pidettyä itsensä pinnalla. Hänen mukaansa raha on kuitenkin toimintaa määrittävä tekijä, joten vihreä siirtymä ei ole ensimmäisenä mietinnän aiheena nyt.

Ekosysteemin keskeiset toimijat ja toimijoiden kyvykkyys yritysten vihreän kasvun tukemisessa

Haastatteluissa haluttiin selvittää, mitkä toimijat nähdään erityisen tärkeässä roolissa vihreän kasvun ja kestävä liiketoiminnan kehittämisessä ja tukemisessa Etelä-Pohjanmaalla. Lisäksi haluttiin päästä selville siitä, minkälaisena haastatellut näkevät ekosysteemin toimijoiden kyvyn tukea yrityksiä vihreässä kasvussa, ja mitä muiden toimijoiden tarjoamista palveluista tiedetään.

Kysyttäessä haastatelluilta, mitä toimijoita pidetään merkittävimpinä vihreän siirtymän edistämisessä, useimmissa haastatteluissa yritykset nousevat keskeisimmiksi toimijoiksi. Erikoistuneen palveluntarjoaja B:n mukaan yritykset ovat keskeisimmässä roolissa vihreän kasvun luomisessa, koska yritykset tuovat asiat käytäntöön. Yritysten rooli on tärkein, sillä muutoksen tulee lähteä sisäsyntyisesti liiketoiminnasta, eikä sitä voi tuoda markkinoiden ulkopuolelta, sanoo palveluntarjoaja E. Haastatellun mukaan yritysten tukemisessa tärkeimpiä ovat toiset yritykset ja yritysten keskinäiset verkostot, kuten alihankinta- ja yhteistyöverkostot. Myös erikoistuneet palveluntarjoajat D ja F huomioivat, että nimenomaan kaupallistettaviksi sopivat ideat lähtevät yrityksiltä, ja markkinatalouden ulkopuolelta ei vihreää siirtymää

voi markkinoille työntää. Yrittäjä B tuo myös esiin, että yritysten välinen kommunikaatio, benchmarkkaus ja keskinäiset vierailut eri alojen yritysten välillä voisivat olla hyvin hedelmällinen tapa kehittää toimintaa. Tällainen yhteistyö on kuitenkin yrittäjän mukaan koronan myötä hiipunut kokonaan, eikä ole palannut entiselle tasolle. Koulutustoimija A pitää myös yritysten roolia keskeisenä, mutta huomauttaa, että yritykset tarvitsevat tukea muutokseen kaikilta ekosysteemin toimijoilta: tutkimuksella, koulutuksella, rahoittajilla ja julkisyhteisöillä on iso rooli muutoksen mahdollistamisessa.

Tutkimus ja koulutus nousevat tärkeiksi tekijöiksi useissa haastatteluissa kysyttäessä tärkeistä toimijoista vihreän siirtymän edistämisessä. Erikoistunut palveluntarjoaja F sanoo, että hänen mielestään koulutustoimijat ovat avainasemassa vihreän siirtymän tukemisessa, sillä he kouluttavat tulevaisuuden työntekijät ja yrittäjät. Myös erikoistunut palveluntarjoaja D on samaa mieltä ja huomauttaa, että on tärkeää, että jo lukiot ja ammattikorkeakoulut huomioivat kyseiset asiat koulutuksessaan. Myös koulutustoimija B nostaa tärkeään rooliin toisen asteen koulutuksen nimenomaan yritysyritysyrityksen ja työssäoppimisen näkökulmasta. Haastatellun mukaan tutkimuksen rooli vihreän siirtymän tukemisessa on tärkeä, sillä se luo viitekehyksen konkreettiselle toiminnalle. Erikoistuneen palveluntarjoaja C:n mukaan tutkimuksen rooli on tärkeä erityisesti siinä, kun etsitään uusia näkökulmia. Erikoistunut palveluntarjoaja F tuo esiin, että on tärkeää, että alueella tehdään aktiivisesti tutkimusta, koska paikallinen tutkimus on haastatellun mukaan helpommin omaksuttavaa.

Tutkimuksen ja yritysmaailman yhteistyöhön nähdään kuitenkin liittyvän haasteita. Yleisesti haastatteluissa toistunut ekosysteemin ongelma on koulutus- ja tutkimusmaailman eritahtisuus ja erikielisyys suhteessa yritysmaailmaan. Yritysmaailma etenee nopeasti, ja koulutus ja tutkimus eivät pysy vauhdissa perässä, sanoo yrittäjä A. Erikoistuneen palveluntarjoajan A:n mukaan haaste piilee siinä, että pk-yrityksissä yrittäjät usein ajattelevat,

että korkeakouluissa tehtävä tutkimus ei liity heihin, se on liian pitkäkestoista ja siinä on liian vähän konkretiaa. Hankkeissa ja tutkimuksissa ovat aktiivisina usein samat yritykset, kun yritykset eivät oikein osaa hakeutua mukaan. Myös erikoistunut palveluntarjoaja D on sitä mieltä, että tutkimus jää usein omaan ”kammioonsa”, eikä tutkittuja asioita tuoda tarpeeksi käytäntöön. Haastatellun mukaan olisi kuitenkin tärkeää vahvistaa yritysten ja yliopiston yhteistyötä. Ammattikorkeakoulun ja yritysten välisen yhteistyön hän näkee toimivan hyvin.

Molemmat haastatellut yrittäjät ovat sitä mieltä, että tutkimus- ja koulutussektorilla olisi hyvä olla yksi yhteyshenkilö, johon yrittäjä voisi olla yhteydessä. Jos yrittäjä tarvitsee tutkimustietoa, hänelle ei yrittäjä A:n mukaan ole merkitystä, kuka tutkimuksen tekee. Myös erikoistunut palveluntarjoaja A on sitä mieltä, että tutkimussektorin ja yritysmaailman välissä olisi hyvä olla joku tulkki, joka osaisi kertoa konkreettisesti pk-yrityksille, miten yliopisto- ja ammattikorkeakoulutasolla tehty tutkimus voi heitä hyödyttää. Haastateltu kertoo, että he itse toimivat usein juuri tällaisena tulkkina.

Muita tärkeiksi nousseita toimijoita ovat kunnat. Erikoistunut palveluntarjoaja D huomauttaa, että kunnat voisivat tehdä paljon asioita vihreän siirtymän eteen, mutta siellä ei välttämättä ole siihen osaamista. Haastateltu näkee, että jos kunnat toimisivat vetureina vihreässä siirtymässä, ajattelutapa valuisi sieltä muihinkin toimijoihin. Myös koulutustoimija D on sitä mieltä, että kunnat ovat avainasemassa mietittäessä esimerkiksi rakentamista ja julkisia hankintoja. Tärkeinä toimijoina nähdään myös kauppakamari sekä paikallinen yrittäjäjärjestö, jotka ovat säännöllisesti yhteydessä alueen pk-yrityksiin. Koulutustoimija C tuo esiin näkökulman, että sellaiset toimijat ovat tärkeitä, jotka ovat yrittäjän mukana yrityksen elinkaaren eri vaiheissa. Haastateltu painottaa myös kauppakamarin ja yrittäjäjärjestön roolia, mutta lisää tärkeiksi toimijoiksi myös ELY-keskukset ja esimerkiksi Into Seinäjoen.

Haastatteluissa haluttiin selvittää, miten eri toimijat kokevat ekosysteemin kyvyn tukea yrityksiä vihreässä kasvussa, ja mitä muiden tarjoamista palveluista tiedetään. Erikoistunut palveluntarjoaja A suhtautuu positiivisesti toimijoiden kykyyn auttaa yrityksiä kasvamaan vihreiden innovaatioiden kautta. Haastateltu on sitä mieltä, että Etelä-Pohjanmaalla on osaamista kestävän kehityksen ja vihreän siirtymän asioissa. Haastateltu kertoo, että hän tuntee itse hyvin eri palvelut erikoistuneiden palveluntarjoajien ja tutkimuksen osalta, mutta rahoituksen puolelta ei niin tarkasti.

Koulutustoimija C:n mukaan yleisesti palveluntarjoajien keskuudessa on tiedossa, mitä muut tekevät, mutta vastuullisuuden ja kestävän kehityksen kentällä yhteistyötä ja tietoa muiden osaamisesta ei ole. Haastatellun mukaan vihreän siirtymän osaamisen taso ekosysteemissä ei hänen mielestään ole vakuuttava. Haastateltu sanoo, että kentällä kyllä nähdään tarve kehittymiselle, mutta ei oikein tiedetä, mitä pitäisi tehdä. Koulutustoimija B sanoo, että hänen mielestään koulutustoimijoiden näkökulmasta katsottuna perusvalmiudet tukea yrityksiä vihreässä siirtymässä ovat hyvät. Haastateltu kuitenkin esittää, että hänen mielestään kestävyys olisi tärkeää nostaa omaksi selkeäksi teemakseen sen sijaan, että se on esimerkiksi koulutuksissa mukana jonkun muun teeman yhteydessä.

Erikoistunut palveluntarjoaja C on sitä mieltä, että alueelta löytyy yksittäisiä toimijoita, jotka osaavat neuvoa yrityksiä melko syvällisestikin tietyissä kestävyteen liittyvissä kysymyksissä, mutta yleisesti ekosysteemin toimijoiden osaamisen taso ei hänen mielestään ole kovin vahva. Hän kokee haasteena sen, että yrittäjä saattaa kysyä häntä askarruttavaa asiaa miltä toimijalta tahansa, ja toimijat tuskin osaavat ohjata yrittäjää toistensa luo. Haastateltu itse sanoo, että hänkään ei tiedä, mitä vihreään siirtymään liittyviä palveluita muut toimijat tarjoavat.

Yhteistyö ekosysteemissä

Haasteita on selkeästi siis muiden toimijoiden osaamisen tunnistamisessa, erityisesti liittyen vihreään siirtymään. Kuitenkin yleisesti ekosysteemin toimijoiden välisen yhteistyön nähdään toimivan kaiken kaikkiaan erittäin hyvin. Toimijat puhaltavat yhteen hiileen, ja lokeroitumista tai keskinäistä kilpailua ei ole, kertoo erikoistunut palveluntarjoaja A. Useat toimijat mainitsevat, että verrattuna moneen muuhun alueeseen, Etelä-Pohjanmaalla yhteistyö toimii poikkeuksellisen hyvin. Toimijoiden kesken koetaan, että raja-aitoja ei ole, ja maakunnan sisällä on helppoa lähestyä ketä tahansa. Erikoistunut palveluntarjoaja E kertoo kuulleen myös yrittäjiltä, että he kokevat lähestyttävyyden eri suuntiin erinomaiseksi ja että myös korkean profiilin henkilöitä on helppo tavoittaa. Haastateltu kuitenkin huomauttaa, että hän on itse toiminut osana ekosysteemiä jo pitkään ja siten luonut vahvoja verkostoja ja henkilökohtaisia kontakteja, joiden kautta yhteistyö toimii.

Haasteitakin yhteistyöstä kuitenkin löytyy. Erikoistuneen palveluntarjoaja B:n mukaan palveluita ja toimijoita on paljon, mutta todellisuudessa yhteyksiä niiden välillä ei juuri ole, ja vaikka olisi, niin synergiat kohtaavat vain vähän. Haastatellun mukaan yrityksillä, palveluntarjoajilla ja koulutus- ja tutkimusorganisaatioilla on vaikeuksia löytää toisiaan. Erikoistunut palveluntarjoaja D korostaa, että erityisesti yliopistotasaisen tutkimuksen olisi hyvä jalkautua yritysten tasolle kertomaan toiminnastaan, sillä se voisi laskea yritysten kynnystä ottaa yhteyttä tutkimuslaitoksiin. Samoin haastateltu näkee, että kunnilla olisi työtä tehtävänä yritysyhteistyön saralla. Muuten hän näkee yhteistyön toimivan melko hyvin.

Pohdittaessa syitä siihen, miksi ekosysteemin toimijat eivät aina löydä toisiaan, keskeiseksi syyksi nousee runsas ja monimutkainen toimijakenttä. Erikoistunut palveluntarjoaja C tuo esiin, että hänen mukaansa konkreettista yhteistyötä voi olla vaikeaa saada

liikkeelle, koska organisaatiot ovat luonteiltaan niin erilaisia. Koulutustoimija D:n edustaja nostaa esiin sen, että yhteydenpito on koronan vuoksi hiipunut, ja että henkilökohtaisilla kontakteilla on yhteistyön ylläpitämisessä iso merkitys. Myös erikoistunut palveluntarjoaja B kyseenalaistaa todellisen yhteistyön määrän, vaikka palveluita onkin hyvin tarjolla.

Monissa haastatteluissa käy ilmi, että paljon parantamisen varaa olisi siinä, miten ekosysteemi näyttäytyy yrityksille. Yritykset eivät ymmärrä julkisten organisaatioiden kapulakieltä, kertoo yrittäjä A. Erityisesti rahoituksen puolella nähdään tarvetta selkiyttämiseksi. Ideaalimaailmassa yritystuet toimisivat niin sanotun yhden luukun periaatteella. Yrittäjä A kertoo, että erityisesti vihreän siirtymän näkökulmasta hän ei osaa sanoa, mihin toimijaan pitäisi olla yhteydessä. Yrittäjä A ehdottaa selkeitä kontaktihenkilöitä, joihin yrittäjän olisi helppo olla yhteydessä. Tällä hetkellä palveluntarjoajat näyttäytyvät yrittäjälle ”palveluviidakkona”.

”Palveluviidakko” nouseekin esiin useissa haastatteluissa. Erikoistuneen palveluntarjoaja D:n mukaan yritykset eivät tiedä, että he voisivat olla yhteydessä ja saada maksutonta neuvontaa. Haastateltu kertoo, että hänen mielestään erityisesti rahoitus-toimijoita on paljon, ja niissä voisi hyvin olla karsimisen varaa. Erikoistuneen palveluntarjoaja B:n edustajan mukaan yrityksillä kestää kauan löytää uudet palvelut, ja yhteistyötä pitää jaksaa rakentaa sinnikkäästi jopa vuosia, ennen kuin yritykset osaavat olla yhteydessä. Yleisesti nähdään, että palveluverkosto ei ole yrittäjien näkökulmasta tehokkaassa käytössä. Yrittäjät eivät aina tunnista omia tarpeitaan, ja jos tunnistavatkin, he eivät välttämättä osaa lähteä etsimään tietoa ja hyödyntämään tukea. Erikoistunut palveluntarjoaja E esittää, että kaikkien ekosysteemin toimijoiden olisi tärkeää selkeyttää omaa viestintäänsä niin, että heti organisaation kotisivuille mentäessä lukija ymmärtää, mikä toimija on kyseessä ja mitä se tekee.

Verkosto rakentuu pikkuhiljaa laajemmaksi henkilökohtaisten suhteiden kautta, näkee erikoistunut palveluntarjoaja B. Toimijoiden pitäisikin jatkuvasti olla aktiivisia ja päivittää omaa tietouttaan siitä, minkälaisia yrityksiä alueella toimii, sanoo erikoistunut palveluntarjoaja E. Haastattelun mukaan toimijoiden olisi myös tärkeää pysyä tietoisena paikallisen yritys kentän kehityksestä ja käyttää säännöllisesti aikaa siihen perehtymiseen. Koulutustoimija D tuo esiin, että yhteistyö yritysten suuntaan toimii paljon henkilökohtaisten suhteiden ja verkostojen kautta. Hänen mukaansa yrityksistä löytyy niin sanottuja kanta-asiakkaita, joihin ollaan säännöllisesti yhteydessä. Yhteydenpito vaatii henkilökemialla ja ihmisten välisiä suhteita, sanoo haastateltu. Hänen mukaansa korona-aika vaikutti yhteydenpitoon negatiivisesti, kun tapaamisia ei voinut järjestää.

5.4 Yhteenveto ja toimenpidesuositukset

Haastatteluissa haluttiin kartoittaa toimijoiden osaamista liittyen vihreään siirtymään, vihreään kasvuun ja vihreisiin innovaatioihin sekä sitä, kuinka osaamista kehitetään. Haastatteluissa kävi ilmi, että osaamista vihreästä siirtymästä löytyy kaikista organisaatioista ainakin jonkun verran, mutta organisaatioissa ei ole varsinaista asiantuntijaa liittyen näihin aiheisiin. Erikoistuneissa palveluntarjoajissa vihreä siirtymä tai laajemmin kestävä kehitys on osana asiantuntijoiden työnkuvaa enemmän tai vähemmän, riippuen alasta ja henkilön omasta kiinnostuksesta ja taustoista. Koulutus- ja tutkimustoimijoiden osalta tilanne on pitkälti samanlainen. Opettajien osaamisen taso vaihtelee haastatteluiden mukaan paljon, ja joillain aloilla ollaan tietoisempia ja kiinnostuneempia kyseisistä asioista kuin toisilla. Koulutustoimijoiden hankevalikoimassa kestävyys näkyy vahvasti, mutta haastateltujen mukaan vaadittaisiin paljon panostuksia, jotta opettajat saisivat tiedon ja veisivät sen osaksi opetusta. Haastatellut yrittäjät kokivat, että heidän osaamisensa on karttunut vuosikymmenien

varrella pikkuhiljaa. Yrittäjien mukaan ympäristön huomioiminen on heille luontainen tapa toimia, ja se tulee itsestään. Kasvu-yrittäjyyden edistäminen nähtiin lähes kaikissa organisaatioissa yhtenä keskeisimmistä toiminnoista.

Haastatteluissa nousi esiin, että vihreän siirtymän osaamisen kehittäminen nähdään enimmäkseen tärkeänä ja että sille on kasvava tarve. Osaamista kehitetään esimerkiksi verkostojen tarjoamien koulutusten kautta ja tarjoamalla henkilökunnalle mahdollisuuksia lisäkouluttautumiseen. Osa palveluntarjoajista on kuitenkin sitä mieltä, että vihreän siirtymän osaamisen kehittämiselle ei ole aktiivista tarvetta. Haastatteluiden perusteella vaikuttaa siltä, että selkeämmälle osaamisen kehittämisen suunnitelmalle olisi tarvetta kuitenkin useissa organisaatioissa.

Kestävään liiketoimintaan liittyvää osaamista ekosysteemistä kaiken kaikkiaan siis löytyy, mutta haastattelujen perusteella vaikuttaisi, että osaaminen ei ole kovin syvällisellä tasolla. Haastatteluissa kävi ilmi, että palveluntarjoajilla ei välttämättä ole selkeää kuvaa siitä, mitä kestävä liiketoiminta ja sen tuomat liiketoimintamahdollisuudet tarkoittavat. On selvää, että tulevaisuudessa osaamista tarvitaan lisää, kun kestävyyskriisin vuoksi yritysten siirtyminen kohti kestävämpiä liiketoimintamalleja on välttämätöntä. Onkin tärkeää pohtia, miten alueen toimijat tulevaisuudessa pystyvät vastaamaan kasvavaan tarpeeseen neuvoa yrityksiä vihreään siirtymään ja kasvuun liittyvissä kysymyksissä.

Toinen haastattelun teemoista oli tarjottavat palvelut. Tässä osiossa haastattelua haluttiin selvittää, miten vihreä siirtymä ja vihreä kasvu näkyvät tarjottavissa palveluissa ja koulutuskokonaisuuksissa. Lisäksi haluttiin selvittää, minkälaisia koulutuksia tai hankkeita yrityksille on tarjolla teemaan liittyen. Osalla erikoistuneista palveluntarjoajista oli vihreään kasvuun liittyviä palveluita, osalla ei. Koulutuspuolella toimijat kertovat, että yrityksille tehdään räätälöityjä täsmäkoulutuksia, mutta kyselyitä vihreään siirtymään tai vastuullisuuteen liittyvistä koulutuksista ei tule.

Tarjottaviin palveluihin liittyy keskeisesti hanketoiminta, jonka kautta yhteistyö yritysten ja palveluntarjoajien välillä usein tapahtuu. Haastatteluissa nousi esiin hanketoimintaan liittyviä haasteita. Alueella on paljon yritysten kanssa yhteistyötä tekeviä toimijoita, ja siten hankkeissa ja tapahtumissa tulee päällekkäisyyttä, joka saattaa luoda kilpailuasetelmaa. Haastatteluissa korostuu eritahtisuus, jota ilmenee yritysten ja julkisten toimijoiden välillä. Yritykset toimivat palveluntarjoajia nopeammassa tempossa ja hankkeet ovat usein yritysten mittapuulla liian pitkiä tai niiden aloittaminen kestää liian kauan.

Ekosysteemin arvioinnin osalta haastatteluissa haluttiin selvittää, miten ekosysteemi haastateltujen mielestä toimii erityisesti vihreän kasvun tukemisen osalta. Haastatelluilta kysyttiin, minäkalaisena he näkevät Etelä-Pohjanmaan yritysten motivaation kehittää vihreitä innovaatioita. Haastatteluissa kävi ilmi, että vihreys näyttäytyy pääsääntöisesti eteläpohjalaisissa yrityksissä toissijaisena arvona, ja pääosin yritykset ajattelevat toimintaansa kustannusten kautta. Haastatteluissa nousi esiin näkemys, että ennen kaikkea pakko ajaa yrityksiä kohti kestävämpiä ratkaisuita. Haastateltujen mukaan kiinnostus vihreään kasvuun näyttäytyy alueen yrityksissä laajalla skaalalla. Osa yrityksistä haluaa erottua ja hyödyntää vihreän siirtymän tuomia mahdollisuuksia. Resurssien puute nähdään kuitenkin merkittävänä syynä innovaatioiden toteuttamisen rajallisuuteen.

Ekosysteemin toimijoista nimenomaan yritykset nähdään keskeisimpinä vihreän kasvun edistämisessä. Yritykset eivät pysty toteuttamaan vihreää siirtymää yksin, vaan kaikkia ekosysteemin toimijoita tarvitaan muutoksen tueksi. Tarvitaan myös lisää yritysten välistä yhteistyötä, jotta yritykset pääsisivät oppimaan toisiltaan uusia toimintatapoja. Haastatteluissa kävi kuitenkin ilmi, että ekosysteemin muiden toimijoiden kyky tukea yrityksiä vihreän kasvun tavoittelussa ei toistaiseksi ole kovin vahva. Tarvittaisiinkin systemaattista kestävä liiketoiminnan osaamisen kehittämistä,

jotta ekosysteemin organisaatiot pystyisivät tukemaan yrityksiä vihreässä kasvussa.

Ekosysteemin selkeänä vahvuutena haastattelujen perusteella näyttäytyy yhteistyö ja verkostot. Toimijat puhaltavat yhteen hiileen ja keskinäistä kilpailua tai lokeroitumista ei koeta olevan. Tosin haastatteluissa kävi ilmi myös se, että yhteistyö perustuu paljon henkilökohtaisiin verkostoihin, joita on rakennettu useita vuosia. Konkreettista yhteistyötä organisaatioiden välillä voi olla vaikea saada liikkeelle, kun toimijoilla on erilaiset rakenteet ja rahoitusmallit. Vihreän kasvun ympärillä yhteistyötä ekosysteemissä ei juuri ole tehty. Yhteistyön tiivistäminen olisi kuitenkin erittäin tärkeää, jotta ekosysteemin sisällä tiedettäisiin paremmin muiden toimijoiden vihreän kasvun palveluista ja osaamisesta. Lisäksi vihreä siirtymä vaatii monialaista osaamista, johon yksikään toimija ei täysin yksin pysty vastaamaan.

Haastatteluiden mukaan parantamisen varaa olisi siinä, miten ekosysteemin toimijoiden palveluverkosto näyttäytyy yrityksille. Useammat haastatellut kuvasivat järjestelmää ”palveluviidakoksi”, jossa yrittäjän on vaikea löytää oikean palvelun luo. Erityisesti vihreän kasvun palveluiden koetaan olevan hämärän peitossa sekä palveluntarjoajille itselleen että yrityksille. Toimijoiden olisikin tärkeää selkeyttää viestintäänsä ja palveluntarjontaansa niin, että yrittäjälle olisi heti nettisivuille saapuessaan selvää, mitä kyseinen toimija tekee ja miten se voi yritystä auttaa.

Ekosysteemin toimijoista haasteellisimmaksi tavoittaa koettiin tutkimustoimijat. Haastatteluissa kävi ilmi, että yritykset eivät pääse hyödyntämään tutkimuksen tuomia hyötyjä omassa liiketoiminnassaan, sillä yritykset eivät yleisesti osaa hyödyntää tutkimusta työssään. Eritahtisuus korostuu yritys- ja tutkimusmaailmojen välillä, ja yritykset saattavat kokea, että tutkimus on jotain, mikä ei liity heidän toimintaansa mitenkään. Tarvittaisiin panostusta siihen, että yrityksiä saataisiin uusimman tutkimustiedon äärelle ja hyödyntämään erityisesti paikallisesti tehtyä tutkimusta omassa liiketoiminnassaan.

Haastatteluiden tulokset tiivistettiin neljän keskeisimmän tarpeen ympärille. Ne ovat:

1. Tarve tehokkaammalle yhteistyön tiivistämiselle
2. Tarve tehokkaammalle palveluiden ja viestinnän selkeyttämiselle
3. Tarve tehokkaammalle kestävänn liiketoiminnan osaamisen kehittämiseksi
4. Tarve tehokkaammalle tutkimustoimijoiden hyödyntämiselle

Haastattelujen jälkeen osallistuneille toimijoille järjestettiin kehittämistyöpaja, jossa tuloksia käytiin läpi ja pohdittiin yhteisesti toimenpide-ehdotuksia. Toimenpide-ehdotuksia lähdettiin muotoilemaan edellisessä kappaleessa mainittujen neljän keskeisimmän tarpeen ympärille. Työpajaan kutsuttiin haastateltujen lisäksi myös muita osallistujia, joilla katsottiin olevan näkemystä aiheeseen. Työpajan toteuttamisessa hyödynnettiin ulkopuolista fasilitaattoria. Työpajaan osallistui yhteensä 12 henkilöä. Tuloksena kasvuyrittäjyyden ekosysteemin kehittämiseksi ehdotetaan seuraavia toimenpiteitä:

1. YHTEISTYÖN LISÄÄMINEN

Verkostot alueella ovat vahvat, mutta konkreettista yhteistyötä eri toimijoiden välillä pitäisi lisätä vihreän kasvun teemojen ympärillä. Yhteistyötä voitaisiin lisätä esimerkiksi suunnittelemalla yhteisiä kehittämishankkeita, joissa voidaan vaihtaa tietoa ja edistää asioita yhdessä. Yhdistämällä eri toimijoiden verkostot saadaan luotua lisää kohtaamisia yritysten, koulutustoimijoiden ja kehittämisorganisaatioiden välille.

Vihreän kasvun teemojen ympärillä olisi tärkeää myös järjestää lisää tapahtumia, joissa yritykset ja asiantuntijat pääsevät kohtaamaan toisiaan. Asiantuntijoiden on tärkeää säännöllisesti kuulla yritysten kokemuksia siitä, mikä heille kulloinkin on tär-

keää ja ajankohtaista. Nämä tilaisuudet voisivat olla esimerkiksi kestävän kehityksen teemojen ympärille kytkeytyviä verkostoitumistilaisuuksia, joissa voitaisiin ratkoa yhteistyöllä yritysten aitoja kestävyysliittymiä haasteita tai keskustella yleisemmin ajankohtaisista teemaan liittyvistä asioista.

2. PALVELUIDEN JA VIESTINNÄN SELKIYTTÄMINEN

Kasvuyrittäjyyden ekosysteemiin tarvitaan lisää monikanavaista matalan kynnyksen viestintää sekä tarjottavista palveluista että vihreästä siirtymästä yleisesti. Viestinnässä on tärkeää hyödyntää erityisesti eri sosiaalisen median kanavia. Tietoa tulee tuoda helposti ymmärrettävässä muodossa kaikkien saataville. Erityisesti yrityksille suunnatussa viestinnässä on tärkeää miettiä, millaista kieltä ja millaisia sanoja käytetään. Tämän vuoksi on tärkeää selittää käytettäviä käsitteitä (vihreä siirtymä, vihreä kasvu, kiertotalous) aina niistä viestittäessä.

Vihreän siirtymän ympärille pitää luoda ns. lumipalloeefekti, jossa etsitään innostuneita edelläkävijäyrityksiä mukaan yhteiseen tekemiseen. Tarvitaan ”hypeä”, joka syntyy positiivisten esimerkkien ja säännöllisen viestinnän kautta.

On tärkeää, että jokainen yritys tietää, millaisia palveluita alueella on tarjolla. Eri toimijoiden tulisi kertoa selkeästi tarjolla olevista vaihtoehdoista ja myös rohkaista yrityksiä lähtemään tekemään yhteistyötä (esimerkiksi kehittämishankkeet, opiskelijayhteistyö) eri organisaatioiden kanssa. Palveluntarjoajien olisi hyvä selkeyttää imagoaan sekä itselleen että yrityksille, jotta yrityksille on selvää, kenen kanssa pitää missäkin tilanteessa asioida ja mitä kautta saa yhteyden tarvitsemaansa tahoon. Paikallisten kehittämissyhtiöiden rooli ekosysteemissä on erittäin tärkeä, koska he toimivat asiakasrajapinnassa ja saavat yleensä ensimmäisen kontaktin yrityksiin. Tästä syystä kehittämissyhtiöiden on erityisen tärkeää tietää, mitä muut toimijat tekevät.

3. OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Kestävään kehitykseen ja vihreään kasvuun tarvitaan paljon osaamisen kehittämistä, jonka tulee lähteä liikkeelle perusasioista. Toisaalta tulee huomioida eri vaiheissa olevat yritykset – osa on jo tehnyt paljon vastuullisuuden ja kestävyys edistämiseksi, ja osa on vasta heräilemässä aiheeseen. Pk-yrityksissä haaste on usein siinä, että talon sisältä ei löydy tarpeeksi osaamista. Yrityksiä tulisikin kannustaa ostamaan maksullisia palveluita luottaen siihen, että panostus osaamisen kehittämiseen maksaa itsensä takaisin.

Yrityksiä tulisi kannustaa myös huomioimaan paremmin harjoittelijat ja sitä kautta saatava viimeisin osaaminen ja tuoreet näkemykset. Ylipäättään opiskelija- ja korkeakouluysteistyö on yrityksille hyvä keino kasvattaa omaa osaamistaan ja hankkia tietoa asioista, joihin muuten ei olisi mahdollista perehtyä.

Hallitustyöskentely on yrityksille oivallinen keino tehdä toimintaa systemaattisemmaksi ja strategisemmaksi. Mikäli hallitustyöskentely tuntuu yritykselle liian työläältä, on mahdollista hyödyntää myös vapaamuotoisempaa advisory board -työskentelyä, joka ei ole laissa säädeltyä.

4. TUTKIMUSTOIMINNAN JALKAUTTAMINEN

Tutkittu tieto tulee tuoda yritysten saataville helposti ymmärrettävässä ja lähestyttävässä muodossa. Tässäkin viestintä on erittäin oleellista. Tiedeviestinnän yritysten suuntaan tulisi olla selkeää ja napakkaa ja moderneja kanavia hyödyntävää, esimerkiksi lyhyitä videoita sosiaalisessa mediassa. Yritys- ja tutkimusmaailman kohtaamista tulee edistää esimerkiksi ”tiedekahvien” tai muiden vastaavien, matalan kynnyksen tapahtumien kautta, joissa yrityksille tuodaan tietoa uusista ja heitä potentiaalisesti hyödyttävistä tutkimustuloksista sekä yhteistyömahdollisuuksista. Tapaamiset voivat olla joko alakohkaisia tai kietoutua jonkin tietyn ilmiön ympärille yhdistäen eri toimialoja.

6 YRITYSVASTUU KÄYTÄNNÖSSÄ ETELÄ- POHJALAISISSA PK-YRITYKSISSÄ

Hankkeen lisäselvitykseen liittyvissä haastatteluissa oli tavoitteena syventää ymmärrystä yritysten vihreän ja inklusiivisen kasvun TKI-toiminnasta ja palveluntarpeista. Lisäksi tavoitteena oli vielä tarkemmin ohjata yrityksiä heille sopivien hankkeiden ja palveluiden piiriin, jotta yritykset voisivat edelleen kehittää TKI-toimintaansa.

6.1 Haastattelujen toteutus

Haastateltavia yrityksiä tunnistettiin hankkeessa aiemmin toteutetun yritysselvityksen aineistosta. Aineiston pohjalta tunnistettiin vihreän ja inklusiivisen kasvun yrityksiä, eli yrityksiä, jotka ovat kasvaneet kohtalaisesti tai voimakkaasti, ovat ekoyrittäjiä tai ekomissionäärejä ja inklusiivisuus on korkealla tasolla. Lisäksi kontaktoitiin yksittäisiä yrityksiä, joiden arvopohjan tiedettiin olevan vihreä ja/tai inklusiivinen. Haastattelut toteutettiin suurimmaksi osaksi Teamsin välityksellä. Osa haastatteluista toteutettiin kasvotusten yritysten omissa tiloissa. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Haastatteluteemat ja kysymykset on esitelty taulukossa 37. Haastattelurunkoa muokattiin tapauskohtaisesti tarpeen mukaan kullekin yritykselle sopivaksi.

Taulukko 37. Haastatteluteemat ja kysymykset.

Teema	Kysymykset
Teema 1. Yrityksen perustiedot	Minkälainen on yrityksen historia? Mikä on toteutunut kasvu? Millainen on yrityksen tuote/palveluportfolio? Millaisia tavoitteita yrityksellänne on liiketoiminnan kehittämisen suhteen? Millaiset kasvutavoitteet yrityksellänne on?
Teema 2. Yritysvastuu, sosiaalinen	Millaisia ajatuksia teillä on yritysvastuusta? Mitä se pitää sisällä teidän yrityksessänne? Miten tuette työntekijöidenne osaamisen kehittämistä? Miten kuvailisit yritys- ja johtamiskulttuurianne? Voiko ja miten henkilöstö voi osallistua päätöksentekoon? Miten yrityksessä tuetaan työntekijöiden perhe- ja työelämän yhteensovittamista? Miten yrityksessänne työntekijöiden hyvinvointia edistetään? Miten yrityksessä huomioidaan ihmisten erilaisuus? Koetteko, että teillä on roolia paikallisessa yhteisössä tai yhteiskunnassa laajemmin? Millaista? Miten yritys osallistuu paikalliseen kehittämiseen (paikkakunnalla), onko mukana? Millaisilla tavoilla? Nähdäänkö tärkeäksi, miksi? Osallistuuko yritys erilaisiin paikallisiin kampanjoihin? Millaisiin ja miksi? Entä valtakunnallisiin kampanjoihin? Tarjoaako yritys mahdollisuuksia vaikeasti työllistyville tulla esim. työkokeiluun? Tai jotain muuta? Miksi? Onko yrityksessä työskennellyt maahanmuuttajia tai ulkomaalaistaustaisia henkilöitä? Jos ei, miksi ei, olisiko se mahdollista? Jos kyllä, miten yrityksessänne huomioidaan ihmisten osallisuus ja yhteenkuuluvuus työyhteisössä?
Teema 3. Ympäristöjoh- taminen	Millaisia ajatuksia teillä on ympäristövastuusta? Mitä se pitää sisällään teidän yrityksessänne? Miten vihreä siirtymä näkyy teidän liiketoimintaympäristössänne (sidosryhmät), tuleeeko ulkoista painetta esim. asiakkailta tai muilta ja onko sillä merkitystä?

Teema	Kysymykset
Teema 4. Vihreät innovaatiot	Teettekö/oletteko tehneet/onko teillä suunnitteilla vihreää innovointia* yrityksessänne? Miksi? Tai miksi ei? Miten käytännössä olette tehneet näitä innovaatioita? Mitä näiden innovaatioiden tekeminen on vaatinut teiltä? Millaisia ongelmia olette kohdanneet innovoinnissa? Mistä olette saaneet tarvitsemaanne tietoa, onko teillä tähän hyviä yhteistyökumppaneita/yritysyhteistyötä? Oletteko olleet mukana hankkeissa tai saaneet rahallista tukea innovointiin? Ovatko asiakkaat olleet mukana innovoinnissa (miten)? *Vihreillä tuote-, prosessi- ja liiketoimintamalli-innovaatioilla tarkoitetaan mitä tahansa kehittämistä, joka vähentää tuotteiden tai palvelujen tuottamisesta tai käyttämisestä syntyvää ympäristökuormaa huomioiden tuotteen koko elinkaaren ja tuotannon ja toiminnan kokonaisuudessaan.
Teema 5. Palveluntarpeet TKI-toiminnassa	Kun kehittäte toimintaanne, mihin asioihin voisitte tarvita yrityksen ulkopuolista asiantuntemusta/apuja? Oletteko huomanneet yritystänne/tuotteitanne/palveluitanne kehittäessänne asioita, joissa oma osaaminen ei tunnu riittävän?

6.2 Haastattelujen tulokset

Yrityshaastatteluita toteutettiin kaiken kaikkiaan 21 kappaletta. Suurin osa yrityksistä oli mikroyrityksiä työllistäen yrittäjän lisäksi korkeintaan muutaman henkilön. Muutamissa yrityksissä ei ollut lainkaan vakituista palkattua henkilökuntaa. Näistä yrityksistä kuitenkin osalla oli joskus ollut henkilökuntaa tai oli aikeita palkata ihmisiä lähitulevaisuudessa, joten kysymykset henkilöstön hyvinvoinnista käytiin läpi osittain.

Liiketoiminnan tulevaisuuden näkymät ja kasvutavoitteet

Haastatelluilta kysyttiin haastattelun aluksi, millaisia kasvutavoitteita heillä on, ja onko asetettu jotain muita tavoitteita. Osa

haastatelluista yrityksistä oli selkeästi kasvuhakuisia ja yrityksessä oli asetettu joko selkeä prosentuaalinen kasvutavoite tai tavoite liikevaihdolle tuleville vuosille. Sen sijaan osa haastatelluista kertoo, että he eivät tavoittele kasvua, vaan nykyisen tilanteen ylläpitämistä. Eräs yrittäjä kuvailee, kuinka väkiluvultaan pienenevä alue ei tarjoa kasvumahdollisuuksia, vaan tavoitteena on ennemmin saada pidettyä nykyinen toiminta sellaisenaan ja työntekijät työllistettyinä. Toinen yrittäjä kuvailee, kuinka hän yksinyrittäjänä ei halua kasvattaa yritystään, koska se vaatisi niin isoja investointeja tuotantoon ja henkilöstöön, että mieluummin pitäytyy nykytilanteessa.

Useampi haastateltu kertoo, että viime vuosien jatkuvassa epävarmuudessa on ollut haastavaa asettaa kasvutavoitteita. Yrittäjät kertovat, että koronavuodet ovat aiheuttaneet isoja lovia yrityksen liikevaihtoon. Eräs yrittäjä kuvailee, kuinka epävarmuuden aika on vaikuttanut siihen, että yrityksessä ei tällä hetkellä haluta tehdä isoja investointeja tai muita muutoksia, vaan seurataan tilanteen etenemistä.

Useilla haastatelluilla yrityksillä on tavoitteena lähteä havittelemaan kasvua kansainvälistymisen kautta. Lisäksi kasvua haetaan uusien tuotteiden ja palveluiden, yritysostojen ja uusien asiakassegmenttien kautta. Muutamat yritykset kertovat hakevansa kasvua erityisesti panostamalla ekologisempien tuotteiden suunnitteluun, kuten muovia korvaaviin tuotteisiin.

Yritysvastuun merkitys

Moni haastateltu yrittäjä hahmottaa yritysvastuuta lakien ja velvoitteiden kautta. Ajatellaan, että vastuullinen yritys hoitaa velvoitteensa asianmukaisesti niin, ettei jälkikäteen tarvitse korjailla jälkiään. Haastatteluissa toistuu ajatus, että toiminnan tulee olla läpinäkyvää ja lakeja noudattavaa. Yritysvastuuta peilataan siihen, että suhteet viranomaisiin ovat kunnossa ja että yrityksessä on hoidettu asianmukaisesti vero- ja työsuhdeasiat.

Haastatteluissa toistuu näkemys siitä, että yritykselle yritysvastuu tarkoittaa asiakasvastuuta. Nähdään tärkeänä, että asiakasta kuunnellaan, autetaan ja palvelut tai tuotteet toimitetaan nopeasti. Asiakkaille ollaan vastuussa esimerkiksi kriittisenä toimittajana. Asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen herkästi ja kunnioittavasti nähdään osana yritysvastuuta. Lisäksi nousi esiin näkemys siitä, että omalla toiminnalla autetaan muita yrityksiä tehostamaan omaa toimintaansa ja parantamaan omaa kilpailukykyään.

Tämän lisäksi osa yrittäjistä hahmottaa yritysvastuun myös laajemmin koskettaen myös esimerkiksi vastuuta työntekijöiden suuntaan. Työntekijät nähdään voimavarana ja on työnantajan tärkeä vastuu, että työntekijät pysyvät kunnossa ja heille pystytään tarjoamaan mielekkäitä tehtäviä. Vastuullisuuteen nähdään kuuluvan, että työntekijöillä on mahdollisimman hyvä olla töissä.

Lisäksi osa yrityksistä näkee tärkeänä sen, että pyritään toimimaan vastuullisesti laajemmin yhteiskunnan kannalta – otetaan osaa varainkeräyksiin ja ollaan mukana alueellisessa ja kansallisessa kehittämisessä. Eräs yrittäjä kommentoi, että hänelle on tärkeää tukea omalta osaltaan yrityksenä suomalaista yhteiskuntaa, sen kannattavuutta ja kilpailukykyä.

Osa yrityksistä hahmottaa yritysvastuun liittyvän omassa yrityksessään myös ympäristövastuuseen. Tuotetut koneet tehdään kestämään ja käytetyt materiaalit ovat uusiutuvia tai kierrätettäviä. Osa yrittäjistä toi esiin myös oman toimintansa ympäristökuorman pienentämisen, esimerkiksi siirtymisen uusiutuvan energian käyttöön toimitiloissa. Osa yrittäjistä mainitsee, että asiakasyritykset vaativat ympäristövastuullisuutta ja jos sitä ei omassa toiminnassaan huomioi, menettää asiakkaat. Toisaalta osalle yrityksistä vastuu ympäristöstä näyttäytyy kierrättämisenä ja esimerkiksi ongelmajätteen asianmukaisena käsittelynä.

Henkilöstön hyvinvointi

Haastatteluissa käy ilmi, että yrittäjille henkilöstön hyvinvointi on ensisijaisen tärkeää ja monille kaikista olennaisin yritys vastuun osa-alue. Tähän nähtiin liittyvän paljon erilaisia vastuita. Toisaalta lakiasioiden täytyy olla kunnossa, eli palkka- ja vakuutusasiat hoidetaan luonnollisesti niin, ettei niissä tule jälkikäteen ongelmia. Kuitenkin vastuun nähdään ylettyvän lainsäädäntöä syvemmälle, ja hyvinvoinnin tukemiseen on löydetty erilaisia malleja. Liikunta- ja kulttuurisetelit ovat yleisesti käytössä, ja eräs yrittäjä kertoo, että heillä on juuri otettu käyttöön työsuhdepolkupyörät. Toinen haastateltu kertoo rakennuttaneensa työpaikalle kuntosalin, ja osa on tehnyt sopimuksia kuntosaleille, fysioterapeuteille ja hierontaan. Yleisesti nähdään, että avoin keskustelukulttuuri ja matala hierarkia lisäävät työntekijöiden hyvinvointia. Kysyttäessä yrityksen johtamiskulttuurista toistuvat haastatteluissa sanat matalahierarkkinen, keskusteleva ja avoin. Useat haastatellut kertovat, että työntekijät saavat osallistua päätöksentekoon ja he saavat vaikuttaa työhönsä.

Perhe- ja työelämän yhdistäminen on monelle yrittäjälle luonnollista ja se tapahtuu joustavasti molempiin suuntiin. Monissa firmoissa etätöitä hyödynnetään siltä osin kuin se tehtävien kannalta on mahdollista. Lapset ja työntekijöiden puoliset huomioidaan osana yhteisöä. Eräs haastateltu kertoo, että heillä lapset saavat tulla työpaikalle koulun jälkeen tekemään läksyjä ja toinen mainitsee, että työpaikan pikkujouluihin on aina kutsuttu myös avecit. Monissa yrityksissä on joustava työaika, ja omien tai lasten menojen vuoksi voi käyttää liukumia.

Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittämiseen suhtaudutaan haastatteluissa yrityksissä myönteisesti. Useat haastatellut kertovat, että koulutuksiin kannustetaan osallistumaan, sillä monilla aloilla työntekoon vai-

kuttavat lait ja säädökset muuttuvat nopeasti ja uusia palveluita kehitetään jatkuvasti. Eräs haastateltu mainitsee, että koulutukseen kannustetaan, mutta työntekijät arvioivat aina lopulta itse oman lisäkouluttautumisen tarpeensa. Eräs haastateltu kertoo, että he erityisesti haluavat kannustaa työntekijöitä tutkintojen tekemiseen työn ohessa.

Monet yritykset ovat sen haasteen edessä, että kouluista ja oppilaitoksista ei saa sitä osaamista, mitä työn tekemiseen vaaditaan. Sen vuoksi koulutusta järjestetään paljon itse ja tähän on löydetty hyväksi havaittuja keinoja. Haastatellut kertovat, että työtä harjoitellaan paljon käytännössä ja kädestä pitäen. Eräs yrittäjä esimerkiksi kertoo, että he ovat luoneet koulutuspolun, jossa uusi työntekijä aloittaa ensin yksinkertaisimmista tehtävistä ja osaamisen karttuessa voi halutessaan siirtyä pikkuhiljaa haasteellisimpiin. Osa työntekijöistä on tätä kautta siirtynyt yrityksen ylimpiin asiantuntijatehtäviin. Yksi yrittäjä kertoo, että heillä työtä tehdään aina työpareina, joissa kokeneempi työntekijä opastaa uutta työntekijää. Myös toinen yrittäjä kertoo, että he haluavat palkata sekä kokeneempia että työuransa alussa olevia ihmisiä, ja seniorit auttavat junioreita kehittymään. Myös kouluttautumiseen kannustetaan.

Johtamiskulttuuri

Kysyttäessä yritysten johtamis- ja yrityskulttuurista, olivat vastaukset keskenään hyvin yhteneviä. Kaikki yrittäjät kuvailevat yrityskulttuurin olevan matala ja epähierarkkinen. Eräs yrittäjä kertoo, että heille on erittäin tärkeää pitää henkilökunta tietoisena kaikesta yrityksessä tapahtuvasta ja sitä kautta sitouttaa henkilöstöä toimintaan. Yrittäjät kuvailevat keskustelu- ja päätöksentekokulttuuria avoimeksi. Eräs yrittäjä kertoo, että heillä keskustellaan koko porukalla esimerkiksi tulevaisuudessa tarvittavista investoinneista. Yrittäjät kuvailevat molemminpuolista luottamusta sekä joustavuutta ja itseohjautuvuutta. Eräs yrittäjä

kertoo, kuinka heillä on pyritty välttämään varsinaista johtamista ja painotettu sitä, että työyhteisössä on ennemminkin erilaisia rooleja ja vastuuta, eikä kukaan ole toista korkeammalla.

Rooli paikallisessa yhteisössä ja kehittämisessä sekä yhteiskunnassa laajemmin

Haastatteluissa kysyttiin, miten yritys kokee roolinsa paikallisen yhteisön kehittämisessä. Lisäksi haluttiin selvittää, minkälaisilla keinoilla yritykset osallistuvat paikallisyhteisön rakentamiseen ja osallistuvatko yritykset erilaisiin paikallisiin tai valtakunnallisiin kampanjoihin. Haastatteluissa haluttiin löytää motiiveja paikallisen yhteisön rakentamiseen osallistumiseen.

Paikallisen yhteisön kehittämiseen suhtaudutaan haastatteluisissa yrityksissä erittäin myönteisesti. Monille, erityisesti pienissä kunnissa ja kylissä toimiville yrityksille on hyvin tärkeää toimia aktiivisena osana yhteisöä. Moni haastateltu kuvailee, että he haluavat kantaa kortensa kekoon pienen paikan tuomisessa kartalle ihmisten laajempaan tietoisuuteen. Yrittäjille on tärkeää olla mukana paikallisten asukkaiden arjessa ja rakentaa yhteisöllisyyttä. Eräs yrittäjä kertoo, että he ylläpitävät talvella alueen hiihtoreittejä ja järjestävät ulkoilutapahtumia. Toinen kuvailee, kuinka heille on tärkeää tarjota tilojaan esimerkiksi äänestys- ja rokotuspaikaksi ja paikallisille yhdistyksille kokouspaikaksi.

Useat yritykset näkevät tärkeänä paikallisen urheilun ja kulttuurin tukemisen sponsoroinnin kautta. Yritykset ostavat mainoksia esimerkiksi joukkueiden pelipaitoihin. Toiminta nähdään kuitenkin ensisijaisesti tärkeänä sen vuoksi, että voidaan tukea erityisesti nuorten harrastamista. Oman yrityksen markkinointi ja mahdolliset uudet asiakkaat nähdään toissijaisena.

Paikalliseen kehittämiseen osallistutaan myös ammatillisessa mielessä. Verkostoituminen alueen muiden yritysten kanssa

on monille yrittäjille erittäin tärkeää, mikä korostuu erityisesti pienillä paikkakunnilla. Yritykset kertovat verkostoituvansa esimerkiksi paikallisten yrittäjäjärjestöjen tapahtumissa. Osalle on myös tärkeää ylläpitää yhteistyötä korkeakouluihin ja saada sitä kautta vietyä viestiä sekä tulevaisuuden osaamistarpeista että rekrytoitua uusia työntekijöitä.

Kampanjoihin osallistuminen vaikuttaa olevan haastatelluille yrityksille tärkeää enemmän paikallisella kuin valtakunnallisella tasolla. Eräs yrittäjä kertoo, että he eivät osallistu esimerkiksi valtakunnallisiin hyväntekeväisyyskeräyksiin, vaan toimivat enemmän oman yhteisönsä kehittämiseksi. Kaiken kaikkiaan paikallisuus korostuu erittäin tärkeänä arvona. Moni kuitenkin näkee työllään myös laajemman yhteiskunnallisen merkityksen, esimerkiksi työpaikkojen tarjoamisen, kilpailukyvyyn ja verokertymien kasvattamisen sekä naisyrittäjyyden puolesta puhumisen.

Työyhteisön moninaisuus

Haastatteluissa yrittäjiltä kysyttiin, miten yrityksessä huomioidaan ihmisten erilaisuus ja pyydettiin haastatelluilta esimerkkejä siitä. Yrittäjät kertoivat esimerkiksi erilaisten luonteenpiirteiden huomioimisesta työskentelyä suunniteltaessa. Eräs yrittäjä kertoo, että hän ei halua antaa valmiita kaavoja työn tekemiseen, vaan lopputulos ratkaisee. Toinen kertoo, että yrittäjän tulee itse hyvin tuntea työntekijänsä ja tietää, miten kenellekin voi puhua. Työtä myös järjestellään niin, että hyvin yhteensopivat persoonat tekevät töitä työparina. Eräs yrittäjä kertoo, kuinka heillä kaikki tunteet ovat sallittuja, ja töihin saa tulla itkien tai nauraen. Jotkut yrittäjät kuvailevat sitä, kuinka erilaisilla tilaratkaisuilla ja etätöillä voidaan järjestää ihmisisten erilaisille luonteille sopivia työskentelypaikkoja.

Jotkut yrittäjät huomioivat vastauksissaan myös muita moninaisuuden puolia. Eräs yrittäjä kertoo, että heillä jo työhaastattelus-

sa käydään läpi kandidaatin sopivuus tiimiin sen suhteen, että ihminen ymmärtää erilaisista taustoista tulevia ihmisiä. Toinen yrittäjä kertoo, että huomioivat myös erilaisia fyysisiä vaatimuksia järjestämällä tarpeen mukaan erilaisia työvälineitä. Kolmas kertoo näkevänsä ihmisten erilaisuuden johtamiskysymyksenä niin, että jokaiselle löydetään hyvä paikka tehdä töitä.

Osa yrittäjistä kertoo, että he ovat pystyneet palkkaamaan vaikeasti työllistyviä henkilöitä ja saaneet sitä kautta pitkäaikaista ja sitoutunutta henkilökuntaa. Esimerkiksi palkkatuki ja työkokeilut on koettu hyvin toimiviksi järjestelmiksi. Osa on saanut myös oppisopimuksen kautta hyviä työntekijöitä, samoin harjoitteluista.

Kysyttäessä työyhteisön moninaisuudesta harva haastateltu nosti esiin maahanmuuttajia työyhteisössä, mutta kysyttäessä tarkemmin maahanmuuttajien palkkaamisesta kävi kuitenkin ilmi, että monissa yrityksissä työskentelee tai oli joskus työskennellyt maahanmuuttajia. Vastauksista kävi ilmi kuitenkin myös se, että kysyntä ja tarjonta eivät tunnu kohtaavan. Osa haastatelluista kertoo, että tarjontaa olisi, mutta yrityksessä ei ole mahdollista palkata maahanmuuttajia johtuen esimerkiksi siitä, että työn tekeminen edellyttää hyvää suomen kielen taitoa ja/tai Suomen lainsäädännön syvällistä ymmärrystä. Toisaalta useampi yritys kertoo, että palkkaisivat kyllä mielellään maahanmuuttajia, jos tarjontaa alalla vain olisi. Kysyttäessä maahanmuuttajien huomioimisesta työyhteisössä, kaksi yrittäjää kertoi, että he ovat joutuneet miettimään eri kulttuurien yhteensopivuuksia esimerkiksi venäläisten ja ukrainalaisten kohdalla.

Sidosryhmien vaatimukset ja odotukset yritysten ympäristövastuullisuutta kohtaan

Haastattelut osoittivat haastateltujen yritysten välillä olevan merkittäviä eroja ympäristövastuullisuuteen kohdistuvien paineiden suhteen: toisiin yrityksiin kohdistuu hyvin voimakkaita

paineita ja vaatimuksia, kun osa yrityksistä taas ei koe vastaavia paineita lainkaan. Noin puolet haastatelluista yrityksistä kertoo, ettei yritystoiminnan ympäristökestävyyteen kohdistu oikeastaan minkäänlaisia odotuksia tai vaatimuksia yrityksen sidosryhmiltä. Osa näin vastanneista yrityksistä piti tekemäänsä havaintoa jokseenkin hämmentävänä, sillä vallitsevan yleisen ilmapiirin ja keskustelun perusteella voisi asian olettaa olevan lähes päinvastainen. Muutama yritys oli kuitenkin jo huomannut tilanteessa jonkinlaista muutosta, mistä kertovat asiakkaiden kasvavat kyselyt yritysten ympäristönäkökulmien huomioimiseen tai yleisemmin vastuullisuuteen liittyen.

Osa yrityksistä on puolestaan kohdannut hyvin tiukkojakin vaatimuksia. Erään haastatellun yrityksen mukaan vastaaminen näihin kiristyneisiin vaatimuksiin on nykypäivänä jopa toimialalla toimimisen ja menestymisen edellytys. Erilaisia vaatimuksia ja odotuksia kokevia yrityksiä yhdistää erityisesti asiakkuudet isojen yritysten kanssa. Yksi haastateltavista kuvaakin tilannetta osuvasti: kun suuret yritykset toimivat tiettyjen arvojen mukaisesti, he vaativat samanlaista läpinäkyvyyttä ja vahvaa sitoutumista ympäristövastuullisuuden edistämiseen myös omilta yhteistyökumppaneiltaan. Osa haastatelluista korostaa, että erilaiset sertifikaatit, kuten ISO 14001 tai ISO 9001, ovat tärkeä tai jopa välttämätön osoitus yhteistyökumppaneille tietyn tasoisesta toiminnasta. Eräs yritys toteaaakin, että sertifikaatit helpottavat usein yhteistyötä, sillä ne voivat vähentää tarvetta erikseen selittää ja perustella asioita ja toimintaa isoille asiakkaina toimiville yrityksille. Haastatteluista kävi kuitenkin myös ilmi, että osa suurista yrityksistä haluaa toteuttaa auditointeja itse varmistaakseen kumppaneidensa toiminnan vaatimustenmukaisuuden.

Haastatteluista nousi myös selkeästi esiin yritysten oma tahtotila edistää liiketoiminnan kestävyttä, vaikkei varsinaisia vaatimuksia yritystoiminnan ympäristövastuullisuuteen suoranaisesti kohdistuisikaan. Osa yrityksistä näkee olevan kannattavaa ottaa

omaehtoisesti suuntaa kohti ympäristökestävämpää tapaa tehdä liiketoimintaa, sillä paineiden odotetaan lisääntyvän merkittävästi lähitulevaisuudessa. Osa yrityksistä on myös selkeästi tunnistanut ympäristöystävällisyyden olevan yhä enenevässä määrin ”lisäplussa” asiakkaiden näkökulmasta, minkä vuoksi siihen nähdään olevan aidosti kannattavaa lähteä panostamaan. Haastateltujen yritysten joukosta löytyy myös joitain yrityksiä, jotka tunnistavat laajemmin uusia mahdollisuuksia, joita vihreä siirtymä voi yrityksille avata. Eräs yritys kertoo vihreän siirtymän vaatimusten vaikuttaneen jo nyt positiivisesti heidän liiketoimintaansa, ja he näkevät siirtymän potentiaalin kasvattaa yrityksen liiketoimintaa tulevaisuudessa entisestään ja avata kokonaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia.

Yritysten käsitykset ympäristövastuullisuudesta

Ympäristövastuullisuutta lähestytään hyvin erilaisilla tavoilla riippuen haastatellusta yrityksestä, ja erityisesti toimialalla näyttää olevan ympäristövastuullisuuden tulkintaan ja yrityksen toteuttamiin vastuullisuustoimenpiteisiin erityisen suuri merkitys. Palvelualan yrityksissä ympäristövastuullisen toiminnan keskiössä ovat esimerkiksi laitteiden energiatehokkuus, kierätys, haitattomampien pesuaineiden valinta tai paperin käytön välttäminen. Osalle yrityksistä on alkuun jopa haastavaa tunnistaa, mitä ympäristövastuullisuus on tai voisi tarkoittaa heidän liiketoimintansa näkökulmasta, koska ympäristövaikutukset voivat olla palveluyrityksissä paljon vaikeammin tunnistettavissa. Toisessa päässä taas ovat yritykset, joiden liiketoiminta vaikuttaa merkittävästi ja selkeästi havaittavasti ympäröivään luontoon. Näiden yritysten kohdalla ympäristövastuullisuuteen panostetaan perustellusti aivan eri intensiteetillä.

Osa haastatelluista yrityksistä kuvaa ympäristövastuullisuuden näyttäytyvän ”arjen pieninä tekoina”, jotka kulkevat luonnollisesti mukana päivittäisen toiminnan ohessa. Tällaisiksi teoiksi

haastateltavat kuvaavat esimerkiksi valojen sammuttelun, paperin käytön vähentämisen, metalliromun kierrättämisen tai pesuaineiden vaihtamisen vähemmän haitallisiin vaihtoehtoihin. Näissä tulkinnoissa korostuu lähes aina ajatus siitä, että ympäristöstävällisesti toimiminen on järkevää ja luontevaa tekemistä, koska se on useimmiten myös taloudellisesti kannattavaa. Ympäristövastuullisesti ei näin ollen toimita ensisijaisesti ympäristöhyötyjen saavuttamiseksi, vaan positiivisiksi koetut hyödyt seuraavat toissijaisesti tehokkuuden ja taloudellisten säästöjen tavoittelusta.

Osa haastatelluista yrityksistä puolestaan asettaa ympäristövastuullisesti toimimisen koko liiketoiminnan keskiöön. Joidenkin yritysten liiketoiminnan vahvana perustana onkin se, että oman liiketoiminnan kautta halutaan muuttaa maailmaa kestävämpään suuntaan. Konkreettisina esimerkkeinä tästä toimivat muun muassa kestävien ja luonnonmukaisten päivittäistavaroiden tarjoaminen kuluttajille perinteisesti käytettyjen tilalle tai asiakkaiden tilojen energiatehokkuutta merkittävästi parantavat palvelut. Eräs yritys kuvailee havainnollistavasti heidän liiketoimintansa saaneen vahvan uuden suunnan sen myötä, kun he olivat tunnistaneet ison ongelman huonolaatuisissa ja kestävämmässä tuotteissa, jotka elinkaaren lopussa päätyivät jätteeksi. Tämän oivalluksen kautta yritys päätti valjastaa liiketoimintansa kestävyysedistämiseen tarjoamalla vaihtoehtoisia, kestävämpiä tuotteita ja ratkaisuja kuluttajille, ja halusi näin olla osaltaan vaikuttamassa aktiivisesti syntyvien ympäristön tilaa heikentävien jätekuormien pienentämiseen.

Eräs haasteltu yritys kuvaa ympäristön huomioimisen ja ympäristöön kohdistuvan kuormituksen vähentämisen olevan keskeisenä tavoitteena kaikessa yrityksen tekemisessä. Suurimmasta osasta haastatteluja nousee selkeästi esiin, että yritykset pyrkivät ensisijaisesti pienentämään ympäristön kuormitusta ja negatiivisia ympäristövaikutuksia. Joukossa oli kuitenkin myös muutama

yritys, joiden vastauksista oli nähtävillä positiivisten ympäristövaikutusten tavoittelu. Tällainen edistysellisempi ajattelu ja toiminta konkretisoitui esimerkiksi uusien puiden istuttamisena yrityksen hyödyntämien tilalle, kukkaketojen ja metsälaidunten perustamisena sekä hyönteishotellien rakentamisena. Eräs näitä toimivia toteuttava yritys kertoi heidän mieltävän yrityksessä parhaillaan ”biodiversiteettijuttuja”, millä vastaaja tarkoitti erilaisten keinojen selvittämistä, joilla voidaan sekä parantaa luonnon monimuotoisuuden tilaa että arvioida yritystoiminnan vaikutuksia biodiversiteettiin. Tämä yleensä erityisesti suurten ja edistysellisempää ympäristötyötä tekevien yritysten parissa tehtävä biodiversiteettityö ei kuitenkaan ole vielä yleistä haastatelluissa yrityksissä muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta. Biodiversiteettitoimia harjoittavia yrityksiä näyttäisi yhdistävän erityisesti liiketoiminnan suora ja näkyvä vuorovaikutus ympäröivän luonnon kanssa.

Yritysten konkreettiset ympäristöteot

Useimmat haastatellut yritykset kuvailevat ympäristövastuullisuuden merkitystä konkreettisten toimenpiteiden kautta, jotka he liittävät yrityksen ympäristövastuullisuuteen. Haastateltavien vastauksissa korostuvat keskeisimpinä aiheina kierrätys, paikallisuus ja kotimaisuus, energiatehokkuus ja uusiutuva energia, ympäristöystävälliset materiaalit ja materiaalitehokkuus sekä kestävät tuotteet ja palvelut. Lisäksi ympäristövastuullisuuteen liittyen esiin nousee muita harvemmin mainittuja näkökulmia, kuten digitaalisuus, ympäristöjohtamisjärjestelmät ja -sertifikaatit, yritysten arvot, hiilijalanjälki- ja neutraaliuslaskelmat ja biodiversiteettitoimet.

Kierrätys on aihe, joka nousee esiin lähes jokaisessa haastattelussa, ja usein se mainitaan ensimmäisenä konkreettisena yrityksen toteuttamana ympäristötekona. Haastattelut osoittavat selvästi kierrätyksen olevan laajasti omaksuttu käytäntö

pk-yrityksissä, jota on usein tehty jo pidempään haastatteluissa yrityksissä. Haastattelujen perusteella yritykset kierrättävät kaikki materiaalit mahdollisuuksien mukaan ja toimivat ongelmajätteen kanssa asianmukaisesti. Kierrätystä pidetään yrityksissä selkeästi tärkeänä ja tavoiteltavana asiana, mikä ilmenee myös siitä, että kierrätettävyyttä pidetään tärkeänä kriteerinä materiaali- ja tuotevalintoja tehtäessä.

Paikallisuus ja kotimaisuus ovat toinen merkittävä haastatteluissa korostuva näkökulma. Useat haastatellut yritykset korostavat haluaan käyttää ja hyödyntää raaka-aineita, tuotteita ja palveluita, jotka on tuotettu mahdollisimman lähellä yritystä. Paikallisuus näyttäisi liittyvän erityisesti yritysten pyrkimykseen työllistää ja tukea paikallisia toimijoita, mikä ilmentää yritysten toiminnan sosiaalista vastuullisuutta. Paikallisuuden rinnalla korostuu vahvasti myös yritysten halu suosia kotimaista tuotantoa aina kun se on mahdollista ja järkevää. Haastateltavien joukosta löytyy myös yrityksiä, joille hankittavien raaka-aineiden, materiaalien tai tuotteiden kotimaisuus on jopa ehdoton edellytys. Ympäristövastuullisuuden näkökulmasta kotimaisuutta tavoitellaan esimerkiksi ylimääräisistä matkoista syntyvien ympäristövaikutusten poistamiseksi sekä jäljitettävyyden varmistamiseksi. Eräs haastateltavista nostaa esiin myös kuluttajien kasvaneen kiinnostuksen tuotteiden alkuperätietoihin. Kyseisessä yrityksessä on tunnistettu asiakkaiden keskuudessa selkeästi kasvanut arvostus kotimaisuutta kohtaan, mikä on vaikuttanut yrityksen tuotevalikoiman rakentamiseen.

Myös energian käyttöön liittyvät asiat nousevat esiin lähes järjestään jokaisessa haastattelussa. Yleisesti haastatteluissa korostuu yritysten pyrkimykset toimia mahdollisimman energiatehokkaasti. Energiatehokkuuteen liittyvät toimenpiteet näkyvät muun muassa yrityksen hyödyntäessä tuotannosta syntyvää hukkalämpöä sekä tehdessä uusia koneinvestointipäätöksiä, joissa energiatehokkuus on merkittävä päätökseen vaikuttava

tekijä. Energiatehokkuus näyttää haastattelujen perusteella korostuvan myös asiakkaiden vaatimuksissa, mistä seurauksena energiatehokkuus on esimerkiksi koneiden ja laitteiden suunnitteluvaiheessa tärkeä huomioitava asia.

Energiatehokkuuden parantamiseksi tehtyjen toimenpiteiden rinnalla haastatelluissa yrityksissä on selkeästi lähdetty lisäämään käytettävän uusiutuvan energian määriä. Yrityksissä on esimerkiksi vaihdettu käytettävä sähkö täysin uusiutuvalla energialla tuotettuun sekä tuettu fossiilisilla energialähteillä toimivia lämmitysjärjestelmiä aurinkopaneeleilla, vesi-ilmalämpöpumpuilla tai omasta tuotannosta syntyvällä bioenergialla. Yksi haastateltu yritys kertoo asettaneensa konkreettiseksi tavoitteekseen luopua fossiilisista polttoaineista kokonaan lähitulevaisuudessa. Vaikka vastaavia tavoitteita ei varsinaisesti ole asetettu muissa yrityksissä, käy haastatteluista kuitenkin vahvasti ilmi yritysten aktiiviset pyrkimykset siirtyä kohti vähäpäästöisempiä energiamuotoja.

Moni haastateltu yritys tunnistaa myös materiaalien käytön ja materiaalitehokkuuden liittyvän tiiviisti ympäristövastuullisuuteen. Merkittävimpinä asioina tähän teemaan liittyen haastatteluissa toistuivat materiaalien turvallisuus, terveellisyys ja haitattomuus, mitkä näkyivät konkreettisesti esimerkiksi vesiohenteisten maa-
lien käyttönä, biologisten torjuntaeliöiden hyödyntämisenä sekä mahdollisimman vähän kemikaaleja sisältävien pesuaineiden valitsemisena. Muita useammin toistuvia materiaaleihin liittyviä tekijöitä olivat materiaalien kierrätettävyyys ja luonnonmukaisuus. Osassa haastatteluja nousi myös esiin pyrkimys materiaalien käytön optimointiin: ei käytetä materiaaleja enempää kuin on tarpeen, pyritään minimoimaan syntyvän hukan määrää ja hyödynnetään omasta toiminnasta syntyviä sivuvirtoja. Joissain yrityksissä edellytetään tietyiltä materiaaleilta erityisiä sertifikaatteja, kuten puuvillalta GOTS-sertifikaattia ja puulta PEFC-sertifikaattia. Eräässä haastattelussa haastateltava nostaa esiin myös omien asiakkaiden lisääntyneet vaatimukset raaka-aineiden

käyttöön liittyen, joista esimerkkejä ovat lyijyvapausvaatimukset ja konfliktimineraaleihin liittyvät tekijät.

Haastatteluissa toistuivat usein myös tuotteisiin ja niiden ominaisuuksiin liittyvät kestävyysnäkökulmat. Monessa haastattelussa korostui pyrkimys kestävyYTEEN: haastatellut yritykset eivät halua tuottaa tai myydä huonolaatuisia ja lyhytikäisiä tuotteita, vaan tavoitteena on tuoda markkinoille aidosti kestäviä, laadukkaita ja pitkäikäisiä tuotteita. Lisäksi tärkeinä ominaisuuksina pidetään materiaalien luonnonmukaisuutta sekä tuotteiden korjattavuutta, energiatehokkuutta ja kierrätettävyyttä elinkaaren loppupäässä. Osa yrityksistä myös tarjoaa tuotteita tai palveluita, joita käyttämällä asiakas voi edistää omaa ympäristökestävyyttään. Yksi haastatelluista yrityksistä kertookin, että heidän tarjoaman palvelun kautta asiakas voi pienentää merkittävästi tilojen energiankulutusta, kun taas toisen yrityksen tuotteella asiakas voi korvata fossiilisten polttoaineiden käyttöä. Mielenkiintoinen näkökulma ilmeni erään yrityksen haastattelussa, jossa haastateltava kertoi pitävänsä hyvin tärkeänä sitä, että asiakas voi luottaa heidän myymiensä tuotteiden olevan aidosti ympäristövastuullisia. Haastateltavan mukaan tämä vaatii yritykseltä tarkkaa selvitystyötä, jonka pohjalta asiakas voi tehdä helpommin omat valintansa oikeaan tietoon perustuen.

Haastateltujen yritysten toteuttamista ympäristövastuullisuustoimenpiteistä voidaan tunnistaa yrityksissä tehtävän laajasti erilaista kiertotalouden periaatteiden mukaista toimintaa, vaikka kiertotalous ei terminä haastatteluista nousekaan esiin muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta. Kiertotalouden mukainen toiminta ilmenee yrityksissä muun muassa tuotannosta syntyvien sivuvirtojen hyödyntämisenä, tavaroiden korjaamisena ja uudelleenkäyttönä, kestävyYDEN huomiointina tuotesuunnittelussa, pyrkimyksinä valita kestäviä ja kierrätettäviä materiaaleja ja uusiutuvan energian suosimisena. Joissain yrityksissä harjoitetaan koneiden ja laitteiden vuokraamista tai liisaamista, jolla voidaan

edistää joustavaa ja tehokasta resurssien käyttöä. Haastattelut osoittavatkin kiertotalouden periaatteiden olevan melko vahvasti läsnä yritysten toiminnassa, vaikka yritykset eivät tätä itse välttämättä tiedostakaan. Yritysten tiedostamaton sitoutuminen kiertotalouden periaatteiden mukaiseen toimintaan heijastaa yritysten sisäsyntyistä pyrkimystä toimia resurssitehokkaalla tavalla, joka luo tärkeän pohjan merkittävämpien muutosten toteuttamisella ja edelleen kestävän kehityksen tavoitteiden edistämiseksi.

Vihreä innovointi

Kuten yritysten moninaisista ympäristöteoista on nähtävissä, yritykset kehittävät aktiivisesti ympäristövastuullisuuttaan ja toteuttavat erilaisia toimenpiteitä ympäristökestävyyden edistämiseksi. Haastattelujen perusteella yritykset eivät pelkästään ota käyttöön erilaisia vihreitä, ympäristökestävyyttä edistäviä innovaatioita, vaan osa yrityksistä kehittää niitä myös aktiivisesti itse. Haastatteluista nouseekin esiin yrityksiä, jotka eivät keskity ainoastaan pienempiin uudistuksiin omassa yritystoiminnassa, vaan panostavat vahvasti vihreään innovointiin ja pyrkivät kehittämään ratkaisuja, joilla on merkittävämpiä vaikutuksia ympäristöön ja sitä kautta laajemmin koko yhteiskuntaan. Yritykset kertovat esimerkiksi olevansa aktiivisesti mukana kehittämässä uusia ympäristöystävällisempiä materiaaleja, jotka voivat korvata nykyisin käytössä olevia vähemmän ekologisia vaihtoehtoja. Erään haastatellun yrityksen kehitteillä oleva ratkaisu tarjoaa hienon esimerkin radikaalista innovaatiosta, jolla on valtava potentiaali vaikuttaa positiivisesti järviöekosysteemien tilaan ja ratkaista tehokkaasti rehevöitymiseen liittyviä ongelmia.

Vihreään innovointiin liittyy kuitenkin useita haasteita erityisesti pk-yrityksissä, mikä käy haastatteluista ilmi hyvin selkeästi. Vihreään innovointiin tuo haasteita erityisesti pk-yritysten resurssien rajallisuus, josta yhtenä esimerkkinä nousee esiin ajanpuute. Yrityksissä ei yksinkertaisesti ole aikaa panostaa erilaisiin

kehitysprojekteihin tarvittavissa määrin, ja jo innovaatioiden lainsäädännöllisten edellytysten varmistaminen tuntuu liian työläältä ja aikaa vievältä monimutkaisessa ja nopeasti muuttuvassa sääntely-ympäristössä. Toinen innovointia rajoittava tekijä on haastattelujen perusteella osaamisen puute. Usein vihreiden innovaatioiden kehittämiseen liittyvissä projekteissa tarvitaan monipuolista osaamista, jota erityisesti pienempien yritysten oman henkilöstön sisältä harvoin löytyy riittävästi. Eräs yritys kuvaakin osuvasti, että mikäli tarvittavaa osaamista ei jostain muualta saada, niin täytyy nostaa kädet pystyyn.

Myös taloudelliset tekijät rajoittavat innovointia: yrityksillä ei välttämättä ole riittävästi taloudellisia resursseja, minkä vuoksi ne tarvitsevat ulkopuolista rahoitusta. Jo rahoituksen hakeminen saattaa kuitenkin nousta innovoinnin esteeksi, sillä sen monimutkaisuus saattaa estää yrityksiä lähtemästä hakuprosessiin. Lisäksi rahoitusta saattaa joutua hakemaan niin merkittäviä summia, ettei niiden hakeminen ja niitä vastaavien laajojen kehitysprojektien toteuttaminen ole pienemmissä yrityksissä ylipäätään mahdollista. Haastatteluista ilmenee, että osa haastatelluista yrityksistä on kohdannut haasteita myös rahoituksen saamisen suhteen. Taloudelliset tekijät asettavat reunaehdoja innovoinnille myös siksi, että asiakkaiden halukkuus maksaa enemmän ekologisesti kestävästä vaihtoehdoista on edelleen rajallista. Tämä luo merkittäviä haasteita innovointiin, sillä ympäristöystävällisemmät materiaalit ja ratkaisut ovat edelleen usein kalliimpia kuin perinteiset vaihtoehdot. Eräs haastatelluista yrityksistä antaakin tilanteesta osuvan kuvauksen, jonka mukaan markkinoilta ei saa toistaiseksi riittävää hintaa, joka korvaisi yrityksen tekemät rahalliset panostukset.

Rajallisten resurssien vuoksi yritysten yhteistyö muiden toimijoiden kanssa nousee ratkaisevaan rooliin vihreässä innovoinnissa. Haastatteluista käy selkeästi ilmi yritysten tiedostavan yhteistyön ja erilaisten verkostojen merkityksen, ja moni yritys tekeekin

aktiivista yhteistyötä eri toimijoiden, kuten tavarantoimittajien, tutkimus- ja oppilaitosten sekä asiakkaiden kanssa. Yritykset tekevät yhteistyötä myös muiden, erityisesti samalla toimialalla toimivien yritysten kanssa. Eräässä yrityksessä on hyvin oivallettu, että yrityksen oma halu tai tahtotila eivät yksistään riitä, vaan merkittävien muutosten ja ratkaisujen aikaansaamiseksi vaaditaan resurssien yhdistämistä erityisesti saman toimialan yritysten kanssa. Yhteistyön tarve on erityisen korostunut vihreässä innovoinnissa, jonka tavoitteena on luoda aidosti ympäristöystävällisiä vaihtoehtoja perinteisille toimintatavoille ja tuotteille, mikä voi vaatia kokonaan uusien materiaalien, energiaratkaisujen tai tuotantotapojen kehittämistä. Yhteistyö eri toimijoiden kanssa mahdollistaa tiedon ja resurssien jakamisen ja yhdistämisen, millä voidaan edistää vihreiden innovaatioiden syntymistä. Myös näiden haastattelujen perusteella voidaan todeta, että menestyksekkäiden kehitysprojektien taustalta on löydettävissä tiivistä yhteistyötä eri toimijoiden välillä, minkä rinnalla myös ulkopuolisella rahoituksella ja erilaisilla tuilla on tärkeä rooli.

Ympäristövastuullisuuden johtaminen

Haastattelut osoittavat, että pk-yrityksissä ympäristövastuullisuutta toteutetaan laajasti erilaisten, sekä pienempien että suurempien tekojen kautta. Haastattelujen pohjalta näyttäisi kuitenkin siltä, että ympäristövastuullisuutta ei johdeta yrityksissä toistaiseksi kovinkaan systemaattisesti ja tavoitteellisesti. Vain harva yritys kertoo asettaneensa konkreettisia tavoitteita yritystoiminnan ympäristökestävyyden edistämiseksi. Haastatteluista ei myöskään käynyt juurikaan ilmi, että yritykset mittaisivat ympäristönäkökohtiin liittyvää suoriutumistaan asetetuilla mittareilla. Myös ympäristövastuullisuuteen liittyvistä asioista viestiminen ja raportointi näyttäisi haastattelujen perusteella olevan vielä toistaiseksi vähäistä.

Ympäristöjohtamisjärjestelmien käyttö on haastattelujen perusteella harvinaista pk-yrityksissä. Ympäristöjärjestelmien rooli näyttäisi korostuvan erityisesti silloin, kun toimitaan yhteistyössä suurten yritysten kanssa. Haastatteluista ei myöskään juurikaan ilmene, että yrityksillä olisi suunnitteilla rakentaa ympäristöjärjestelmiä tai -ohjelmia. Ympäristövastuullisuuden systemaattisen ja tavoitteellisen johtamisen ja suoriutumisen edistämiseen erilaisilla ympäristöjärjestelmillä ja -ohjelmilla voisi kuitenkin olla ratkaiseva vaikutus yrityksen koosta tai toimialasta riippumatta.

Ympäristövastuullisuuden nykytila

Tutkimustulokset osoittavat, että yritysten ympäristövastuullisuustyö ei pääsääntöisesti ole vielä kovin systemaattista ja tavoitteellista. Tästä huolimatta yritykset kuitenkin osoittavat vahvaa tietoisuutta ympäristövastuustaan, tekevät erilaisia hienoja ympäristötekoja ja pyrkivät aktiivisesti kehittämään toimintaansa ympäristökestävyyden näkökulmasta. Yritykset ovat lisäksi hyvin perillä toimintaympäristön muutoksista ja ympäristövastuullisuuden kasvavasta merkityksestä. Haastattelujen perusteella onkin hyvin huomattavissa, että yritykset ovat alkaneet panostamaan ympäristövastuullisuuteen oma-aloitteisesti, vaikkei vaatimuksia yrityksiin vielä suoranaisesti kohdistuisikaan.

Haastatteluista kuitenkin ilmenee, että yritykset keskittyvät edelleen pääsääntöisesti minimoimaan omasta toiminnasta seuraavia negatiivisia ympäristövaikutuksia. Vaikka esimerkiksi energia-
tehokkuus, kierrätys ja kotimaisuus ovat kaikki tärkeitä asioita ympäristövastuullisuuden näkökulmasta, on tulevaisuudessa entistä oleellisempaa pohtia myös sitä, miten oman liiketoiminnan kautta voidaan olla luomassa positiivisia ympäristövaikutuksia ja ratkaisemassa laajoja ympäristöhaasteita. Ympäristön tilan yhä heiketessä ja siitä seuraavien haasteiden lisääntyessä yritysten kannattaakin tarkasti ja kriittisesti alkaa arvioimaan sitä, millaiset ovat nykyisen liiketoiminnan ja menestymisen edellytykset tulevaisuudessa.

7 LOPUKSI

Tässä käsikirjassa on esitelty GreenGrow-hankkeen tuloksia laajasti vihreästä ja inklusiivisesta kasvusta sekä pk-yritysten että kasvuyrittäjyyden ekosysteemin näkökulmasta. Ensinnäkin yritysselvityksen avulla haluttiin vastauksia useisiin kysymyksiin, joita käydään seuraavassa läpi. Ensimmäinen kysymys liittyi siihen, millä tasolla eteläpohjalaisten pk-yritysten yritysvastuu on ja mikä yhteys sillä on yritysten menestymiseen, kasvuun ja kehittämisaktiivisuuteen. Yritysselvityksen tulosten perusteella voidaan sanoa, että eteläpohjalaisten pk-yritysten yritysvastuu on hyvällä tasolla ja erityisesti työntekijöistä pidetään huolta. Mitä isompi yritys, sitä enemmän on halukkuutta edistää yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoa yhteiskunnassa ja panostaa työntekijöiden työ- ja perhe-elämän yhteensovittamiseen ja kouluttamiseen. Yritysvastuu korreloi myös yrityksen menestymisen kanssa. Kasvuhakuiset yritykset erottuvat muista korkeampien keskiarvojen osalta yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon edistämisessä ja kestäväen kehityksen huomioimisessa. Yritysvastuu on yhteydessä myös yrityksen kehittämisaktiivisuuteen ja kasvustrategioihin.

Toinen kysymys liittyi eteläpohjalaisten pk-yritysten ulkopuolisen asiantuntija-avun tarpeeseen. Ulkopuolisen asiantuntemuksen suhteen voi todeta, että yritykset, jotka hakevat uusia liiketoimintamahdollisuuksia vihreästä siirtymästä tai ajattelevat oman liiketoimintansa mission olevan vihreän siirtymän edistäminen, kokevat tarvitsevansa enemmän ulkopuolista asiantuntemusta useissa liiketoiminnan kehittämisen osa-alueissa verrattuna muihin yrityksiin. Onkin tärkeää, että nämä yritykset osataan ohjata asiantuntija-avun piiriin, oli kyse sitten liiketoimintastrategian uudistamisesta tai elinkaariajattelun kehittämisestä. Korkeimmat keskiarvot näillä yrityksillä asiantuntijatarpeen osalta liittyvät erityisesti digitaaliseen markkinointiin ja oman alan uusiin teknologioihin. Toisaalta yritykset, jotka kokevat missiökseen vihreän siirtymän edistämisen, kokevat tarvitsevansa muita

enemmän ulkopuolista asiantuntija-apua elinkaariajatteluun, resurssitehokkuuteen ja ympäristövaikutusten vähentämiseen.

Kolmanneksi haluttiin selvittää, millä tasolla on eteläpohjalaisten yritysten ympäristövastuu ja mikä yhteys sillä on yritysten menestymiseen, kasvuun ja kehittämisaktiivisuuteen. Eteläpohjalaisten pk-yritysten ympäristövastuun osalta voidaan todeta, että suurin osa yrityksistä pyrkii kantamaan hyvää vastuuta ympäristöstä omien tuotteiden ja palveluiden suhteen, mutta aktiivista yhteistyötä ympäristövastuun kehittämiseksi tekee vain harva. Ympäristövastuu oli yhteydessä liiketoiminnalliseen menestymiseen ja uuden kehittämiseen. Korkean ympäristövastuun yritykset panostavat kaikkiin kasvustrategioihin enemmän kuin muut.

Selvityksessä kartoitettiin myös kiinnostusta kehittää ja ottaa käyttöön vihreitä innovaatioita sekä tähän liittyviä esteitä. Noin puolet selvitykseen vastanneista pk-yrityksistä oli kiinnostunut ottamaan käyttöön tai kehittämään vihreitä innovaatioita. Vihreistä innovaatioista kiinnostuneet yritykset olivat kasvuhakuisempia kuin yritykset, joita vihreät innovaatiot eivät kiinnostaneet niin paljon, ja ne panostivat myös muita enemmän kaikkiin kasvustrategioihin. Myös yrityksen menestyminen oli yhteydessä yrityksen haluun kehittää tai ottaa käyttöön vihreitä innovaatioita. Vihreistä innovaatioista kiinnostuneet yritykset halusivat myös muita enemmän ulkopuolista asiantuntija-apua kaikissa osa-alueissa. Innovaatioiden esteistä tunnistettiin kolme osa-aluetta: asiakkaat ja kysyntä, laki ja byrokratia sekä oma osaaminen, ajankäyttö ja sopivat kumppanit. Eniten esteitä koettiin liittyvän asiakkaisiin ja kysyntään.

Viimeinen selvitykseen liittyvä kysymys koski sitä, millaisia luokkia voidaan tunnistaa eteläpohjalaisten yritysten suhtautumisesta vihreään siirtymään ja löytyykö yrityksistä vihreän ja inklusiivisen kasvun yrityksiä. Selvityksen perusteella tehtiin luokittelumalli, jossa eteläpohjalaiset yritykset tunnistettiin vihreän siirtymän

osalta eri kategorioihin. Yrityksistä 15 % kuului ensimmäiseen luokkaan eli yrityksiin, jotka eivät kokeneet omalla yrityksellä/toimialalla olevan vaikutusta ympäristöön. 9 % yrityksistä oli normin täyttäjiä, jotka tunnistivat ympäristövaikutuksia, mutta tekivät vain sen, mitä säädökset vaativat. 26 % yrityksistä oli luokiteltavissa normin ylittäjiin. Nämä yritykset tekivät enemmän kuin säädökset vaativat, mutta eivät silti hakeneet vihreästä siirtymästä uusia liiketoimintamahdollisuuksia. 31 % eteläpohjalaisista yrityksistä oli luokiteltavissa ekoyrittäjiksi. Nämä yritykset hakivat aktiivisesti uusia liiketoimintamahdollisuuksia vihreästä siirtymästä ja olivat valmiita innovoimaan tai ottamaan käyttöön vihreitä tuotteita. Yllättävän iso osa (19 %) oli luokiteltavissa ekomissionääreiksi eli yritykset olivat saaneet korkeat arvot siitä, että kokivat oman liiketoimintansa perustuvan vihreän siirtymän edistämiseen ja olemassaolon keskeinen syy on ympäristön tilan parantaminen. Merkittävää on, että puolet selvitykseen vastanneista eteläpohjalaisista pk-yrityksistä oli luokiteltavissa joko ekoyrittäjiksi tai ekomissionääreiksi. Tämä tulos oli positiivinen ja lupaa hyvää maakunnan tulevaisuuden kehittämisen kannalta. Tämän luokittelumallin lisäksi tunnistettiin vielä yrityksiä, jotka voitiin tunnistaa sekä vihreän että inklusiivisen kasvun yrityksiksi. Nämä yritykset olivat kasvaneita, kuuluivat joko ekoyrittäjiin tai ekomissionääreihin ja heillä oli korkeat keskiarvot inklusiivisuudesta. Tällaisia yrityksiä löytyi vastanneista 33, jotka voitiin luokitella vihreän ja inklusiivisen kasvun yrityksiksi. Kun näitä yrityksiä verrattiin muihin yrityksiin, olivat ne menestyneet muita paremmin, ja ne panostivat enemmän uuden kehittämiseen ja kaikkiin kasvustrategioihin muita yrityksiä enemmän. Luonnollisesti ne olivat kiinnostuneempia kehittämään ja ottamaan käyttöön vihreitä innovaatioita kuin muut yritykset, ja niillä oli myös muilla yritys vastuun osa-alueilla muita yrityksiä korkeammat keskiarvot.

Selvityksestä voi todeta yhteenvetona, että eteläpohjalaiset pk-yritykset jakautuvat kahtia: noin puolet ovat aktiivisia vih-

reän siirtymän suhteen liiketoimintansa kehittämisen kannalta ja puolet eivät. Toisaalta suurin osa kantaa hyvin vastuuta sekä työntekijöistä että ympäristöstä. Selvityksen perusteella voi myös todeta, että alueella on paljon potentiaalia sekä ottaa käyttöön että kehittää vihreitä innovaatiota. Tähän yritykset tarvitsevat kuitenkin koko ekosysteemin tukea ja apua.

Käsikirjassa esiteltiin kolme konkreettista työkalua, joita yritykset voivat hyödyntää oman TKI-toimintansa kehittämisessä, uusien tuotteiden ja palveluiden innovoinnissa sekä kestävän liiketoiminnan kehittämisestä kiertotalouden avulla. Näitä työkaluja on tärkeä aktiivisesti levittää yritysten käyttöön samoin kuin muiden hankkeiden tuottamia työkaluja vihreän siirtymän edistämiseksi.

Hankkeen kasvuyrittäjyyden ekosysteemin arviointi vihreän siirtymän näkökulmasta tuotti useita toimenpide-ehdotuksia. Keskeisimmiksi kehittämistarpeiksi tunnistettiin tarve tehokkaammalle yhteistyön tiivistämiselle, palveluiden ja viestinnän selkeyttämiselle, kestävän liiketoiminnan osaamisen kehittämiselle ja tehokkaammalle tutkimustoimijoiden hyödyntämiselle. Jatkossa näihin tarpeisiin on kiinnitettävä huomiota ja toteutettava konkreettisia toimia ekosysteemin osaamisen kehittämiseksi vihreän siirtymän osalta.

Eteläpohjalaisten pk-yritysten haastatteluissa selvisi, että vastuullisuus tarkoittaa yrityksille ensisijaisesti lakien ja asetusten mukaan toimimista. Toisaalta eteläpohjalaisissa pk-yrityksissä näytetään arvostavan työntekijöiden hyvinvointia ja keinot hyvinvoinnin ylläpitämiseen ja parantamiseen ovat haastatelluissa pk-yrityksissä yllättävänkin yhteneväisiä. Ympäristövastuun osalta monet haastatellut yritykset mieltävät sen liittyvän ensisijaisesti jätteiden käsittelyyn ja kierrätykseen. Tämä onkin yksi ympäristövastuun ulottuvuus, jota yrityksen on usein helppo lähteä toteuttamaan omassa toiminnassaan. Myös omien toimiti-

lojen lämmitysratkaisuja on uudistettu hyödyntämään uusiutuvaa energiaa, ja digitalisaation hyödyntäminen on useassa yrityksessä tärkeä osa ympäristövastuuta. Osa yrityksistä on myös lähtenyt miettimään ympäristövastuullisuuttaan astetta pidemmälle ja suunnitellut uusia tuotteita tai palveluita, jotka kuormittavat ympäristöä merkittävästi vähemmän kuin vanhat, vastaavat tuotteet. Kaiken kaikkiaan voi sanoa, että eteläpohjalaisissa pk-yrityksissä osataan huomioida yritys vastuun eri puolet. Työntekijöistä huolehtiminen on kaikissa haastatelluissa yrityksissä erityisen tärkeä vastuullisuuden osa-alue. Ympäristöasiat nostavat pikkuhiljaa päätään enemmän ja enemmän, ja yritykset tekevät sekä pieniä että suuria asioita ympäristökuormansa pienentämiseksi. Aktiivisilla ja vastuullisilla yrityksillä on elintärkeä vaikutus maakunnan elinvoimaan. Eteläpohjalaiset pk-yritykset kokevat, että heidän toiminnallaan on kaiken kaikkiaan positiivisia vaikutuksia ympäröivään yhteiskuntaan.

Lopuksi voi vielä todeta, että yritysten vastuullisuuden edistäminen kaikista näkökulmista – oli kyse sitten taloudellisesta, sosiaalisesta tai ympäristöön liittyvästä vastuusta – nousee yhä tärkeämmäksi tulevaisuudessa. Eteläpohjalaisilla yrityksillä on hyvät edellytykset kantaa vastuuta kaikilla näillä osa-alueilla, mutta edelleen tarvitaan maakunnan eri toimijoiden välistä yhteistyötä ja kehittämistoimia vihreän siirtymän ja yleisestikin yritys vastuun edistämiseksi alueella.

LÄHTEET

Aarikka-Stenroos, L., & Ritala, P. (2017). Network management in the era of ecosystems: Systematic review and management framework. *Industrial marketing management*, 67, 23–36. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.08.010>

Abdullah, M., Zailani, S., Iranmanesh, M., & Jayaraman, K. (2015). Barriers to green innovation initiatives among manufacturers: the Malaysian case. *Review of managerial science*, 10(4), 683–709. <https://doi.org/10.1007/s11846-015-0173-9>

Abreu, A. & Camarinha-Matos, L. M. (2008). A benefit analysis model for collaborative networks. Teoksessa L. Camarinha-Matos, & H. (eds.), *Collaborative networks: Reference modeling* (s. 253 – 276). Springer.

Adner, R. (2017). Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of management*, 43(1), 39–58. <https://doi.org/10.1177/0149206316678451>

Amara, B. D., & Chen, H. (2020). Investigating the effect of multidimensional network capability and eco-innovation orientation for sustainable performance. *Clean technologies and environmental policy*, 22, 1297–1309. <https://doi.org/10.1007/s10098-020-01871-6>

Baumol, W. J. & Strom, R. J. (2007). Entrepreneurship and economic growth. *Strategic entrepreneurship journal*, 1, 233–237. <https://doi.org/10.1002/sej.26>

Besser, T. L., & Miller, N. (2001). Is the good corporation dead? The community social responsibility of small business operators. *The journal of socio-economics*, 33(2011), 221–241. [https://doi.org/10.1016/S1053-5357\(01\)00094-4](https://doi.org/10.1016/S1053-5357(01)00094-4)

Bocken, N., de Pauw, I., Bakker, C., & van Der Grinten, B. (2016). Product design and business model strategies for a circular economy. *Journal of industrial and production engineering*, 33(5), 308–320. <https://doi.org/10.1080/21681015.2016.1172124>

Bullinger, H. J., Bannert, M., & Brunswicker, S. (2007). Managing innovation capability in SMEs: The Fraunhofer three-stage approach. *Tech Monitor*, (January), 17 - 27.

Castela, B. M., Ferreira, F. A., Ferreira, J. J., & Marques, C. S. (2018). Assessing the innovation capability of small-and medium-sized enterprises using a non-parametric and integrative approach. *Management decision*, 56(6), 1365-1383. <http://dx.doi.org/10.1108/MD-02-2017-0156>

Chatzistamoulou, N., & Tyllianakis, E. (2022). Green growth & sustainability transition through information. Are the greener better informed? Evidence from European SMEs. *Journal of environmental management*, 306, 114457. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2022.114457>

Chapman, C., & Kihn, L.-A. (2009). Information system integration, enabling control and performance. *Accounting, organizations and society*, 34(2), 151 - 169. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2008.07.003>

Ellen MacArthur Foundation. (2013). Towards the circular economy: Economic and business rationale for an accelerated transition. <https://emf.thirdlight.com/file/24/xTyQj3oxiYNM01xTFs9xT5LF3C/Towards%20the%20circular%20economy%20Vol%201%3A%20an%20economic%20and%20business%20rationale%20for%20an%20accelerated%20transition.pdf>

Euroopan Komissio. (2019). *The European green deal*. COM (2019) 640. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52019DC0640>

Euroopan Komissio. (2020). *Circular Economy Action Plan*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1589266292342&uri=CELEX:52020DC0098>

Grillo, C., Ferreira, F. A., Marques, C. S., & Ferreira, J. J. (2018). A knowledge-based innovation assessment system for small-and medium-sized enterprises: Adding value with cognitive mapping and MCDA. *Journal of knowledge management*, 22(3), 696 - 718. <http://dx.doi.org/10.1108/JKM-08-2017-0332>

González-Benito, J., & González-Benito, Ó. (2006). A review of determinant factors of environmental proactivity. *Business strategy and the environment*, 15(2), 87 - 102. <https://doi.org/10.1002/bse.450>

Hallegatte, S., Heal, G., Fay, M. & Treguer, D. (2011). *From growth to green growth* (Policy research working paper 5872). The World Bank.

He, Z.-L., & Wong, P.-K. (2004). Exploration vs exploitation: An empirical testing of the ambidexterity hypothesis. *Organization science*, 15(4), 481-494. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1040.0078>

Hooi, H. C., Ahmad, N. H., Amran, A., & Rahman, S. A. (2016). The functional role of entrepreneurial orientation and entrepreneurial bricolage in ensuring sustainable entrepreneurship. *Management research review*, 39(12), 1616 - 1638. <https://doi.org/10.1108/MRR-06-2015-0144>

Jansiti, M., & Levien, R. (2004). Strategy as ecology. *Harvard business review*, 82(3), 68-81.

Jacobides, M., Cennamo, C., & Gawer, A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic management journal*, 39(8), 2255-2276. <https://doi.org/10.1002/smj.2904>

Joensuu-Salo, S., Viljamaa, A., Katajavirta, M., & Talvitie, J. (2022). *Eteläpohjalaisten yritysten menestys, strategiat ja tulevaisuuden suunnitelmat koronan aikana* (Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 170). Seinäjoen ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022041929492>

Kemianteollisuus Ry, Business Finland, Sitra & Accenture. (2020). *Kiertotalouden kestävät liiketoimintamallit kemianteollisuuden yrityksille*. <https://www.sitra.fi/app/uploads/2020/05/kiertotalouden-kestavat-liiketoimintamallit-kemianteollisuuden-yrityksille-kasikirja.pdf>

Klewitz, J., & Hansen, E. G. (2014). Sustainability-oriented innovation of SMEs: a systematic review. *Journal of cleaner production*, 65, 57 - 75. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.07.017>

Koirala, S. (2018). *SMEs: Key drivers of green and inclusive growth*. OECD. https://www.oecd.org/greengrowth/GGSD_2018_SME%20Issue%20Paper_WEB.pdf

Lorek, S., & Spangenberg, J. (2014). Sustainable consumption within a sustainable economy - Beyond green growth and green economies. *Journal of cleaner production*, 63, 33–44. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.08.045>

Lüdeke-Freund, F., Gold, S., & Bocken, N. (2019). A review and typology of circular economy business model patterns. *Journal of industrial ecology*, 23(1), 36–61. <https://doi.org/10.1111/jiec.12763>

Lämsiluoto, A., Joensuu-Salo, S., Varamäki, E., Viljamaa, A., & Sorama, K. (2019). Market orientation and performance measurement system adoption impact on performance in SMEs. *Journal of small business management*, 57(3), 1027 - 1043. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12393>

Mason, C., & Brown, R. 2014. *Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship*. OECD: Background paper prepaid for the workshop organized by OECD LEED Programme and Dutch ministry of economic affairs. <http://www.oecd.org/cfe/leed/entrepreneurial-eco-systems.pdf>

Moore, J. F. (1993). Predators and prey: A new ecology of competition. *Harvard business review*, 71(3), 75–86.

Moore, J. F. (1996). *The death of competition: Leadership & strategy in the age of business ecosystems*. John Wiley & Sons.

Nordic Innovation, Accenture & Sitra. (2021). *Nordic circular economy playbook*. <http://norden.diva-portal.org/smash/get/diva2:1712587/FULLTEXT03>

OECD. (2010). *SMEs, entrepreneurship and innovation*. <https://doi.org/10.1787/9789264080355-en>

OECD. (2017). *Enhancing the contributions of SMEs in a global and digitalised economy*. <https://www.oecd.org/mcm/documents/C-MIN-2017-8-EN.pdf>

OECD. (2018). *Environmental policy toolkit for SME greening in EU Eastern partnership countries*. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264293199-en>

Orasmaa, A., Laurila, L., & Liimatainen, H. (2020). *Omistamisen muutos kiertotaloudessa*. (Sitran selvityksiä 175). Sitra. <https://www.sitra.fi/app/uploads/2020/12/omistamisen-muutos-kiertotaloudessa.pdf>

Owalla, B., Gherhes, C., Vorley, T., & Brooks, C. (2022). Mapping SME productivity research: A systematic review of empirical evidence and future research agenda. *Small business economics*, 58(3), 1285 - 1307. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00450-3>

Pichlak, M., & Szromek, A.R. (2021). Eco-innovation, sustainability and business model innovation by open innovation dynamics. *Journal of open innovation: Technology, market, and complexity*, 7, 149. <https://doi.org/10.3390/joitmc7020149>

Pigosso, D. C. A., Schmiegelow, A., & Andersen, M. M. (2018). Measuring the readiness of SMEs for eco-innovation and industrial symbiosis: Development of a screening tool. *Sustainability*, 10(8), 2861. <https://doi.org/10.3390/su10082861>

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard business review*, 89(1/2), 62-77.

Potting, J., Hekkert, M., Worrell, E., & Hanemaaijer, A. (2017). *Circular economy: Measuring innovation in the product chain: Policy report*. PBL Netherlands Environmental Assessment Agency. https://www.pbl.nl/sites/default/files/cms/publicaties/pbl-2017-circular-economy-measuring-innovation-in-the-product-chain_2544.pdf

Sitra, & Deloitte. (2022). *Kestävää kasvua kiertotalouden liiketoimintamalleista: Käsikirja yrityksille*. <https://www.sitra.fi/julkaisut/kestavaa-kasvua-kiertotalouden-liiketoimintamalleista-kasikirja-yrityksille/>

Sitra, Teknologiateollisuus & Accenture. (2018). *Circular economy business models for the manufacturing industry: Circular economy playbook for Finnish SMEs*. https://teknologiateollisuus.fi/sites/default/files/inline-files/20180919_Circular%20Economy%20Playbook%20for%20Manufacturing_v1%200.pdf

United Nations (UN). (2015). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development. resolution A/RES/70/1: Adopted by the General Assembly on 25 September 2015.*

UNEP. (2011). *Towards a Green Economy: Pathways to Sustainable Development and Poverty Eradication.* https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/126GER_synthesis_en.pdf

Valkokari, K. (2015). Business, innovation, and knowledge ecosystems: How they differ and how to survive and thrive within them. *Technology innovation management review*, 5(8), 17–24. <http://dx.doi.org/10.22215/timreview/919>,

Valtioneuvoston kanslia. (2021). *Uusi suunta – ehdotus kiertotalouden strategiseksi ohjelmaksi* (Valtioneuvoston julkaisuja 2021:1). <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-658-7>

Wollowski, M. (n.d.). *The innovation canvas: An interactive tool to design products and business models.* Rose-Hulman Institute of Technology. <https://www.rose-hulman.edu/class/cs/csse290-CognitiveSystems/schedule/day9/TheInnovationCanvas.pdf>

Ympäristöministeriö, & Työ- ja elinkeinoministeriö. (2021). *Valtioneuvoston periaatepäätös kiertotalouden strategisesta ohjelmasta.* <https://valtioneuvosto.fi/paatokset/paatos?decisionId=0900908f8071a6e1>

Yu, W., Ramanathan, R., & Nath, P. (2017). Environmental pressures and performance: An analysis of the roles of environmental innovation strategy and marketing capability. *Technological forecasting and social change*, 117, 160–169. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.12.005>

Zaoual, A., & Lecocq, X. (2018). Orchestrating circularity within industrial ecosystems: Lessons from iconic cases in three different countries. *California management review*, 60(3), 133–156. <https://doi.org/10.1177/0008125617752693>

Zucchella, A., & Previtali, P. (2019). Circular business models for sustainable development: A “waste is food” restorative ecosystem. *Business strategy and the environment*, 28(2), 274–285. <https://doi.org/10.1002/bse.2216>

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUSARJA – PUBLICATIONS OF SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

A. TUTKIMUKSIA - RESEARCH REPORTS

B. RAPORTEJA JA SELVITYKSIÄ - REPORTS

C. OPPIMATERIAALEJA - TEACHING MATERIALS

Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarjojen aiemmin ilmestyneet julkaisut löytyvät SeAMKin verkkosivuilta

<https://www.seamk.fi/yrityksille/julkaisut/>

ja Theseus-verkkokirjastosta **<https://www.theseus.fi>**

Seinäjoen ammattikorkeakoulun kirjasto

Kalevankatu 35, 60100 Seinäjoki

p. 040 830 0410

kirjasto@seamk.fi

ISBN 978-952-7515-16-7 (verkkojulkaisu)

ISSN 1797-5573



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES