

# SeAMK

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

**B185**

**Sanna Joensuu-Salo, Anmari Viljamaa  
& Minna Karvonen (toim.)**

---

## **Yhteistyöstä etumatkaa**

**Liiketalouden kokoomateos 2023**





Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B.  
Raportteja ja selvityksiä 185

Sanna Joensuu-Salo, Anmari Viljamaa & Minna Karvonen (toim.)

# Yhteistyöstä etumatkaa

Liiketalouden kokoomateos 2023

**SeAMK** 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

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 978-952-7515-43-3  
ISSN 1797-5573

**SeAMK** 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

# SISÄLLYS

Anmari Viljamaa, Sanna Joensuu-Salo

## **Yhteistyöstä etumatkaa?**

**Muutoskestävyyden jäljillä..... 9**

Aila Hemminki, Tiina Hietala, Miska Kaihlamäki, Sini Karjalainen,  
Outi Rinta-Homi, Tarja Sandvik

## **Nuoren yrityksen menestyminen**

**- alkuvuosien tukea kehittämässä ..... 15**

Jenni Nurmi, Heli Hietala

## **Kiertotalouden Roadmap -omatoimityöpajat**

**pk-yritysten kiertotaloustyön vauhdittajana..... 24**

Heli Hietala, Jenni Nurmi

## **Yritysten ympäristökestävä johtaminen**

**- kokemuksia koulutussarjan rakentamisesta ..... 39**

Krista Mäki, Jenni Nurmi, Heli Hietala

**Tehokkaat verkostot kiertotalouden edistäjänä ..... 54**

Krista Mäki

## **Kiertotalouden osaamisalusta Riihen**

**kehittämissuunnitelma ..... 69**

Sanna Joensuu-Salo, Emmi Tuurinkoski, Anni Rajala, Tuire Hautala-Kankaanpää

**Työkalu verkostotason digitalisaation arviointiin  
– kuvaus tavoitteista ja sisällöstä ..... 82**

Annukka Koivuranta, Anmari Viljamaa, Sanna Joensuu-Salo

**Pienten yritysten innovaatiokyvykyys – kokemuksia  
GreenGrow-hankkeen yrityspilotoinneista ..... 92**

Noora-Mari Syväluoma

**Kohti vahvaa matkailullista aluebrändiä  
– myyntivaltit esiin Etelä-Pohjanmaalla .....107**

Emilia Kangas, Laura Könönen, Suvi Hakala

**Pk-yritysten kestävyysviestintä vaatii herättelyä  
– kartoitus eteläpohjalaisten yritysten  
kestävyysviestinnästä ..... 113**

Kaija Loppela

**VOIMA – Voi hyvin matkailuyrittäjä -hankkeen  
työpajat työhyvinvoinnin ja työn tuloksellisuuden tukena..... 130**

Kaija Loppela, Salla Kettunen, Elina Järvinen

**Hyvinvoinnin uudelleen rakentuminen  
työuupumuksen jälkeen ..... 139**

Tuulia Potka-Soininen

**Yritysvastuuta koskevan sääntelyn merkitys pk-yrityksille .....152**

Margit Mannila

**Tekoäly pk-yrittäjän työkaluna .....171**

Sari Nevanpää, Emilia Kangas

**Esihenkilön tukea kaivataan etätyössä  
– kokemuksia etätyöskentelystä  
asiantuntijaorganisaatiossa .....182**

Anmari Viljamaa, Sanna Joensuu-Salo, Elina Varamäki

**Aloittamis- ja luopumismuotojen yhteys  
omistajanvaihdoksissa .....199**

Emilia Kangas, Sanna Joensuu-Salo, Anmari Viljamaa

**Yritysten yhteiskuntavastuu globaalin kriisin keskellä .....212**

Emmi Tuurinkoski, Anmari Viljamaa

**Hyvien käytänteiden jakaminen EcoAction-työpajoissa ..... 230**

Marja Katajavirta, Hannu Tuuri

**Liiketalouden opiskelijat syksyn 2022  
opiskelijabarometrissa ..... 238**





# YHTEISTYÖSTÄ ETUMATKAA? MUUTOSKESTÄVYYDEN JÄLJILLÄ

Anmari Viljamaa, VTM, KTT, tutkijayliopettaja, SeAMK

Sanna Joensuu-Salo, FT, KTT, dosentti, tutkijayliopettaja, SeAMK

## 1 JOHDANTOA

Eurooppalaisessa ja globaalissakin katsannossa 2020-luvun alkuvuodet ovat olleet rajun muutoksen aikaa. COVID-19-pandemia, suurten kielimallien läpimurto arkeen ja sota Ukrainassa ovat kaikki esimerkkejä radikaaleista mullistuksista, jotka vaikuttavat ihmisten ja yritysten arkeen myös Etelä-Pohjanmaalla. Muutokset heijastuvat lukemattomilla eri tavoilla jokapäiväiseen työhön ja elämään. Kun Business Finland laati skenaarioita muutoksesta vuonna 2019 (Business Finland, i.a.), pohdittiin vuosien 2020–2023 kohdalla esimerkiksi Brexitin vaikutuksia ja kvanttilaskennan edistymistä. Suurimmat vaikutukset niin toimitusketjujen kuin digitalisaation osalta ovat kuitenkin olleet toisaalla.

Jälkiviisauden valossa on tietenkin mukava viisastella – menneisyyden ennustamisessa harvoin on haastetta – eikä skenaarioiden tarkoituksaan ole tulevaisuuden ennustaminen. Ne auttavat pohtimaan erilaisia mahdollisuuksia ja hahmottamaan syy-seuraussuhteita (Lätti ym., 2022). Varsinainen tulevaisuuden ennustaminen on mahdotonta, sillä tulevaisuuksia on aina ennustushetkellä lukemattomia; niinpä muutoksetkin tulevat aina osittain yllätyksenä.

Kun muutoksia ei voi täysin ennakoida, mitä sitten voi tehdä? Ainakin voi kehittää resilienssiä eli muutoskestävyyttä. Yksilötason resilienssiin liitetään myös sosiaalinen ulottuvuus ja mm. yhteisöllisyys ja luottamus yhteiskunnan instituutioihin vaikuttavat resilienssiin (Hyvönen

ym., 2019). Myös pk-yritysten resilienssiä on viime vuosina pohdittu enenevässä määrin (Saad ym., 2021). Resilientiksi voi kuvata yritystä, joka pystyy mukautumaan disruptioihin, joka kasvaa ja menestyy, ja joka kykenee tarttumaan mahdollisuuksiin haastavassa liiketoimintaympäristössä (emt., s. 13). Pk-yrityksissä resilienssi harvoin perustuu suunnitelmalliseen varautumiseen; niiden vahvuutena on ennemminkin kyky nopeaan reagointiin (Sullivan-Taylor & Branicki, 2011). Verkostoilla ja sosiaalisilla suhteilla on suuri merkitys yritysten resilienssille. Alueilla, joilla sosiaalinen koheesio on vahvaa, voivat ihmiset ja yritykset helpommin rakentaa luottamuspääomaa, jonka tuella myös äkillisistä muutoksista selvitään. Etelä-Pohjanmaalla on tässä suhteessa hyvät edellytykset selvitä nykyisistä ja uusistakin haasteista. Vaikka eteläpohjalaisia on joskus luonnehdittu kilpailuhenkiseksi, myös rehellisyys on ominaisuus, joka usein yhdistetään maakunnan väkeen.

Yhteistyö ja yhdessä kehittäminen muutoskestävyyden pohjana on myös tämän kokoomateoksen punainen lanka. Seinäjoen ammattikorkeakoulun tavoitteena on olla maakunnan yritysten paras kehittämiskumppani. Kokoomateoksen monet artikkelit kertovat tarinaa siitä, miten yhdessä yritysten kanssa etsitään ratkaisuja tämän päivän haasteisiin – mutta samalla myös rakennetaan pohjaa seuraavien, ennalta-arvaamattomien muutosten kohtaamiseen.

Aila Hemminki ja kollegat kuvaavat artikkelissaan *Nuoren yrityksen menestyminen – alkuvuosien tukea kehittämässä* prosessia, jonka kautta syntyi 1–3-vuotiaille yrityksille suunnattu työkalu. Työkalu tukee yrityksen haastavalla alkutaipaleella, ja se kehitettiin tiiviissä yhteistyössä kohderyhmänsä eli tuoreiden yrittäjien kanssa. Jenni Nurmen ja Heli Hietalan artikkeli kuvaa kiertotalouden Roadmap-omatoimityöpajan kehittämistä ja itse työkalua. Kehitysprosessissa luotiin yhdessä yritysten kanssa malli, joka auttaa yrityksiä löytämään konkreettisia polkuja kiertotalouden edistämiseen oman liiketoimintansa lähtökohdista. Prosessiin osallistui kahdeksan pilottiyritystä Etelä-Pohjanmaalta. Heli Hietala ja Jenni Nurmi kuvaavat toisessa artikkelissaan Etelä-Pohjanmaan teollisuuden ja erityisesti pk-sektorin ympäristöosaamisen kehittämisen tuotettua valmennussarjaa ja sen rakentamista. Ympäristöosaaminen ja sen muuntaminen kilpailukyvyksi vaatii uudenlaista osaamista ja muutoskyvykkyyttä.

Krista Mäen, Jenni Nurmen ja Heli Hietalan artikkeli *Tehokkaat verkostot kiertotalouden edistäjänä* kuvaa Riihi – Resurssiviisaat verkostot Etelä-Pohjanmaalla -hankkeen lähtökohtia ja tavoitteita. Alueella toimii yli 15 000 yritystä, joista lähes jokainen tulee kestävyysmurroksen myötä tarvitsemaan lisää vihreään siirtymään liittyvää osaamista. Tässä kiertotaloutta tukevat ekosysteemit ovat keskeisessä osassa. Samaan teemaan liittyy Krista Mäen artikkeli, joka tarkastelee kiertotalouden osaamisalustan kehittämismahdollisuuksia kiertotalousliiketoiminnan vauhdittamiseksi.

Sanna Joensuu-Salo ja kollegat kirjoittavat artikkelissaan verkostotasoon digitalisaation arvioinnin työkalusta, jonka avulla yritys voi arvioida omaa tasoaan digitalisaation hyödyntämisessä verkostotasolla. Työkalu myös antaa yritykselle palautteen ja ehdotuksia kehittämisen suunnista. Tässä tapauksessa työkalu perustuu aiempaan tutkimukseen, mutta sen toimivuuden varmistamiseksi järjestetään pilotointikierros teemasta kiinnostuneiden yritysten kanssa.

Annukka Koivurannan, Anmari Viljamaan ja Sanna Joensuu-Salon artikkeli esittelee eteläpohjalaisten pk-yritysten innovaatiokyvykkyyden vahvuuksia ja heikkouksia. Innovaatiokyvykkyyksiä arvioitiin työkalulla, jota samalla testattiin pilottiyritysten kanssa.

Noora-Mari Syväluoma puolestaan käsittelee Etelä-Pohjanmaan matkailutoimijoiden, asiantuntijoiden ja yrittäjien yhdessä tuottamaa kuvausta maakunnan matkailun myyntivalteista ja pyrkimyksestä kohti matkailullista aluebrändiä. Lisäksi artikkelissa kuvataan laajennetun todellisuuden (XR) toteutuksia, joita myyntivaltteihin pohjautuen on tuotettu.

Emilia Kangas, Laura Könönen ja Suvi Hakala kuvaavat yhteisartikkelissaan Tiekartta pk-yritysten kestävänsä strategisen liiketoiminnan rakentamiseksi -hankkeen osana tehtyä eteläpohjalaisten pk-yritysten ulkoisen vastuullisuusviestinnän nykytilan kartoitusta. Hankkeessa kokonaisuudessaan pyritään lisäämään yritysten osaamista kestävyteen liittyen.

Kaija Loppelan artikkeli käsittelee työmotivaation ja työhyvinvoinnin yhteyttä sekä VOIMA – Voi hyvin matkailuyrittäjä -hankkeen työpajoja. Kaija Loppela, Salla Kettunen ja Elina Järvinen puolestaan tarkastelevat yhteisartikkelissaan työhyvinvoinnin keskeisiä osa-alueita sekä työn kuormittavuutta ja työuupumusta. Yrittäjän työuupumus voi helposti johtaa myös yrityksen vaikeuksiin. Artikkeli esittelee lisäksi matkailualalta esimerkkejä hyvinvoinnin ja innostuksen uudelleen löytämisestä työuupumuksen jälkeen.

Useissa artikkeleissa myös tarkastellaan yrityksiä ja yrittäjyyttä tutkimuksen tai muun perehtymisen kautta. Tuulia Potka-Soininen syväluotaa yritysvastuuraportoinnin ajankohtaisia muutoksia ja niiden merkitystä pk-yrityksille. Uudet säädökset edellyttävät vastuullisuusinformaation ja tilinpäätösinformaation parempaa yhteensovittamista ja enemmän faktuaalista informaatiota, joskin se, miten paljon muutos kutakin yritystä koskettaa, riippuu monesta tekijästä. Margit Mannilan artikkeli *Tekoäly pk-yrittäjän työkaluna* pohtii tekoälyn kehitystä yrittäjän näkökulmasta. Artikkelissa kuvataan joitain tekoälypohjaisia työkaluja ja tapoja hyödyntää niitä pk-yrittäjän liiketoiminnassa. Sari Nevanpään ja Emilia Kankaan yhteisartikkeli perustuu Nevanpään ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyöhön. Artikkeli tarjoaa katsauksen etä- ja hybridityön johtamiseen ajankohtaisen kirjallisuuden pohjalta mutta myös haastattelututkimuksen pohjalta tuotetun muistilistan esihenkilöille etätyön johtamiseen.

Anmari Viljamaa, Sanna Joensuu-Salo ja Elina Varamäki tarkastelevat tutkimuksessaan ikääntyvien yrittäjien aloittamis- ja luopumismuotojen välistä yhteyttä. Artikkelissa pohditaan mahdollisuutta, että aloittaminen yrittäjänä yrityksen ostamalla tai sukupolvenvaihdoksen kautta voi olla leimaannuttava kokemus, joka vaikuttaa myöhempiinkin ajattelumalleihin. Emilia Kangas, Sanna Joensuu-Salo ja Anmari Viljamaa käsittelevät yritysten yhteiskuntavastuuta globaalin kriisin kontekstissa. Eteläpohjalaiseen aineistoon vuodelta 2021 perustuva tutkimus kertoo muun muassa, että sosiaalisesti vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen kannattaa panostaa erityisesti kriisiaikoina.

Ammattikorkeakoulun kehittämiseen ja kehittämiseen liittyy kaksi kokoelman artikkeleista. Emmi Tuurinkosken ja Anmari Viljamaan

artikkeli kuvaa EcoAction-hankkeessa hyödynnettyjä jakamistyöpajoja, joissa hankkeeseen osallistuvat korkeakoulut jakavat mm. yritysysteistyöhön ja yrittäjyyden edistämiseen liittyviä käytäntöjään tavoitteena yhteinen oppiminen. Marja Katajavirta ja Hannu Tuuri tarkastelevat artikkelissaan liiketalouden opiskelijoiden tyytyväisyyttä opintoihinsa ja heidän ajatuksiaan ja kokemuksiaan erityisesti etä- ja verkko-opetuksesta. Myös korkeakouluille vuosikymmenen alku on ollut muutoksen aikaa. Katajavirran ja Tuurin analyysin perusteella digitaalisen opetuksen linjauksissa on haastetta jatkossakin.

Kokoomateoksen moninaiset artikkelit erilaisine näkökulmineen heijastavat nopeasti muuttuvan ympäristön moninaisuutta. Teknologian kehitys, työn ja ammattien muutos ja osaamis pääoman kasvattaminen nostetaan Etelä-Pohjanmaan maakuntastrategiassa tärkeiksi haasteiksi (Etelä-Pohjanmaan liitto, 2022). Tämän kokoomateoksen artikkelit esittelevätkin erilaisia toimintamalleja ja kokeiluja, joilla näihin haasteisiin on pyritty vastaamaan. Tärkeää on huomata, että ratkaisujen löytäminen edellyttää usean eri toimijan yhteistyötä. Yksikään toimija ei voi omin voimin vastata kaikkiin haasteisiin eikä pysyä kaikkien muutosten vauhdissa. Yhdessä toimien voimme tavoitella jopa pientä etumatkaa.

## LÄHTEET

Business Finland. (i.a.). *Business Finlandin skenaariot: Vaihtoehtoiset tulevaisuudet vuoteen 2030*. <https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/strategia/business-finlandin-skenaariot>

Etelä-Pohjanmaan liitto. (2022). *Maakuntastrategia Huomisen lakeus: Etelä-Pohjanmaan maakuntasuunnitelma 2050, maakuntaohjelma 2022–2025 & älykkään erikoistumisen strategia 2021–2027* (B 99). [https://epliitto.fi/wp-content/uploads/2022/03/B\\_99\\_Huomisen\\_Lakeus-Maakuntastrategia.pdf](https://epliitto.fi/wp-content/uploads/2022/03/B_99_Huomisen_Lakeus-Maakuntastrategia.pdf)

Hyvönen, A.-E., Juntunen, T. Mikkola, H., Käpylä, J., Gustafsberg, H., Nyman, M., Rättilä, T., Virta, S., & Liljeroos, J. (2019). *Kokonaisresilienssi ja turvallisuus: tasot, prosessit ja arviointi*. (Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 17/2019). Valtioneuvoston kanslia. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-647-8>

Lätti, R., Malho, M., Rowley, C., & Frilander, O. (2022). Skenaarioiden rakentaminen tulevaisuustaulukkomenetelmällä. Teoksessa H.-K. Aalto, K. Heikkilä, P. Keski-Pukkila, M. Mäki, & M. Pöllänen (toim.), *Tulevaisuudentutkimus tutuksi: Perusteita ja menetelmiä* (s. 313–338). [Tulevaisuudentutkimuksen Verkostoakatemia julkaisu 1/2022]. Tulevaisuudentutkimuksen Verkostoakatemia; Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-249-563-1>

Saad, M. H., Hagelaar, G., van der Velde, G., & Omta, S. W. F. (2021). Conceptualization of SMEs' business resilience: A systematic literature review. *Cogent business & management*, 8(1), artikkeli 1938347. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1938347>

Sullivan-Taylor, B., & Branicki, L. (2011). Creating resilient SMEs: Why one size might not fit all. *International journal of production research*, 49(18), 5565-5579. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563837>

# NUOREN YRITYKSEN MENESTYMINEN – ALKUVUOSIEN TUKEA KEHITTÄMÄSSÄ

Aila Hemminki, KTM, asiantuntija, TKI, SeAMK

Tiina Hietala, MSc Econ, tradenomi, AmO, aluekehittäjä, SeAMK

Miska Kaihlamäki, FM, asiantuntija, TKI, SeAMK

Sini Karjalainen, TaM, AmO, asiantuntija, TKI, SeAMK

Outi Rinta-Homi, KM, suunnittelija, SeAMK

Tarja Sandvik, tradenomi (ylempi AMK), aluekehittäjä, SeAMK

## 1 JOHDANTO

Yrittäminen alkaa useimmiten intohimosta ja erityisosaamisesta. Yrityksen johtaminen vaatii kuitenkin lisäksi paljon hallinnollisia töitä ja vaatimusten täyttämistä sekä muita toimintoja, joita voi ymmärtää vasta, kun toiminta on jo käynnissä. Menestyvän yrittäjän osaamisvaatimukset ovat niin laajat, että niiden täydellinen hallitseminen ilman yrittäjyysvuosien varrella karttunutta kokemusta on tuskin edes mahdollista. Menestyäkseen yrittäjän tulee tehdä suunnitelmallista strategiatyötä, hallita oma toimialansa ja sen markkinoiden erityispiirteet, kehittyä asiakaspalautteiden perusteella, vuorovaikuttaa ja tehdä yhteistyötä omissa verkostoissaan, hallita monta muuta laajaa kokonaisuutta sekä vielä taitavasti yhdistää näitä asioita (Holma ym., 2014).

Ensimmäiset vuodet ovat kriittistä aikaa yrityksen elossapysymisen kannalta, ja yrityksen kolmanteen vuoteen liitetäänkin usein termi kuolemanlaakso. Yksi syy voi olla se, että yrityksen kulut ovat kasvaneet varmasti, mutta tulot eivät ole välttämättä vastaavasti vakiintuneet.

Yrittäjän taistelutahtoa koetellaan, jos hän on kovin yksin tai oma palkka ei kehity vakavasti otettavalle tasolle. Työ- ja elinkeinoministeriön (2012, s. 79) Yrittäjyyskatsaus 2012 -julkaisun mukaan Suomessa noin puolet perustetuista yrityksistä lopettaa toimintansa ennen kuudetta syntymäpäiväänsä.

Littusen (1994, s. 18) tutkimuksessa on todettu, että yrityksen suunnitelmat ja toteutunut kehitys eivät vastanneet toisiaan yli puolella ensimmäisten kolmen vuoden aikana lopettaneista yrityksistä. Investoinnit tehtiin pienempinä ja suunnitelmien aikataulu ei pitänyt, tekninen toteutus ei onnistunut tai rahoitusjärjestelyt eivät toteutuneet suunnitelmien mukaan. Syyt liittyivät mahdollisesti yrityksen suunnitelmien heikkouteen, mutta myös muutoskyvykkyyden puutteeseen toimintaympäristön muuttuessa. (Littunen, 1994, s. 18.) Muutoskyvykkyydellä tarkoitetaan organisaation kykyä tunnistaa mahdollisuuksia, tarttua niihin ja muuttaa omaa resurssi- ja kyvykkyydpohjaansa (Kilpinen, 2022, s. 135).

Nuorten yritysten lopettaminen on Suomessa varsin vähän tutkittu ilmiö, eikä siitä löydy viimeaikaista tutkimusta. Osviittaa voidaan hakea esimerkiksi opinnäytetöistä: muun muassa Sundqvistin (2008) tekemässä selvityksessä lopettaneet yritykset olivat keskimäärin 8,65 vuotta vanhoja. Noin puolet lopettaneista yrityksistä oli alle kuusivuotiaita. Lopettamiseen johtaneista syistä löytyi kolme päätekijää: kyvyttömyys kehittää ja muuttaa liiketoimintaa, heikko terveydentila ja motivaatio sekä kolmantena tuotteiden tai palvelujen riittämätön kysyntä. Edelleen todettiin, että kukin päätekijä saattaa vauhdittaa toisia päätekijöitä (Sundqvist, 2008).

Sekä julkiset että yksityiset organisaatiot panostavat uusien yritysten perustamisneuvontaan ja yritysten kehittämiseen. Tukitoimet toteutetaan usein toimialoittain tai kohdennetaan aihealueittain esimerkiksi kansainvälistymiseen tai talousongelmista selviämiseen. Littusen (1994, s. 2) mukaan nuoriin yrityksiin kohdennetut tukitoimet ovat kuitenkin vähäisempiä, vaikka on paljon havaintoja siitä, että ensimmäiset vuodet ovat yritykselle kriittistä aikaa.

Nuorten yritysten alkuvuosien tuen tarpeeseen on pyritty vastaamaan MYRSKY – Yritysten muutoskyvykkyys, vihreä siirtymä ja digitalisaatio Länsi-Suomessa -hankkeessa. MYRSKY-hanke on osa valtakunnallista



ammattikorkeakoulujen yhteishanketta. Seinäjoen ammattikorkeakoulun (SeAMK) yhtenä kohderyhmänä ovat nuoret, 1–3-vuotiaat yritykset. Pelkästään tätä kohderyhmää ei SeAMKin hankkeissa ole ollut aiemmin.

Tämän artikkelin tavoitteena on tuoda esiin 1–3-vuotiaiden yritysten haasteita yrittäjyyden alkuvuosina ja sitä, miten MYRSKY-hanke pyrkii auttamaan nuoria yrityksiä näissä haasteissa. Yhtenä toimenpiteenä hankkeen aikana kehitettiin nuorille yrityksille suunnattu Yrityksen onnistumisopas. Opas on valmistumisensa jälkeen vapaasti myös erilaisten yrityspalveluiden käytettävissä.

## **2 NUORTEN YRITYSTEN TUKEMINEN YRITYKSEN ONNISTUMISOPPAAN AVULLA**

MYRSKY-hankkeen puitteissa kehitetty Yrityksen onnistumisopas toimii yrittäjän työkaluna. Sitä laatiessa tarkoituksena oli rakentaa yrittäjille mielenkiintoinen ja helposti lähestyttävä kokonaisuus. Opas ohjaa mittaamaan, seuraamaan ja ennustamaan tiettyjä talouslukuja, laatimaan strategiaa ja arvioimaan tavoitteiden toteutumista, luomaan ja tarkkailemaan suhteita eri sidosryhmien kanssa sekä tunnistamaan yrityksen asiakasryhmiä. Lisäksi opas auttaa toteuttamaan kohderyhmälle sopivaa markkinointia, hyödyntämään yritystoiminnassa teknologiaa ja digitaalisuutta sekä kiinnittämään huomiota yrittäjän omaan tilanteeseen ja hyvinvointiin.

Yrityksen onnistumisopas tarjoaa mahdollisuuden oppia tekemään sekä lyhyen että pitkän aikavälin suunnitelmia. Sen avulla on mahdollista tunnistaa muutoksen ja kehittämisen tarpeita yritystoiminnassa sekä kehittää yrityksen muutoskyvykkyyttä ja kilpailukykyä.

### **2.1 Yrityksen onnistumisopas**

Oppaan teemoiksi valikoitui kahdeksan timanttista aihetta, jotka ovat kriittisiä yritystoiminnan menestymisen kannalta. Näistä timanteista kerrotaan tavalla, joka antaa yrittäjälle mahdollisuuden ymmärtää

aihekokonaisuuksia sekä peilata oppaan sisältöä ja vinkkejä omaan yritykseensä. Oppaan teemat ovat strategia, talous, vastuullisuus, asiakkaan tunteminen, markkinointi ja myynti, yrittäjän jaksaminen, verkosto ja tiimi sekä teknologia ja digitaalisuus.

Oppaaseen kuuluu yrityksen seurantakortti, johon kirjataan tiiviisti erilaisia yrityksen toiminnan tunnuslukuja. On ilmiselvää, ettei yksittäinen luku tai tieto kerro vielä kovinkaan paljon, mutta niiden seuranta antaa tietoa siitä, mihin suuntaan toiminta on menossa. Lisäksi niiden perusteella voidaan päätellä, millaisia muutostarpeita yrityksellä on oman toimintansa kehittämiseksi.

Oppaan tavoitteena on myös madaltaa yrittäjän kynnystä ottaa yhteyttä eri organisaatioiden asiantuntijoihin tai mentoreihin, hakemaan apua sekä kertomaan ajoissa pienistä huolistaan, etteivät ne pääse kasvamaan liian suuriksi. Opasta voidaan käyttää joko itsenäisesti tai yhdessä asiantuntijan kanssa. Yritysten kehittämisessä ja yrittäjien sparraamisessa työskentelevät asiantuntijat, kuten kuntien elinkeinotoimijat, rahoittajat, yrityskummit ja -mentorit, voivat käyttää opasta ja sen sisältämää seurantakorttia oman työnsä apuna. Asiantuntijoiden työn tueksi ja keskustelun helpottamiseksi hankkeessa syntyi myös teemoja avaava tiivistelmä ja kysymyspatteristo. Kysymyspatteristo liitettiin myös osaksi opasta.

Yrityksen onnistumisoppaan säännöllisen käytön avulla yritykset voisivat alusta lähtien ylläpitää hyvää yrityskuntoa. Hyvinvoivat yritykset edesauttavat paitsi omien sidosryhmiensä myös yhteiskunnan kokonaisvaltaista hyvinvointia.

## **2.2 Kahdeksan timanttista teemaa yrityksen menestyksen tukena**

Yrityksen onnistumisoppaan kehitystyön aikana kuultiin esimerkiksi nuorten eteläpohjalaisten yritysten, kuntien yritysneuvojien, elinkeinotoimijoiden sekä yhden sijoittaja-yrittäjän ajatuksia ja ehdotuksia yrittäjän tärkeistä osaamisalueista. Hanketiimin kokemus ja oma osaa-

minen sekä eri toimijoiden aktiivinen kuunteleminen olivat avainasemassa työkalun rakentumisessa nykyiseen muotoonsa sekä kahdeksan timanttisen teeman valinnassa ja hioutumisessa. Alla olevat otsikot ja tekstit ovat lainauksia MYRSKY-hankkeessa kehitetystä oppaasta.

- **Liiketoimintasuunnitelma ja strategia ohjaavat eteenpäin**

Toiminnan kivijalkana ja ohjenuorana toimii strategia. Se on omaan yritykseen sopiva kokoelma yrityksen olemassaolon tarkoituksesta, toiminnan tyylistä ja tavoitelluista asioista aikataulutettuna.

- **Taloustiedot ratkaisevat, mitä voit tai et voi tehdä**

Kaikki on lopulta kiinni rahasta tai ainakin rahan puute lopettaa toiminnan erittäin nopeastikin. Vaikka et olisi kiinnostunut taloudesta tai taloushallinnosta, sinun on ymmärrettävä niistä riittävästi.

- **Vastuullisesti kohti tulevaisuutta**

Yritysvastuu tai vastuullisuus tarkoittaa käytännössä huolellista pitkän tähtäimen ajattelua; ihmisistä ja ympäristöstä välittämistä, kannattavaa liiketoimintaa sekä hyvää läpinäkyvää hallintotapaa. Asiakkaat, työnhakijat, rahoittajat, alihankintaa ostavat yritykset ja muut yhteistyökumppanit arvostavat yrityksen mainetta vastuullisena toimijana, joten hyödyt siitä pitkällä aikavälillä varmasti.

- **Kuka on asiakkaasi – tunnetko hänet?**

Asiakkaan tunteminen on yksi oleellisimpia asioita. Kun tiedät, kuka hän on, pystyt tavoittamaan hänet ja kehittämään tuotetta tai palvelua entistä paremmin hänen toiveitaan täyttämään.

- **Markkinointia on kaikki, mitä teet**

- #AinaOnOikeaHetkiMarkkinoida**

Kun olet määritellyt asiakkaasi sekä ne, ketä tavoittelet, voit edetä markkinoinnin suunnittelussa. Huomioithan, että kaikki viestintä ja käytännössä jokainen toimenpiteesi, työhön liittyvä tavara tai vaate, on osa markkinointia. Kaikki ne vaikuttavat brändiin, siis kuluttajien ja mahdollisten työntekijäehdokkaiden mielikuvaan yrityksestä.

- **Yrittäjä itse – koska olet tärkein voimavara ja riski**

Hallitsetko elämäsi vai tuntuuko, että olet matkustajana omassa elämässäsi? Johda itseäsi ja ota kalenteri aktiiviseen käyttöön. Mieti, mikä ei ole tärkeää eteenpäin menemisen kannalta ja

opettele sanomaan hyödyttömiin toimenpiteisiin ei. Suurin osa yrittäjistä on alkuvaiheessa yrityksen ainoa työntekijä ja kokee olevansa yksin. Usko pois, vertaisiasi on Suomi pullollaan.

- **Näköalaa laajentamassa**

Tunnista lähipiiristäsi yritystoiminnallesi tärkeitä henkilöitä, kuuntele heitä ja anna heille mahdollisuus vaikuttaa. Yrityksesi voi hyötyä merkittävästi, jos muodostat sille hallituksen. Pidä aktiivista keskustelua yllä kirjanpitäjäsi, muiden omistajien ja ulkopuolisten asiantuntijoiden sekä yrittäjäkollegoiden kanssa. Näin saat yritykseesi toisenlaisiakin näkökulmia ja osaamista kuin itselläsi ja pystyt palvelemaan monenlaisia asiakkaita ja asiakasryhmiä.

- **Teknologian tehtävänä on auttaa, ei vaikeuttaa**

Teknologian ja digitaalisten toimintojen rakentaminen ja laajentaminen on yksi tärkeimpiä elementtejä yrityksen toiminnassa. Joskus se on koko yrityksen toiminnan ydin. Epäonnistuneilla teknologiavalinnoilla voit tehdä yrityksen työstä tehotonta, aiheuttaa edestakaista tai päällekkäistä työtä tai sen, että asiakkaan on mahdoton lähestyä yritystäsi tai ostaa palvelujasi.

## 3 YRITYKSEN ONNISTUMISOPPAAN KEHITTÄMISEN VAIHEET

Kehitystyön tavoitteena oli tuottaa työkalu, jota on helppo ymmärtää ja jonka neuvot on helppo ottaa heti käyttöön. Yrityksen onnistumisopas kehitettiin tiiviissä yhteistyössä erityisesti elinkeinotoimijoiden ja yrittäjien kanssa. Kehitystyön aikana järjestettiin tilaisuuksia, joissa oli mahdollista kommentoida oppaan sisältöä. Tällä pyrittiin myös sitouttamaan osallistujia Yrityksen onnistumisoppaan käyttöön ja suositteluun. Kohderyhmien palautteet kirjattiin ja lähes kaikki ehdotetuista asioista toteutettiin.

### 3.1 Nuorten yrittäjien tarpeiden ja kokemusten kartoittaminen

Kevään 2023 aikana 1–3-vuotiaita eteläpohjalaisia yrityksiä kutsuttiin MYRSKY-hankkeen aamukahvitilaisuuksiin. Niihin osallistui 31 yrittäjää

tai edustajaa nuorista yrityksistä. Tilaisuuksissa kysyttiin, millaisia haasteita yrittäjät ovat alkutaipaleellaan kohdanneet. Kommenttien perusteella toteutettiin neliosainen sparrausklinikkasarja. Yritysten haasteet ja tarpeet olivat hyvin yhteneväisiä toimialasta tai -alueesta riippumatta. Aamukahvitilaisuuksissa esiteltiin myös oppaaseen sisältyvän seurantakortin työversiota ja oppaaseen suunniteltuja teemoja. Yrittäjät antoivat erinomaisia vinkkejä sisältöjen täydentämiseen.

Lisäksi elinkeinotoimijoille järjestettiin etätapaaminen, jossa esiteltiin aamukahvitilaisuuksien tuloksia sekä luonnosta Yrityksen onnistumisoppaasta. Myös heiltä saatiin erinomaisia kehitysideoita.

## **3.2 Yrityksen onnistumisoppaan pilotointi**

Oppaan ja siihen sisältyvän seurantakortin pilotointi toteutettiin 1–3-vuotiaiden yritysten keskuudessa syksyn 2023 aikana. Pilotoinnin aikana syntyi oivallus teemoihin liittyvien lämmittelykysymysten tarpeellisuudesta. Niillä tarkoitetaan kysymyksiä, joihin vastatakseen yrittäjän ei tarvitse perehtyä mihinkään aineistoon. Kysymykset yhdessä teemojen tiivistelmien kanssa koostettiin hyödylliseksi kysymyspatteristiksi.

Pilotoinnin jälkeen Yrityksen onnistumisopas esiteltiin elinkeinotoimijoille. Heille annettiin mahdollisuus oppaan nimen ja sisällön kommentoimiseen sekä ehdotettiin niitä heidän työkalukseen yritysneuvonnassa. Esittelyn tavoitteena oli sitouttaa heitä oppaan käyttöön. Elinkeinoimijat antoivat oppaasta erinomaista palautetta ja kokivat sen erittäin käyttökelpoiseksi.

## **3.3 Jatkotutkimus ja -toimenpiteet**

Nuorten yritysten selviytyminen ensimmäisten elinvuosien aikana ja MYRSKY-hankkeessa kehitetyn oppaan vaikuttavuus tarjoavat hyviä aiheita esimerkiksi opinnäytetöihin, väitöskirjoihin ja yrityskehityshankkeisiin. Nuoret yritykset ovat vähän tutkittu kohderyhmä, joiden menestystekijöiden tutkimiseen ja haasteissa tukemiseen olisi tarvetta.

MYRSKY-hankkeen tavoitteena on, että nuorten yritysten kanssa toimivat tahot ottaisivat hankkeessa kehitetyn oppaan aktiiviseen käyttöön ja että nuoret yritykset hyödyntäisivät työkalua säännöllisesti. Oppaan avulla yrityksiä voidaan systemaattisesti opastaa alusta lähtien seuraamaan tiettyjä avaintekijöitä yrityksestään, asettamaan niille mittareita ja toimimaan niiden antaman tiedon perusteella.

## 4 LOPUKSI

Yhteiskunta tarvitsee jatkuvasti uusia, menestyviä yrityksiä. Osa perustettavista yrityksistä on uusia, osa yrityksistä vaihtaa omistajaa yrityskaupan kautta. Molemmissa tapauksissa toimitaan usein ensimmäistä kertaa yrittäjänä. Edessä voi olla niin mahtavia onnistumisia kuin myös pettymyksiä ja turhautumista. Yrityksen perustaminen on yrittäjälle aina riski, ja puhutaankin yrittäjäriskistä. Yrittäjäriski seuraa yritystä koko sen elinajan, mutta on vahvinta ensimmäisten vuosien aikana. Yrittäjäriski on myös voimavara, sillä ilman yrittäjäriskiä ei tule voittojakaan, mutta riskejä on hyvä oppia alusta lähtien hallitsemaan. Uusia yrityksiä tuetaan paljon perustamisvaiheessa, mutta sen jälkeen yritykset saattavat jäädä yksin. Monet eivät ole käyttäneet julkisia palveluita edes yrityksen perustamisvaiheessa, sillä yrityksen perustaminen on helppoa verkossa. Silloin moni asia jää kuitenkin huomiotta. Yrittäjyys vaatii monipuolista osaamista ja tukea myös vaikeina hetkinä.

MYRSKY-hankkeen 1–3-vuotiaille yrityksille alueellisesti järjestetyissä tilaisuuksissa on tullut esille toistuvasti samanlaisia näkökulmia. Yrittäjät ovat yleensä päteviä oman ammattialansa erityisosaajia, mutta yrittäjäosaamisen suhteen on monesti puutteita. Markkinointi, myynti, talous ja itsensä johtaminen saattavat olla heille uusia asioita. Ne ovat osa yrittäjän työtä, mutta ne saatetaan kokea jopa ylimääräiseksi vaivaksi. Tällöin uusi yrittäjä voi joutua yllättäviin tilanteisiin, kun odottamattomat tehtävät vievät aikaa niin sanotulta varsinaiselta työltä. Yrittäjän tulee kuitenkin olla muutoskyvykäs ja kehittää yritystään jatkuvasti, jotta se pysyy elinkelpoisena. Tähän yrittäjä voi tarvita tukea.

Suomessa ja erityisesti Etelä-Pohjanmaalla on paljon yksinyrittäjiä, joiden tavoitteena on työllistää itsensä. He ovat tärkeä voimavara

alueilleen, tuottavat monipuolisia palveluita ja rikastuttavat paikallista tarjontaa. Nämä yritykset vahvistavat alueiden hyvinvointia ja vetovoimaisuutta. Nuorten yritysten tukeminen on tärkeää, jotta ne voivat kehittyä ja toimia menestyksekkäästi. MYRSKY-hankkeessa kehitetyn oppaan tavoitteena on auttaa yrityksiä kiinnittämään huomiota kahdeksaan eri teemaan, joissa on havaittu tukemisen tarvetta. Tavoitteena on, että opas otettaisiin maakunnan yrityspalveluissa aktiiviseen käyttöön. Opas ei anna valmiita vastauksia yrityksen alkuvuosien haasteisiin, mutta se tarjoaa hyvän pohjan keskustelulle ja pohdinnalle. Yrityksen onnistumisopas toimii apuna yrittäjän tukemisessa joko yritysneuvojien kanssa tai yrittäjän itsenäisessä työskentelyssä. Hankkeen tavoitteena on ollut tuottaa kehittämisen työväline yrityksen ensimmäisiin vuosiin, ja lopullisena tavoitteena on menestyvä yritystoiminta.

Artikkeli on valmisteltu osana MYRSKY-hanketta, jota rahoittaa Euroopan sosiaalirahasto ESR. Hanke rahoitetaan REACT-EU-välineen määrärahoista osana Euroopan unionin COVID-19-pandemian johdosta toteuttamia toimia.

## LÄHTEET

Holma, H., Kettunen, S., Varamäki, E., Sorama, K., & Katajavirta, M. (2014). *Menestystekijät puutuotealalla: Aloittavien ja kokeneiden yrittäjien näkemykset* (Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 96). Seinäjoen ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-7109-00-7>

Kilpinen, P. (2022). *Inhimillinen strategia*. Alma Talent.

Littunen, H. (1994). *Uusien yritysten menestyminen – Yritystoiminnan kriittiset alkuvuodet* (Julkaisuja / Jyväskylän yliopisto, Keski-Suomen taloudellinen tutkimuskeskus 130). Keski-Suomen taloudellinen tutkimuskeskus.

Sundqvist, J. (2008). *Epäonnistumisen syyt ja prosessi – Satakunnassa vuosina 2000–2006 lopettaneet yritykset* [pro gradu -työ, Turun kauppakorkeakoulu]. UTUPub. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2015091812056>

Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM). (2012). *Yrittäjyyskatsaus 2012* (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Työ ja yrittäjyys, 46/2012). <https://tem.fi/documents/1410877/3342347/Yritt%C3%A4jyyskatsaus+2012+08112012.pdf>

# KIERTOTALOUDEN ROADMAP -OMATOIMITYÖPAJAT PK-YRITYSTEN KIERTOTALOUS- TYÖN VAUHDITTAJANA

Jenni Nurmi, KTM, asiantuntija, TKI, SeAMK

Heli Hietala, DI, tradenomi (ylempi AMK), projektipäällikkö, SeAMK

## 1 JOHDANTO

Pk-yritysten kiertotalousosaamisen kehittäminen vaatii uusia ja yhä monipuolisempia keinoja. Moni yritys valtakunnallisesti pohtii parhaillaan, miten rakentaa kiertotaloudesta kannattavaa liiketoimintaa (Knuutila ym., 2023, s. 21). Samat osaamis- ja tietotarpeet toistuvat myös Etelä-Pohjanmaan alueen yrityksissä. Kiertotalouden merkitys tunnistetaan jo monin paikoin, mutta haasteena on löytää keinot, joilla kiertotaloutta voidaan viedä käytäntöön. Suomalaiset pk-yritykset kaipaavat kiertotalouden edistämiseen ja todentamiseen uudenlaista osaamista ja tietoa itselleen soveltuvista toimintamalleista. Näihin tarpeisiin on kehitetty Kiertotalouden Roadmap -työkalu, joka auttaa yrityksiä löytämään konkreettisia polkuja kiertotalouden edistämiseen oman liiketoiminnan lähtökohdista käsin.

Kiertotalouden Roadmap on erityisesti Etelä-Pohjanmaan alueen teollisille pk-yrityksille suunnattu työkalu kiertotalouden mukaiseen liiketoimintaan siirtymiseksi, mutta se on sovellettavissa myös muille kuin teollisuuden toimialoille. Kiertotalouden Roadmap tukimateriaaleineen on suunniteltu niin, että se toimii työkaluna yrityksen sisäisessä kehitystyössä. Interaktiivinen työkalu Kiertotalouden Roadmap on tuotettu osana Seinäjoen ammattikorkeakoulun (SeAMK) ESR-rahoitteista Ympäristöosaamisen kehittämisenä kohti kestävä teollisuutta – hanketta, ja se on vapaasti kaikkien hyödynnettävissä. Kiertotalouden Roadmap sekä tulostettavat



tukimateriaalit työskentelyä varten löytyvät eeeperi.fi-sivustolta ja linkin takaa osoitteesta <https://www.thinglink.com/card/1719647478539616742>. Tässä artikkelissa kuvataan, miten Kiertotalouden Roadmap -omatoimityöpaja voi auttaa Eteläpohjanmaan alueen yrityksiä kiertotalouteen siirtymisessä ja miten Roadmap-työpaja etenee. Artikkelin lopussa koostetaan yhteen työpajojen piloteista saatuja kokemuksia.

## 2 OMATOIMITYÖPAJAT KIERTOTALOUSSIIRTYMÄN VAUHDITAJANA

Etelä-Pohjanmaan yrityskehitys on laaja ja monipuolinen, ja yritysten valmiudet omaksua kiertotalousperustaisia toimintamalleja vaihtelevat (Mäki, 2020, s. 12). Yrityskehityksen fyysinen hajanaisuus luo oman lisähaasteensa kiertotaloussiirtymän toteuttamiselle, kun pitkien välimatkojen vuoksi teollisten symbioosien muodostuminen ei tapahdu orgaanisesti, kuten tiiviillä kaupunkiseuduilla. Kiertotalouden strategiat ja liiketoimintamallit ovat monelle yrityspäättäjälle vielä varsin vieraita, ja ajatus kiertotalouden toteuttamisesta jää paikoin kapeaksi, suuntautuen pääasiallisesti jättemateriaalien kierrätyksen parantamiseen. On kuitenkin viitteitä siitä, että laajemmat kiertotalouden mahdollisuudet kiinnostavat yhä useampaa yritystä myös Etelä-Pohjanmaalla (Huovinen, 2023).

Yhteistä useimmille alueen yrityksille on se, ettei niiden koko juurikaan mahdollista sitä, että erillisiä resursseja voitaisiin ohjata kiertotalouden laajempaan edistämiseen, vaan aika- ja henkilöresurssit irrotetaan jo olemassa olevista. Tähän kokonaisuuteen, jossa tarve osaamisen kehittämiseksi on vaihtelevaa, mutta resurssit niukkoja, tulee vastata monipuolisilla ja joustavilla osaamisen kehittämisen työkaluilla. Tarpeeseen vastatakseen SeAMK on tuottanut vuoden 2023 aikana monipuolisia työkaluja ja oppaita kiertotalouden edistämiseen, kuten Lisää Kierroksia! -opas. Kiertotalouden Roadmap -työkalu täydentää SeAMKin TKI-toiminnassa tuotettujen oppaiden ja työkalujen sarjaa. Muista tuotetuista oppaista ja työkaluista Kiertotalouden Roadmap eroaa erityisesti siinä, että se tarjoaa yksittäiselle yritykselle mahdollisuuden liiketoiminnan kehittämiseen omatoimityöpajan muodossa.

Omatoimityöpajalla tarkoitetaan työpajaa, jossa organisaatio omatoimisesti järjestää työpajan ilman ulkoista fasilitointia. Omatoimityöpaja on tehokas tapa kehittää liiketoimintaa, ja näin varmistaa yrityksen menestys ja kilpailuedun säilyminen nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Omatoimityöpajat ovat tavallisten työpajojen tapaan interaktiivisia, osallistavaan oppimiseen perustuvia tapahtumia, joissa voidaan yhdessä ratkaista ongelmia, luoda uusia ideoita ja kehittää liiketoimintaprosesseja. Kiertotalouden Roadmap -työpajassa osallistujat seuraavat juonnettua työpajarunkoa, ja työstävät sisältöjä interaktiivisen oppaan ohjeiden mukaisesti. Työpajan järjestäjä ei tarvitse erityisosaaamista tai isompia ennakkovalmisteluja. Riittää, että järjestäjä varaa tilan, kutsuu osallistujat ja tulostaa valmiit työstömateriaalit. Työpaja voidaan joustavasti ja kustannustehokkaasti järjestää missä ja milloin tahansa, yrityksen tarpeiden ja resurssien mukaan. Työpajan liikkeellelähtöä vauhdittaa, mikäli osallistujat ovat ehtineet etukäteen tutustua teemaan esimerkiksi edellä mainitun Lisää kierroksia -oppaan avulla.

Työkalu tukee yritysten omatoimista työskentelyä kiertotalouden tarjoamien liiketoimintamahdollisuuksien kartoittamiseksi ja omien ensiaskeleiden suunnittelemiseksi kohti kiertotaloutta. Kiertotalouden Roadmapin avulla yritys voi järjestää organisaatiossaan ääniohjatun työpajan, jonka lopputuloksena yritys tietää, mitä kiertotaloudella halutaan heidän yrityksessään tavoitella, mitkä kiertotalouden liiketoimintamallit soveltuvat parhaiten heidän yritykseensä, ja millaisilla lyhyen aikavälin toimenpiteillä muutosta voidaan lähteä yrityksessä toteuttamaan, askel kerrallaan. Työpaja tarjoaa mahdollisuuden tarkastella yrityksen nykyisiä toimintatapoja ja prosesseja systemaattisesti, ja toimii osallistavana keinona ideoida, miten niitä voitaisiin toteuttaa paremmin kiertotalouden mahdollisuuksia hyödyntäen.

Työpajatyöskentely on hyvä tapa perehdyttää ja sitouttaa henkilöstöä muutokseen ja kasvattaa organisaation jäsenten osaamista. Kiertotalouden Roadmap-työkalussa vaadittavat lähtötiedot voidaan tarjota osallistujille etänä perehdytyskoulutuksen muodossa ääni- ja kuvamateriaalia hyödyntämällä. SeAMK:in asiantuntijan tekemä kevyt perehdytyskoulutus on integroitu työpajan rakenteen sisään. Se toimii johdatteluaineistona itse agendaan. Ajatuksena on, että osallistujilta tai koollekutsujalta ei odoteta aiempaa osaamista aiheesta, vaan riittävät

pohjatiedot osallistujille voidaan tarjota työpajan yhteydessä. Tämä madaltaa kynnystä työpajan järjestämiselle. Osallistujien on myös oman lähtötasonsa ja kiinnostuksensa mukaisesti mahdollista valita, miten syvällisesti aiheeseen pureudutaan. Samaa Roadmap-työkalua voidaan hyödyntää hyvin erilaisissa yrityksissä.

### 3 OMATOIMITYÖPAJAN JÄRJESTÄMINEN

Omatoimityöpajan järjestäminen on pyritty tekemään kiinnostuneelle yritykselle mahdollisimman helpoksi: työkalu toimii selaimessa, ja työkalun sisään on upotettu linkit, joista osallistujille voi tulostaa työskentelyn tueksi työpajamateriaalit kokonaisuudessaan, tai ainakin täytettävät tukimateriaalit osallistujien käyttöön. Parhaiten työpajan toteutus onnistuu siten, että työpaja heijastetaan näkymään esimerkiksi neuvottelutilan screeniltä, ja osallistujat ovat fyysisesti läsnä samassa tilassa. Tämä mahdollistaa työpajatyöskentelyssä tarvittavan vuorovaikutuksen ja keskustelun parhaalla mahdollisella tavalla. Työpajan tuloksellisuuden kannalta on tärkeää, että työpajaan osallistetaan henkilöitä kaikilta organisaatiotasoilta. Johdon edustaja osoittaa yrityksen tahtotilan ja sitoutumisen sekä mahdollistaa päätösten tekemisen. Keskeisten toimintojen edustajat puolestaan tuovat työpajaan ymmärryksen liiketoiminnan arjesta. Heillä on paras näkemys siitä, miten kiertotalous on mahdollista integroida olemassa olevaan liiketoimintaan. Heidän läsnäolonsa työpajassa on välttämätöntä.

Onnistuneen työpajatyöskentelyn edellytyksenä on, että se suunnitellaan selkeäksi kokonaisuudeksi, ja sille määritellään selkeä tavoite ja tuotokset, joita työpajassa halutaan saada aikaan. Työpajalle on rakennettu selkeä etenemispolku, jota työpajan koollekutsujan ja osallistujien on helppo seurata. ThingLink-alustalle rakennetulla Kiertotalouden Roadmap-työpajan aloitussivulla osallistujat ohjataan ensimmäiseksi ”Tervetuloa”-kohtaan. Siinä kerrotaan Kiertotalouden Roadmapin tavoitteesta toimia yritysten työväliseen kiertotalouden mukaisen liiketoiminnan edistämiseksi. Työpajan konkreettinen tavoite on, että työskentelyn lopputuloksena syntyy selkeät, aikataulutetut

toimenpiteet, joilla kiertotalouteen siirtymistä lähdetään edistämään yrityksessä. Työkalu on rakennettu niin, että jokaisen yrityksen liiketoiminnan erityispiirteet ja yritysten omat lähtökohdat huomioidaan työpajatyöskentelyssä.

Kiertotalouden Roadmapin aloitussivun toiseen kohtaan on koostettu varsinainen työskentelyohje, joka opastaa koollekutsujan ja osallistujat työpajatyöskentelyyn. Työskentelyohjeissa määritellään työpajan ohjeellinen kesto, osallistujamäärä sekä tarvittavat välineet, kuten tulostettavat työskentelypohjat. Lisäksi osallistujia ohjeistetaan ThingLink-alustalla liikkumiseen. Oranssit nuolinäppäimet toimivat eteen- ja taaksepäin siirtymisessä, ja oranssien i-painikkeiden takaa löytyy ohjeistusta sekä lisätietoa. Aloitussivulta löytyvät myös oranssit tulostinikonit, joiden takaa voidaan suoraan tulostaa tarvittava määrä työskentelypohjia ja työpaja-aineistoja.

Aloitussivulta siirrytään eteenpäin Kiertotalouden Roadmapin kulun esittelevälle koontisivulle. Kiertotalouden Roadmap on kuusivaiheinen, ja se aloitetaan lyhyellä osallistujien esittelykierroksella. Tämän jälkeen Intro-osiossa työpajaan osallistujat tutustutetaan SeAMKin asiantuntijan koostamassa kokonaisuudessa kiertotalouden periaatteisiin ja erilaisiin liiketoimintamalleihin. Kolmannessa osiossa yritys pääsee tunnistamaan oman liiketoimintansa erityispiirteitä ja lähtökohtia. Kun nykytilanne on kartoitettu, hiotaan neljännessä osiossa näkemys siitä, mitä kiertotaloudella tavoitellaan yrityksessä. Viidennessä osiossa määritellään askelmerkit, joilla asetetut tavoitteet saavutetaan. Viimeisessä, kuudennessa osiossa osallistujat voivat jatkaa keskustelua Roadmap-työkalun herättämien ajatusten pohjalta. Kaikkiin osioihin on annettu suuntaa antava ajankäyttö sekä ohjeet osion toteuttamiseksi. Seuraavissa kappaleissa esitellään työpajan eri vaiheiden sisältöjä tarkemmin.

### **3.1 Roadmap työskentelyn käynnistäminen**

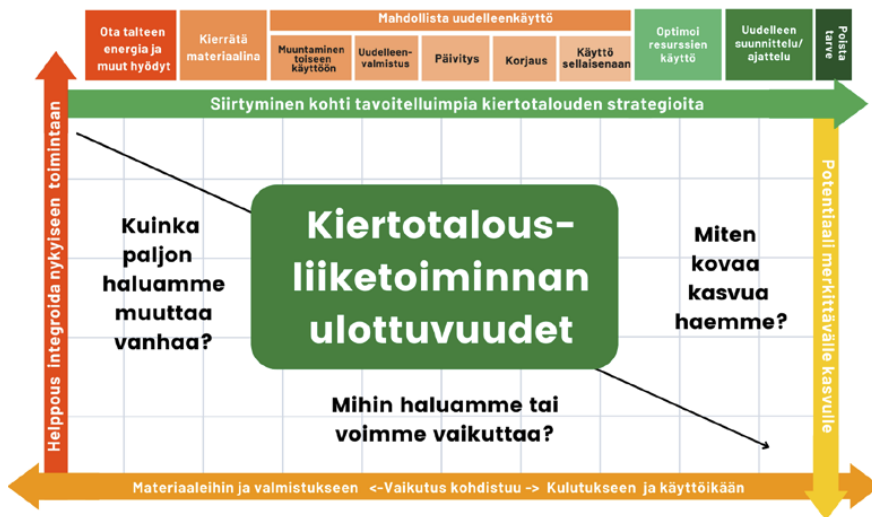
Intro ja työkalut -osio lähtee liikkeelle kertomalla, mitä kiertotaloudella tavoitellaan, sekä esittelemällä kestävyiden kolme ulottuvuutta, joiden kaikkien toteutuminen pitää huomioida kiertotalouteen siirryttäessä. Osuuden läpikäynti voi lyhyimmillään olla vain kymmenen minuuttia, mutta jo ohjeistuksessa kannustetaan perehtymään sisältöihin ajan

kanssa, jotta myös työpajatyöskentely olisi hedelmällisempää. Osiossa määritellään kiertotalouden perimmäinen tavoite, joka on vähentää turhaa kulutusta ja tuotantoa. Tämä tavoite saavutetaan siten, että tuotteet, materiaalit ja raaka-aineet pidetään käytössä ja niiden arvo säilyy mahdollisimman pitkään. Käytetyt materiaalit pyritään ottamaan talteen ja palauttamaan takaisin käyttöön siten, että päästöjä tai jätteitä syntyy mahdollisimman vähän. Näin saastuminen ja tarve neitseellisille raaka-aineille vähenevät. Samalla hillitään ilmastonmuutosta ja torjutaan luontokatoa. Jokaisen työpajaosallistujan tulee ymmärtää edellä kuvattu keskeinen ajatusketju, voidakseen tehdä kiertotalouteen siirtymisen kannalta sitä edistäviä päätöksiä työpajassa.

Roadmapissa kiertotalouden kokonaisuus muodostuu luontopääoman ympärille. Kiertotalous nähdään luontopääomaa suojaavana ja uudistavana työkaluna. Kiertotalous voidaan nähdä sateenvarjoterminä, jonka alle luonnosta saatavia uusiutuvia materiaaleja hyödyntävä biotalous, uusiutuva energia, ja uusiutumattomien luonnonvarojen kestävä käyttö linkittyvät. Näin ollen intro-osuudessa linkitetään kiertotalous yhdeksi keskeisimmistä ratkaisuista planetaarisen kolmoiskriisin torjunnassa. Lisäksi kiertotalouteen siirtymisen keskiöön on nostettu luontopääoman suojaaminen ja kaiken kulutuksen sopeuttaminen planetaarisiin rajoihin. Tämä taustoittaminen on keskeistä, kun halutaan varmistaa, että kiertotalousliiketoimintaan siirtyvät yritykset toteuttavat siirtymän huomioiden kokonaiskestävyyden osa-alueet ja luontopääoman eri ilmenemismuodot, ilman tahallista tai tahatonta osaoptimointia.

Intro ja työkalut -osuudessa esitellään myös kiertotalouden 3R- ja 9R -mallit, joista muodostuvat kiertotalouden keskeiset kiertojen kaventamisen, hidastamisen ja sulkemisen strategiat. Mallit pohjaavat kolmelle periaatteelle, jotka ovat "Reduce" (Vähennä), "Reuse" (Käytä uudelleen) ja "Recycle" (Kierrätä). Mallit pyrkivät minimoimaan jätteen syntyä ja resurssien tuhlaamista sekä edistämään kestävästä resurssien hallintaa. Värikoodaus liikennevaloväriyksellä edesauttaa osallistujia hahmottamaan tavoiteltavuusjärjestyksen, kun tavoitelluimmat toimet on merkitty vihreän eri sävyillä ja vähiten tavoitellut punaisen ja oranssin eri sävyillä. Kiertotalouden näkökulmasta toivotuin strategia on aina tarpeen poistaminen tai vähentäminen. Hyödyntäminen materiaalina tai energiana on aina viimeinen vaihtoehto.

Intro ja työkalut -osion kolmannella sivulla kuvataan siirtymistä lineaarisesta talousmallista kiertotalouden mukaiseen malliin, jossa pyritään minimaaliseen neitseellisten raaka-aineiden ottoon. Kulutuksen ja käytön toimintamalleista pyritään rakentamaan sellaisia, ettei jätettä muodostu. Tässä yhteydessä Roadmapissa kuvataan vielä lyhyesti muutokset, joita kiertotalous aiheuttaa arvoketjuille. Arvoketjuihin tulee sekä näkyviä uusia osia että uusia toimintamalleja vanhojen osa-alueiden sisälle. Muutos on kokonaisvaltainen ja menee läpi koko arvoketjun. Roadmapin yleisiä kiertotalouden perusteita käsittelevä osuus päättyy arvoketjujen muutoksia käsittelevään osaan. Tämän jälkeen Intro ja työkalut -osio johdattelee työpajaosallistujat tutustumaan kenttäkuvaajaan, jonka eri ulottuvuuksien suhteen eri liiketoimintamallit asettuvat, ja joiden mukaan myös yrityksen tulee asemoida itsensä. Kuvaaja on esitetty kuvassa 1.



Kuva 1. Kiertotalousliiketoiminnan ulottuvuudet ja keskeiset kysymykset (Kiertotalouden Roadmap -työkalu).

Kuviossa ylhäällä horisontaalisella akselilla edetään vasemmalta oikealle sitä mukaa, kun siirrytään enemmän kohti yhä tavoitelluimpia kiertotalouden strategioita. Vasemmassa sivussa vertikaalinen kuvaaja osoittaa helppoutta integroida kyseessä oleva kiertotalouden liiketoimintamalli olemassa olevaan lineaariseen liiketoimintamalliin. Mitä ylempänä kentässä ollaan, sitä helpompaa integrointi on. Oikeassa reunassa oleva vertikaaliakseli kuvaa puolestaan sitä, miten paljon

kiertotalouden liiketoimintamallissa on potentiaalia saada aikaan merkittävää kasvua. Mitä alemmas akselilla liikutaan, sitä suurempi potentiaali on olemassa. Alhaalla olevalla horisontaalisella akselilla liikutaan kahteen suuntaan: vasemmalle liikuttaessa liiketoimintamallit vaikuttavat erityisesti materiaaleihin ja valmistukseen, oikealle liikuttaessa erityisesti tuotteiden ja palveluiden kulutukseen ja käyttöikään. Näiden akseleiden mukaisesti työpajaan osallistuva yritys ohjataan pohtimaan seuraavia kysymyksiä jo ennen varsinaista kiertotalouden liiketoimintamallien esittelyä:

- Kuinka paljon haluamme muuttaa vanhaa?
- Miten kovaa haluamme kasvaa?
- Mihin haluamme tai voimme vaikuttaa?

Intro ja työkalut -osion viimeisessä vaiheessa osallistujat pääsevät itsenäisesti tutustumaan kiertotalouden liiketoimintamalleihin. Aihe on palasteltu osiin niin, että osallistujat johdatetaan ensin tutustumaan liiketoimintamalleihin yltäasolla ja seuraavassa vaiheessa esitellään kunkin liiketoimintamallin alaliiketoimintamallit. Alaliiketoimintamallit esitetään kuvassa 2.



Kuva 2. Kiertotalouden liiketoimintamallit (Kiertotalouden Roadmap -työkalu).

Esimerkiksi resurssien talteenotto on kiertotalouden yksi liiketoimintamalli, jonka alaliiketoimintamalleja ovat omien sivuvirtojen hyödyntäminen, muiden toimijoiden sivuvirtojen hyödyntäminen, takaisinotto ja käänteinen logistiikka, sekä ennallistavat materiaalit. Samalla tavalla esitellään tuotteen elinkaaren pidentäminen, uusiutuvuus ja kiertävät raaka-aineet, jakamisalusta sekä tuote tai toiminto palveluna -liiketoimintamallit alaliiketoimintamalleineen. Lisäksi sivulta on tehty linkitys Lisää kierroksia! -kiertotalousoppaaseen, josta osallistujat voivat hakea lisää tietoa ja konkreettisia yritys-esimerkkejä eri kiertotalouden alaliiketoimintamalleista. Linkitys on tehty varmistamaan riittävä perehdytys teemaan ja lisää konkretiaa aiheen ympärille. Intro ja työkalut -osion jälkeen siirrytään kartoittamaan yrityksen nykytilaa ja lähtökohtia kiertotaloussiirtymän toteutukselle.

## **3.2 Nykytilan kartoitus ja näkemyksen kirkastaminen**

Nykytilan kartoitus -osion tarkoituksena on luoda kattava ymmärrys yrityksen liiketoiminnan erityispiirteistä: mistä tulovirrat liiketoiminnassa muodostuvat, millainen yrityksen toimintaympäristö on, ja miten yrityksen tuotanto on organisoitu. Osion sivuille on rakennettu kysymyspatteristo, jossa käydään läpi yrityksen keskeiset tuotteet ja palvelut, asiakkaat, kilpailijat ja markkinat, sekä tuotantoprosessit ja raaka-aineet. Osion ohjeistuksessa osallistujia pyydetään keskustelemaan yhdessä kysymyksistä yksi kerrallaan ja kirjaamaan ylös lyhyet vastaukset niihin yhteisen kokonaiskuvan hahmottamiseksi. Tavoitteena on löytää kysymysten perusteella sellaisia asioita, joita voidaan muuttaa, sekä ne asiat, joissa ei voida tehdä suuria muutoksia kerralla.

Alkukartoituksessa pohditaan, millaisia tuotantoprosessit ja arvoketjut ovat luonteeltaan, mihin pääoma on sitoutunut ja onko liiketoiminnassa esimerkiksi kausivaihtelua. Kysymyksillä kartoitetaan myös sitä, miten hyvin yritys tuntee markkinan ja kilpailijat, ja miten hyvin se osaa tunnistaa toimialaltaan uusimmat toimintatavat ja liiketoimintamahdollisuudet. Kaikki kysymykset ovat olennaisia, kun myöhemmin tarkastellaan kiertotalouden erilaisten liiketoimintamallien soveltu-



vuotta yritykselle. Kysymysten läpikäymisen ja vastausten koostamisen jälkeen työpajan osallistujien tehtävänä on koostaa vielä pääkohdat ylös erilliselle business model canvas -pohjalle. Se mahdollistaa keskeisten sisältöjen kirjaamisen tiivistetyssä muodossa. Canvas-pohjalle määritellään ydinosoaminen/tekeminen, josta ei voida luopua. Tähän lyhyeen koosteeseen yrityksen lähtötilanteesta osallistujat voivat palata tarvittaessa Kiertotalouden Roadmap-työskentelyn edetessä.

Neljännessä vaiheessa osallistujat pääsevät kirkastamaan näkemystään Intro ja työkalut -osiossa oppimansa sekä Nykytilan kartoitus -osiossa määrittelemiensä liiketoiminnan kulmakivien pohjalta. Tämän osuuden tarkoituksena on erilaisten valmiiksi muotoiltujen vastausvaihtoehtojen perusteella selvittää, mitä yritys haluaa kiertotaloudella saavuttaa, mistä asioista yrityksessä on jo osaamista, ja mihin asioihin osaamista tarvitaan lisää. Osallistujien tehtävänä on kuuden kuvitteellisen pallon avulla tunnistaa omaan yritykseen parhaiten sopiva vastaus valmiista vaihtoehdoista, jotka on sijoitettu kuvan 3 mukaiseen nelikenttään. Sen vaaka-akselilla on aikaväli lyhyestä pitkään. Pystyakseli kuvaa vaikutuksia niin, että alhaalle siirryttäessä on mahdollisuus vähentää liiketoiminnan negatiivisia vaikutuksia, kuten kustannussäästöt ja riskienhallinta. Vastaavasti liikuttaessa pystyakselia ylöspäin, on mahdollisuus lisätä liiketoiminnan positiivisia vaikutuksia, joita ovat esimerkiksi liikevaihdon kasvu, maine ja uskottavuus.



Kuva 3. Kiertotalousliiketoiminnan potentiaalinen ulottuvuudet nelikentässä (Kiertotalouden Roadmap -työkalu).

Ensin osallistujat tarkastelevat lyhyen aikavälin vastausvaihtoehtoja:

- 1. pallo sinne, mikä vastausvaihtoehdoista koetaan lyhyellä aikavälillä helpoimmaksi toteuttaa
- 2. pallo sinne, minkä vastausvaihtoedon toteutumisen yritys kokee lyhyellä tähtämellä tulevaisuudessa tärkeimmäksi
- 3. pallo sinne koko nelikentästä, missä yritys kokee omaavansa eniten omaa osaamista

Tämän jälkeen siirrytään pohtimaan pitkää aikaväliä:

- 4. pallo sinne, mikä vastausvaihtoehdoista koetaan tärkeimpänä asiakkaiden ja kysynnän säilyttämiseksi
- 5 pallo sinne, millä vastausvaihtoehdolla osallistujat näkevät olevan suurimman vaikutuksen liiketoiminnan ennakoitavuuteen
- 6. pallo sinne koko nelikentästä, mikä nähdään yrityksen suurimmaksi haasteeksi liiketoiminnan kehittymisen tiellä

Tässä osiossa ohjeistetaan, että välttämättä mikään vastausvaihtoehto ei sovi täydellisesti yritykseen, vaan tällöin valitaan lähimmäksi osuva vastausvaihtoehto. Jos osallistujat osaavat heti sanoittaa yritykseen paremmin soveltuvan väittämän, myös sitä voidaan käyttää. Työpa-jatyöskentelyssä on tärkeämpää pyrkiä etenemään kuin jumittua liiaksi yksittäiseen väittämään. Väittämiin voi aina myöhemmin palata, jos jokin jää mietityttämään. Niistä voidaan palata keskustelemaan erillisissä tilaisuuksissa ja yhteyksissä, mikäli sille koetaan tarvetta. Kun kaikki kuusi palloa on sijoitettu vastausvaihtoehtoihin, jatketaan tehtävässä eteenpäin, ja täytetään valitut lauseet ohjeen mukaisessa järjestyksessä työskentelypohjaan. Siinä edellisessä kohdassa valituilla vastausvaihtoehdoilla täydennetään pallojen mukaisessa järjestyksessä seuraavat lauseet:

Lyhyellä aikavälillä:

- Haluamme etsiä kiertotaloudesta nopeita keinoja...
- Mutta toisaalta meidän on tärkeää tutkia miten...
- Meillä on kykyä itse...

Pitkällä aikavälillä:

- Pärjäämme kilpailussa, koska tiedämme, miten...
- Ja parannamme liiketoiminnan ennakoitavuutta, kun etsimme kiertotalousratkaisuja, joilla voimme...
- Meidän pitää kuitenkin ymmärtää paremmin, miten voimme...

Täydennettyjen lauseiden lopputuloksena muodostuu työpajatyöskentelyn seuraavia vaiheita ohjaava näkemys siitä, mitä lyhyellä aikavälillä kiertotaloudella tavoitellaan yrityksessä, missä tarvitaan osaamisen kehittämistä ja missä toisaalta on jo omaa osaamista. Lisäksi saadaan muodostettua kuva siitä, miten pitkällä aikavälillä pärjätään kilpailussa, parannetaan ennakoitavuutta ja toisaalta kehitetään osaamista eteenpäin kiertotalous huomioiden.

### **3.3 Nopeasti konkretiaan ja tähtäin tulevaan**

Näkemyksen kirkastamisen jälkeen työpajatyöskentelyssä siirrytään Nopeasti konkretiaan -osioon, jossa määritellään edellisessä osiossa tunnistettujen tavoitteiden pohjalta karkea toimintasuunnitelma kiertotalousperustaisten liiketoimintamallien käyttöönottamiseksi yrityksessä. Työpajaosallistujia muistutetaan ohjeistuksessa siitä, ettei kiertotalouteen siirtyminen tarkoita sitä, että kaiken tulee muuttua, vaan osallistujat voivat pohtia tehtävää myös siltä kannalta, mikä olisi pienin riittävä toiminnanmuutos, jotta yritys voi sanoa siirtyneensä hyödyntämään kiertotalouden liiketoimintamalleja. Nopeasti konkretiaan -osiossa tunnistetaan potentiaalisimmat kiertotalouden liiketoimintamallit, joita yrityksessä voidaan ottaa käyttöön kuluvaan ja seuraavan vuoden aikana, ja sovitaan konkreettiset toimenpiteet tavoitteiden toteuttamiseksi. Tehtävä on nelivaiheinen.

Ensimmäiseksi valitaan esitellyistä kiertotalouden liiketoimintamalleista kolme yrityksen näkökulmasta helpointa tai kiinnostavinta alaliiketoimintamallia. Pohdinnan tueksi Roadmapista tuodaan näkyviin työpajan aiemmissa osissa esitelty kuva alaliiketoimintamalleista kuvauksineen. Valitut alaliiketoimintamallit täydennetään suunnitelmapohjaan niille osoitettuihin kohtiin. Tämän jälkeen näille valituille

liiketoimintamalleille luodaan mittarit ja valmistumisaikataulu, jolla voidaan arvioida liiketoimintamallin käyttöönoton onnistumista. Määritellyn mittarin tulisi kuvata työpajaan osallistuvien näkemystä siitä, mitä on pitänyt tapahtua, jotta voidaan todeta kyseisen liiketoimintamallin olevan onnistuneesti käytössä. Kolmannessa vaiheessa valituille kolmelle liiketoimintamallille mietitään kaksi ensimmäistä konkreettista toimenpidettä, joilla edistetään sitä, että määritelty mittari voidaan saavuttaa. Viimeiseksi sovitaan asian edistymisestä vastaava henkilö tai henkilöt. Suunnitelmien täyttäminen saatetaan kokea hankalaksi, joten SeAMKin pk-yritysten kanssa tekemien työpajapilotointien perusteella tehtiin kolme case-esimerkkiä erilaisten yritysten tekemistä suunnitelmista, joista yritys voi katsoa mallia ja hakea inspiraatiota.

Syntyneet konkreettiset ensiaskeleet aikatauluineen vastaavat työpajan tavoitteeseen. Tähtäin tulevaan -osiossa osallistujat pääsevät lopuksi vielä reflektomaan työpajan kulkua ja pohtimaan kysymyksen kautta tulevaisuuden toimenpiteitä kiertotaloustyössä. Keskustelun tueksi Roadmappiin muodostettiin seuraavanlaisia kysymyksiä:

Miltä kiertotalouden liiketoimintamallit vaikuttavat? Mikä houkuttelee, ja mikä ei ainakaan sovellu teille?

- Minkälaista potentiaalia näette kiertotalouteen siirtymisen tarjoavan yrityksellenne?
- Tarvitaanko osaamisen päivittämistä? Mistä aiheista?
- Pärjättekö itsenäisesti, vai kaivataanko ulkopuolista tukea?

Työpajan päätteeksi työpajaan osallistuneita pyydetään täyttämään lyhyt Webpropol-kysely, jossa voi antaa palautetta työpajasta, sen hyödyllisyydestä ja sisällöistä.

## 4 YHTEENVETO JA LOPPUPOHDINTA

Kiertotalouden Roadmap-työpajaa pilotoitiin yhteensä kahdeksan eri yrityksen kanssa. Pilottiyrietykset edustivat monipuolisesti Etelä-Pohjanmaan alueen pk-yrityksiä, jotta Roadmapin toimintalogiikkaa pystyttiin testaamaan mahdollisimman erilaisissa liiketoimintamal-

leissa ja lähtötilanteissa. Pilotoinneissa SeAMK:in asiantuntijat olivat mukana työpajoissa, ja koostivat yhteen huomioita ja kokemuksia, jotta Kiertotalouden Roadmap -omatoimityöpaja-konseptista oli mahdollista luoda versio, jota yritykset voivat aidosti käyttää ilman ulkopuolista asiantuntijaa.

Kiertotalouden Roadmap-työpajoista saatiin runsaasti positiivista palautetta osallistujilta. Ilahduttavaa oli, että useista osallistujayrityksistä palattiin vielä jälkikäteen sähköpostitse tai puhelimitse kiittämään työpajan annista. Työpajan koettiin lisänneen ymmärrystä kiertotalouden mahdollisuuksista ja omaan yritystoimintaan soveltuvista liiketoimintamalleista. Erityisen hyödyllisiksi osallistujat kokivat Roadmap-työskentelyssä asetetut konkreettiset aikataulut ja välitavoitteet. Tämä havainnollistaa sitä, miten tärkeää on, että Kiertotalouden Roadmapissa pystytään huomioimaan yksittäisen pk-yrityksen näkökulma ja lähtökohdat.

Toinen keskeinen havainto on, että kun onnistumme kääntämään yrityksen ajatukset radikaalista muutostarpeesta siihen, millaisilla mahdollisimman pienillä askeleilla kiertotalouteen siirtyminen voidaan aloittaa, se madaltaa selvästi yritysten henkistä kynnystä aloittaa muutosprosessi. Kun yritykset ymmärtävät, ettei kaikkea vanhaa tarvitse hylätä liiketoiminnassa, ja parhaat hyödyt saadaan etsimällä omiin lähtökohtiin parhaiten sopivat kiertotalouden liiketoimintamallit, joiden käyttöönotto voidaan tehdä asteittain. Työpajoissa määriteltyjen toimenpiteiden ja tavoitteiden jalkauttamisesta onkin nähty jo useita hienoja esimerkkejä pilotointiin osallistuneissa yrityksissä, ja nämä kokemukset kannustavat työpajan kehittäneitä SeAMK:in asiantuntijoita jatkamaan pk-yritysten tarpeet ja lähtökohdat huomioivaa työtä kiertotalouden parissa.

Artikkeli on valmisteltu osana Ympäristöosaamisen kehittämisellä kohti kestäväää teollisuutta -hanketta. Haluamme kiittää hankkeen ja tämän artikkelin rahoittamisesta Euroopan Sosiaalirahastoa ja rahoituksen myöntäjänä toiminutta Keski-Suomen elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusta.

## LÄHTEET

Huovinen, J. (2023). *Yrityskyselyn tulokset: Pk-yritysten kasvun ajurit: vihreä siirtymä, vastuullisuus ja digitalisaatio*. Elinkeinoelämän Keskusliitto (EK). [https://ek.fi/wp-content/uploads/2023/09/Kasvun-ajurit\\_infografiikka\\_syyskuu2023.pdf](https://ek.fi/wp-content/uploads/2023/09/Kasvun-ajurit_infografiikka_syyskuu2023.pdf)

Knuuttila, K., Lehtonen, E., Nuottamäki, E., Benford, S., & Lindell, H. (2023). *Yritysten näkökulmia kiertotalouden haasteista ja palvelutarpeista* (Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 325). Jyväskylän ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-830-688-0>

Mäki, K. (2020). Kiertotalouden nykytilanne ja edistäminen Etelä-Pohjanmaan pk-yrityksissä. Teoksessa A. Haasio, S. Joensuu-Salo & S. Saarikoski (toim.), *Luovaa liiketoimintaa, kestävää kulttuuria* (s. 200–218). (Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 158). Seinäjoen ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe20201209100081>

# YRITYSTEN YMPÄRISTÖKESTÄVÄ JOHTAMINEN – KOKEMUKSIA KOULUTUSSARJAN RAKENTAMISESTA

Heli Hietala, DI, tradenomi (ylempi AMK), projektipäällikkö, SeAMK

Jenni Nurmi, KTM, asiantuntija, SeAMK

## 1 JOHDANTOA

Muutosjoustavuus on entistä keskeisempi tekijä pk-yritysten menestyksen ja kasvun polulla. Muuttunut globaali tilanne ja ekologinen kestävyyskriisi muuttavat vihreän siirtymän ohella yritysten toimintaympäristöä, halusi tai ei. Tämä artikkeli kertoo yrityksen ympäristöasioiden johtamisen koulutussarjan rakentamisesta ja siitä syntyneistä kokemuksista. Koulutussarja on rakennettu Etelä-Pohjanmaan pk-teollisuuden ympäristöasioiden johtamisen tueksi. Artikkelissa kuvataan, millaisia osaamistarpeita ja osioita koulutukseen valittiin ja millaisia ajatuksia koulutussarjasta heräsi. Koulutussarja on toteutettu osana Seinäjoen ammattikorkeakoulun Ympäristöosaamisen kehittämisellä kohti kestävää teollisuutta -hanketta, joka on Euroopan Sosiaalirahaston rahoittama. Tavoitteena on ollut tukea Etelä-Pohjanmaan pk-yritysten kasvua ja kilpailukykyä sekä alueen elinvoimaisuutta osaamista kehittämällä. Kohderyhmä ulottuu alueen teollisuuden henkilöstöstä aina SeAMKin henkilöstöön, opiskelijoihin ja työttömiin sekä välillisesti kuntiin. Kattava kohderyhmä mahdollistaa yhdessä kehittämisen laajalla rintamalla.

Vihreä siirtymä näkyy yrityksille jo lainsäädännössä ja rahoittajien toiminnassa. Asiakkaat ovat myös ympäristötietoisempia, mikä korostuu tällä hetkellä erityisesti julkisissa hankinnoissa ja suurten brändien arvoketjuissa. Vihreän siirtymän kolme ylätasoa vaikuttavat: Yri-

tysvastuulaki CSDD, EU:n taksonomia ja Kestävyyssraportointidirektiivi (CSRD). Uutta yritysvastuulakia valmistellaan parhaillaan EU:ssa (European Commission, 2022). Se velvoittaa unionin alueella toimivia yrityksiä huolehtimaan ihmisoikeuksista, ympäristöstä ja hyvästä hallinnosta arvoketjuissaan. Yrityksiltä tullaan vaatimaan huolellisuusvelvoitetta, jonka mukaan niiden tulee tunnistaa, ehkäistä, lieventää ja korjata myös toiminnastaan aiheutuvia haitallisia ympäristövaikutuksia. Laki koskisi erityisesti suuryrityksiä, mutta myös riskipitoisilla aloilla toimivia pienempiä yrityksiä. Tällaisiksi on alustavasti luokiteltu maa- ja metsätalous, tekstiiliteollisuus sekä kaivannaisteollisuus.

Taksonomia on EU:n kestävän rahoituksen luokittelujärjestelmä, joka on luotu tukemaan vihreää siirtymää. Tavoitteena on ohjata rahoitusmarkkinoita suosimaan ympäristön kannalta kestävämpiä ratkaisuja, asettaen siten raamit taloudelliselle toiminnalle. EU:n raportointilainsäädäntö (CSRD) tekee vastuullisuusraportoinnista pakollista kaikille yrityksille, joissa on yli 250 työntekijää vuodesta 2026 alkaen. Tämä asettaa paineita myös toimitusketjun alemmille tasoille raportointivaatimusten täyttämiseksi. CSRD kattaa ympäristövastuun lisäksi myös sosiaalisen vastuun ja hyvän hallintotavan näkökulmat (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2023).

Kestävyyssmurros on sekä uhka että mahdollisuus liiketoiminnalle. Yritysten toimintaympäristö ja globaali tilanne muuttuvat nopeasti. Ekologinen kestävyyskriisi etenee. Vihreä siirtymä muokkaa markkinoita, sidosryhmien odotuksia ja kokonaisia arvoketjuja. Se koskettaa kaiken kokoisia yrityksiä. On valtava riski pitää kiinni perinteisistä kestävämmään raaka-aineiden ottoon ja kulutukseen perustuvista lineaarisista liiketoimintamalleista. Toteutunut riski voi jopa päättää yrityksen toiminnan tai kadottaa markkinoita. Riskejä syntyy esimerkiksi raaka-aineiden saatavuusongelmista tai tuotantoresurssien hintaharppauksista. Kannattavalla yrityksellä täytyy olla vähintään kyky toimia ja palauttaa tasapaino muuttuvalla toimintakentällä.

Vihreä siirtymä tarjoaa yrityksille mahdollisuuksia uusien liiketoimintamallien ja markkinoiden kautta. Tämä edellyttää yritykseltä uuden omaksumista, sopeutumista ja uusien menestystekijöiden löytämistä.



Ymmärrys auttaa näkemään mahdollisuudet. Käsälä (2023) painottaa, että yrityksen pitkäaikaisen menestyksen avaimet eivät ole tuotteessa tai palvelussa, vaan jatkuvassa mukautumisessa, oppimisessa ja asiakaslähtöisyydessä. Positiivinen suhtautuminen ja oppimishalu lisäävät yritysten resilienssiä eli muutosjoustavuutta. Resilienssi on kyky toimia muuttuvissa olosuhteissa kohdaten häiriöt ja kriisit sekä palautua, toipua ja jopa vahvistua niistä (Sitra, i.a.). Resilienssi syntyy mm. viisaasta resurssien käytöstä ja tulevaisuusorientoituneesta päätöksenteosta. Verkottuneessa maailmassa resilienssi edellyttää myös sen tiedostamista, että jokainen yritys on entistä riippuvaisempi erilaisista arvoketjuista ja arvoverkostoista sekä näiden tunnistamista.

Kiertotalouden odotetaan muovaavan yritysten toimintaa merkittävästi (Jalava ym., 2021, s. 12). Suomalaiset pk-yritykset kaipaavat muutosmatkalleen uudenlaista osaamista ja tietoa itselleen soveltuvista kiertotalouden liiketoimintamalleista (Knuutila ym., 2023 s. 21). Laajan mittakaavan kiertotalous vaatii myös laajaa osaamista ja ymmärrystä. Suomen kiertotalousohjelma pyrkii kaksinkertaistamaan materiaalien kiertotalousasteen ja resurssien tuottavuuden. Lisäksi se tavoittelee kotimaisten ensisijaisten raaka-aineiden kulutuksen puolittamista vuoden 2015 tasosta vuoteen 2035 (Ympäristöministeriö, i.a.). Kiertotalous tarjoaa keinoja vahvistaa suomalaista taloutta ja työllisyyttä niin, että samalla luonnonvarojen kulutusta ja ympäristövaikutuksia voidaan vähentää. Kestävä tuote- ja palvelusuunnittelu korostuu. Siinä painotetaan luonnonvarojen uudelleenkäyttöä ja materiaalien pitkäaikaista hyödyntämistä, jossa niiden arvo säilyisi mahdollisimman korkea-asteisena. Käytäntöjä ovat muun muassa vuokraus, uudelleenkäyttö, sivuvirtojen hyödyntäminen, korjaaminen ja kierrätys.

Lisääntynyt raportointivastuu ja sidosryhmien kiinnostus edellyttävät myös yritysten viestinnän ja markkinoinnin osaamisen kehittämistä kestävyysnäkökulmasta. Positiivisella ympäristöväittämällä voidaan lisätä avoimuutta ja tuoda näkyväksi, että tavaramalla tai palvelulla on myönteinen ympäristövaikutus, ei vaikutusta tai vähemmän vaikutusta kuin kilpailevat vaihtoehdot (Euroopan komissio, 2021). Viherpesu on virheellisten väittämien tuottamista. Tällöin väite ei perustu totuuteen, eikä se ole läpinäkyvästi tarkistettavissa. Euroopan komissio (2023)

valmistelee viherväitteitä koskevaa direktiiviä (Green Claims Directive), jolla pyritään määrittelemään todenperäisyyden osoittamista ja selkeyttämään myös esimerkiksi ympäristömerkkiviidakkoa.

Kestävyyismurros muovaa laajasti työelämää ja siihen panostaminen voi tuottaa yrityksille uusia vetovoimatekijöitä myös työnantajan näkökulmasta. Baronan (2023) suorittamassa työelämä tutkimuksessa selvitettiin tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijöiden hyvinvointiin. Tutkimuksessa paljastui, että perustarpeiden, kuten toimeentulon, ohella huoli maailman tilasta on keskeisessä roolissa. Tämä huoli koettiin jopa merkittävämmäksi hyvinvoinnin ajuriksi kuin oma terveys. Tulos on keskeinen esimerkiksi työntekijöiden sitouttamisen ja henkilöstövoimavarojen näkökulmasta. Kestävyyssnäkökohtien tiedostaminen on tärkeä osaajien houkuttelemisen ja pitämisen keino Etelä-Pohjanmaan yritysten ja alueen elinvoiman kannalta.

Tavoite ei siirry yrityksen arkeen ja kilpailukyvyksi ilman aktiivista johtamista ja yhteistä tahtotilaa. Menestyksenkäs ympäristöasioiden johtaminen on kokonaisvaltaista ja edellyttää nykyistä tehokkaampaa osaamis pääoman hyödyntämistä organisaatiossa ja sen verkostoissa. Pienillä ja keskisuurilla yrityksillä on etunaan pienemmän koon tuoma ketteryys, mutta toisaalta suuryrityksiä rajallisemmat osaamisresurssit. Osaamisen kehittäminen on yksi yrityksen kilpailukyvyn ja kasvun edellytys jatkossa. Sekä organisaation että yhteiskunnan näkökulmasta kestävyysmuutos edellyttää sen mukanaan tuomiin osaamistarpeisiin vastaamista kaikilla koulutustasoilla ja -ohjelmissa.

Lähitulevaisuudessa odotetaan syntyvän lukuisia niin sanottuja vihreitä tehtäviä, jotka nojaavat nykyisiin ammatteihin ja koulutuspolkuihin (Kuusela ym., 2023, s. 15). Tähän tarpeeseen heränneiden yritysten ja organisaatioiden määrä on selkeässä kasvussa. Huovinen (2023) on selvittänyt pk-yritysten näkemyksiä globaalien muutostekijöiden vaikutuksista kasvumahdollisuuksiin. Tekijöitä tarkastelussa ovat vihreä siirtymä, digitalisaatio ja vastuullisuus. Kolmannes tai yli, näkee näissä kaikissa kasvumahdollisuuden. Teollisuusyrityksistä lähes 50 prosenttia arvioi vihreän siirtymän lisäävän kasvua. Toisaalta yli puolet vastaa, ettei näe tai osaa sanoa onko millään edellä mainituista

kolmesta muutostekijästä vaikutusta heidän kasvuunsa. On siis todennäköisesti vielä runsaasti yrityksiä, jotka eivät ole muutosten vaikutusta omaan liiketoimintaan edes tiedostaneet.

## 2 YMPÄRISTÖASIAT YRITYKSEN ARKEEN – KOULUTUSSARJAN RAKENTAMINEN JA OSA-ALUEET

Ympäristöosaamisen muuntaminen käytännön toiminnaksi ja kilpailukyvyksi edellyttää toisaalta strategisen tason johtamista ja toisaalta osaamisen kasvattamista yrityksen kaikilla tasoilla. Ympäristöosaamisen kehittämishankkeessa tuotettu koulutussarja on kattava läpileikkaus asioista, jotka liittyvät ympäristöjohtamiseen. Hankkeen muita toimenpiteitä koulutussarjan ohella ovat olleet syventävät työpajasarjat hiilijalanjälkilaskennasta ja kiertotaloudesta. Koulutus ja työpajat tehtiin toisiaan tukeviksi. Kaikissa osioissa lähdettiin liikkeelle taustoituksesta riittävän ymmärryksen ja osaamismotivaation synnyttämiseksi. Koulutussarjaa rakennettaessa oli jo käytettävissä työpajoissa syntyneitä materiaaleja ja kokemusta. Näiden ja asiantuntijoiden tietotaidon pohjalta aloitettiin koulutussarjan rakentaminen.

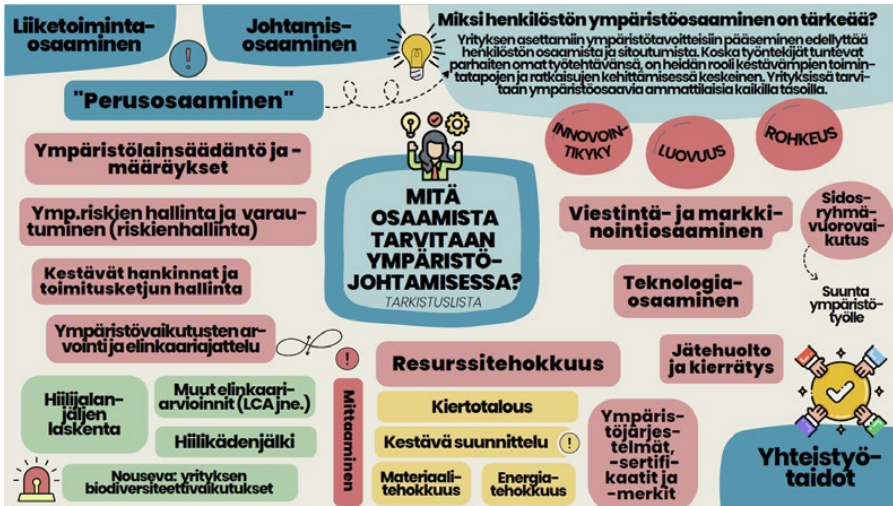
Ympäristöosaamisen muuntaminen kilpailukyvyksi ja yrityksen kokonaisvaltainen ympäristöjohtaminen tarkoittaa esimerkiksi ympäristöohjelman laatimista, omaa toimintaa koskevan lainsäädännön tuntemista, raaka-aineiden ja energian optimaalista käyttöä, resurssitehokkuutta sekä aktiivista ja vuorovaikutteista viestintää muutosjohtamisen tueksi. Asetettuihin ympäristötavoitteisiin pääseminen edellyttää henkilöstön kouluttamista ja sitoutumista. Kun yritys haluaa kehittää muutoskyvykkyytään ja pyrkii viemään asioita käytännön tasolle, johtamisen ja viestinnän merkitys korostuu. Työntekijät tuntevat parhaiten omat työtehtävänsä, joten heidän roolinsa kestävämpien toimintatapojen ja ratkaisujen kehittämisessä on keskeinen.

Koulutussarjan poikkileikkaavaksi teemaksi valittiin muutosjohtaminen. Ympäristöasioiden näkökulmasta lähtökohtana oli eteneminen ymmärryksestä käytännön toimiin. Runkona oli neljä keskeistä osa-alueita:

- Yrityksen kestävä liiketoiminnan perusta
- Ympäristöjohtamisen rooli, tavoitteet ja työkalut
- Ympäristöasioiden johtaminen yrityksen arkeen ja arvoketjuihin
- Viestintä, raportointi ja vuorovaikutus kestävä liiketoiminnan ytimessä

Kuvassa 1 esitetään osaamistarpeita, jotka liittyvät ympäristöasioiden johtamiseen ja joita koulutussarjassa käsiteltiin. Oikeanlaisen toiminnan aikaansaamiseksi on keskeistä ymmärtää, miksi ympäristövastuu on tärkeää ja miten sitä voidaan toteuttaa yrityksessä. Työntekijän ympäristöosaamista voidaan syventää tehtäväkohtaisesti. Keskeisiä perusteita ympäristöasioiden hallinnan kannalta ovat tietoisuus sovellettavasta ympäristölainsäädännöstä ja viranomaisten asettamista vaatimuksista. On tärkeää rakentaa valmiuksia seurata ja ennakoida nopeasti muuttuvaa sääntelyä. Hankintavaiheessa on kannattavaa osata ottaa huomioon ympäristö- ja kestävyysnäkökulmat. Hankinnoilla ja toimittajien sekä alihankkijoiden valinnalla on kasvava rooli ympäristövastuun näkökulmasta. Teknologiaosaaminen on keskeistä ja vaatii jatkuvaa päivittämistä.

Yrityksen on tärkeää tiedostaa toimintansa mahdolliset ympäristöriskit ja olla valmiina reagoimaan niihin. Lisäksi on olennaista tunnistaa erilaisia uhkia, jotka voivat vaikuttaa yritykseen. Yritys on vastuussa aiheuttamistaan ympäristövaikutuksista yhä laajemmin. Täten on hyvä ymmärtää vaikutuksia koko tuotteiden ja palveluiden elinkaaren matkalta. Tämä edellyttää vaikutusten tunnistamista ja arviointia. Tavoitteiden ja tekojen selkeä viestintä on tärkeää vastuullisuuden konkretisoimiseksi, kilpailuetujen saavuttamiseksi sekä henkilöstön motivoimiseksi ja sitouttamiseksi. Sidosryhmäymmärrys ja vuorovaikutus auttavat yritystä keskittymään olennaisiin asioihin ja luomaan suuntaviivoja. Muutoskyvykkäissä yrityksissä korostuvat yhteistyötaidot, jotka ovat keskeisiä uusien ratkaisujen kehittämisessä niin yritystasolla kuin laajemminkin yhteiskunnassa. Yhteistyö tarkoittaa myös kykyä toimia verkostoissa ja rakentaa niitä.



Kuva 1. Kooste osaamisesta, jota ympäristöjohtamiseen liittyy (Könönen, 2023).

Koulutussarjan runko syntyi edellä tunnistettujen osaamistarpeiden pohjalta ja koulutukset käynnistettiin helmikuussa 2023. Kokonaisuudesta pyrittiin tekemään kattava läpileikkaus asioista, jotka liittyvät ympäristöjohtamiseen. Ympäristöasioiden johtamisen etäkoulutusten sarjan tavoitteena oli tarjota osallistujille kokonaiskuva ja työkaluja ympäristöasioiden johtamiseen ja lisätä erityisesti teollisten pk-yritysten kykyä viedä ympäristöasioita yrityksen arkeen tehokkaasti ja vaikuttavasti. Koulutussarjan markkinointi aloitettiin jo vuodenvaihteessa. Sitä tehtiin kohderyhmälle kohdistuen laajasti erilaisissa tilaisuuksissa ja digitaalisissa kanavissa. Koulutussarjassa järjestettiin helmi-toukokuun välisenä aikana yhteensä 13 koulutusta. Tilaisuuksia oli viikoittain ja yksi tilaisuus oli kestoltaan 2–3 tuntia. Alkuosassa osallistujia havahdutettiin ympäristöosaamisen taustatekijöistä. Tämän jälkeen siirryttiin ympäristöjohtamisen erilaisiin osa-alueisiin. Koulutussarjan tilaisuudet otsikoitiin seuraavasti:

- Johdatus yrityksen ympäristöjohtamiseen: Liiketoimintaa ei tehdä tyhjiössä
- Liiketoimintaa muuttuvassa maailmassa: Tunnistettu riski on mahdollisuus
- Pk-yrityksen ympäristöjohtaminen ja Ekokompassi
- Pk-yrityksen ympäristöjohtaminen ja ISO 14001

- Yrityksen hiilijalanjälkilaskenta ja päästöjen vähentäminen, hiilikädenjälki
- Elinkaariarviot, tuotteen hiilijalanjälki ja kompensointi
- Materiaalitehokkuus ja kestävä suunnittelu
- Kiertotalous pk-yrityksessä ja biodiversiteettivaikutukset
- Energiatehokkuuden parantaminen pk-yrityksessä
- Rahoitus-mahdollisuuksia pk-yrityksen kestävä kehittämisen näkökulmasta
- Muutosjohtaminen ja viestintä – kohti kestävää liiketoimintaa
- Kestävä arvoketju ja yritys osana verkostoja
- Vastuullisuusraportointi ja viestintä

Koulutuskokonaisuudessa tuotettiin runsaasti uutta materiaalia ja kerättiin hajallaan verkossa olevaa tietoa yhteen pk-yrityksen tarpeita mukailleen. Koulutuksissa hyödynnettiin myös ulkopuolisia asiantuntija- ja esimerkkiryhtyspuheenvuoroja. Materiaalit tallennettiin Moodle-oppimisolustalle, josta osallistujat pystyivät opiskelemaan lisää itsenäisesti. Aktiivista osallistumista motivoitiin testeillä ja diplomilla. Kunkin osion jälkeen Moodlella oli mahdollista suorittaa osaamistesti. Ne, jotka tutustuivat kaikkiin materiaaleihin ja tekivät kaikki testit, suorittivat koulutussarjasta diplomin.

### **3 KOKEMUKSIA KOULUTUSSARJASTA JA SEN RAKENTAMISESTA**

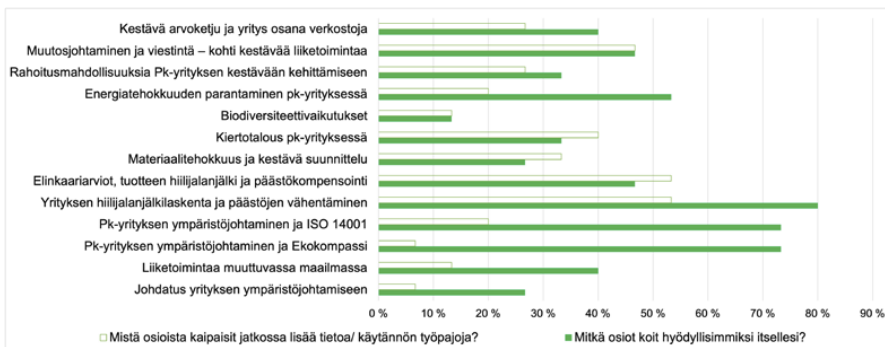
Ympäristöasioiden johtamisen koulutussarja herätti odotettuakin suuremman kiinnostuksen ja siihen sitoutui runsaasti osallistujia. Koulutussarjan laajuus ja laaja kohderyhmä mahdollistivat eri asiantuntijoiden ja yrityskehityksen yhdessä kehittymisen monipuolisesti. Koulutussarjasta saatiin runsaasti positiivista palautetta ja osallistujat sitoutuivat siihen aktiivisesti, vaikka laajuus ja tiivis aikataulu olivatkin monelle yritysosaajalle ajankäytöllisesti haastavia. Koko koulutussarjan ajan osallistujia pyydettiin kertomaan kokemuksistaan ja osaamistarpeistaan sekä tilaisuuksissa keskustellen että anonyy-

meillä kyselyillä. Näin tilaisuuksien vuorovaikutteisuutta lisättiin ja sisältöä pystyttiin tuottamaan ja muokkaamaan osallistujien tarpeita vastaavaksi koulutussarjan edetessä. Seuraavaksi kuvataan hankkeen saamaa palautetta ja syntyneitä havahtumisia ja kokemuksia.

Koulutussarjaan ilmoittautui yhteensä 135 osallistujaa, joista kuulolle tuli yli 120 henkilöä. Etelä-Pohjanmaan talousalueelta koulutussarjaan osallistui yli 60 henkilöä, joista diplomin suoritti 20 henkilöä. Syntyneet kokemukset ja palautteet vahvistavat sitä, että ympäristöosaamisen kehittäminen on merkittävässä roolissa pk-yrityksen kilpailukyvyn ja kasvun näkökulmasta jatkossa. Koulutussarjalle oli selkeä tarve myös valtakunnallisesti. Se herätti kiinnostusta ympäri Suomea, vaikka koulutussarjan kaikki markkinointi kohdistettiin vain Etelä-Pohjanmaalle. Kohderyhmän ulkopuolisia osallistujia oli koulutussarjassa lähes 60 henkilöä. Tarve osaamisen kehittämiseksi ympäristöasioissa on yhteinen yrityksen kokoon tai sijaintiin katsomatta tällä hetkellä. Pk-yrityksen näkökulmasta tuotettu koulutussarja kiinnosti myös isojen yritysten edustajia. Yhteinen kieli ja tahtotila luodaankin nyt jakamalla tietoa ja oppimalla yhdessä niin yritysten sisällä kuin laajemmilla verkostoissa. Etätoteutus mahdollisti koulutuksiin osallistumisen paikasta riippumatta ja Etelä-Pohjanmaalle suunnatulla koulutussarjalla saatiin poikkeuksellisen iso vaikuttavuus myös valtakunnallisesti. Laaja aktiivinen osallistujajoukko kertoo osaltaan myös siitä, että sisältöjen suunnittelussa onnistuttiin kohdistamaan käsiteltävät teemat oikein. Relevantti sisältö houkutteli osallistujia ja sai heidät myös pysymään mukana viikosta toiseen.

Yrityksen ympäristöasioiden johtamisen koulutussarja oli poikkeuksellisen laaja ja tiivis kokonaisuus yrityksille maksuttomana etätoteutuksena. Tämä lisäsi osaltaan koulutussarjan kiinnostavuutta ja kysyntää. Työmäärällisesti koulutussarjan sisältöjen tuottaminen oli arvioitua suurempi ponnistus hankkeen asiantuntijoille, koska tieto on melko hajallaan ja jatkuvassa muutoksessa. Koulutussarja ja jo sen suunnittelu havahduttivat sekä sen toteuttajia että osallistujia siihen, miten monenlaista osaamista vihreä siirtymä ja ympäristöasioiden johtaminen vaatii jatkossa menestyvältä yritykseltä ja sen työntekijöiltä.

Koulutussarja on saanut erittäin hyvää palautetta. Annettujen numeeristen palautteiden keskiarvo oli 8, asteikolla 4–10. Vastauksia palautekyselyyn saatiin 17 kpl. Hyödyllisimmiksi vastaajat kokivat osiot, jotka käsittelivät hiilijalanjälkilaskentaa, energiatehokkuutta, ympäristöjohtamista ja sen standardeja, muutosjohtamista sekä vastuullisuusraportointia ja -viestintää. Kuviossa 1 on kooste vastaajien kokemuksista ja toiveista koulutussarjan eri osioista. Lisää tietoa ja käytännön työpajoja kaivattiin mm. hiilijalanjälkilaskentaan, materiaalitehokkuuteen, kestävään suunnitteluun, kiertotalouteen, muutosjohtamiseen, vastuullisuusraportointiin ja -viestintään liittyen. Vastaajista 71 % kaipasi luentoja, 24 % työpajoja ja 24 % yrityskohtaisia sparrauksia.



**Kuvio 1. Koulutussarjan palautekyselyn tulokset hyödyllisyydestä ja tulevista osaamistarpeista osioittain.**

Palautekyselyn avoimissa vastauksissa koulutussarjaa kuvattiin ajankohtaiseksi, asiatynteiseksi ja innostavaksi. Eräs osallistujayritys on kertonut hyödyntävänsä jo koulutussarjan antia strategiauudistuksessaan ja vastuullisuusustyössään. Toinen osallistuja kommentoi, että asia oli hyvin ajankohtaista ja auttaa kehittämään alueen teollisuutta ja yrityssektoria kohti kestävää ympäristöajattelua. Hänen mukaansa koulutussarja tarjosi hyviä instrumentteja tavoitteen saavuttamiseksi. Kolmas vastaaja kommentoi, että materiaali oli selkeää ja esitys kokonaisuudessaan helppotajuista ja esimerkit asioissa käytännönläheisiä. Vastaajat kokivat, että alkupuolen tiukan teorian päälle loppuosa juurrutti asioita hyvin käytäntöön. Yritysesimerkkejä pidettiin mielenkiintoisina. Osa olisi kaivannut luentotalenteita ajasta riippumattoman opiskelun mahdollistamiseksi. Eräs vastaaja toivoi koulutuksella olevan myös positiivista vaikutusta omaan työllistymiseensä.



Muutosjohtamisen valitseminen koulutussarjan läpileikkaavaksi teemaksi toimi todella hyvin ja kantoi kattoteemana ympäristöasioiden johtamisen kokonaisuutta. Muutosjohtamisen näkökulma synnytti yhteisymmärrystä ja motivaatiota johtamisen kehittämiseen, kun ympäristöasioiden ja johtamisen välillä oli selkeä linkki läpi koulutussarjan. Vastaajat toivoivat, että SeAMK voisi jatkossakin auttaa yrityksiä pysymään kartalla toimintakentän muutoksista. Kilpailukykytekijöiden lisäksi tietoa kaivataan jatkossa viranomais-, valtion tai EU:n taholta tulevista vaatimuksista. Neljännes vastaajista haluaisi jatkossa saada uutta tietoa työpajamaisista tilaisuuksista, neljännes kaipaisi yrityskoh- taisia sparrauksia ja 73 % vastaajista kaipaa luentomaista oppimista.

## 4 LOPUKSI

Nykyjohtaminen on jatkuvaa muutoksen johtamista. Muutosjoustavuus auttaa säilyttämään kilpailukyvyn. Tämän artikkelin tavoitteena oli nostaa esiin kokemuksia Etelä-Pohjanmaan teollisuuden ja erityisesti pk-sektorin ympäristöosaamisen kehittämiskoulutuksesta ja sen rakentamisesta. Artikkelissa on kuvattu, millaisia osaamistarpeita ja osioita koulutukseen valittiin, ja millaisia ajatuksia koulutussarjasta heräsi. Vihreä siirtymä ja maailman tila haastavat organisaatioiden osaamista laajasti. Yrityksen ympäristöosaamisen kasvu ei siirry yrityksen arkeen ja kilpailukyvyksi ilman aktiivista johtamista ja yhteistä tahtotilaa. Yrityksessä on hyvä pysähtyä pohtimaan, minne ollaan matkalla ja mitä halutaan olla jatkossa: olemassa, olematta, kasvussa vai jotain muuta? Tämä luo suuntaa kehittämistarpeille. Ympäristöosaamisen kehittäminen vaatii yhdessä oppimista koko toimitusketjussa ja eri toimijoiden kanssa. Käytännössä tämä tarkoittaa myös laajempaa osaamista ja ymmärtämistä verkostoista ja verkostoitumisesta.

Liiketoimintaa uudistamalla voidaan pysyä mukana bisneksessä tai avata uusia markkinoita. Varsinaisten kilpailuetujen rakentaminen edellyttää kestävä liiketoiminnan integrointia yrityksen ytimeen. Se taas tarkoittaa datan käytön tehostamista sekä johdon sitoutumista ja kykyä herättää vuoropuhelua. Nykytila täytyy tuntea. Yrityksen on myös kyettävä asettamaan mitattavat tavoitteet ja välitavoitteet eri aikavä-

leille vastuineen. Varsinainen kehittyminen tapahtuu jatkuvassa muutoksessa seuraamalla, analysoimalla ja vuoropuhelussa sidosryhmien ja verkostojen kanssa. Jatkuvien muutosvalmiuksien rakentaminen tarkoittaa muun muassa oppimista, organisointia, suunnittelua, aikaa, resursseja, viestintää, yhteistyötä ja tunteiden käsittelyä.

Jatkuva oppiminen luo toivoa, kasvua ja uudistumiskykyä. Ilmasto- ja ympäristötavoitteet voivat herättää laajuudessaan epätietoisuutta, joka synnyttää turvattomuutta ja luo muutoskyvyttömyyttä. Muutoksen vastustaminen tai passivoituminen ovat kuitenkin riskejä kilpailukyville niin yksilö- kuin yritystasolla. Vastuullisuusasioiden integroiminen yrityksen ytimeen voi parantaa myös työhyvinvointia sekä sitouttaa ja houkutella osaajia. Osallisuuden kokemus luo mahdollisuuden olla vaikuttamassa itseään isommin maailman tilaan. Joustava yritys on psykologisesti turvallinen ja menestyy toimintaympäristön monisyisessä muutoksessa. Tällainen yritys rohkaisee henkilökuntaansa mukaan kehittämiseen ja auttaa heitä ymmärtämään miksi asioita ollaan muuttamassa. Työntekijät tuntevat parhaiten omat työtehtävänsä, joten heidän roolinsa on keskeinen kestävämpien toimintatapojen ja ratkaisujen tuottamisessa.

Uutta osaamista vaaditaan kaikilla tasoilla. Osallistaminen ja koko organisaation ympäristöosaamisen kehittäminen ovat tehokkaita tapoja hyödyntää yrityksen henkilökunnan kollektiivisia voimavaroja. Yrityksellä on mahdollisuus löytää ympäristöosaamisesta uutta liiketoimintaa, joka rikkoo perinteisiä toimialarajoja. On tärkeää, että yritykset ja eri tasoiset koulutuslaitokset pystyvät mahdollistamaan osaajien kouluttamisen niin, että suomalaisen työvoiman kilpailukyky säilyy, osaajat pidetään ja niitä houkutellaan Suomeen niin maaseudulle kuin kaupunkeihin. Kun tietotaito ja ympäristöosaaminen kasvavat, myös yritysten ympäristövastuu lisääntyy.

Ympäristöasioiden johtamisen koulutussarja on yhdessä hankkeen muiden osioiden kanssa auttanut eteläpohjalaisyhtiöitä kehittymään aktiivisiksi toimijoiksi vihreän siirtymän edistämässä. He osaavat nyt tunnistaa paremmin toimintansa ympäristövaikutuksia ja vaihtoehtoisia tai lisäarvoa tuottavia liiketoimintamalleja. Saatujen palautteiden

perusteella osallistujille on pystytty tarjoamaan tukea kasvavaan kestäväen liiketoiminnan osaamistarpeeseen. Koulutussarja oli monelle osallistujalle tärkeä alkusysäys ympäristöasioiden aktiiviseen kehittämiseen yrityksessään tai organisaatiossaan. Voidaan todeta, että koulutukselle on suuri tarve myös jatkossa. Sitä tulisi tarjota monimuotoisesti niin Etelä-Pohjanmaalla kuin valtakunnallisestikin helposti ymmärrettävässä ja käytännönläheisessä muodossa. Hankkeet ovat tärkeä osa pk-yritysten tukemisessa ja yhteisen kielen löytämisessä eri toimijoiden välille. Samalla voidaan tukea pieniä yrityksiä muutoksessa ja nostaa heidän äänensä kuuluville. Mitä pienempi yritys on, sitä vaikeampaa on löytää yrityksen sisältä aikaa ja resursseja perehtyä aiheeseen yksin.

Kestävyysteema herättää monenlaisia näkökulmia ja mielipiteitä katsantokannan ja osaamistason mukaan. Koulutuksen vaikuttavuuden näkökulmasta on tärkeä pitää fokus kohderyhmässä oikean lähestymistavan löytämiseksi. Luentotallenteet toisivat jatkossa työn ohessa tehtävään osaamisen kehittämiseen joustavuutta. Tallenne jää kuitenkin helposti katsomatta kiireen keskellä, kun pakollista ajankoh-  
taa ei ole. Tallenteen katselu ei myöskään mahdollista samanlaista vuoropuhelua kuin reaaliajassa toteutettava koulutus, mikä on tärkeä osa näin laajojen asioiden omaksumiseen ja näkökulmien muodostamiseen. Koulutussarjasta syntyneitä materiaaleja, oppeja ja kokemuksia tullaan hyödyntämään ja hyödynnetään jo eri muodoissa esimerkiksi SeAMKin muissa hankkeissa ja täydennyskoulutuspalveluissa. Kesällä 2023 alkaneessa SeAMKin EAKR-rahoitteisessa Riihi – Resurssiviisaat verkostot Etelä-Pohjanmaalle -hankkeessa tuotetaan itseopiskelumateriaalia osaltaan koulutussarjan materiaaleihin pohjautuen.

Artikkeli on valmisteltu osana Ympäristöosaamisen kehittämisellä kohti kestävää teollisuutta -hanketta. Haluamme kiittää hankkeen ja tämän artikkelin rahoittamisesta Euroopan Sosiaalirahastoa ja rahoituksen myöntäjänä toiminutta Keski-Suomen elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusta.

## LÄHTEET

Barona. (2023). *Työelämätkimetus: Mitä kuuluu suomalaiseen työelämään?* <https://barona.fi/tyoelaman-tutkimus>

Elinkeinoelämän Keskusliitto. (2023). *Vastuullisuuden EU-sääntely etenee – mihin pk-yritysten on varauduttava?* [https://ek.fi/wp-content/uploads/2023/01/EK\\_Vastuullisuus\\_EU\\_ok.pdf](https://ek.fi/wp-content/uploads/2023/01/EK_Vastuullisuus_EU_ok.pdf)

European Commission. (2022). *Just and sustainable economy: Commission lays down rules for companies to respect human rights and environment in global value chains.* [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip\\_22\\_1145](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_22_1145)

Euroopan komissio. (2021). *Ohjeet sopimattomista elinkeinonharjoittajien ja kuluttajien välisistä kaupallisista menettelyistä sisämarkkinoilla annetun Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivin 2005/29/EY tulkintaa ja soveltamista varten (2021/C 526/01).* [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/?uri=uriserv%3AOJ.C\\_.2021.526.01.0001.01.FIN&toc=OJ%3AC%3A2021%3A526%3AFULL](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/?uri=uriserv%3AOJ.C_.2021.526.01.0001.01.FIN&toc=OJ%3AC%3A2021%3A526%3AFULL)

Euroopan komissio. (2023). *Viherväittämiä koskeva direktiivi.* <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/PDF/?uri=CELEX:52023PC0166>

Huovinen, J. (2023). *Yrityskyselyn tulokset: Pk-yritysten kasvun ajurit: vihreä siirtymä, vastuullisuus ja digitalisaatio.* Elinkeinoelämän Keskusliitto (EK). <https://ek.fi/ajankohtaista/tiedotteet/vihrea-siirtyma-tarjoaa-kasvua-joka-kolmannelle-pk-yritykselle-erot-lansi-ja-ita-suomen-valilla-pienia/>

Jalava, E., Leppänen, R., Lehtinen, A., Yrjönmäki, S., Korhonen, N., Tolonen, E., & Byckling, L. (2021). *Kiertotalouden vaikutukset työhön ja osaamiseen* (Sitra työpäpaperi). Sitra. <https://www.sitra.fi/julkaisut/kiertotalouden-vaikutukset-tyohon-ja-osaamiseen/>

Knuuttila, K., Lehtonen, E., Nuottamäki, E., Benford, S., & Lindell, H. (2023). *Yritysten näkökulmia kiertotalouden haasteista ja palvelutarpeista* (Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 325). Theseus. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-830-688-0>

Kuusela, O.-P., Mykrä, N., Jousilahti, J., Neuvonen, A., Arola, T., Markkanen, I., Nokkala, T., Lehtonen, A., Heikkinen, H., Oinonen, I., Alhola, K., Huttunen, S., Paloniemi, R., Pohjola, J., & Saarinen, T. (2023). *Vihreän siirtymän osaamis- ja koulutustarpeet VISIOS.* (Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2023:31). Valtioneuvoston kanslia. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-463-7>

Känsälä, A. (2023). *Johtajasta Mestariksi*. Storytel.

Könönen, L. (2023). *Mitä osaamista tarvitaan ympäristöjohtamisessa? -Tarkistuslista*. [Kuvio]. SeAMKin Yrityksen ympäristöasioiden johtamisen koulutussarja: Muutosjohtaminen ja viestintä – kohti kestävää liiketoimintaa.

Sitra. (i.a.). *Resilienssi*. <https://www.sitra.fi/tulevaisuussanasto/resilienssi/>

Ympäristöministeriö. (i.a.). *Mitä on vihreä siirtymä?* <https://ym.fi/mita-on-vihrea-siirtyma>

# TEHOKKAAT VERKOSTOT KIERTOTALOUDEN EDISTÄJÄNÄ

Krista Mäki, DI, asiantuntija, TKI, SeAMK

Jenni Nurmi, KTM, asiantuntija, TKI, SeAMK

Heli Hietala, DI, tradenomi (ylempi AMK), asiantuntija, TKI, SeAMK

## 1 JOHDANTOA

Kiertotaloutta tulee edistää, sillä kiertotalous on tunnistettu yhdeksi tehokkaimmista keinoista ilmastonmuutoksen, ympäristön saastumisen ja luontokadon muodostaman planetaarisen kolmoiskriisin torjunnassa (United Nations, 2021; United Nations Industrial Development Organization, 2022). Kiertotalous nähdään keskeisenä vihreän siirtymän ratkaisuna, kun tavoitellaan kestäväää talouskasvua, joka ei enää perustuisi luonnonvarojen ylikulutukselle, kuten vielä tällä hetkellä (Drummond, ym., 2021). Arvioidaan, että vihreä siirtymä ja kiertotalous sen merkittävimpänä toteutuskeinona tulee muuttamaan maailmaa kuten teolliset vallankumoukset aiemmin. Tämän systeemisen muutoksen jalkauttamisessa on keskeistä, että toimijat, erityisesti yritykset ja teollisuus, tunnistavat, että kiertotaloudesta saatava liiketaloudellinen lisäarvo kulkee käsi kädessä ympäristökuormituksen vähentämisen, luonnonvarojen ylikulutuksen, energiankulutuksen ja hiilidioksidipäästöjen kasvun hillitsemisen kanssa (Dixon-Declève, ym., 2021).

Etelä-Pohjanmaalla tahtotila vihreän siirtymän ja kiertotalouden edistämiseksi on selkeästi määritelty Etelä-Pohjanmaan maakuntastrategiassa sekä muissa alueen toimintaa ohjaavissa asiakirjoissa, joissa todetaan, että Etelä-Pohjanmaa ei selviä ilman uudistumista ja reagointia muuttuvaan toimintaympäristöön. Vihreän siirtymän konkreettinen edistäminen alueella edellyttää kuitenkin kiertotaloustoiminnan tehokkaampaa jalkauttamista, ekosysteemitomijoiden roolien selkeyttämistä sekä koko toimijakentältä muutosta totuttuihin

toimintatapoihin ja kokonaisvaltaisempaa otetta kiertotalouden ja kestäväen liiketoiminnan edistämiseen. Yrityksiltä vaaditaan muuntautumiskykyä ja -halua, ja kehittäjäorganisaatioilta sekä julkisilta toimijoilta kykyä katalysoida kiertotaloussiirtymää oikein kohdistetuilla ja ajoitetuilla toimenpiteillä (Etelä-Pohjanmaan liitto, 2022).

Etelä-Pohjanmaalla yrityskehittäminen on monipuolinen, mutta sen uudistuminen on perinteisesti ollut hidasta, ja yritysten edellytykset vastata vihreän siirtymän vaatimiin muutoksiin ovat verrattain heikot. Alueella toimii yli 15 000 yritystä, joista lähes jokainen kohtaa lähivuosina kestävyysmurroksen arjessaan vailla riittävää vihreään siirtymään liittyvää osaamista. On tunnistettu, että alueen yrityksissä on tarve digitalisaation, innovaatiokyvyyden ja muiden liiketoimintavalmiuksien, kuten kiertotalousosaamisen, lisäämiselle. Paikallisiin erityispiirteisiin, maaseutumaisten alueiden hyväksi todettuihin toimintamalleihin ja alueen älykkään erikoistumisen linjoihin pohjautuvaa vihreän siirtymän osaamista lisäämällä voidaan parantaa merkittävästi Etelä-Pohjanmaan alueen toimijoiden, erityisesti yritysten, positiivista suhtautumista ja valmiuksia vastata muutokseen. Suotuisan kehittämisen varmistamiseksi on keskeistä tunnistaa, mitä kiertotalouden menetelmiä voidaan hyödyntää Etelä-Pohjanmaalla sellaisenaan, ja mitä lähestymiskulmia tulee muokata paikallisten erityispiirteiden ja toimien pohjalta (Etelä-Pohjanmaan liitto, 2022).

Useissa Seinäjoen ammattikorkeakoulun toteuttamissa hankkeissa on käyty eri toimijoiden kanssa vuoropuhelua vihreän siirtymän edistämiseen liittyen. Alueen yritykset, julkiset toimijat ja kehittäjäorganisaatiot ovat kaikki nostaneet esiin tarpeen kasvattaa osaamistaan muun muassa kiertotalouden ja hiilikädenjäljen saralla. Lisäksi he kaipaavat asennemuutoksen vauhdittamista, ekosysteemien kehittämistä ja niiden toimijoiden roolien selkeyttämistä. Yritykset ovat nostaneet esiin julkisten hankintojen merkittävän potentiaalin edistettäessä kiertotaloutta. Kestävyyteen liittyvien laatuksien huomioiminen julkisissa hankinnoissa loisi lisää kysyntää kestäville tuotteille ja palveluille. Toisaalta julkisten tilaajien suunnasta on noussut tarve kestävyysosaamisen kasvattamiselle, että hankintatapoja ja -kriteerejä voidaan kehittää. 1.6.2023 käynnistyneessä, Seinäjoen ammattikorke-

koulun toteuttamassa ja Euroopan aluekehitysrahaston rahoittamassa Riihi – Resurssiviisaat verkostot Etelä-Pohjanmaalla -hankkeessa pyritään vastaamaan näihin tunnistettuihin tarpeisiin ja edistämään verkostomaisen kiertotaloustoiminnan kasvattamista.

## 2 ETELÄ-POHJANMAAN KIERTOTALOUSEKOSYSTEEMIN TOIMIJAT

Kiertotalousekosysteemeissä voidaan nähdä piirteitä muista ekosysteemityypeistä, esimerkiksi innovaatio-, liiketoiminta- tai alustaekosysteemeistä. Kiertotalousekosysteemi on monen toimijan muodostama verkostomainen kokonaisuus, jossa vuorovaikutuksessa olevilla toimijoilla on toisiaan täydentäviä rooleja, ja joilla on yhteinen kiertotalouden edistämiseen liittyvä tavoite. Kiertotalousekosysteemin toimijat voivat olla yrityksiä, kaupunkeja, ministeriöitä, yliopistoja ja kehittäjäorganisaatioita. (CICAT2025, i.a.). Sen lisäksi, että kiertotaloutta edistetään ekosysteemeissä, tulee kiertotaloutta edistää yritysten sisällä. On tunnistettu, että keskeinen väline kiertotalousliiketoiminnan edistämiseen yritysten sisältä käsin on kestävyuden kokonaisvaltaisesti huomioiva johtaminen ja kestävyysteemoista viestiminen johdon ja avainhenkilöiden toimesta (Degerman ym., 2020).

Tulevaisuuden tuotannon ja kulutuksen on tapahduttava kiertotalouden periaatteilla myös maaseutumaisilla alueilla, mutta usein kiertotalouden jalkauttaminen lähtee kasvavien kaupunkiseutujen näkökulmasta (World Circular Economy Forum (WCEF), 2022). Maaseutualueiden dynamiikkaa muokkaavat niin poliittiset, sosiaaliset, taloudelliset kuin ympäristöön liittyvät ominaispiirteet ja haasteet. Siinä missä kasvavat kaupunkiseudut tiivistyvät ja kehittyvät, ja toimijat sekä materiaalivirrat pakkautuvat yhteen, maaseutualueilla väestö, yritykset ja liiketoimintamahdollisuudet harvenevat, ja liiketoimintaa leimaavat monet etäiseen sijaintiin liittyvät haasteet (Uvarova ym., 2020). Kasvavilla kaupunkiseuduilla on tyypillisesti ekosysteemien veturiyrityksiä, joilla on vahva tulevaisuusorientoitunut toimintatapa, ja jotka samalla vetävät pienempiä alihankkijoita ja muita yrityksiä



mukaan kehitys- ja innovaatiotyöhön. Tällaiset suuret veturiyritykset puuttuvat usein maaseutumaisilta alueilta, ja muutosta joudutaan vauhdittamaan eri lähtökohdista. On selvää, että lähtökohdat ovat kau-pungeissa ja maaseudulla erilaiset, mikä näkyy erilaisina ongelmina ja ratkaisuvaihtoehtoina. Täten kiertotaloutta ei voida jalkauttaa samoilla menetelmillä kaikkialla, vaan tarvitaan erilaisia toimenpiteitä ja fasili-tointia alueen lähtökohdat huomioiden. Vaikka haasteet on tunnistettu, näistä eroista ja erilaisista toimintatavoista on sekä alueellisesti että kansallisesti varsin vähän osaamista tai tietoa tarjolla.

Etelä-Pohjanmaan aluerakennetta kuvaa verkostomaisuus, eri kokois-ten taajamien ja kylien mosaiikkimaisuus sekä rakenteen runkona tärkeät ylimaakunnalliset yhteydet ympäröiville alueille. Etelä-Poh- janmaasta suurin osa on asuttua ydinmaaseutua, ja maaseutuväestön osuus on edelleen verrattain korkea. Väestö on sijoittunut hajautuneesti lähes koko maakunnan alueelle, ja taajama-aste (74 %) on selkeästi Suomen keskimääräistä (86 %) alhaisempi. Maakunta on kärsinyt muuttotappioista 2000-luvun aikana, mutta 2010-luvulla muuttoliike pois maakunnasta selkeästi kiihtyi. Väestö väheni viime vuosikymme- nen aikana kaikissa seutukunnissa lukuun ottamatta Seinäjoen seutua. Etelä-Pohjanmaan hajautunut aluerakenne vaikeuttaa saavutettavien lähipalveluiden tarjoamista ja kestävien liikennemuotojen kasvua. Nykyinen väestökehitys heikentää alueiden elinvoimaa ja asuinympä- ristöjen houkuttelevuutta. (Etelä-Pohjanmaan liitto, 2021.) Näin ollen myös Etelä-Pohjanmaalla on tarve edistää kiertotaloutta tunnistetuista alueellisista erityispiirteistä käsin. Tämä vaatii perinteistä laajempaa tulkintaa kiertotaloudesta, ja ymmärrystä tehokkaista kiertotalouden edistämistoimenpiteistä maaseutumaisilla alueilla.

Alueen erityispiirteisiin ja elinkeinorakenteen ydinaloihin linkittyvä vihreän siirtymän potentiaali on laajalti tunnistettu (Etelä-Pohjanmaan liitto, 2022), mutta konkreettisia viitteitä siirtymän käynnistymisestä alueella ei juurikaan ole, eivätkä yritykset ole vielä tarttuneet sen tarjoamiin mahdollisuuksiin toivotulla tavalla. Tämä on hälyttävää erityisesti siksi, että ympäröivissä maakunnissa, kuten Pohjanmaan ja Keski-Pohjanmaan maakunnissa, vihreän siirtymän nähdään jo edistävän alueen kehitysnäkymiä konkreettisesti. Etelä-Pohjanmaan

pitäisi kyetä tekemään strategista kehittämisloikkaa elinkeinorakenteen uudistamisessa ja monipuolistamisessa, jotta maakunta pystyisi paremmin vastaamaan alati kasvavaan muutosvauhtiin ja kilpailemaan osaavasta työvoimasta (Nieminen & Repo, 2022).

Parhaat kiertotalousratkaisut syntyvät yhteistyössä eri toimijoiden välillä, ja yhteisen kehittämisen kautta syntyy uusia kiertotaloustuotteita ja -palveluita sekä uusia ratkaisuja paikallisten kiertotalousekosysteemien käynnistämiseen (CICAT2025, i.a.). Aiemmissä hankkeissa erityisesti pk-yrityksiltä on noussut esiin selkeä tarve eri toimijoiden roolin ja osaamisen selkeyttämiseen, sillä yrityksiltä puuttuu tietoa liiketoiminnan kehitysprojektin tueksi saatavilla olevista palvelutarjoajista ja tukitoiminnoista. Lisäksi keskusteluissa on tullut ilmi, etteivät myöskään kehittäjäorganisaatiot tunne toistensa tarpeita, rooleja ja osaamista riittävästi, jotta ne voisivat kokonaisvaltaisesti auttaa yrityksiä liiketoiminnan kehittämisessä.

## 2.1 Kehittäjäorganisaatiot

Vihreän siirtymän tuoma liiketoimintapotentiaali on suuri. Etelä-Pohjanmaan paikalliset erityispiirteet huomioimalla voidaan parantaa alueen yritysten ja muiden toimijoiden osaamisvalmiuksia ja edistää muun muassa kiertotalousliiketoimintaa alueella. Maaseudulla on keskeinen rooli ympäristö- ja ilmasto-ongelmien ratkaisemisessa. Meneillään olevat kriisit voivat vauhdittaa myös muuta kehitystä alueella, jolla on myönteisiä vaikutuksia alueen kilpailukyvyille. Tällaisia kehittämiskulmia ovat esimerkiksi digitalisaatio, energiaomavaisuus ja erilaisiin riskeihin varautuminen. Mitä etupainotteisemmin vihreä siirtymä konkretisoidaan yrityksissä, sitä suurempi hyöty ja menestyspotentiaali yrityksille luodaan.

Vihreän siirtymä vaatii yrityksiltä riskinottoa, ketteryyttä ja rohkeutta kehittää toimintaansa sekä tahtoa uudistaa liiketoimintaansa kiertotalousperusteisesti. Tätä asennemuutosta tulee katalysoida kehittäjäorganisaatioiden kohdentamalla toimenpiteillä, jotka perustuvat vahvaan ymmärrykseen alueesta, yritysten tarpeista ja kiertotalo-

usliiketoiminnan reunaehdoista. Kehittäjäorganisaatioiden osaamista näistä aiheista on tarve systemaattisesti kasvattaa, jotta ne voivat toimia yritysten tukena kiertotaloussiirtymässä. Yhdessä oppimalla ja kehittämällä luodaan vankka perusta pitkäaikaiselle kestäväälle kasvulle ja toiminnan tehokkuudelle Etelä-Pohjanmaan pk-yrityskentällä.

## 2.2 Yritykset

Aiempien Seinäjoen ammattikorkeakoulun toteuttamien kestävyteen ja kiertotalouteen liittyneiden hankkeiden kokemukset ovat osoittaneet, että Etelä-Pohjanmaalla yritykset näkevät kestävyysmurroksen paitsi mahdollisuutena, myös uhkana liiketoiminnalleen. Etelä-Pohjanmaan elinkeinorakenteen takia vihreä siirtymä on tähän asti näyttäytynyt alueen yrityksille jopa liiketoimintaa haittaavana, ja pahimmillaan jopa olemassa olevaa elinkeinoä uhkaavana (Etelä-Pohjanmaan liitto, 2022). Tämä osoittaa, että tarve ymmärryksen lisäämiselle ja asennemuutoksen vauhdittamiselle alueen yrityksissä on ilmeinen, ja tätä muutosta voidaan edistää systemaattisella toimijalähtöisellä viestinnällä ja osaamisen kehittämällä.

On ilmeistä, että vihreä siirtymä ja kiertotalous koetaan alueen yrityksissä vielä varsin vieraiksi, eikä vaikutuksia liiketoimintaan osata konkreettisesti tunnistaa tai hyödyntää. Sama huomio on tehty myös alueellisissa ja kansallisissa selvityksissä (Antikainen, ym., 2022). Kiertotalouteen siirtymistä ei koeta yritystasolla tärkeäksi, vaan mieluummin vallalla on halu pitää kiinni vallitsevista toimintatavoista. Tämä on osaltaan ymmärrettävää, sillä nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä maaseutualueiden yritysten haasteet usein ovat ympäristönäkökohtia syvemmällä. Vastaavia ilmiöitä ja haasteita on tunnistettu myös muita Euroopan maaseutumaiden alueiden pk-yrityksiä tutkittaessa (Uvarova ym., 2020).

Kiertotalouden mukaisten suljettujen kiertojen aikaansaaminen edellyttää ekosysteemimäistä toimintaa ja yhteistyötä. Yritysten muutokkyvykkyuden vauhdittamiseksi on tunnistettava Etelä-Pohjanmaan alueelta keskeisiä ekosysteemejä, joihin alueen toimijat kuuluvat.

Yksittäinen toimija voi kuulua useaan ekosysteemiin eikä toimijan aina tarvitse edes tiedostaa olevansa osa ekosysteemiä (CICAT2025, i.a.). Etelä-Pohjanmaan ydintoimialoiksi on tunnistettu maatalous, elintarvikkeiden valmistus, kone- ja metalliteollisuus, vähittäis- ja tukkukauppa, rakentaminen sekä puutuote- ja huonekaluteollisuus. Nämä toimialat ja niiden toimijat muodostavat toimialakohtaisia ekosysteemejä, joiden keskinäisiä suhteita tai erityispiirteitä ei ole vielä tunnistettu. Samoin jo olemassa olevien paikallisten yritysalueiden joukosta voidaan tunnistaa ekosysteemejä, joissa sijaintiin perustuen yritykset hyödyntävät toistensa materiaaaliveirtoja ja resursseja. Näiden ekosysteemien tunnistamisella ja näkyväksi tekemisellä voidaan edistää yritysten liiketoimintaa ja löytää uusia kiertotalouteen perustuvia liiketoimintamalleja ekosysteemeissä. Näistä voidaan muodostaa kokonaisia kiertotalousekosysteemejä.

Liiketoiminnan kestävä kehittäminen edellyttää, että yrityksillä on riittävä osaaminen toimintansa ympäristövaikutusten tunnistamiseksi. Esimerkki tällaisesta osaamisesta on hiilijalanjälkiraportointi. Hiilikädenjälkiymmärrys lisää yritysten kykyä luoda positiivisia ympäristövaikutuksia tuotteillaan ja palveluillaan, mikä laajentaa heille avautuvia vihreän liiketoiminnan mahdollisuuksia entisestään. Hiilikädenjälki on kehitetty työkaluksi, jolla yritykset voivat viestiä tuotteidensa ja palveluidensa positiivisesta ilmastovaikutuksesta. VTT:n ja LUT:n kehittämän menetelmän mukaisesti hiilikädenjälki voi syntyä, jos yrityksen tuote tai palvelu pystyy pienentämään asiakkaan hiilijalanjälkeä. Tämä voidaan saavuttaa, jos yrityksen tuotteen tai palvelun hiilijalanjälki on markkinan keskiarvotilannetta pienempi. Hiilikädenjälki voi syntyä joko tuottamalla tuotteita, joiden hiilijalanjälki on pienempi kuin muiden markkinoilla olevien tuotteiden tai tuottamalla tuote tai palvelu, joka pienentää asiakkaan prosessien käytön aikaista hiilijalanjälkeä (Pajula, ym., 2018).

## 2.3 Julkiset hankkijat

Etelä-Pohjanmaan alueella on suuri tarve julkisten hankintakäytäntöjen, kehittämiselle niin, että ne ovat linjassa vihreän siirtymän kanssa. Kiertotaloutta edistävillä hankintamenettelyillä ja -kriteereillä

voidaan lisätä esimerkiksi tuotteiden haitattomuutta, materiaalien pitkäikäisyyttä ja kierrätettävyyttä sekä uusiomateriaalien käyttöä. Hankintakäytännöillä on merkittävä vaikuttavuus, sillä Suomessa julkisten hankintojen vuotuinen kokonaisvolyymi on 47 miljardia euroa, ja julkisista hankinnoista jopa 60 % tehdään paikallistasolla (Merisalo ym., 2021). Kiertotaloushankinnoilla edistetään kiertotalouden mukaista liiketoimintaa ja alueellisten kiertotalousekosysteemien muodostumista. Hankintojen avulla voidaan konkretisoida aluekohtaisia toimenpidesuunnitelmia. Näin alueella alkaa muodostua kysyntää ja markkinoita kiertotalousliiketoiminnalle. Innovatiiviset kiertotaloushankinnat mahdollistavat uusien tuotteiden käyttöönoton ja leviämisen.

Sen lisäksi, että kiertotalousyhteistyötä katalysoidaan ekosysteemeissä ja yleistä tietoisuutta ja asenteita aiheesta parannetaan, on julkista hankintaosaamista välttämätöntä kehittää ja hankintakäytäntöjä muokata. Tällä hetkellä tämä osaaminen on puutteellista, että hankintakriteereitä voitaisiin muokata. Julkisissa hankinnoissa on valitettavan usein kriteerinä halvin hinta, eikä laatukriteerejä ole asetettu. Kiertotaloutta tukevia hankintoja voidaan edistää muun muassa asettamalla niitä tukevia hankintakriteerejä ja hankkimalla tuotteen sijaan palveluja. Hankinnan kohteelle voidaan asettaa kiertotaloustavoite, kuten kierrätysmateriaalista valmistetut tekstiilit tai uusiokäytetyt tietokoneet. Lisäksi paikallisen tason julkisissa hankinnoissa voidaan esimerkiksi edistää kestävämpää materiaalien kiertoa maankäyttöön, rakentamiseen ja jätehuoltoon liittyvillä päätöksillä (Alhola, ym., 2022). Parhaimmillaan julkinen sektori voi olla mukana luomassa referenssimarkkinoita ja tukea samalla innovaatioiden syntymistä ja käyttöönottoa tarjoamalla kehitysympäristön ja toimimalla ratkaisun ensiostajana.

### **3 ETELÄ-POHJANMAAN KIERTOTALOUSVERKOSTON TUKEMINEN RIIHI -HANKKEESSA**

Riihi – Resurssiviisaat verkostot -hankkeen päätavoitteena on kiertotalousekosysteemien vahvistaminen ja kiertotalouden mukaisen liiketoiminnan kasvattaminen Etelä-Pohjanmaalla. Hankkeessa kasvatetaan

yhtä aikaa sekä yritysten, kehittäjäorganisaatioiden, että julkisten toimijoiden kiertotalousosaamista ja yhteistyötä, mikä edistää kokonaisvaltaista kiertotaloussiirtymää alueella. Hankkeen myötä alueelle syntyy erilaisia kiertotalouden ekosysteemejä ja kiertotaloutta kehitetään koordinoitummin ja tehokkaammin. Hankkeen toimenpiteet tuovat esiin myös uusia mahdollisuuksia kiertotalousliiketoiminnan kehittämiseksi ja kasvattavat kestävien tuotteiden ja palveluiden kysyntää.

Hankkeella on neljä alatavoitetta, jotka tukevat päätavoitetta sekä toisiaan. Alatavoitteet ovat 1) tunnistaa ja jakaa keinot kiertotalouden tehokkaaseen jalkauttamiseen pk-yrityksissä erityisesti maaseutumaisissa keskittymissä, 2) tunnistaa alueen keskeiset kiertotalouden potentiaalia omaavat ekosysteemit ja niiden toimijat, ja vahvistaa näiden välistä yhteistyötä ja verkottumista sekä fyysisillä että digitaalisilla alustoilla, 3) edistää alueen yritystoimijoiden positiivista asennetta, toimintakulttuurien muodostumista ja osaamista kiertotalouteen perustuvassa vihreässä siirtymässä, sekä 4) kasvattaa kiertotaloutta edistävien kestävien tuotteiden ja palveluiden kysyntää vahvistamalla julkisten toimijoiden hankintaosaamista liittyen kiertotalouden mukaisiin ja kestäviin tuotteisiin ja palveluihin.

Hankkeessa keskitytään kiertotalousosaamisen ja -yhteistyön kasvatamiseen eri toimijoiden näkökulmasta. Lisäksi panostetaan tiedon levittämiseen ja viestintään, jossa huomioidaan eri kohderyhmät aluekehittämisen näkökulmasta. Etelä-Pohjanmaan kiertotalouden osaamisalusta Riiheä sekä Riihi-utiskirjettä hyödynnetään aktiivisesti kaikessa hankkeen viestinnässä sekä tulosten jakamisessa. Tämän hankkeen viestinnällä ohjataan alueen pk-yrityksiä ja toimijoita hyödyntämään osaamisalustaa kiertotaloussiirtymän välineenä.

Hankkeessa tehostetaan kehittäjäorganisaatioiden kiertotalouteen liittyvää jalkauttamistyötä. Tarkennetaan käsitystä siitä, millaisia yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia kiertotalouden edistämisessä tunnistetaan maaseutumaisten alueiden ja kasvavien kaupunkiseutujen välillä sekä millaisilla kehittämistoimenpiteillä maaseutumaisten alueiden, kuten Etelä-Pohjanmaan, kiertotalouteen siirtymistä voidaan edistää tehokkaimmin. Selvityksen tuloksia jaetaan alueen kehittä-

jäorganisaatioille sekä päätöksenteon tueksi kansallisesti. Hankkeessa tunnustetaan alueen eri toimijoiden rooleja ja erityisosaamista kiertotalouteen liittyen sekä tehostetaan työpajatyöskentelyn avulla kehittäjäorganisaatioiden tiedonvaihdantaa ja yhteistyön muotoja. Työpajojen perusteella rakennetaan kartasto alueen toimijoista, jotka mahdollistavat alueen pk-yritysten kiertotaloussiirtymää tarjoamalla esimerkiksi kehittämiseen, luvittamiseen tai rahoittamiseen liittyviä palveluita. Lisäksi työpajoihin ja yritysesimerkkeihin perustuen kirjoitetaan malleja yrityksen kiertotalousliiketoiminnan kehittämisen palvelupolusta, mikä selventää pk-yrityksille erilaisten kehittäjä- ja tukitoimijoiden rooleja yritysten kehittämishankkeissa.

Hankkeessa myös kootaan kiertotalouspotentiaalia omaavia toimialaosysteemejä ja näiden toimijoita, sekä alueellisia yrityskeskitymiä Etelä-Pohjanmaalla. Tunnistettujen ekosysteemien erityispiirteiden ja kehittämistarpeiden pohjalta edistetään toimijoiden välistä yhteistyötä ja kehitetään verkostoitumista kiertotalouteen liittyen. Alueen yritysten kestävästä liiketoimintaa kehitetään rakentamalla kaikki kolme kestävyuden osa-alueita huomioiva kestävä johtamisen kehittämistyökalu. Lisäksi rakennetaan pk-yrityksen hiilitiekartta, jolla edistetään yritysten hiilijalanjälki- ja hiilikädenjälkiosaamista sekä hiilikädenjälki-tuotteiden markkinoille tuomista alueella. Eriyisesti hiilikädenjälkituotteiden markkinoille tuomiseen liittyä uusia liiketoiminnan kehittämismahdollisuuksia. Sekä kestävä johtamisen kehittämistyökalun, että pk-yrityksen hiilitiekartan kehittämisessä osallistetaan alueen pk-yrityksiä ja niiden jalkauttamiseksi järjestetään yleiset työpajat alueen pk-yrityksille.

Hankkeessa kasvatetaan Etelä-Pohjanmaan alueen julkisten toimijoiden hankintaosaamista liittyen kiertotalouden mukaisiin ja kestävästi tuotettuihin tuotteisiin ja palveluihin. Alueen kuntiin ja kaupunkeihin jalkautetaan kiertotalouden ja kestävä kehityksen huomioivia hankintakäytäntöjä. Julkisille hankkijoille järjestetään työpajoja, joiden aiheina ovat esimerkiksi kestävien materiaalien, tuotteiden ja palveluiden tunnistaminen sekä innovatiivisten hankintamenettelyiden hyödyntäminen. Työpajoissa perehdytään nykyisin käytössä olevien hankinta-asiakirjojen vaatimuksiin, jotka saattavat tarpeettomasti estää kiertota-

louden toteutumista. Näitä hankinta-asiakirjojen vaatimuksia pyritään muokkaamaan kestävästä kehitystä ja kiertotaloutta edistäväksi siten, että kilpailutus mahdollistaa aiempaa parempien ratkaisujen hankkimisen. Muutos mahdollistuu näin paitsi yksittäisissä ratkaisuissa, myös kokonaisvaltaisissa konsepteissa ja ekosysteemeissä. Työpajoissa törmäytetään tilaajia ja tarjoajia sekä fasilitoidaan keskustelua innovatiivisten hankintojen ja hankintakriteerien kehittämiseksi. Työpajojen perusteella rakennetaan opas julkisille hankkijoille. Yhdessä alueen kunnan kanssa suunnitellaan ja pilotoidaan kiertotalousperusteinen hankinta. Kokeilun perusteella laaditaan kiertotalousperusteisen hankinnan malli, jota voidaan monistaa.

Hankkeessa luodaan kaksi uutta verkostoa Etelä-Pohjanmaan alueelle. Ensimmäinen verkosto koostuu työpajatyöskentelyyn osallistuvista aluekehittäjistä. Sen tavoitteena on selkiyttää alueen toimijoiden rooleja kestävä liiketoiminnan edistämiseen liittyen ja tehostaa toimijoiden toimenpiteiden vaikuttavuutta. Verkostossa tunnistetaan toimijoiden synergiahyödyt sekä puutteet osaamisen tai tarjottavien palveluiden suhteen. Toinen hankkeessa luotava verkosto rakentuu yrityksistä sekä aluekehittäjistä ja kuntapäätäjistä, jotka edistävät uusien innovaatioiden ja liiketoiminnan kehittämistä toimialaekosysteemeissä ja yrityskeskittymissä.

Hankkeessa käynnistetään Etelä-Pohjanmaan kiertotalousekosysteemin vuorovaikutteinen kehittämistyö, mikä itsessään on uusi palvelu. Lyhyellä aikavälillä kiertotalousliiketoiminnan kehittäminen ja jalkauttaminen alueella tehostuu, kun yritysten sekä tuki- ja kehittäjäorganisaatioiden osaaminen ja yhteistyö vahvistuvat. Vuorovaikutteisella ekosysteemien kehittämisellä edistetään yhteistyötä eri toimijoiden välillä, jolloin myös kiertotalousliiketoiminnan ja innovaatioiden tuottaminen alueella kehittyy. Julkisten toimijoiden hankintaosaamisen kasvamisen myötä kysyntä kestäville tuotteille ja palveluille kasvaa alueella. Samalla kehittäjäorganisaatioiden parhaiksi tunnistettuja toimintamalleja kiertotalouden edistämiseksi voidaan jakaa hyödynnettäväksi valtakunnallisesti, ja edistää vihreää siirtymää laajemmin. Hanke synnyttää sekä alueellisesti että valtakunnallisesti keskustelua kiertotalouden edistämisestä erilaisilla alueilla ja alueen yritysten tie-



toisuus ekosysteemeistä ja ymmärrys niiden hyödyntämispotentiaalista kiertotalouteen liittyen kasvaa, ja siten yritykset pystyvät paremmin tuottamaan uusia kiertotalousperustaisia tuotteita ja palveluita markkinoille.

Hankkeen tuotokset, kuten selvitykset, oppaat, hiilitiekartta, case-esimerkit ja kestävän johtamisen työkalu, jäävät yritysten ja kehittäjäorganisaatioiden käyttöön myös hankkeen jälkeen. Ne julkaistaan Riihi- kiertotalouden osaamisalustalla ja alueen yrityksiä sekä muita toimijoita rohkaistaan hyödyntämään niitä omassa kehitystyössään. Hankkeen tuloksia jalkautetaan hankeaikana kohderyhmille siten, että uusi opittu tieto ja opitut toimintatavat ohjaavat ekosysteemin toimijoiden toimintaa jatkossa. Tarkoituksena on, että hanke luo pohjan tehokkaasti toimivalle Etelä-Pohjanmaan kiertotalouden ekosysteemille, joka jää toimimaan ja tehostuu edelleen hankkeen päättymisen jälkeen. Kasvanut kiertotalousosaaminen lisää siihen liittyvää kysyntää ja tarjontaa myös hankkeen päättymisen jälkeen.

## **4 KIERTOTALOUSVERKOSTON TUKEMISEN VAIKUTUKSET**

Pitkällä aikavälillä pk-yritykset suhtautuvat vihreään siirtymään aiempaa myönteisemmin ja tunnistavat oman roolinsa suhteessa muihin toimijoihin erilaisissa ekosysteemeissä, ja kasvattavat siten muun muassa kilpailukykyään ja liiketoimintamahdollisuuksiaan. Kehittäjäorganisaatioiden roolien ja palvelujen tunnistamisen myötä pk-yritykset käynnistävät ja toteuttavat enemmän kehitysprojekteja. Julkisten hankintojen kehittämällä lisätään kiertotalousratkaisujen kysynnän ja markkinoiden muodostumista. Laaja osaamisen kasvu ja ekosysteemitöiminnan tehostuminen auttavat alueen yrityksiä tuottamaan markkinoille enemmän kiertotalousperusteisia tuotteita ja – palveluita. Tämä kasvattaa tilastokeskuksen alueittain tilastoimaa kiertotalousliiketoimintaa alueella. Hiilikädenjälkituotteiden markkinoille tuominen lisää alueen pk-yritysten vientiä. Myös resurssitehokkuus sekä yritysten välinen resurssien yhteiskäyttö lisääntyvät, mikä vähentää alueelle tuotavan materiaalin ja toisaalta alueella syntyvän jätteen määrää.

Kaiken kaikkiaan hankkeen toimenpiteet edistävät Etelä-Pohjanmaan kestävästä kasvusta ja elinvoimaa.

Etelä-Pohjanmaan alueella ei vielä ole tuotettu kokonaisvaltaista kuvausta kiertotaloutta mahdollistavista ekosysteemeistä ja ekosysteemien toimijoista. Ekosysteemien toimijoiden roolien tunnistaminen ja selkeyttäminen tehostaa jo olemassa olevien ekosysteemien toimintaa ja mahdollistaa uusien ekosysteemien muodostamisen. Tämä luo selkeää lisäarvoa alueen elinkeinoelämälle ja vihreän siirtymän edistämiseksi. Riihi-hankkeessa tuotetaan uutta ymmärrystä kiertotalousliiketoiminnan mahdollisuuksista ja hyödyistä alueen yrityksille ja kehittäjäorganisaatioille. Kiertotalousosaamisen kasvattamisen myötä eteläpohjalaiset yritykset parantavat kilpailu- ja muuntautumiskykyään vaikeasti ennustettavilla markkinoilla. Yrityksille kohdistettu kestävä liiketoiminnan johtamistyökalu ja viestintä edistävät positiivista asennemuutosta, ja luovat parempia toimintaedellytyksiä alueen yrityksille.

Erityistä lisäarvoa hanke tuo maaseutumaisten alueiden kiertotaloussiirtymän edistämiseen, ja hankkeessa tehtävä selvitystyö luo uutta ymmärrystä tehokkaimmista toimintatavoista jalkauttaa kiertotaloutta kasvavien kaupunkiseutujen ulkopuolella. Alueen erityispiirteisiin pohjautuva kehittäjäorganisaatioiden toimenpiteiden kehittäminen katalysoi kiertotalousliiketoiminnan murrosta Etelä-Pohjanmaan alueella ainutlaatuisella tavalla, ja tunnistettuja parhaita toimintamalleja voidaan hyödyntää sekä valtakunnallisesti että kansainvälisesti. Hanke luo edellytykset keskitetyn kiertotaloustoiminnan koordinointiin Etelä-Pohjanmaalla ja osana hankkeen toimenpiteitä törmäytetään toimijoita verkostoitumistilaisuuksissa.

Artikkeli on valmistettu osana Riihi – Resurssiviisaat verkostot Etelä-Pohjanmaalla –hanketta, ja haluamme kiittää hankkeen ja tämän artikkelin rahoittamisesta Etelä-Pohjanmaan liittoa.

## LÄHTEET

Alhola, K., Lankiniemi, S., Popova, M., & Yliruusi, H. (2022). *Kiertotaloushankintojen käsikirja: Circwaste – Kohti kiertotaloutta -hanke*. [https://issuu.com/suomenymparistokeskus/docs/circwaste\\_kiertotaloushankintojen\\_k\\_sikirja\\_18.5.?fr=sNTBjZDQyODg3NjA](https://issuu.com/suomenymparistokeskus/docs/circwaste_kiertotaloushankintojen_k_sikirja_18.5.?fr=sNTBjZDQyODg3NjA)

Antikainen, J., Manu, S., Laiho, A., Berninger, K., Tynkkynen, O., Leskinen, R., & Lahtela, A. (2022). *Esiselvitys kuntien kiritysvälineistä ilmasto- ja kiertotaloustoimiin*. Ympäristöministeriö. <https://ym.fi/documents/1410903/33891761/Esiselvitys+kuntien+kiritysv%C3%A4lineist%C3%A4+ilmasto-+ja+kiertotaloustoimiin,+MDI+8.6.2022.pdf/7649f298-1831-8fe0-5774-2049a80db4fd/Esiselvitys+kuntien+kiritysv%C3%A4lineist%C3%A4+ilmasto-+ja+kiertotaloustoimiin,+MDI+8.6.2022.pdf?t=1655108643193>

CICAT2025. (i.a.). *Kiertotalouden ekosysteemit*. <https://cicat2025.turkuamk.fi/fi/kiertotalouden-ekosysteemit/>

Degerman, R., Värre, U., Roschier, S., Sepponen, S., & Nurmi, J. (2022). *Kiertotalous tulevaisuuden työelämässä* (Sitran selvityksiä 218). Sitra. [https://www.sitra.fi/app/uploads/2022/11/sitra\\_kiertotalous\\_tulevaisuuden\\_tyoelamassa.pdf](https://www.sitra.fi/app/uploads/2022/11/sitra_kiertotalous_tulevaisuuden_tyoelamassa.pdf)

Dixson-Declève, S., Balland, P., Bria, F., Charveriat, C., Dunlop, K., Giovannini, E., Tataj, D., Hidalgo, C., Huang, A., Isaksson, D., Martins, F., Mir Roca, M., Morlet, A., Renda, A., & Schwaag Serger, S. (2021). *Industry 5.0: A transformative vision for Europe: Governing systemic transformation towards a sustainable industry (ESIR Policy Brief No.3)*. European Commission. <https://data.europa.eu/doi/10.2777/17322>

Drummond, P., Scamman, D., Ekins, P., Paroussos, L., & Keppo, I. (2021). *Growth-positive zero-emission pathways to 2050* (Sitra studies 185). [https://www.sitra.fi/app/uploads/2021/04/sitra\\_growth-positive\\_zero-emission-pathways-to-2050\\_2edb.pdf](https://www.sitra.fi/app/uploads/2021/04/sitra_growth-positive_zero-emission-pathways-to-2050_2edb.pdf)

Etelä-Pohjanmaan liitto. (2021). *Maakuntastrategia Huomisen lakeus: Etelä-Pohjanmaan maakuntasuunnitelma 2050, maakuntaohjelma 2022–2025 & älykkään erikoistumisen strategia 2021–2027* (B:99). [https://epliitto.fi/wp-content/uploads/2022/03/B\\_99\\_Huomisen\\_Lakeus-Maakuntastrategia.pdf](https://epliitto.fi/wp-content/uploads/2022/03/B_99_Huomisen_Lakeus-Maakuntastrategia.pdf)

Etelä-Pohjanmaan liitto. (2022). *Etelä-Pohjanmaan alueellista siirtymää koskeva suunnitelma*. <https://epliitto.fi/wp-content/uploads/2022/03/Etela-Pohjanmaan-JTF-suunnitelma-FINAL-16.3.2022.pdf>

Merisalo, M., Naumanen, M., Huovari, J., Eskola, S., Toivanen, M., Keskinen, P., Hajikhani, A., Oksanen, J., & Rausmaa, S. (2021). *Julkiset hankinnat: Kokonaisvolyyymi ja datan hyödyntäminen* (Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2021:46). Valtioneuvoston kanslia. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-267-1>

Nieminen, J., & Repo, J. (2022). *Alueelliset kehitysnäkymät syksyllä 2022* (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2022:59). Työ- ja elinkeinoministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-974-2>

Pajula, T., Vatanen, S., Pihkala, H., Grönman, K., Kasurinen, H., & Soukka, R. (2018). *Carbon handprint guide*. VTT Technical Research Centre of Finland. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2018121751058>

United Nations. (2021). *Tackling the triple planetary crisis: A new funding paradigm*. UN Environment programme. <https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/40087/TF2022.pdf?sequence=3>

United Nations Industrial Development Organization. (2022). *Accelerating the transition to a circular economy as a holistic response to the triple planetary crisis*. <https://www.unido.org/news/accelerating-transition-circular-economy-holistic-response-triple-planetary-crisis>

Uvarova, I., Atstāja, D., & Korpa, V. (2020). Challenges of the introduction of circular business models within rural SME's of EU. *International journal of economic sciences*, IX(2), 238–149. <https://doi.org/10.20472/ES.2020.9.2.008>

World Circular Economy Forum (WCEF). (24.1.2022). *WCEF 2021: Rural and remote communities – Exploring roads less travelled to circular in English*. YouTube. <https://youtu.be/M2JnR24otME?feature=shared>

# KIERTOTALOUDEN OSAAMISALUSTA RIIHEN KEHITTÄMISSUUNNITELMA

Krista Mäki, DI, asiantuntija, TKI, SeAMK

## 1 JOHDANTOA

Yritysten toimintaympäristöissä tapahtuu jatkuvasti muutoksia, jotka voivat edetä nopeasti tai hitaammin, mutta joka tapauksessa ne edellyttävät yrityksiltä sopeuttamistoimia kilpailukykyä säilyttämiseksi. Muutokset toimintaympäristöissä voivat luoda liiketoiminnalle uhkia mutta myös mahdollisuuksia liiketoiminnan kasvattamiselle tai laajentamiselle sekä uuden liiketoiminnan synnyttämiseksi (mm. Analoui & Karami, 2002; Beal, 2000; Haarhaus & Liening, 2020; Jovanovic, 2015). Tällä hetkellä yksi suurimmista muospainetta aiheuttavista ilmiöistä on kiertotaloussiirtymä, joka poikkeaa perinteisistä toimintaympäristön muutoksista siten, että sen sijaan, että muutos olisi teknologisen kehityksen tai markkinoiden kysynnän vetämä, se on poliittisesti ja lainsäädännöllisesti työnnetty ja sille on asetettu aikaraja (Euroopan komissio, 2019; Valtioneuvoston periaatepäätös kiertotalouden strategisesta ohjelmasta (YM/2021/17); Valtioneuvosto, 2019; Ympäristöministeriö, i.a.).

Sopeutuakseen toimintaympäristöissä tapahtuviin muutoksiin yritykset tarvitsevat liiketoimintatietoa tehdäkseen oikeita strategisia päätöksiä (mm. Analoui & Karami, 2002; Beal, 2000; Haarhaus & Liening, 2020; Jovanovic, 2015). Liiketoimintatiedon hankintaan ja hallintaan vaaditaan resursseja, joita erityisesti pk-yrityksillä on käytössään rajallisesti. Tiedon hankintaan liittyvät resurssipuutteet ovatkin merkittävä este kiertotalouden mukaisten sopeuttamistoimien toteuttamiselle, sillä yrityksillä ei ole riittävästi tietoa kiertotalouden hyödyistä tai toteuttamismahdollisuuksista (Ghenta & Matei, 2018; Ormazabal ym., 2016; Rizos ym., 2016). Tyypillisesti pk-yritykset ovat keskittyneet hankkimaan lyhyellä aikavälillä ja helposti hyödynnettävää liiketoimintatietoa

toteuttaakseen pienimuotoisia kehittämistoimenpiteitä (Rinkinen & Mäkimattila, 2015).

Alustatalous on mahdollistanut tehokkaan tiedonjakamisen erilaisten osaamisalustojen välityksellä. Osaamisalustoille on mahdollista koota pirstaleisista lähteistä tietoa tiiviiseen muotoon käyttäjien hyödynnettäväksi (Pang ym., 2020; Usoro ym., 2007). Osaamisalustojen menestykseen eli käyttö- ja käyttäjämäärään, ja siten myös niiden vaikuttavuuteen, vaikuttavat useat tekijät. DeLonen ja McLeanin (2003) kehittämän D&M IS Success-mallin mukaan osaamisalustojen menestykseen vaikuttavat osaamisalustan palvelun, tiedon ja järjestelmän laatu, käyttäjien kokema tyytyväisyyden taso ja nettohyödyt sekä käyttäjien käyttö ja käyttöaikomukset. Myös alustan verkostovaikutuksilla on tunnistettu olevan merkittävä rooli alustan menestymisessä, sillä käyttäjien, niin asiakkaiden/tiedon hyödyntäjien kuin palvelun/tiedon tuottajien, määrän kasvu houkuttelee lisää käyttäjiä (Parker ym., 2016, s. 16–34).

Seinäjoen ammattikorkeakoulun 1.3.2021–31.5.2023 toteuttamassa ja Euroopan aluekehitysrahaston rahoittamassa Kiertotalouden osaamisalusta Etelä-Pohjanmaalle – CircEPOs -hankkeessa on rakennettu Etelä-Pohjanmaan oma kiertotalouden osaamisalusta, Riihi. Riihi on julkaistu tammikuussa 2023 osoitteessa [www.eeeperiihi.fi](http://www.eeeperiihi.fi). keväällä 2023 selvitettiin Riihi-kiertotalousalustan kehittämismahdollisuuksia, joita toteuttamalla voidaan kasvattaa Riihen käyttöastetta ja siten sen vaikuttavuutta ja mahdollisuuksia edistää kiertotalousliiketoimintaa alueella. Tutkimuksen pääkysymyksen ”*Miten Riihi-osaamisalustaa tulisi kehittää käytön kasvattamiseksi?*” selvittämiseksi tutkimus jaettiin kolmeen tutkimuskysymykseen, joiden tavoitteena oli selvittää, 1) Miten käyttöasteeseen vaikuttavat tekijät toteutuvat Riihi-osaamisalustalla, 2) Minkälaisia liiketoimintatiedon tarpeita yrityksillä on kiertotalouteen liittyen ja 3) Miten Riihi-osaamisalusta voi tukea yritysten kiertotaloussiirtymää?

Tässä artikkelissa on esitetty selvityksen tulokset pääpiirteittäin. Tarkemmin tutkimuksen toteutukseen ja tuloksiin voi perehtyä aiheesta julkaistussa diplomityössä, *Alueellisen kiertotalousalustan käyttöaktiivisuuden kasvattaminen. Case: Riihi – Etelä-Pohjanmaa*, joka on julkaistu osoitteessa <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2023061555185>.

## 2 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

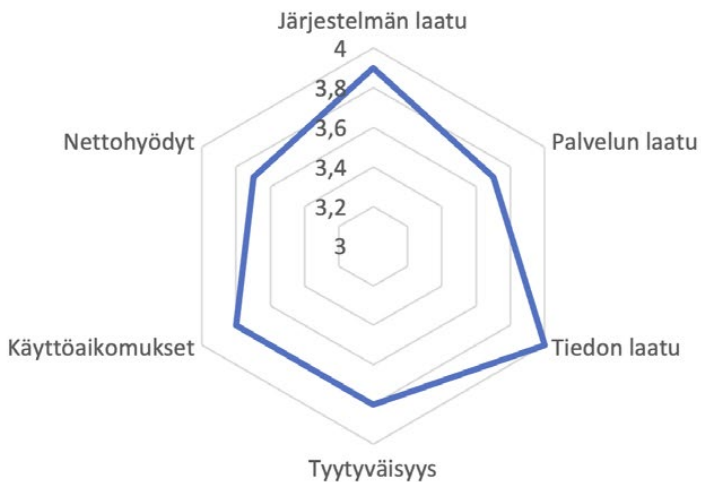
Tutkimusaineisto kerättiin kevättalven 2023 aikana sähköisellä kyselyllä ja fokusryhmän ryhmäkeskusteluilla, joihin vastasi ja osallistui eteläpohjalaisten pk-yritysten avainhenkilöitä sekä pk-yritysten parissa toimivia kehittämisasiantuntijoita. Sähköinen kysely koostui taustakysymysten lisäksi sekä strukturoiduista Likert-väittämistä, että avoimista kysymyksistä. Kyselyyn vastasi 21 henkilöä. Fokusryhmän ryhmäkeskustelut toteutettiin kahdessa, kohderyhmälle suunnatussa, verkostoitumistilaisuudessa, jotka järjestettiin Seinäjoella ja Kauhavalla. Ensimmäiseen keskusteluun osallistui 11 ja jälkimmäiseen 5 kohderyhmän edustajaa.

### 2.1 Miten käyttöasteeseen vaikuttavat tekijät toteutuvat Riihi-osaamislustalla?

Osaamislustojen käyttöön vaikuttavien tekijöiden toteutumista arvioitiin esittämällä sähköiseen kyselyyn vastanneille 19 Likert-väittämää, jotka liittyvät D&M IS Success mallin mukaan tunnistettuihin informaatiojärjestelmien käyttöaktiivisuuteen vaikuttaviin tekijöihin (informaation laatu, järjestelmän laatu, palvelun laatu, käyttöaikomukset, käyttäjän tyytyväisyys ja nettohyödyt). Vastaajien tuli arvioida väittämien toteutuminen Riihessä asteikolla 1–5, jossa ”1” vastasi mielipidettä ”En ole lainkaan samaa mieltä” ja ”5” vastasi mielipidettä ”Olen täysin samaa mieltä”. Kuhunkin tekijään liittyi 2–5 väittämää. Väittämien muotoilussa on hyödynnetty Jinin ja Xun (2021), Pangin ym. (2020) sekä Riastin ja Nugorohon (2019) IS-malliin perustuvissa tutkimuksissaan muotoilemia väittämiä.

Niin yksittäisten väittämien kuin myös ryhmien keskiarvot vaihtelevat melko vähän, mikä on seurausta vastausten painottumisesta neutraaliin vastausvaihtoehtoon (vastausvaihtoehto 3) ja vähäisestä negatiivisten mielipiteiden määrästä. Yksittäisten väittämien keskiarvot vaihtelivat välillä 3,5–4,3. Ryhmien väliset keskiarvot vaihtelivat välillä 3,7–4,0. Ryhmien keskiarvot on koottu diagrammiin kuviossa 1.

## Osaamisalustan käyttöaktiivisuuden vaikuttavat tekijät



Kuvio 1. Vastausten keskiarvot tekijäryhmittäin.

Laatutekijöistä tiedon laadun voidaan todeta toimivan Riihessä osittain jopa kiitettävän hyvin. Erityisesti tiedon koettiin olevan ajantasaista, luotettavaa ja helposti ymmärrettävää. Järjestelmän laatu toteutuu hyvin, erityisesti sivustolla käytetty kieli on ymmärrettävää. Myös sivuston navigointi on koettu sujuvaksi. Sen sijaan yhteydenoton helppoudesta Riihen ylläpitoon ei ole osattu muodostaa positiivista tai negatiivista mielipidettä. Laatutekijöistä heikoimmin pärjäsivät palvelun laatu, jossa korostuu laatutekijöistä eniten näkökulmat, jotka vaativat syvempää käyttöä mielipiteen luomiseksi.

Kokonaisuudessaan osaamisalustan käyttöön vaikuttavien tekijöiden voidaan siis tulkita toteutuvan Riihessä kohtalaisen hyvin. Kuitenkin aineisto sisälsi yhteensä 115, eli lähes kolmasosan, neutraalin mielipiteen ilmaisevaa vastausta. Koska 62 % vastaajista tutustui Riiheen ensimmäisen kerran kyselyyn vastaamisen yhteydessä, vastausvaihtoehto 3 ei välttämättä mittaa aineistossa yksiselitteisesti ainoastaan vastaajan todellista neutraalia mielipidettä väittämästä, vaan vaihtoehdon valinnan syyt voivat olla monisyisemmät. Esimerkiksi vastaajalla ei ole ollut riittävästi käyttökokemusta Riihestä tai sen toiminnoista muodostaakseen mielipiteen tai tunnistettavia nettohyötyjä ei ole

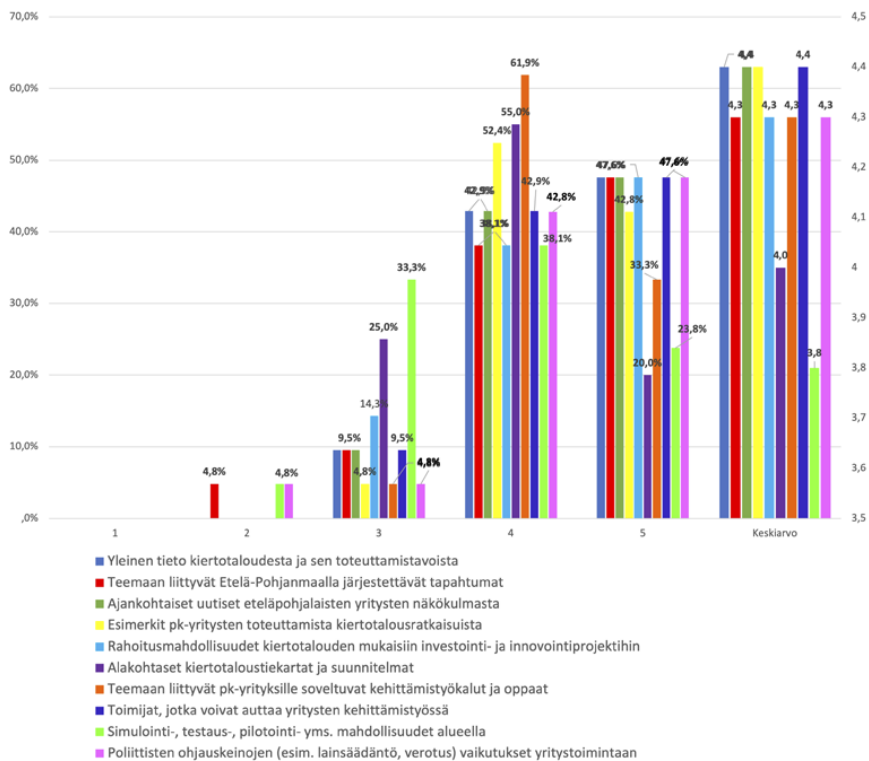


ehtinyt syntyä. Neutraali vastaus voi myös indikoida, että vastaaja ei vielä tunnista omia tarpeitaan, esimerkiksi tarvittavan tiedon suhteen.

D&M IS Success malli ei ollut paras mahdollinen Riihi-osaamisalustan käyttöaktiivisuuteen vaikuttavien tekijöiden toteutumisen selvittämiseksi, johtuen sekä Riihi-osaamisalustan julkaisun ja selvityksen läheisestä ajankohdasta sekä kohderyhmän tasosta kiertotaloussiirtymään nähden, koska mallin käyttäminen edellyttäisi joko alustan pidempiaikaista käyttöä tai alustan tarjoaman palvelun konkretisointia koetuiksi hyödyiksi nopeammin. Selvitys tarjosi kuitenkin tärkeää tietoa ensikäytön perusteella koetuista nettohyödyistä, tai lähinnä niiden puutteesta, sekä mahdollisista käyttöaikomuksista. Tällä tiedolla on oma merkittävä arvonsa, koska usein käyttöpäätökset tehdään jo ensitutustumisen perusteella.

## **2.2 Minkälaisia liiketoimintatiedon tarpeita yrityksillä on kiertotalouteen liittyen?**

Riihen kohderyhmän tietotarpeita kiertotalouteen liittyen pyrittiin selvittämään niin ikään Likert-väittämien avulla. Vastaajille esitettiin 10 aihetta ja heitä pyydettiin ilmaisemaan, kuinka tärkeää heille on saada Riihestä tietoa kustakin aiheesta, kun 1 = ei lainkaan tärkeää ja 5 = todella tärkeää (Kuvio 2).



**Kuvio 2. Kohderyhmän tietotarpeisiin liittyvien vastausten jakauma, keskiarvot ja keskihajomat.**

Tulosten mukaan yritykset eivät välttämättä vielä itsekään täysin tunnista kiertotalouteen liittyviä liiketoimintatiedon tarpeitaan, minkä vuoksi tietoa tarvitaan hyvinkin laajasti eri näkökulmista. Voidaan kuitenkin todeta, että suurimmat tarpeet kohdistuvat matalan kynnyksen tietoon kiertotalouden perusasioista sekä kiertotaloudella saavutetuista ja saavutettavista hyödyistä. Myös paikallisuus, kuten alueen tapahtumat ja uutiset Etelä-Pohjanmaan näkökulmasta, korostuvat yritysten liiketoimintatiedon tarpeissa. Matalan kynnyksen tietoa voidaan hyödyntää lähinnä lyhyen aikavälin suunnittelussa, yritysten toimiessa vielä melko passiivisesti konkreettisten kehittämistoimenpiteiden suhteen. Hieman yllättävämmän tarpeellisenä koettiin myös saada tietoa poliittisten ohjauskeinojen vaikutuksesta yritystoimintaan, minkä on todennäköisesti tunnistettu auttavan yrityksiä varautumaan tuleviin vaatimuksiin, joita kiertotaloussiirtymä aiheuttaa. Sen sijaan Riihestä ei tarvitse löytyä yksityiskohtaista, toimialarajattua tietoa. Myöskään aktiivisen kehittämistyön edistämiseksi hyödyllistä tietoa Riihestä ei kaivata.

## 2.3 Miten Riihi-osaamisalusta voi tukea yritysten kiertotaloussiirtymää?

Riihen mahdollisuuksia tukea alueen pk-yritysten kiertotaloussiirtymää selvitettiin kahdella avoimella kysymyksellä sähköisessä kyselyssä, sekä fokusryhmäkeskusteluilla. Avoimilla kysymyksillä vastaajia pyydettiin kertomaan, ”Miten Riieä voisi mielestäsi kehittää vastaamaan paremmin tarpeisiisi?” sekä annettiin vastaajille mahdollisuus antaa avointa palautetta Riiehestä. Fokusryhmäkeskustelut perustuivat 5W1H -analysointi- ja fasilitointimenetelmään. Menetelmässä W viittaa englanninkielisiin w-alkuisiin kysymyssanoihin what, why, when, where ja who ja H viittaa kysymyssanaan how. Suomeksi vastaava menetelmä voidaan kääntää 5M1K (mitä, miksi, miten, missä, miten ja kuka). Keskusteluosuuksiin oli valmisteltu johdattelevia kysymyksiä, joita sovellettiin keskustelun edetessä.

Aineistosta tunnistettiin kuusi pääluokkaa, joita vahvistamalla Riiehi-osaamisalustalla on mahdollista tukea kohderyhmäänsä kiertotaloussiirtymässä (Kuvio 3). Ainakin osa pääluokista käsittelee teemoja, jotka edistävät yhtä aikaa sekä Riiehin mahdollisuuksia tarjota tukea kuin myös Riiehin käytön kasvua. Tämä on luonnollista, sillä Riiehin mahdollisuudet tukea kohderyhmää kasvattavat Riiehin vetovoimaa ja Riiehin käytön kasvaessa sen vaikuttavuus ja mahdollisuudet tarjota tukea kasvavat.



Kuvio 3. Riiehi-osaamisalustan mahdollisuudet tukea kohderyhmän kiertotaloussiirtymää.

Tunnistetut pääluokat olivat *Riihen löydettävyyden varmistaminen ja käyttäjän käytön varmistaminen, verkostovaikutusten kasvattaminen, tehokas tiedon jakaminen ja motivointi* sekä *Riihen toiminnan laajentaminen*. Kaiken kaikkiaan tuloksissa korostuu sosiaalisen median monipuolinen ja aktiivinen käyttö, minkä avulla Riihen tarjoamat palvelut tavoittavat potentiaaliset käyttäjät heidän arjessaan. Riihen käyttäminen, tiedon seuraaminen ja sen oheistoiminta, kuten mahdollisen verkoston toimintaan osallistuminen on tehtävä käyttäjille mahdollisimman helpoksi.

### 3 KEHITTÄMISSUUNNITELMA

Tutkimuksen kolmannessa osassa tunnistettiin kuusi osa-aluetta, joita edistämällä Riihen on mahdollista tukea kohderyhmänsä kiertotaloussiirtymää. Näiden osa-alueiden vahvistaminen kasvattaa yhtä aikaa myös Riihen käyttöä ja lisäksi kahden ensimmäisen alatutkimuskysymyksen tulokset ovat hyödynnettävissä Riihen kehittämiseksi näiden osa-alueiden kautta, minkä vuoksi kehittämistoimia tarkasteltiin näiden kuuden teeman kautta. Lopulliset kehittämistoimet jalostettiin tutustumalla pääluokkiin liittyviin teorioihin ja esimerkkeihin, tunnistamalla Riihen toiminnan kannalta mahdolliset ja hyödylliset toimenpiteet, joita edelleen mahdollisesti muokattiin Riihen toimintaan soveltuvaksi. Muutossopeutumisen tukemisen edistämiseksi ja motivoimiseksi on tehtävä tehokasta tiedon jakamista, joten nämä kaksi pääluokkaa on yhdistetty otsikon 'tiedon jakamisen tehostaminen' alle.

Riihen avulla täytyy pyrkiä vastaamaan alueen haasteisiin: Yritysten ja toimijoiden osaamisen ja tekemisen tunnistamiseen ja yhteistyön kasvattamiseen, kiertotaloussiirtymään liittyvien hyötyjen ja mahdollisuuksien tunnistamiseen sekä tuoda tietoa lähemmäksi yritystä, yritysten kielellä. Keskeisimmät tutkimustulokset osoittavat, että Riiheä täytyy pyrkiä kehittämään siten, että Riihi ja Riihen tarjoama tieto ovat entistä helpommin käyttäjien saavutettavissa ja käyttäjät saavat Riihen käytöstä nopeammin koettuja nettohyötyjä. Riihen ja Riihen välittämän tiedon saavutettavuuden kasvattamisessa korostuvat aktiivinen ja tunnistettava markkinointi, viestintä yrityskielellä sekä tiedon jakaminen erilaisilla alustoilla mutta painottuen erityisesti sosiaalisen median

monipuoliseen hyödyntämiseen. Käyttäjien kokemien nettohyötyjen kasvattamiseksi tärkeät tavoitteet ovat kasvattaa Riihen verkostovai-  
kutuksia sekä laajentaa Riihen toimintaa. Verkoston luomiseksi Riihen  
käyttäjämäärää on kasvatettava sekä mahdollistettava ja edistettävä  
vuorovaikutuksen syntymistä käyttäjien välillä. Verkoston toiminnan  
laajentamisella tarkoitetaan teknisiä tai muita Riihen toimintoja, joiden  
avulla käyttäjät voivat helpottaa tai nopeuttaa omaa kestävyystyötään  
tai saada omalle työlleen näkyvyyttä.

Tutkimustyön tuloksena tunnistettiin yhteensä 12 konkreettista kehit-  
tämistoimenpidettä, joita voidaan suositella. Kehittämistoimenpiteiden  
toteuttamiseen vaadittavat resurssit vaihtelevat välittömästi käyttöön  
otettavista toimintatavoista, lisäselvityksiä ja suurempia resursseja  
vaativiin teknisiin laajennuksiin, mikä on otettava huomioon toimenpi-  
teiden toteutuksessa. Konkreettisissa kehitysehdotuksissa on listattu  
suositeltavat kehittämistoimenpiteet jaoteltuna välittömästi, lyhyellä,  
keskipitkällä tai pitkällä aikavälillä toteutettaviin kehittämistoimenpiteisiin.

## **Konkreettiset kehitysehdotukset Riihi-osaamialustalle**

- **Välittömästi toteutettavat / jatkuvasti huomioitavat kehittä-  
miskohteet**
  - Riihen teknisen toiminnan varmistaminen
  - Viestintäsuunnitelman laatiminen ja päivittäminen
  - Potentiaalisten virtuaalisten ja fyysisten alustojen tunnistami-  
nen kohderyhmän tavoittamiseksi sekä Riihen käyttöön  
soveltuvien sosiaalisen median kanavien kartoittaminen ja  
käyttöönotto
  - Matalan kynnyksen tiedon jakaminen aktiivisesti sosiaali-  
sessa mediassa sekä yritysnäkökulman ja -kielen huomioid-  
minen kaikessa viestinnässä ja tiedon jakamisessa
  - Ylläpitäjien yhteystietojen julkaiseminen sekä ylläpidon ja  
käyttäjien sujuvan vuorovaikutuksen varmistaminen
  - Keskustelunavaukset ja muu käyttäjien aktivointi sosiaalisen  
median kanavilla käyttäjien välisen sekä käyttäjien ja ylläpi-  
don välisen vuorovaikutuksen kasvattamiseksi

- **Lyhyen aikavälin (3–12 kk) kehittämiskohteet**
  - Viestintämateriaalin tuottaminen
  - Kohdennetun markkinoinnin tuottaminen tunnistetuille kohderyhmille
  - Avainhenkilöiden ja -toimijoiden tunnistaminen ja kannustaminen mukaan Riiheen
  - Käyttäjien kannustaminen hyödyntämään kysymys ja vastaus -palstaa luomalla esimerkkikysymyksiä ja -vastauksia
- **Keskipitkän aikavälin (1–2 vuotta) kehittämiskohteet**
  - Potentiaalisten vaikuttajien tunnistaminen ja kontaktointi sekä markkinointisuunnitelman luominen
- **Pitkän aikavälin kehittämiskohteet**
  - Lisäselvitysten tekeminen tärkeimpien, panos-hyöty-suhteeltaan kannattavimpien toiminnallisten laajennusten ja niiden toteuttamiseen käytettävissä olevien resurssien tunnistamiseksi

## 4 LOPUKSI

Vaikka alustatalous toteutuu digitaalisessa ympäristössä, on nähtävissä, että yhä enemmän alustatalouden myötä virtuaalinen maailma ja fyysinen ympäristö kietoutuvat yhteen. Enää ei voida olettaa käyttäjien tulevan aktiivisesti käyttämään alustaa, alustan tarjoaman palvelun vuoksi. Sen sijaan alustan tarjoamat palvelut tuodaan keskelle käyttäjien arkea houkuttelemaan käyttäjiä erilaisille alustoille. Digitaalisuus on muuttanut toimintaympäristöämme siten, että muutokset näkyvät nopeasti ja siten myös vaaditaan nopeita ratkaisuja. Tämä luo painetta myös erilaisten palvelujen tarjonnalle, sillä myös hyötyjen on oltava nopeasti koettavissa tai käyttäjä menettää kiinnostuksensa.

Erityisesti sosiaalisen median kanavilla, jotka ovat alustoja myös itsessään, on valtava merkitys alustojen jatkeena ja ne toimivat eräänlaisina digitaalisten alustojen ja fyysisten ympäristöjen välittäjinä tai sisäänheittäjinä. Voidaan jopa todeta, että itse alustalla ei ole merkitystä ilman aktiivista toimintaa sosiaalisessa mediassa. Sosiaalisen median

myötä alustoilla on mahdollista tavoittaa yhä suurempia kohderyhmiä, mikä johtaa kilpailuun sosiaalisen median seuraajista ja sen myötä tietotulvaan, joka kasvattaa kilpailua entisestään.

Alustatalouden myötä olemme yhä enemmän kiinni digitaalisissa laitteissamme, mutta alustataloudella on kuitenkin merkittävä rooli sosiaalisten kontaktiemme kasvattamisessa, mikä tuntuukin olevan yksi alustatalouden houkuttelevimmista ominaisuuksista. Kun on kyse alueellisesti rajatusta alustasta, voiko alustan toimintaa ja fyysisen ympäristön tapahtumia erottaa toisistaan? Tai onko sille edes tarvetta? Alustojen tavoite on kasvattaa vaikuttavuuttaan ja fyysisessä ympäristössä toimivan verkoston kasvattamisella on merkittävä vaikutus alustan kohderyhmän toimintaan. Riihen toiminnan vakiinnuttua ja kasvetta se tarjoaa mielenkiintoisen mahdollisuuden tutkia, miten alueellisesti rajatulle kohderyhmälle suunnattu digitaalinen alusta voi edistää konkreettista yhteistyötä ja verkostoitumista.

Koska elämme ajassa, jossa edellytetään jatkuvasti uudistumista ja ajassa elämistä, palveluntarjoajien on varmistettava, että tarjottavat palvelut ovat niitä, jotka käyttäjät kokevat tarpeellisiksi. Koska oletettavaa, ja toivottavaa, on, että yritysten osaaminen myös kiertotaloudessa karttuu, yritysten liiketoimintatiedon tarpeiden selvittäminen joidenkin vuosien kuluttua olisi paitsi mielenkiintoista, myös Riihen toiminnan kannalta oleellista.

## **KIITOKSET**

Artikkeli on valmisteltu osana Kiertotalouden osaamisalusta Etelä-Pohjanmaalle – CircEPOs -hanketta, ja haluamme kiittää hankkeen ja tämän artikkelin rahoittamisesta Etelä-Pohjanmaan liittoa.

## LÄHTEET

Analoui, F., & Karami, A. (2002). How chief executives' perception of the environment impacts on company performance. *The journal of management development*, 21(4), 290–305. <https://doi.org/10.1108/02621710210430281>

Beal, R. M. (2000). Competing effectively: Environmental scanning, competitive strategy, and organizational performance in small manufacturing firms. *Journal of small business management*, 38(1), 27–47.

DeLone, W. H., & McLean, E. R. (2003). The DeLone and McLean model of information systems success: A ten-year update. *Journal of management information systems*, 19(4), 9–30. <https://doi.org/10.1080/07421222.2003.11045748>

Euroopan Komissio. (2019). *Komission tiedonanto Euroopan parlamentille, Eurooppaneuvostolle, Neuvostolle, Euroopan talous- ja sosiaalikomitealle ja alueiden komitealle: Euroopan vihreän kehityksen ohjelma*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52019DC0640>

Ghenta, M., & Matei, A. (2018). SMEs and the circular economy: From policy to difficulties encountered during implementation. *Amfiteatru economic*, 20(48), 294–309. <https://doi.org/10.24818/EA/2018/48/294>

Haarhaus, T., & Lienen, A. (2020). Building dynamic capabilities to cope with environmental uncertainty: The role of strategic foresight. *Technological forecasting & social change*, 155, artikkeli 120033. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120033>

Jin, X., & Xu, F. (2021). Examining the factors influencing user satisfaction and loyalty on paid knowledge platforms. *Aslib journal of information management*, 73(2), 254–270. <https://doi.org/10.1108/AJIM-07-2020-0228>

Jovanovic, Z. (2015). Management and changes in business environment. *Ekonomika*, 61(2), 143–151. <https://doi.org/10.5937/ekonomika1502143J>

Ormazabal, M., Prieto-Sandoval, V., Jaca, C., & Santos, J. (2016). An overview of the circular economy among SMEs in the Basque country: A multiple case study. *Journal of industrial engineering and management*, 9(5), 1047–1058. <https://doi.org/10.3926/jiem.2065>

Pang, S., Bao, P., Hao, W., Kim, J., & Gu, W. (2020). Knowledge sharing platforms: An empirical study of the factors affecting continued use intention. *Sustainability*, 12(6), artikkeli 2341. <https://doi.org/10.3390/su12062341>



Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2016). *Platform revolution: How networked markets are transforming the economy—And how to make them work for you*. W. W. Norton & Company.

Riasti, B. K., & Nugroho, A. (2019). Analysis of the success of student monitoring information system implementation using DeLone and McLean model. *Journal of physics: Conference series*, 1339(1), artikkeli 12063. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1339/1/012063>

Rinkinen, S., & Mäkimattila, M. (2015). The use of foresight information in small and medium-sized enterprises – The role of intermediary organisations. *International journal of foresight and innovation policy*, 10(1), 1–16. <https://doi.org/10.1504/IJFIP.2015.070083>

Rizos, V., Behrens, A., van der Gaast, W., Hofman, E., Ioannou, A., Kafyke, T., Flamos, A., Rinaldi, R., Papadelis, S., Hirschnitz-Garbers, M., & Topi, C. (2016). Implementation of circular economy business models by small and medium-sized enterprises (SMEs): Barriers and enablers. *Sustainability*, 8(11), artikkeli 1212. <https://doi.org/10.3390/su8111212>

Usono, A., Sharratt, M. W., Tsui, E., & Shekhar, S. (2007). Trust as an antecedent to knowledge sharing in virtual communities of practice. *Knowledge management research & practice*, 5(3), 199–212. <https://doi.org/10.1057/palgrave.kmrp.8500143>

Valtioneuvosto. (2019). *Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelma 10.12.2019: Osallistava ja osaava Suomi – Sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta* (Valtioneuvoston julkaisuja 2019:31). <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-808-3>

Valtioneuvoston periaatepäätös kiertotalouden strategisesta ohjelmasta (YM/2021/17). <https://valtioneuvosto.fi/paatokset/paatos?decisionId=0900908f8071a6e1>

Ympäristöministeriö. (i.a.). *Kiertotalouden strateginen ohjelma*. <https://ym.fi/kiertotalousohjelma>

# TYÖKALU VERKOSTOTASON DIGITALISAATION ARVIOINTIIN – KUVAUS TAVOITTEISTA JA SISÄLLÖSTÄ

Sanna Joensuu-Salo, FT, KTT, tutkijayliopettaja, dosentti, SeAMK

Emmi Tuurinkoski, MBA, projektipäällikkö, SeAMK

Anni Rajala, KTT, nuorempi apulaisprofessori, Vaasan yliopisto

Tuire Hautala-Kankaanpää, KTT, tutkijatohtori, Vaasan yliopisto

## 1 JOHDANTOA

Digitalisaatio haastaa pk-yrityksiä kehittämään toimintaansa sekä sisäisesti että verkostotasolla. Sisäisten prosessien digitalisointi on edennyt verrattain nopeasti ja pandemian vuoksi digitaalisten viestintävälineiden käyttö (esim. Teams, Zoom) on jo arkipäivää monessa yrityksessä (Kauppinen & Kivikoski, 2021). Toisaalta edistyneempien teknologioiden käyttö ei ole vielä kovin yleistä ja esimerkiksi big dataa, tekoälyä ja teollista internetiä käyttää vain harva uusimman pk-yritysbarometrin mukaan (Etelä-Pohjanmaan Yrittäjät, 2023). Barometrin tarjoama Etelä-Pohjanmaan alueraportti antaa tarkempaa tietoa alueen pk-yrityksistä, mukaan lukien niiden digitalisaatioon liittyvistä haasteista ja mahdollisuuksista. Barometrin mukaan Etelä-Pohjanmaan pk-yrityksissä on haasteita digitalisaation edistämässä. Tietoisuus teknologioista ja digitaalisista ratkaisuista on kasvussa, mutta käytännön toimenpiteet ovat hitaampia. Yritykset voivat olla tietoisia digitalisaation tarjoamista eduista, mutta niiden resurssit ja osaaminen saattavat olla rajalliset, mikä rajoittaa konkreettisia toimia. Varovaisuus tai epäröinti voi johtua uusien digitaalisten teknologioiden ja alustojen käyttöönottojen investoinneista, jotka eivät välttämättä tuota välitöntä taloudellista hyötyä.

Digitalisaation kehitys näyttää siis lähinnä rajoittuvan pääasiassa vain etäkokouksissa käytettävien sovellusten yleistymiseen tai taloushallinnon automatisaatioon ja siksi pk-yritysten digitaalinen kehitys jää jälkeen. Tämä tilanne aiheuttaa mittavia haasteita pk-yritysten pitkän aikavälin kilpailukyvyllä, kun isommat yritykset kehittävät omia järjestelmiään. Yritysverkostoissa tämä tulee näkymään vielä radikaalimmin tulevaisuudessa – isot asiakkaat vaativat toimittajiltaan samantasoisia digitaalisia prosesseja, mistä syystä pk-yrityksiltä vaaditaan ennakoivaa otetta oman digitalisaatio-osaamisensa kehittämisesä.

Seinäjoen ammattikorkeakoulu ja Vaasan yliopisto ovat käynnistäneet EAKR-rahoitteen hankkeen nimeltä Digitalisoituvat yritysverkostot eli DigiNet. Hankkeen päätavoitteena on kasvattaa pk-yritysten tietoisuutta digitalisoitumisen mahdollisuuksista, ja esimerkiksi kustannustehokkaista ja nopeasti käyttöönotettavista digitaalisista alustoista sekä työkaluista. Tällaisten alustojen ja työkalujen avulla yritysten välisiä prosesseja voidaan digitalisoida, mikä puolestaan edistää pk-yritysten toiminnan tehokkuutta, kilpailukyvyn parantumista, yritysten välistä yhteistyötä ja uusien innovaatioiden syntymistä.

Yksi hankkeen toimenpiteistä on verkostotason digitalisaation arviointiin liittyvän työkalun kehittäminen pk-yritysten käyttöön. Tässä artikkelissa esitellään työkalun tavoitteita ja sen sisältöä.

## 2 TYÖKALUN TAVOITTEET

Digitaaliset työkalut vaikuttavat merkittävästi pk-yritysten kilpailukykyyn, ja tämä korostuu myös Etelä-Pohjanmaan liiton julkaisemassa maakuntastrategiassa vuosille 2022–2025. Maakuntastrategiassa painotetaan digitalisaation merkitystä tulevaisuuden pk-yritysten menestystekijänä. Samoin älykkään erikoistumisen strategiassa todetaan, että alueen pk-yritykset ovat jääneet jälkeen digitalisaatiossa. Tieto, osaaminen ja resurssit ovat merkittäviä tekijöitä pk-yritysten digitalisaatiossa. Harvoissa pk-yrityksissä on kuitenkaan mahdollista sitoa resursseja digitalisoitumiseen (Etelä-Pohjanmaan liitto, 2022).

Digitalisaatio tuo mahdollisuuksia muun muassa yritysten hallinnointiin, viestintään sekä yritysten väliseen yhteistyöhön. Hyötyjä ovat esimerkiksi prosessien reaaliaikaisen tiedon saaminen ja ennakoiminen, poikkeamien ja virheiden korjaaminen reaaliaikaisesti, tietoperustainen päätöksenteko, sekä logistiikan ja tuotannon optimoiminen. Yritysverkostoissa hyödynnettävät digitaaliset alustat mahdollistavat yritysten välistä tiedon jakamista ja tallentamista. Lisäksi tieto on läpinäkyvää ja saatavilla yhdestä paikasta, eikä ole riippuvainen siitä, vaihtuuko yrityksessä henkilökuntaa. Yritysten välinen digitalisoituminen on entistä tärkeämpää myös pk-yritysten näkökulmasta, sillä yksittäisten yritysten välisen kilpailun sijaan, kilpailu on siirtynyt yritysverkostojen ja toimitusketjujen tasolle, minkä vuoksi verkostojen rooli on korostunut.

Dignet-hankkeessa pyritään edistämään eteläpohjalaisten valmistavan teollisuuden pk-yritysten digitalisaatiota sekä yritys- että verkostotasolla. Tämän vuoksi on olennaista tutkia sopivien digitaalisten työkalujen ja alustojen tarjontaa ja käytettävyyttä verkoston näkökulmasta ja jakaa tietoa alueen yrityksille digitalisaation tuomista mahdollisuuksista ja tarvittavista investoinneista. Yritysten kehityksen kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että ne ovat tietoisia omasta ja verkostonsa nykyisestä digitalisaation tasosta.

Hankkeessa kehitettävän työkalun avulla pk-yritykset voivat arvioida digitalisaationsa tasoa ja tuloksena työkalu antaa yrityksille palautetta nykyisestä tasosta, mikä taas auttaa yrityksiä tunnistamaan kehittämiskohteet. Työkalu toteutetaan verkkosivustopohjaisena, jolloin se on helposti saatavilla kaikkien kiinnostuneiden yritysten käyttöön. Työkalun kehittämisen aikana hankkeeseen osallistuvilta yrityksiltä kerätään testiaineistoa, jonka avulla työkalua kehitetään edelleen ja luodaan vertailuaineistoa. Työkalu mahdollistaa yrityksille oman digitalisaation tason vertailun muihin samankokoisiin yrityksiin. Työkalun raportti tarjoaa välittömän palautteen ja antaa yrityksille arvokasta tietoa mahdollisista digitalisaation kehittämiskohteista. Työkalua testataan yhteistyössä vähintään 30 yrityksen kanssa, ja sen valmistuttua siitä tiedotetaan laajasti. Työkalun levittämistä tuetaan myös Seinäjoen ammattikorkeakoulun ja Vaasan yliopiston muiden hankkeiden ja opetustoiminnan kautta. Tavoitteena on, että työkalu

leviää orgaanisesti esimerkiksi yliopisto- ja jatko-opiskelijoiden kautta, jotka voivat tuoda sen omiin työympäristöihinsä ja organisaatioihinsa. Työkalu on tarkoitus saada testausvaiheeseen marraskuussa 2023.

## 3 TYÖKALUN SISÄLTÖ

Työkalu kehitettiin aikaisemman digitalisaatiota ja yritysverkostoja käsittelevän tutkimuksen pohjalta. Sisältö suunniteltiin Seinäjoen ammattikorkeakoulun ja Vaasan yliopiston tutkijoiden yhteisissä työpajoissa. Työkalu koostuu useista eri väittämistä, joiden avulla yritys arvioi omaa toimintaansa asteikolla 1–7. Näistä väittämistä muodostuu kokonaisuuksia, joiden pohjalta yritys saa palautetta omasta toiminnastaan. Tässä artikkelissa esitellään osuudet, joiden pohjalta palaute muodostuu. Tämän lisäksi työkalu sisältää taustakysymyksiä mm. yrityksen menestymisestä, yrityksen koosta ja toimitusketjun johtamisesta.

### 3.1 Digitalisaatio yrityksen kehittämisessä

Ensimmäinen osa-alue liittyy digitalisaatioon ja yrityksen kehittämisen painopisteisiin. Pohjalla on ajatus siitä, että yrityksessä tehtävä kehittämistyö voi painottua uuden kehittämiseen tai olemassa olevan toiminnan tehostamiseen. Tämä pohjautuu Marchin (1991) käsitykseen siitä, että yrityksen on ohjattava resursseja molempiin eli niin sanottuun ”explorationiin” (uusien mahdollisuuksien etsimiseen) ja ”exploitationiin” (aiemman parantamiseen). Ambidexterity -käsite viittaa puolestaan tasapainoon tai ideaaliseen balanssiin näiden kahden välillä (Cao ym., 2009; Junni ym., 2013). Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että ambidexterityllä on yhteys yrityksen menestymiseen sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä (He & Wong, 2004). Työkalun kehittämisessä haluttiin ottaa huomioon nämä käsitteet, mutta muokata ne koskemaan digitalisaation hyödyntämistä. Pohjaksi otettiin Lubatkin ym. (2016) tutkimuksen väittämät uuden ja olemassa olevan kehittämisen mittaamisesta ja muokattiin koskemaan digitalisaatiota. Yritystä pyydetään arvioimaan seuraavia väittämiä asteikolla 1–7, kun 1=täysin eri mieltä ja

7=täysin samaa mieltä. Ensimmäiset väittämät koskevat digitalisaation hyödyntämistä uuden kehittämisessä ja ne ovat seuraavat:

1. Digitalisaatio on auttanut meitä ajattelemaan “laatikon ulkopuolelta” etsiessämme uusia teknologisia ideoita.
2. Yrityksemme menestys on perustunut kykyyn hyödyntää uusia digitaalisia teknologioita.
3. Olemme kehittäneet innovatiivisia tuotteita ja palveluita digitalisaatiota hyödyntämällä.
4. Olemme keksineet luovia, digitaalista teknologiaa hyödyntäviä tapoja tyydyttää asiakkaidemme tarpeet.
5. Olemme ottaneet haltuun uusia markkina-alueita digitalisaation luomien mahdollisuuksien avulla.
6. Olemme aktiivisesti etsineet uusia digitaalisesti tavoitettavia asiakasryhmiä.

Vastausten pohjalta työkalu laskee yrityskohtaisen keskiarvon, jonka perusteella yritys saa palautteen. Palaute sisältää kuvauksen yrityksen nykytilasta ja ehdotuksia kehittämistä varten. Yritykset luokitellaan kolmelle tasolle keskiarvon mukaan. Ensimmäiselle tasolle kuuluvat yritykset, joiden keskiarvo on 3 tai alle. Seuraavan luokan muodostavat yritykset, joiden keskiarvo on yli 3, mutta korkeintaan 5 ja viimeiseen luokkaan kuuluvat ns. edelläkävijäyritykset, joiden keskiarvo on yli 5. Tätä samaa keskiarvojaottelua käytetään kaikissa kohdissa. Seuraavassa on esimerkki palautteesta alkavalle tasolle (keskiarvo 3 tai alle):

Yrityksenne ei ole vielä hyödyntänyt digitalisaatiota kovin paljon uusien ja innovatiivisten ratkaisujen kehittämisessä. Voisitte jatkossa miettiä, miten digitalisaatiota voisi hyödyntää esimerkiksi uusien asiakasryhmien tavoittamiseen tai kokonaan uusien markkina-alueiden löytämiseen. Kannattaa myös hakea tietoa uusista teknologioista ja pohtia, miten niitä voisi hyödyntää uusien tuotteiden/palveluiden kehittämisessä.

Seuraavat väittämät koskevat puolestaan digitalisaation käyttämistä yrityksen nykyisen liiketoiminnan tehostamisessa.

1. Olemme onnistuneet alentamaan kustannuksia digitalisaatiota hyödyntämällä.
2. Olemme jatkuvasti kehittäneet tuotteidemme ja palveluidemme laatua digitalisoitumisen avulla.
3. Olemme automatisoineet prosessejamme digitaalisten ratkaisujen avulla.
4. Seuraamme säännöllisesti asiakastytyväisyyttä hyödyntämällä digitaalisia ratkaisuja.
5. Olemme hyödyntäneet digitalisaatiota nykyisten tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä.
6. Olemme kehittäneet nykyisiä asiakassuhteitamme digitalisaatiota hyödyntämällä.

Samoin tässä käytetään kolmiportaista luokittelua palautteen osalta. Seuraavassa on esimerkki palautteesta edelläkävijäyrityksille eli niille, joiden keskiarvo on yli 5.

Yrityksenne on tähän mennessä hyödyntänyt erinomaisesti digitalisaatiota liiketoiminnan tehostamisessa. Olette selvästi edelläkävijäyritys prosessien kehittämisessä digitalisaation avulla. Tämä on hieno tulos, sillä digitalisaation avulla pystytään merkittävästi alentamaan kustannuksia ja käyttämään resursseja tehokkaasti. Tutustukaa jatkossakin markkinoilla oleviin teknologisiin ratkaisuihin!

## 3.2 Digitalisaatio toimittaja- ja asiakassuhteissa

Seuraava kokonaisuus liittyy digitalisaation hyödyntämiseen toimitajasuhteissa. Tässä hyödynnettiin Wong ym. (2017), Narasimhan ja Kimin (2002) ja Flynn ym. (2010) kehittämiä mittareita. Yhteistyöhön perustuva, molempia osapuolia hyödyttävä toimitusketjukurppaus sekä organisaation välisten prosessien yhteinen parantaminen on noussut yhä tärkeämmäksi menestystekijäksi kilpailussa (Flynn ym., 2010). Wong ym. (2017) huomauttavat, että integraatiota voi olla suhteessa toimittajiin, asiakkaisiin tai omiin sisäisiin järjestelmiin. Verkoston digitalisoitumista arvioitaessa tärkeimpiä näkökulmia ovat suhteet asiakkaisiin ja toimittajiin. Näin ollen työkaluun otettiin nämä

molemmat yhteistyön suunnat arvioinnin kohteeksi. Yritystä pyydetään ensin arvioimaan, missä määrin seuraavat väittämät kuvaavat yrityksen suhdetta kolmen tärkeimmän toimittajan kanssa, kun 1=kuvaa erittäin huonosti ja 7=kuvaa erittäin hyvin. Väittämät ovat:

1. Jaamme toimittajillemme tietoa digitaalisten teknologioiden avulla.
2. Strateginen kumppanuus toimittajiemme kanssa on korkealla tasolla.
3. Hyödynnämme digitalisaatiota tilausprosessin nopeuttamiseksi yhdessä toimittajiemme kanssa.
4. Toimittajamme jakavat meille digitaalisesti tietoa tuotanto- ja hankintaprosessistaan.
5. Toimittajamme ovat mukana tuotekehitysprosesseissamme.

Vastaamisen jälkeen yritys saa palautteen oman keskiarvonsa pohjalta siitä, millä tasolla digitalisaation käyttö suhteessa toimittajiin on sekä ehdotuksia yhteistyön parantamiseen. Tässä käytetään samaa keskiarvo-luokittelua kuin aiemmissa kohdissa. Seuraavassa on esimerkki palautteesta keskitasolla oleville yrityksille (keskiarvo yli 3, mutta korkeintaan 5):

Yrityksenne on jo jonkin verran hyödyntänyt digitalisaatiota toimittajasuhteissa. Suunta on oikea! Digitalisaatio tarjoaakin mahdollisuuksia toimittajasuhteiden kehittämiseen ja sitä kautta toiminnan tehostamiseen. Voisitte pohtia, miten tilausprosessia voisi entistä enemmän nopeuttaa yhdessä toimittajienne kanssa käyttämällä digitaalisia alustoja ja jakamalla ajantasaista tietoa digitaalisten teknologioiden avulla molemmin puolin. Tärkeimpien toimittajien näkemyksistä voisi olla jatkossakin hyötyä yrityksenne tuotekehitysprosesseissa eli kannattaa jatkaa tiivistä yhteistyötä heidän kanssaan!

Tämän jälkeen yritystä pyydetään arvioimaan missä määrin seuraavat väittämät kuvaavat yrityksen suhdetta kolmen tärkeimmän asiakkaan kanssa, kun 1=kuvaa erittäin huonosti ja 7=kuvaa erittäin hyvin. Väittämät olivat:

1. Jaamme digitaalisesti markkinoihin liittyvää tietoa asiakkaidemme kanssa.
2. Jaamme tietoa digitaalisten teknologioiden avulla asiakkaillemme.



3. Käytämme digitaalista teknologiaa yhteissuunnitteluun ja kysynnän ennakointiin asiakkaiden kanssa.
4. Asiakkaamme tarjoavat meille digitaalisesti tietoa hankinta- ja tuotantoprosesseista.
5. Asiakkaamme ovat mukana tuotekehityksessämme.

Palaute muodostetaan kolmelle eri luokalle samoja keskiarvorajoja käyttämällä kuin aiemmissa kohdissa. Seuraavassa on esimerkki palautteesta alkavalla tasolla olevalle yritykselle (keskiarvo korkeintaan 3):

**Yrityksenne ei ole vielä hyödyntänyt digitalisaatiota kovin-  
kaan paljon asiakassuhteissa. Digitalisaatio voisi tarjota  
kuitenkin mahdollisuuksia yhteissuunnitteluun asiakkaiden  
kanssa ja kysynnän ennakointiin. Asiakkaita kannattaa myös  
osallistaa tuotekehitykseen sekä jakaa molemmin puolin  
tietoa markkinoista ja hankinta- ja tuotantoprosesseista.**

Työkalussa kysytään myös muita kysymyksiä liittyen suhteen laatuun sekä asiakas- että toimittajasuuntaan sekä ympäristön odotuksia suhteessa digitalisaatioon. Lopuksi vastaajalle muodostetaan kaikkien vastausten perusteella graafiset kuvaajat, jossa yrityksen vastauksia verrataan kaikkien muiden vastaajien tuloksiin. Näin yritys saa myös kuvan siitä, onko hän muihin yrityksiin verrattuna edelläkävijä vai kehityksestä jäljessä.

## 4 LOPUKSI

Työkalua testataan loppuvuonna 2023 yritysten kanssa. Palautteen avulla varmistetaan, että kaikki kysymykset ovat ymmärrettäviä ja palaute toimii yrityksille mielekkäällä tavalla. Samalla saadaan vertailuaineistoa työkalun laajempaa käyttöä ajatellen.

Digitalisaation hyödyntäminen pk-yrityksen toiminnassa tarjoaa yrityksille parhaimmillaan merkittäviä hyötyjä sekä toiminnan tehokkuuden että kilpailukyvyyn näkökulmista. DigiNet-hankkeen kautta valmistuva tieto ja työkalu voivat auttaa näitä yrityksiä paremmin ymmärtämään digitalisaation mahdollisuuksia ja edistämään niiden omaa kehitystä

digitaalisessa maailmassa osana laajempaa kokonaisuutta. On tärkeää, että pk-yritykset saavat tarvittavaa tukea ja tietoa digitalisaation edistämiseksi, jotta ne voivat säilyttää ja vahvistaa kilpailukykyä pitkällä aikavälillä. On kuitenkin huomioitava, että pelkät digitaaliset teknologiat ja alustat eivät automaattisesti luo kilpailuetua tai -kykyä; ratkaisevaa on niiden oikeanlainen hyödyntäminen ja ymmärrys siitä, miten ne voivat tukea kannattavaa liiketoimintaa. Verkoston näkökulmasta myös kyky toimia asiakkaiden ja toimittajien kanssa digitalisoituneessa liiketoimintaympäristössä on tärkeää.

Digitalisoituvat yritysverkostot (DigiNet) on Seinäjoen ammattikorkeakoulun ja Vaasan yliopiston ryhmähanke, jota rahoittaa Etelä-Pohjanmaan liitto Euroopan aluekehitysrahaston tuella.

## LÄHTEET

Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhan, H. (2009). Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization science*, 20(4), 781–796.

Etelä-Pohjanmaan liitto. (2022). *Maakuntastrategia Huomisen lakeus: Etelä-Pohjanmaan maakuntasuunnitelma 2050, maakuntaohjelma 2022–2025 & älykkään erikoistumisen strategia 2021–2027* (B 99). [https://epliitto.fi/wp-content/uploads/2022/03/B\\_99\\_Huomisen\\_Lakeus-Maakuntastrategia.pdf](https://epliitto.fi/wp-content/uploads/2022/03/B_99_Huomisen_Lakeus-Maakuntastrategia.pdf)

Etelä-Pohjanmaan Yrittäjät. (14.9.2023). *Pk-yritysbarometri: Syksy 2023 alueraportti*. [https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2023/09/6785\\_pk-baro\\_syksy-2023\\_alue\\_etela-pohjanmaan\\_yrittajat-1.pdf](https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2023/09/6785_pk-baro_syksy-2023_alue_etela-pohjanmaan_yrittajat-1.pdf)

Flynn, B. B., Huo, B., & Zhao, X. (2010). The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach. *Journal of operations management*, 28(1), 58–71. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2009.06.001>

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

Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V., & Tarba, S.Y. (2013). Organizational ambidexterity and performance: a meta-analysis. *Academy of management perspectives*, 27(4), 299–312. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0015>

Kauppinen, T., & Kivikoski J. (2021). *Pk-yritysten opit digitalisaatiosta 2020 – Miten digitalisointi on auttanut pk-yrityksiä menestymään*. [https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2021/09/tutkimus\\_pk\\_yritysten\\_digitalisaatiosta\\_2020-1.pdf](https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2021/09/tutkimus_pk_yritysten_digitalisaatiosta_2020-1.pdf)

Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of management*, 32(5), 646–672. <https://doi.org/10.1177/0149206306290712>

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 1–147. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>

Narasimhan, R., & Kim, S. W. (2002). Effect of supply chain integration on the relationship between diversification and performance: Evidence from Japanese and Korean firms. *Journal of operations management*, 20(3), 303–323. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(02\)00008-6](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(02)00008-6)

Wong, C. Y, Wong, C. W. Y., & Boon-itt, S. (2017). Do arcs of integration differ across industries? Methodology extension and empirical evidence from Thailand. *International journal of production economics*, 183(Part A), 223–234. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.11.001>

# PIENTEN YRITYSTEN INNOVAATIOKYVYKKYYS – KOKEMUKSIA GREENGROW-HANKKEEN YRITYSPILOTOINNEISTA

Annukka Koivuranta, YTM, asiantuntija, TKI, SeAMK

Anmari Viljamaa, VTM, KTT, tutkijayliopettaja, SeAMK

Sanna Joensuu-Salo, FT, KTT, dosentti, tutkijayliopettaja, SeAMK

## 1 JOHDANTO

Pk-yritysten merkitys Suomen kansantaloudelle on merkittävä. Suomalaisista yrityksistä valtaosa osa on pieniä tai keskisuuria, ja mikroyritysten, eli alle 10 henkilöä työllistävien osuus kaikista yrityksistä on 93 prosenttia (Yrittäjät, 2023). Etelä-Pohjanmaalla yrittäjien merkitys korostuu, koska maakunnan työssäkävistä noin 14 prosenttia on yrittäjiä ja yrittäjien osuus työllisistä on korkein kaikista maakunnista (Etelä-Pohjanmaan liitto, 2023). Alati kiihtyvän kilpailun sekä nopeasti muuttuvan toimintaympäristön vuoksi uusien tuotteiden ja palveluiden innovointi on pienille yrityksille elintärkeää, sillä innovoinnin on tunnistettu olevan oleellinen työkalu yrityksen menestymisen takaamiseksi (D’Aveni, 2010; Burns, 2016). Tähän vaaditaan yrityksiltä kuitenkin innovaatiokyvykkyyttä.

Tämän artikkelin tavoite on esitellä eteläpohjalaisten pk-yritysten innovaatiokyvykkyyden vahvuuksia ja heikkouksia. Pohjana käytetään GreenGrow – pk-yritysten vihreän ja inklusiivisen kasvun tukeminen Etelä Pohjanmaalla -hankkeen yrityspilotointien tuloksia. Hankkeessa kehitettiin tutkimus-, kehittämis- ja innovointitoiminnan arvioinnin työkalu, jota testattiin pilottiyritysten kanssa. Työkalun tavoitteena on

auttaa yritystä selvittämään, mitkä erityisesti yrityksen innovaatiokyvykkyyteen vaikuttavat osa-alueet ovat yrityksellä vahvoja ja missä osa-alueissa yritys kaipaa kehittämistä.

Tämä artikkeli koostuu viidestä pääluvusta. Johdannon jälkeen luvussa 2 käydään läpi, mitä innovaatioilla ja innovaatiokyvykkyydellä tarkoitetaan. Tämän jälkeen luvussa 3 esitellään hankkeessa kehitetty työkalu, joka sisältää kuusi yrityksen innovaatiokyvykkyyteen vaikuttavaa osa-aluetta: innovaatiovisio, prosessit, asiakkaat ja markkinat, teknologia, osaaminen ja verkostot. Lisäksi kuvataan pilottiyritysten kanssa järjestettyjen työpajojen toteutus sekä esitellään lyhyesti osallistuneet yritykset. Neljännessä luvussa esitellään työskentelyn tulokset osa-alue kerrallaan. Lopuksi viidennessä luvussa peilataan tuloksia aikaisempaan kirjallisuuteen.

## 2 INNOVAATIOT JA INNOVAATIOKYVYKKYYS

Dodgson ja Gann (2010) määrittelevät innovaation olevan sitä, "mitä tapahtuu, kun uutta ajattelua otetaan menestyksekkäästi käyttöön ja arvostetaan organisaatiossa". McFadzeanin ym. (2005) mukaan innovaatio on "prosessi, joka tuo lisäarvoa ja jonkin verran uutuutta organisaatiolle sekä sen toimittajille ja asiakkaille uusien menettelytapojen, ratkaisujen, tuotteiden ja palveluiden kehittämisen kautta sekä uusien kaupallistamismenetelmien avulla". Innovointi nähdäänkin yhtenä merkittävimmistä tavoista edistää talouskasvua (ks. esim. Fagerberg ym., 2005; Ljunggren ym., 2010).

Pienet yritykset nähdään yleensä kuitenkin resurssirajoitteisempina kuin suuremmat yritykset (Anderson & Eshima, 2013), mikä voi vaikuttaa niiden kykyyn innovoida. Freelin (2000) mukaan pienten yritysten innovointia rajoittaa rajallinen ulkoisten tietolähteiden hyödyntämisen mahdollisuus sekä sopivan osaamisen puute organisaation sisällä. Lisäksi pienten yritysten innovaatiokyvykkyyteen voivat vaikuttaa monet muut tekijät, kuten painotukset johtamisessa, innovaatiostrategiat, yhteistyö ulkoisten kumppanien kanssa, markkinatutkimukset sekä yritysten väliset kumppanuudet (de Jong & Vermeulen, 2006).

Lawson ja Samson (2001) määrittelevät innovaatiokyvykkyyden tarkoittavan sitä, että yritys pystyy muuttamaan jatkuvasti tietoa ja ideoita uusiksi tuotteiksi, prosesseiksi ja järjestelmiksi, jotka hyödyttävät yritystä ja sen sidosryhmiä. Dani ja Gandhi (2022) pitävät innovaatiokyvykkyyttä organisatoristen käytäntöjen tuloksena, eli eri tekijöinä, jotka on otettu käyttöön organisaatiossa. Heidän kirjallisuuskatsauksensa tuloksena voidaan todeta, että luovuus, motivaatio ja johtajuus ovat innovaatiotekijöitä yksilötasolla ja strategia, kulttuuri, tiedonhallinta, rakenne, tutkimus- ja kehityskulut, oppiminen, tuki sekä liiketoimintaprosessit ja -käytännöt ovat tekijöitä organisaatiotasolla.

Erityisesti pk-yritysten innovaatiokyvykkyyden arvioinnin tarkasteluun ovat osallistuneet useat tutkijat. Castelan ym. (2018) pk-yrityksen innovaatiokyvyn arvioinnin menetelmän mukaan arviointiprosessissa tulee korostaa infrastruktuuria, ulkoisia tekijöitä, organisaatiotekijöitä, työntekijöitä sekä johtoa kokonaisvaltaisina innovaatiokyvyn ulottuvuuksina. Grillon ym. (2018) mallissa painottuvat organisaatio, joka koostuu inhimillisestä pääomasta, toimitusjohtajan profiilista ja organisaatiokulttuurista, sekä ulkoiset tekijät, jotka koostuvat ympäristöolosuhteista ja asiakaskäyttäytymisestä. Raghuvanshi ym. (2019) keskittyivät tutkimuksessaan mikroyritysten innovointikyvykkyyteen ja kehittivät mallin, jossa innovaatiokyvykkyyttä mittaavat ominaisuudet on jaoteltu neljään kategoriaan, jotka ovat resurssit, riskinotto, verkostoituminen ja osallistuminen. Bullinger ym. (2007) esittävät kolmiportaisen lähestymistavan innovaatiokyvyn parantamiseen, joka koostuu innovaatiotarkastuksesta, suunnitteluvaiheesta ja kolmannessa vaiheessa toteutuksesta. Lähestymistapa perustuu Fraunhofer-instituutin malliin innovoinnin johtamisesta.

### **3 TYÖKALUN KEHITTÄMINEN JA PILOTOINNIT**

Elokuussa 2021 alkaneessa GreenGrow – pk-yritysten vihreän ja inklusiivisen kasvun tukeminen Etelä-Pohjanmaalla -hankkeessa tavoitteena on ollut vauhdittaa eteläpohjalaisten pk-yritysten vihreää ja inklusiivista kasvua edistämällä yritysten osaamista kestävästä

liiketoiminnasta ja tukemalla yritysten TKI-toimintaa sekä yhteistyöverkostoja. Yhtenä hankkeen toimenpiteenä on ollut kehittää työkaluja, joiden avulla yritykset voivat itsenäisesti arvioida ja kehittää omaa liiketoimintaansa. Hankkeessa haluttiin kehittää työkalu, joka auttaisi yrityksiä oman TKI-toimintansa ja erityisesti innovaatiokyvykkyytensä heikkouksien ja vahvuuksien arvioimisessa.

Työkalua kehitettäessä perehdyttiin ensin erilaisiin pk-yrityksille suunnattuihin innovaatiokyvykkyyden kehittämisen malleihin (Esim. Grillo ym., 2018; Castela ym., 2018). Lopulta työkalun pohjana päätettiin käyttää Bullinger ym. (2007) kuvaamaa Fraunhofer-instituutin mallia ja etenkin sen innovaatioauditointiosiota. Mallia muokattiin ja yksinkertaistettiin soveltumaan paremmin myös pienempien yritysten TKI-toiminnan arviointiin. Lisäksi työkalua muokattiin selkeämmäksi, jotta yritykset voisivat käyttää sitä itsenäisesti. Työkalua ja etenkin siihen sisältyvien kuvausten muotoja kehitettiin edelleen pilottityöpajoissa yritysten kanssa saadun palautteen pohjalta.

### **3.1 Työkalun kuvaus ja käyttö**

Työkalu sisältää kuusi yrityksen innovaatiokyvykkyyteen vaikuttavaa osa-aluetta: innovaatiovisio, prosessit, asiakkaat ja markkinat, teknologia, osaaminen ja verkostot. Jokaisessa osa-alueessa on 3–6 alakohtaa. Jokaista alakohtaa kohden on viisi väittämää, jotka on numeroitu välillä 1–5. Näistä väittämistä valitaan se, joka parhaiten kuvaa yrityksen tilaa kyseisellä hetkellä. Vaihtoehto 1 kuvailee vähiten edistyneen tilanteen ja vaihtoehto 5 edistyneimmän.

- 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 palvelukehityksen? 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 ennakointia? 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.** Tunnettaanko 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?

Kysymyksiä muokattiin tarpeen mukaan kullekin yritykselle sopiviksi, ja kaikilta yrityksiltä ei kysytty täysin samoja kysymyksiä. Esimerkiksi työntekijöiden kouluttamisesta ei kysytty sellaisilta yrityksiltä, joilla ei ollut palkattua henkilökuntaa.

Työskentelyyn osallistui kustakin pilottiyrityksestä 1–2 henkilöä. Jos osallistujia oli kaksi, kumpikin valitsi ensin omasta mielestään parhaiten yrityksen tilannetta kuvaavan vaihtoehdon, jonka jälkeen asiasta keskusteltiin. Lopuksi valittiin yksi parhaiten sopiva arvo. Tulokset kirjattiin Excel-taulukkoon, joka työskentelyn lopuksi tuotti kaavion osa-alueiden välisistä vahvuuksista ja heikkouksista. Tulokset käytiin osallistujien kanssa keskustellen läpi työpajan päätteeksi. Tarkemmin tuloksia analysoitiin vielä pilotoinnin päättäneessä kehitysehdotuspalaverissa.



## 3.2 Pilottiyritysten kuvaukset

Työkalun testaamiseen valittiin viisi eteläpohjalaista pk-yritystä, jotka olivat ilmaisseet kiinnostuksensa TKI-toimintansa kehittämiseen ja vihreiden innovaatioiden käyttöönottoon. Työpajat järjestettiin syyskuun 2022 ja maaliskuun 2023 välillä. Kunkin pilottiyrityksen kanssa järjestettiin oma työpaja, jossa työkalua testattiin. Taulukossa 1 on annettu lyhyet kuvaukset kustakin yrityksestä.

Taulukko 1. Kuvaukset pilottiyrityksistä.

Yritys	Kuvaus	Henkilöstö- lkm.	Työpajaan osallistuneiden henkilöiden lkm.
A	Valmistavan teollisuuden yritys. Yrittäjä osallistui työpajaan yksin.	3	1
B	Kaupan alan perheyritys. Molemmat yrittäjät osallistuivat työpajaan.	Yritys ei kahden yrittäjän lisäksi työllistä muita henkilöitä	2
C	Teknisiä palveluita tuottava yritys. Yrityksessä oli ennen työpajaa vastikään vaihtunut omistajuus yrityskaupan kautta. Toimitusjohtaja osallistui työpajaan yksin.	39	1
D	Digitaalisia palveluita tuottava yritys, jonka perustamisesta oli kulunut työpajan aikaan alle vuosi. Toimitusjohtaja osallistui työpajaan yhden työntekijän kanssa.	3	2
E	Lähes 100 vuotta vanha valmistavan teollisuuden perheyritys. Toimitusjohtaja osallistui työpajaan yksin.	38	1

## 4 ANALYYSI JA TULOKSET

Tässä osiossa esitellään työskentelyn tulokset osa-alue kerrallaan. Taulukko 2 kuvaa yritysten tuloksia kussakin osa-alueessa.

Taulukko 2. Yritysten pisteet osa-alueittain.\*

	Innovaatio- visio	Prosessit	Asiakkaat ja markkinat	Tekno- logia	Osaaminen	Verkostot
Yritys	Pisteet					
A	3,0	3,4	2,5	3,5	3,3	4,8
B	3,3	3,0	2,6	3,4	3,5	3,5
C	4,0	2,8	3,0	4,3	3,0	4,3
D	3,0	2,2	3,5	4,8	3,3	5,0
E	3,3	3,7	3,8	4,5	3,5	4,3
keski- arvo	3,3	3,0	3,0	4,1	3,3	4,4

\* Kysymyksiä muotoiltiin tarpeen mukaan yrityskohtaisesti, ja kaikilta yrityksiltä ei kysytty kaikkia kysymyksiä. Esimerkiksi kysymystä työntekijöiden kouluttamisesta ei kysytty, jos yrityksellä ei ollut palkattua henkilökuntaa. Tästä syystä keskiarvot eivät ole täysin vertailtavissa.

### 4.1 Innovaatiovisio

Innovaatiovisiosta keskimääräinen tulos pilottiyrityksillä oli 3,3. Kaikilla yrityksillä oli jonkinlainen visio tulevaisuudesta sekä tiekartta, mutta osalla yrityksistä se oli kirkkaampi kuin toisilla. Pilottiyritysten innovointi kaiken kaikkiaan ei ollut kovin systemaattista. Visiointia ei juuri suunniteltu eikä innovoinnin prosesseja dokumentoitu.

”Toki seurataan markkinoiden kehittymistä ja tehdään paljon ja hyvin, mutta ei aikatauluteta ja niitä tehdään vähän koko ajan vähän. Sanotaanko, että pyritään tunnistamaan mahdollisuuksia jatkumona, mutta tehdään kyllä resurssien puitteissa aika aktiivisestikin sitä työtä, mutta ei ehkä sel-laista pitkän aikavälin tiekarttaa ei ole. Osaltaan myös siksi, että markkinassa on tapahtunut niin radikaaleja muutoksia, että ei uskalla kovin pitkälle lähteä. Enemmän pyrkii haastelemaan mahdollisuuksia.” – Yritys B

Saattoi olla myös niin, että visio oli hyvinkin selkeä toimitusjohtajan tai toimihenkilöiden päässä, mutta se oli jäänyt viestimättä muille työntekijöille, kuten oli käynyt yrityksessä D.

**”Sitten meillä on tiekarttaa, mutta en oo sitä työntekijöille, mutta haluan sitä tuoda enemmän työntekijöille, että kaikki tietää, mitä tavoitellaan.” – Yritys D**

Pilottiyrityksissä resurssien puute vaikutti olevan isoin syy siihen, että visiointi ja innovointi ei ollut systemaattista. Yrittäjät kertoivat haluavansa ottaa lisää riskejä, mutta rajalliset resurssit rajoittivat sitä. Toisaalta yrityksen C toimitusjohtaja huomautti, että ”ei se mikään yrittäjä ole, jos ei ota riskiä. Eihän me pelätä epäonnistua, ei voi onnistua, jos pelkää.”

## 4.2 Prosessit

Prosesseissa monilla pilottiyrityksillä oli vielä paljon kehitettävää. Keskimäärin yritykset pärjäsivät tässä osa-alueessa heikoiten asiakkaiden ja markkinoiden osa-alueen lisäksi. Prosessien sisällä on kuitenkin useita alakohtia, ja kaikki yritykset pärjäsivät hyvin niistä jossain. Osa oli keskittynyt jatkuvaan tuotekehitykseen ja menestyi siinä, kun osalla taas oli hyvin hallussa budjetointi. Kuitenkaan yksikään yritys ei arvioinut olevansa parhaalla tasolla (5) missään alakohdassa.

Jo lähes sata vuotta toiminnassa ollut yritys E sai prosesseista parhaat pisteet (3,7). Sen sijaan yrityksellä D, joka oli perustettu alle vuosi ennen työpajaa, oli prosesseissa eniten kehitettävää (2,2). Vaikka yrityksen prosessit hioutuivat vielä, toimitusjohtaja ymmärsi jo hyvin toimivien prosessien tärkeyden:

**”Pyritään tietysti et olis selkeä prosessi. Että ilman selkeää palveluprosessikuvausta, niin ei meillä ole mitään siellä yrityksessä. Jos jossain kohtaa miettis vaikka myymistä, niin ei kukaan halua ostaa sellaista yritystä, jossa ei oo selkeitä prosesseja.” – Yritys D**

Keskusteluissa kävi hyvin ilmi se, että yritykset kyllä tekevät paljon töitä toimivien prosessien eteen. Useissa pilottiyrityksissä esimerkiksi jatkuva tuotekehitys ja ideointi on aktiivista. Yrityksistä puuttuu kuitenkin järjestelmällinen ote prosessien suunnitteluun ja dokumentointiin. Samoin kuin innovaatiovision osa-alueessa, myös prosesseissa vähäinen henkilöstön määrä ja käytettävissä oleva työaika ovat pääsyy tähän. Lisäksi koronapandemian ja Ukrainan sodan aiheuttama jatkuva epävarmuus on vaikeuttanut pitkän ajan suunnitelmien tekoa.

### 4.3 Asiakkaat ja markkinat

Samoin kuin prosessit, myös asiakkaat ja markkinat -osio osoittautui pilottiyrityksille kehityskohteeksi. Yritysten pisteiden keskiarvo tässä osa-alueessa oli 3,0. Vahvuudeksi kuitenkin tästä osiosta kaikilla pilottiyrityksillä nousi markkinoiden jatkuva arviointi. Yritykset kertoivat tekevänsä kilpailija-analyysia jollain tavalla, esimerkiksi seuraamalla taloustietoja, nettisivuja ja sosiaalista mediaa.

**”Seuraamme kilpailijoita, niin joo, tulee katsottua taloustietoja, ja kuulen, että kuka vei urakan ja kuulen julkisissa, että kuinka paljon hävittiin. Mut haluaisin katsoa eteenpäin enkä mitä kilpailijat tekee, haluan olla ihan erilainen firma kuin kilpailijat.” – Yritys C**

Useammalle pilottiyritykselle asiakastarpeiden selvittäminen oli hankalaa. Yrityksessä E koettiin, että verkkokauppa on haasteellista asiakkaan tarpeiden selvittämisen kannalta, kun asiakkaaseen ei saada suoraa kontaktia. Yrityksessä A ei myöskään ollut tietoa loppuasiakkaan tarpeista, sillä myynti tapahtuu jälleenmyyjien kautta, eikä yrittäjä saa jälleenmyyjiltä tarpeeksi tietoa. Yrityksissä C ja D kerrottiin, että asiakastarpeita selvitetään, mutta prosessi ei ole systemaattinen ja molemmissa yrityksissä prosessi oli yksin yrityksen johtajan harteilla.

Tulevaisuuden ennakointi koettiin pilottiyrityksissä haastavaksi. Työpajoissa ilmeni, että markkinointiin ja asiakashankintaan tehdyt toimet eivät perustuneet kovinkaan tiukasti strategiaan, vaan ennemminkin asioita tehtiin niin kuin oli aiemminkin totuttu tekemään. Yrityksen A

johtaja kertoi, että heillä yrityksen hallitukseen kuului ennen myös ulkopuolisia jäseniä, mikä teki toiminnasta strategisempaa. Yrityksessä B oli koettu, että yritystoiminnan muuttuessa enemmän arvopohjaiseksi, arvot tuntuvat tärkeämmältä kuin strategia:

**”Jos mietin omaa toimintaa suhteessa siihen, missä olen aiemmin toiminut, niin itsellä oli paljon strategisempi ajattelutapa. Että nykyään on se tilanne, että se arvomaailma ohjaa vähän liikaakin sitä liiketoimintaa, niin siksi ei katso asioita strategisesta perspektiivistä.”** – Yritys B

Yrityksen E toimitusjohtaja kertoi, että saattaa olla hyvinkin satunnaista, mitkä tuotteet myyvät hyvin. Joku tuote saattaa sattumalta saada näkyvyyttä sosiaalisessa mediassa, eikä sellaista voi ennustaa. Joillekin yrityksille sosiaalisen median hyödyntäminen ylipäätään oli tutumpaa kuin toisille.

## 4.4 Teknologia

Teknologia oli pilottiyrityksille vahva osa-alue, josta jokainen sai arvosanaksi keskimäärin vähintään 3,0. Parhaiten yrityksillä oli halussa uusien teknologioiden systemaattinen seuraaminen sekä halu hyödyntää uusia teknologisia ratkaisuita.

**”Meillä on hyvä ohjelmisto, se on yhdistetty laskutus, laskenta, myös seurantaohjelma. Tän ohjelman johdosta me ollaan varmaan nelonen. Mut jos puhutaan teknologian alhaisemmalla tasolla, niin oon ylpeä, et meillä on parhaat työkalut käytössä. Korostan et ne sen meidän palkan tekee, niin niillä pitää olla vehkeet kunnossa.”** – Yritys C

Kaikki pilottiyritykset olivat myös innokkaita hyödyntämään uusimpia teknologisia ratkaisuita. Kaiken kaikkiaan yrityksillä oli hyvä kuva siitä, minkälaista teknologiaa heillä on ja minkälaiselle teknologialle on tarvetta tulevaisuudessa. Toisaalta myös tässä osiossa resurssipula oli näkyvissä: useat yrittäjät kuvailivat, että käytettävissä oleva aika ja henkilöstöresurssit rajoittavat mahdollisuutta perehtyä uusimpiin teknologioihin. Toisaalta osassa yrityksiä oli pystytty allokoimaan

aikaa ja henkilöstöresursseja teknologian seuraamiseen. Suurin osa kuitenkin kertoi teknologian seuraamista tehtävän muun työn ohessa tai vapaa-ajalla.

”Se tulee niin luonnostaan, et ei oo ainakaan vielä tarvittu resurssia erikseen. Meitä yhdistää sellainen uteliaisuus uusia juttuja kohtaan.” – Yritys D

## 4.5 Osaaminen

Useat pilottiyritykset olivat tehneet omien vahvuuksien ja heikkouksien arviointia esimerkiksi SWOT-analyysin avulla, ja yrityksillä olikin melko hyvä käsitys omista kompetensseistaan. Kaikki yritykset suhtautuivat positiivisesti osaamispääoman kehittämiseen ja osasivat ennakoida osaamisen kehittämisen tarpeita. Yrityksen C edustaja kertoi, että hänellä ei ole vielä tarkkaa tietoa siitä, miten osaamista olisi tarpeen kehittää, sillä hän oli ollut yrityksen johdossa vasta niin vähän aikaa. Samalla hän kuitenkin tunnisti osaamisen kehittämisen tarpeet, mutta huomioi sen vievän resursseja:

Tiedetään, että osaamista pitää kasvattaa, mut se vaatii taloudellista pääomaa. Yks insinööri maksaa 100 000 vuodessa. – Yritys C

Myös vasta perustetun yrityksen D toimitusjohtaja kertoi, että heillä ei ole vielä suuria resursseja osaamisen kasvattamiseen, mutta tarve tunnistetaan ja siihen halutaan panostaa:

”Ilman muuta tuetaan, et pystyy kouluttautua. Mut resurssit on vielä vajaat, et ei pystytä vielä panostaan rahallisiin koulutuspalveluihin, mut sit kun tuottoa alkaa tulla, niin se on prioriteetti yksi, et se on tosi tärkeää.” – Yritys D

## 4.6 Verkostot

Kaikista työkalun osa-alueista yritykset saivat parhaat pisteet verkostoista. Neljä yritystä viidestä sai parhaimmat tuloksensa tästä osa-alueesta. Kaikille pilottiyrityksille oli tärkeää vahvistaa aktiivisesti

verkostojaan. Myös ulkoiseen asiantuntija-apuun suhtauduttiin myönteisesti.

”Kyllä me musta aika aktiivisesti [hyödynnetään ulkoisia kumppaneita], kun tekee vaikka uutta innovaatiota, niin ei sitä yksin kauhean paljoa voi.” – Yritys A

Kaikki pilottirytykset olivat myös kiinnostuneita tekemään yhteistyötä korkeakoulujen kanssa. Esimerkiksi yrityksessä A yhteistyötä oli tehty useamman eri korkeakoulun kanssa. Yrityksessä oli ollut opinnäytetyöntekijä, ja toisen yliopiston kanssa oli tehty elinkaarianalyysi. Yrityksessä B oli ollut harjoittelijoita ja opinnäytetyöntekijöitä, mutta yrittäjä kertoi, että heillä meni pitkän aikaa ennen kuin he todella ymmärsivät korkeakoulu yhteistyöstä saatavilla olevat hyödyt.

Vaikka verkostot-osio oli vahva kaikilla pilottirytyksillä, siihen liittyen koettiin myös haasteita. Sopivia yhteistyökumppaneita ei ollut löytynyt, tai yrityksillä ei ollut resursseja ulkoisten asiantuntijoiden hyödyntämiseen.

”Meillähän on siis jatkuva ajatus siitä, että pitäisi olla ulko-puolisia asiantuntijoita, mutta ei olla löydetty sellaisia, jotka natsaisi meidän haasteeseen. Ei olla onnistuttu löytämään sellaisia. Meidän tarve olisi nimenomaan sparraukseen, yrityksen advisory board, mutta hyvin pienimuotoinen.” – Yritys B

## 5 LOPUKSI

Tässä artikkelissa on tarkasteltu viiden yrityksen kanssa tehdyistä pilotointityöpajoista saatua tietoa pienten yritysten innovaatiokyvykkyydestä. Yritysten vahvuudet olivat verkostoissa ja teknologiassa, ja eniten kehitettävää löytyi prosesseista ja asiakkaat ja markkinat -osiosta. Löydökset tukevat aiempaa kirjallisuutta, jonka mukaan pienet yritykset kompensoivat sisäisten resurssien puutettaan rajapintayhteistyöllä ja ulkoisilla verkostoilla (Spithoven ym., 2013; Zahoor & Al-Tabbaa, 2020). Myöskään tapausyritysten matalat pisteet tuote- ja palvelukehityksen prosesseista eivät ole yllätys, sillä tunnetusti pienet yritykset ovat epämuodollisempia prosesseissaan (Iqbal & Suzianti, 2021; Robbins, 2016). Epämuodolliset prosessit eivät välttämättä ole niinkään heikkous

kuin luonteenpiirre pienille yrityksille, mutta innovoinnin kannalta se todennäköisesti ei tuota niin hyviä tuloksia, kuin systemaattisempi lähestymistapa.

Vaikkakin tuloksissa on yhteneväisyyksiä, on huomioitava, että pienellä otannalla tutkimuksen tulokset ovat vain rajallisesti yleistettävissä. Sekä laadullisia että määrällisiä lisätutkimuksia tarvitaan määrittelemään innovaatiokyvykkyyden osa-alueiden suhteellista tärkeyttä sekä etenkin niiden vaikutusta yrityksen menestykseen. Vaikka aikaisempi tutkimus osoittaa, että innovaatiokyvykkyys on yhteydessä menestykseen, Saunila (2020) huomauttaa, että pienet yritykset eivät ole yhteneväisiä, ja useimmat aikaisemmat tutkimukset ovat keskittyneet valmistavan teollisuuden yrityksiin. Tuloksiin saattaa lisäksi vaikuttaa, että kaikki pilottirytykset olivat kehitysmuotoisia ja kiinnostuneita innovoinnista. Vähemmän kehitysorientoituneiden yritysten heikkoudet ja vahvuudet saattaisivat näyttää erilaiselta.

Yksinkertaistettu työkalu innovaatiokyvyn arviointiin pienyrityksissä näyttää kuitenkin toimivan melko hyvin siinä mielessä, että se näyttää vaihtelua pienyritysten välillä. Työkalun käyttö fasilitoidussa työpajassa edistää omistajien ja johtajien ymmärrystä omista kyvykkyyksistään ja kannustaa kehittämiseen. Lisäksi työkalu toimii hyvänä keinona korkeakoulujen yhteistyössä pienyritysten kanssa.

Artikkeli on tuotettu osana GreenGrow – pk-yritysten vihreän ja inklusii-visen kasvun tukeminen Etelä-Pohjanmaalla –hanketta, ja haluamme kiittää hankkeen ja tämän artikkelin rahoittamisesta Etelä-Pohjanmaan liittoa. Hanke on rahoitettu REACT-EU-välineen määrärahoista osana Euroopan unionin COVID-19-pandemian johdosta toteuttamia toimia.

## LÄHTEET

Anderson, B. S., & Eshima, Y. (2013). The influence of firm age and intangible resources on the relationship between entrepreneurial orientation and firm growth among Japanese SMEs. *Journal of business venturing*, 28(3), 413–429. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2011.10.001>



Bullinger, J., Bannert, M., & Brunswicker, S. (2007). Managing innovation capability in SMEs: The Fraunhofer three-stage approach. *Technology monitor*, 24, 17–27.

Burns, P. (2016). *Entrepreneurship and small business*. Palgrave Macmillan.

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://hdl.handle.net/10400.6/6584>

Dani, M. V., & Gandhi, A. V. (2022). Understanding the drivers of innovation in an organization: A literature review. *International journal of innovation science*, 14(3/4), 476–505. <https://doi.org/10.1108/ijis-10-2020-0201>

D'Aveni, R. A. (2010). *Hypercompetition*. Simon & Schuster.

De Jong, J. P., & Vermeulen, P. A. (2006). Determinants of product innovation in small firms: A comparison across industries. *International small business journal*, 24(6), 587–609. <https://doi.org/10.1177/0266242606069268>

Dodgson, M., & Gann, D. (2010). *Innovation*. Oxford University Press.

Etelä-Pohjanmaan liitto. (2023). *Yritystoiminta*. <https://epliitto.fi/tilastot/tilannekuva-ja-tilastot/tyomarkkinat/yritystoiminta/>

Fagerberg, J., Mowery, D., & Nelson, R. R. (2005). *The Oxford handbook of innovation*. Oxford University Press.

Freel, M. S. (2000). Barriers to product innovation in small manufacturing firms. *International small business journal*, 18(2), 60–80. <https://doi.org/10.1177/0266242600182003>

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. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2017-0332>

Iqbal, M., & Suzianti, A. (2021). New product development process design for small and medium enterprises: A systematic literature review from the perspective of open innovation. *Journal of open innovation: Technology, market, and complexity*, 7(2), artikkeli 153. <https://doi.org/10.3390/joitmc7020153>

Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organizations: A dynamic capabilities approach. *International journal of innovation management*, 5(3), 377–400. <https://doi.org/10.1142/S1363919601000427>

Ljunggren, E., Alsos, G. A., Amble, N., Ervik, R., Kvidal, T., & Wiik, R. (2010). *Gender and innovation: Learning from regional VRI-projects* (NF-rapport nr. 2/2010). Nordlandsforskning. [https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/krd/regionalnytt/201003\\_regionalnytt/rapp\\_02\\_10.pdf](https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/krd/regionalnytt/201003_regionalnytt/rapp_02_10.pdf)

McFadzean, E., O'Loughlin, A., & Shaw, E. (2005). Corporate entrepreneurship and innovation Part 1: The missing link. *European journal of innovation management*, 8(3), 350–372. <https://doi.org/10.1108/14601060510610207>

Raghuvanshi, J., Agrawal, R., & Ghosh, P. K. (2019). Measuring the innovation capability of micro enterprises in India: Construct development and validation. *Benchmarking: An international journal*, 26(5), 1405–1430. <https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2018-0229>

Robbins, P. (2016). Innovation processes: Do they help or hinder new product development outcomes in Irish SMEs? *Irish journal of management*, 35(1), 88–103. <https://doi.org/10.1515/ijm-2016-0006>

Saunila, M. (2020). Innovation capability in SMEs: A systematic review of the literature. *Journal of innovation & knowledge*, 5(4), 260–265. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.11.002>

Spithoven, A., Vanhaverbeke, W., & Roijackers, N. (2013). Open innovation practices in SMEs and large enterprises. *Small business economics*, 41, 537–562. <https://doi.org/10.1007/s11187-012-9453-9>

Yrittäjät (2023). *Yrittäjyys Suomessa*. <https://www.yrittajat.fi/yrittajajarjesto/tietoa-yrittajista/yrittajyys-suomessa/>

Zahoor, N., & Al-Tabbaa, O. (2020). Inter-organizational collaboration and SMEs' innovation: A systematic review and future research directions. *Scandinavian journal of management*, 36(2), artikkeli 101109. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2020.101109>

# KOHTI VAHVAA MATKAILULLISTA ALUEBRÄNDIÄ – MYYNTIVALTIIT ESIIN ETELÄ-POHJANMAALLA

Noora-Mari Syväluoma, tradenomi (ylempi AMK),  
projektipäällikkö, SeAMK

## 1 JOHDANTO

Erilaiset teknologiat ja tekoäly nousevat käsitteinä pintaan lähes päivittäin kahvipöytäkeskusteluissa. Yhtä herkästi kuluttajat myös käyttöönottavat uusia sovelluksia, sillä kokevat, että aika on rahaa ja tiedonhakeminen pitää tapahtua silmänräpäyksessä. Kun puhutaan matkailusta, kuluttajat ovat myös huomattavasti kiinnostuneempia saamaan enemmän tietoa etukäteen matkakohteesta, sen tarjoamista elämyksistä ja palveluista. Vaikka kysymyksessä olisi ryhmämatka, jossa ryhmänjohtaja huolehtii matkajärjestelyistä, on hyvin tavallista, että moni on hakenut tiedon jo etukäteen Googlesta, TripAdvisorista, yrityksen verkkosivuilta tai kysynyt asiaa ChatGPT:ltä. Matkakohteena Suomi on jo pitkään tunnistettu turvallisena matkakohteena, mutta erityisesti nyt, kun maailma ympärillä on epävakaata ja Ukrainassa käydään sotaa. Täällä voit nauttia rauhasta ja tutustua turvallisesti ympäristöön.

Sosiaalisen median ja erilaisten matkasovellusten ohella, mielikuvat ohjaavat matkailijan kohdevalintoja. Matkailukohteiden markkinoinnissa on siis huomioitava, minkälaisia mielikuvia haluamme Etelä-Pohjanmaan matkailualueesta herättää ja millä vetovoimatekijöillä matkailijoita houkutellaan alueelle. Tällaisia alueelle ominaisia matkailun erottautumistekijöitä kutsutaan myyntivalteiksi eli USP:ksi (Unique Selling Points). VisitFinland on määritellyt Suomen kansalliset matkailun ainutlaatuiset myyntivaltit, jotka ovat onnellisuus, metsät, sauna, joulupukki, tuhansien järvien maa sekä vapaus matkustaa/

liikkua (Visit Finland, i.a.). Suomen kokoiseen maahan mahtuu kuitenkin paljon alueittain omalaatuisia piirteitä, kuten muun muassa historiallisia tapahtumia ja henkilötarinoita, geologista erottuvuutta ja elinkeinojen tuomia alueellisia eroja. Tällaiset erottuvuustekijät on matkailun kannalta huomioitava ja osattava käyttää hyväksi markkinoinnissa vetovoimatekijöinä. Seinäjoen ammattikorkeakoulun XR-tekniikat osana matkailijan asiakaspolkua -hankkeessa kartoitettiin Etelä-Pohjanmaan matkailun ainutlaatuisia myyntivaltteja. Tämä toteutettiin työryhmätyöskentelynä yhdessä Etelä-Pohjanmaan alueen matkailutoimijoiden, asiantuntijoiden ja yrittäjien kanssa syksyllä 2022.

## 2 ETELÄ-POHJANMAAN MATKAILUN MYYNTIVALTTIT

Myyntivalttien määrittelyprosessi toteutettiin kolmessa työpajassa, joissa yhteistyötä tehtiin ulkopuolisten asiantuntijaorganisaatioiden kanssa (Syväluoma, 2023). Työpajoissa tunnistettiin alueen ainutlaatuisia tarinaelementtejä ja pohdittiin matkailullisia erottumistekijöitä. Näiden elementtien perusteella luotiin tarinoita, joilla vahvistettiin alueen ainutlaatuisuutta ja edettiin myyntivalttien tunnistamisessa yksityiskohdaisempiin ja persoonallisempiin valtteihin. Lopulta työryhmän koostamista myyntivalteista järjestettiin äänestys Etelä-Pohjanmaan alueen matkailutoimijoille, yrityksille ja asiantuntijaorganisaatioille. Neljä eniten ääniä saanutta olivat eteläpohjalainen henki, lakeus, tapahtumat sekä eteläpohjalaiset juoma- ja ruokaelämykset. Keskusteltaessa myyntivalttien sisällöistä ja matkailumarkkinoinnin painopisteistä, työryhmä huomioi eteläpohjalaisten juoma- ja ruokaelämysten ainutlaatuisuuden ja samanaikaisesti niiden rajallisuuden. Työryhmässä päädyttiin siihen, että vaikka maakunnassa valmistetaan monipuolisesti uniikkeja makuelämyksiä ja halu korostaa eteläpohjalaista juoma- ja ruokakulttuuria myyntivalttina on olemassa, se ei vielä tässä vaiheessa toimi vetovoimatekijänä. Tämän vuoksi Etelä-Pohjanmaan matkailun myyntivalttiksi päätettiin yhdessä valita lakeus, eteläpohjalainen henki ja tapahtumat.

### 3 AINUTLAATUISUUS ESIIN

Hyvin tunnistetut ja määritellyt matkailun myyntivaltit eli USP:t auttavat matkailijaa valitsemaan matkailukohteen muiden kohteiden joukosta (Kielenniva & Syväluoma, 2023). Määrittelytyö ei kuitenkaan yksistään riitä. Etelä-Pohjanmaan alueen on yhdessä jatkettava työtä alueen tunnistettavuuden eteen. Mitä useampi alueen toimija nostaa esille ja hyödyntää toiminnassaan alueelle ominaisia yhdessä sovittuja myyntivaltteja, sitä vahvemmaksi matkailualueen brändi, tunnettuus ja vetovoima kasvaa. Matkailualueen brändi vahvistuu, tunnettuus kasvaa ja vetovoima lisääntyy, kun useat alueen toimijat korostavat ja hyödyntävät yhteisesti sovittuja myyntivaltteja.

Tätä työtä helpottamaan on myyntivalteista laadittu kuvaukset, kärki- viestit asiakkaalle ja tarinat. Lisäksi myyntivaltit saivat upeat kuvitus- kuvat (Kuvio 1), joita markkinoinnissa ja viestinnässä hyödyntämällä, yrityksien ja eri alueorganisaatioiden on helppo viestiä yhtenäisestä aluebrändistä.



Kuvio 1. Etelä-Pohjanmaan matkailun ainutlaatuiset myyntivaltit.  
Kuvittanut: Redanredan Oy.

## 4 XR-TEKNOLOGIAT KÄYTTÖÖN MATKAILUMARKKINOINNISSA

Myyntivalttien tunnistamisen ja kuvitustyön jälkeen hankkeessa toteutettiin kaksi erilaista laajennetun todellisuuden (XR) toteutusta, joiden suunnittelutyö ja sisältö perustuivat valittuihin myyntivaltteihin. Näiden toteutusten tarkoituksena on toimia työkaluna matkailumarkkinoinnissa alueen organisaatiolle ja yrityksille. Niitä voidaan hyödyntää vetonaulana messuilla ja tapahtumissa, houkutellen ihmisiä kokemaan Etelä-Pohjanmaan ja sen lakeudet. Ne toimivat myös esimerkkinä siitä, miten erilaisia XR-teknologioita voidaan hyödyntää matkailualalla työkaluna tuotteiden, palveluiden ja koko matkailualueen markkinoinnissa.

Ensimmäinen kokeilu tuotettiin 360-sovelluksena, joka mahdollistaa käyttäjän virtuaalisen matkustamisen Etelä-Pohjanmaan eri kohteisiin (Syväluoma ym., 2023). Sovellus toimii parhaiten puhelimella, ja käyttäjä voi liikuttaa puhelinta nähdäkseen ympärilleen tai siirtää kuvia näytöllä sormellaan. Sovellus ei vaadi kirjautumista tai ohjelman lataamista vaan toimii suoraan verkkoselaimella. Virtuaalimatka Etelä-Pohjanmaalle vie katsojan 360-kuvilla esimerkiksi keskelle eteläpohjalaista lakeusmaisemaa, museonäyttelyihin ja pesäpallopeleihin.

Toisessa kokeilussa rakennettiin immersiivinen kokonaisuus, jonka voi parhaiten kokea VR-laseilla (Syväluoma & Frimodig, 2023). Kokeuksen keskiössä ovat aito eteläpohjalainen äänimaailma ja visuaalisesti kaunis eteläpohjalainen ympäristö. Toteutuksessa korostettiin helppokäyttöisyyttä ja suunniteltiin antamaan käyttäjälle unohtumaton elämys Etelä-Pohjanmaan lakeuksista, eteläpohjalaisuudesta sekä alueen monista tapahtumista. VR-laseilla koettavan elämyksen aikana käyttäjä kulkee perinteisten eteläpohjalaisten maisemien läpi eteläpohjalaisen tarinankertojan ohjaamana. Toteutusten luomisessa hyödynnettiin referenssikuvia alueen piirteistä, rakennuksista ja maisemista. Ainutlaatuiset Etelä-Pohjanmaan matkailun myyntivaltit tulevat esille sekä äänikerronnassa, virtuaalisesti luodussa maisemassa sekä toteutukseen upotetuissa 360-videoissa. Videoilla on nähtävissä muun muassa maisemia Lauhanvuori-Hämeen kangas Geoparkista,

Ilmajoen peltomaisemista ja Isojoen Möykyn kylällä järjestetystä pääsiäistapahtumasta. Kokonaisuus voidaan nähdä kuin lyhytelokuva, jossa elämyksellisyys on keskeisessä roolissa, vahvistaen Etelä-Pohjanmaan vetovoimaa matkailualueena.

## 5 LOPUKSI

Matkailualueen brändäys vaatii jatkuvaa ja saumatonta yhteistyötä alueen toimijoilta. Myyntivalttien määrittelyn jälkeen yhtenäinen markkinointityö vasta alkaakin. Tärkeintä tässä työssä on saada kaikki toimijat ottamaan myyntivaltit käyttöön. Alueen myyntivalttien esille tuominen XR-teknologioita hyödyntämällä on jo hyvin pitkälle vietyä markkinointityötä ja vaatii toimijalta jonkun verran osaamista ja resursseja. Yksittäisessä yrityksessä myyntivalttien esillä olo voi olla hyvin yksinkertaista tai se voi olla kaikki kaikessa. On tärkeintä, että jokainen tekee sen omalla tavallaan, omaan liiketoimintaan ja omaan brändiin soveltuvalla tyylillä.

Myyntivaltit voisivat näkyä esimerkiksi yrityksen logoissa, nimissä, tuotteissa, sisustuksessa, ääni- tai värimaailmassa, kuvissa, esineissä ja tuoksussa. Tarkempia esimerkkejä ottaen, se voisi tarkoittaa alueen valokuvien hyödyntämistä sisustuksessa, murteen käyttämistä sosiaalisen median päivityksissä ja perinnetapahtumien järjestämistä. Voisiko majoituskohteen huoneet saada nimensä paikallisista tunnetuista henkilöihahmoista ja heidän tarinansa olisi huoneentauluna seinällä. Miten eteläpohjalainen maisema voisi tulla parhaiten esille ravintolassa esimerkiksi tuoksujen, värimaailmojen ja ruoka-annosten nimien kautta. Myyntivalttien hyödyntäminen vaatii vain ripauksen mielikuvitusta, pohjalaista periksiantamattomuutta ja tahtoa yhdessä näyttää, miten ainutlaatuinen alue eteläpohjanmaa voi vierailijalle olla.

Artikkeli on kirjoitettu osana XR-teknologiat osana matkailijan asiakaspolkua -hanketta, joka on rahoitettu REACT-EU-välineen määrärahoista osana Euroopan unionin COVID-19-pandemian johdosta toteuttamia toimia.

## LÄHTEET

Kielenniva, J., & Syväluoma, N.-M. (2023). *Etelä-Pohjanmaan matkailun myyntivaltit*. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe20230823103529>

Syväluoma, N.-M. (12.6.2023). *Etelä-Pohjanmaan matkailun vetovoimatekijöinä tunnistetut myyntivaltit on nyt julkaistu*. @SeAMK. <https://lehti.seamk.fi/yrittajyys-ja-kasvu/etela-pohjanmaan-matkailun-vetovoimatekijoina-tunnistetut-myyntivaltit-on-nyt-julkaistu/>

Syväluoma, N.-M., & Frimodig, A. (24.10.2023). *Virtuaalimatka Etelä-Pohjanmaalle kotisohvalta*. @SeAMK. <https://lehti.seamk.fi/yrittajyys-ja-kasvu/virtuaalimatka-etela-pohjanmaalle-kotisohvalta/>

Syväluoma, N.-M., Frimodig, A., & Virtanen, T. (14.9.2023). *Etelä-Pohjanmaan matkailukohteisiin luotiin XR-virtuaalimaailmoja – Tässä vinkit, miten hyödyntää XR-teknologioita matkailuyrityksessäsi*. @SeAMK. <https://lehti.seamk.fi/yrittajyys-ja-kasvu/etela-pohjanmaan-matkailukohteisiin-luotiin-xr-virtuaalimaailmoja-tassa-vinkit-miten-hyodyntaa-xr-teknologioita-matkailuyrityksessäsi/>

Visit Finland. (i.a.). *Suomen matkailulliset myyntivaltit – USP:t*. <https://www.visitfinland.fi/matkailullinen-maakuva/matkailun-myyntivaltit-usp>



# PK-YRITYSTEN KESTÄVYYSVIESTINTÄ VAATII HERÄTTELYÄ – KARTOITUS ETELÄ- POHJALAISTEN YRITYSTEN KESTÄVYYSVIESTINNÄSTÄ

Emilia Kangas, KTT, yliopettaja, SeAMK

Laura Könönen, KTM, asiantuntija, TKI, SeAMK

Suvi Hakala, KTM, asiantuntija, TKI, SeAMK

## 1 JOHDANTO

Yritysten eri sidosryhmät, kuten asiakkaat, työntekijät ja rahoittajat kohdistavat yritysten kestävyteen ja sen edistämiseen yhä voimakkaampia vaatimuksia. Yrityksiltä odotetaan avoimuutta ja läpinäkyvyyttä heidän toteuttamiensa kestävyystoimenpiteiden suhteen (Aggarwal & Singh, 2019; Christensen ym., 2021). Vastuullisuusviestinnästä ja -raportoinnista onkin tullut tärkeä keino viestiä sidosryhmille oman liiketoiminnan vaikutuksista ihmisiin ja ympäröivään luontoon.

Kestävyysraportointi on ollut arkipäivää isoissa yrityksissä jo pitkään, mutta nyt kestävyteen ja vastuullisuuteen liittyvät lainsäädännölliset veloitteet ovat laajentumassa yhä enemmän myös kohti pk-yrityksiä. Business Finlandin (2022) tutkimuksen mukaan 71 % pk-yrityksistä kertoi sidosryhmien kestävä kehityksen standardien vaikuttavan heidän toimintaansa. Näin ollen ympäristöön ja yhteiskuntaan liittyvistä huolenaiheista on tulossa keskeisiä taloudellisia näkökohtia myös monille pk-yrityksille (Halila, 2007; Revell ym., 2010). Elinkeinoelämän keskusliiton tuottaman vastuullisuusbarometrin (2021) mukaan 92 % pk-sektorin työnantajista arvioikin, että vastuullisuus on erittäin tai melko merkittävä asia oman liiketoiminnan kannalta. Business Finlandin (2022)

pk-yrityksille teettämässä tutkimuksessa ilmeni, että 33 % pk-yrityksistä kokee mittaamisen ja monitoroinnin haasteeksi. Myös Elinkeinoelämän keskusliiton (2021) barometrin mukaan monissa pk-yrityksissä ei ole asetettu vastuullisuustavoitteita, vaikka se koetaan merkittäväksi liiketoiminnassa. FIBSin Yritysvastuu 2022 -tutkimukseen osallistuneiden isojen yritysten keskuudessa puolestaan jopa 62 % yrityksistä on sisällyttänyt strategiaansa kestävään kehitykseen liittyviä tavoitteita. Pienyrityksillä on erityisiä vaikeuksia luoda kestäviä investointistrategioita kilpailuetuna, mikä juontaa juurensa rajallisiin resursseihin ja aikapaineeseen (Schwab ym., 2019). Pienyrityksissä vastuullisuuden edistämiseen liittyviä haasteita ovat muun muassa resurssien niukkuus, epävarmuus vastuullisuuden vaikutuksesta tulokseen sekä jatkuvasti muuttuvat vastuullisuuskohdat (EK, 2021).

Myös eteläpohjalaisten pk-yritysten parissa kestävyteen ja vastuullisuuteen liittyvät vaatimukset tiedostetaan yhä selkeämmin. Seinäjoen ammattikorkeakoulun ja Vaasan yliopiston toteuttamiin vastuullisuushankkeisiin osallistuneet eteläpohjalaiset yrittäjät ovat kertoneet törmäävänsä yhä useammin erilaisiin vastuullisvaatimuksiin. Toisaalta moni eteläpohjalainen yrittäjä kokee, että heidän toimintansa on jo nykyisellään varsin kestävällä pohjalla, mutta tästä ei osata viestiä. Esimerkiksi Seinäjoen ammattikorkeakoulun ja Vaasan yliopiston aiemmassa TKI Grow -hankkeessa mukana olevista yrityksistä osa kaipasi sparrausta nimenomaan siihen, miten omista kestävyystoimenpiteistä tai valinnoista pystytään paremmin viestimään eri sidosryhmille.

Etelä-Pohjanmaalla on viime vuosina ollut useampia yksittäisiä hankkeita, joissa on lisätty eteläpohjalaisten yritysten tietämystä vastuullisesta liiketoiminnasta tai luotu erilaisia työkaluja kestävä liiketoiminnan edistämiseen. Aiempien hankkeiden pohjalta voidaan todeta, että vaikka yksittäisiä kokeiluja esimerkiksi kiertotalouteen tai uusiutuvaan energiaan liittyen tehdään yhä enemmän, niin strateginen, kokonaisvaltainen lähestymistapa vastuullisuuden kehittämiseen on ollut pienemmässä roolissa. Yrityksiltä puuttuu yhä esimerkiksi vastuullisuuteen liittyvät tavoitteet, mittaristo sekä raportointi. Eri hankkeissa mukana olevat yritykset ovatkin ilmaisseet tarpeen nostaa vastuullisuus strategiseksi painopisteeksi omassa liiketoiminnassaan.

Ulkupuolista neuvontaa kaivataan erityisesti tavoitteiden asettamiseen, mittarointiin ja raportointiin liittyvissä asioissa.

EAKR-rahoitteisen *Tiekartta pk-yritysten kestävä strategisen liiketoiminnan rakentamiseksi* -hankkeen tavoitteena on vahvistaa eteläpohjalaisten yritysten valmiuksia integroida kestävyys omaan ydinliiketoimintaansa ja strategiaansa. Näin hanke toimii luonnollisena jatkumona aikaisemmille hankkeille ja tuo kokonaisvaltaisen lähestymistavan kestävään liiketoimintaan, jossa se ymmärretään osana yrityksen ydinliiketoimintaa ja strategiaa, jota tulee seurata ja monitoroida yhtä tarkasti kuin muita liiketoiminnalle asetettuja tavoitteita. Hankkeessa lisätään yritysten geneeristä osaamista kestävyteen liittyen sekä tuotetaan yritysten käyttöön toimintatapa, jonka avulla ne voivat omatoimisesti kehittää oman kestävyysstrategian tai saada vahvistusta yksittäisille osaluueille kestävä liiketoiminnan johtamisessa ja jalkauttamisessa koko yritykseen. Yhtenä hankkeen toimenpiteenä arvioitiin eteläpohjalaisten pk-yritysten ulkoisen vastuullisuusviestinnän nykytilannetta. Tässä artikkelissa keskitytään tämän arvioinnin tulosten esittelyyn. Nykytilan arvioimiseksi käytiin satunnaisotannalla läpi 100 eteläpohjalaisen pk-yrityksen verkkosivut. Verkkosivustoilta haettiin tietoa erityisesti yritysten kestävyteen liittyvistä toimenpiteistä, kestävyysviestinnästä ja -raportoinnista sekä kiinnitettiin huomioita siihen, miten kestävyys näkyy yritysten julkilausutuissa arvoissa, missioissa tai visioissa.

Artikkelin seuraavassa kappaleessa esitellään lyhyesti aiempaa tutkimusta strategisesti kestävästä liiketoiminnasta sekä kestävyysviestinnästä. Sen jälkeen esitetään nykytila kartoituksen aineisto ja tulokset. Lopuksi lyhyt pohdinta löydöksistä eli huomiosta, joita analyysin pohjalta voidaan todeta eteläpohjalaisten yritysten kestävyysviestinnästä.

## 2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

### 2.1 Strateginen kestävä liiketoiminta

Kestävyys voidaan ymmärtää yrityksen sitoutumisena kestävä kehityksen periaatteisiin, joka ilmenee toiminnan taloudellisten, sosiaalisten ja

ympäristövaikutusten huomiointina sekä pitkällä että lyhyellä aikavälillä (van Zanten & van Tulder, 2021). Kestävästä kehityksestä on muodostunut tärkeä yritysten liiketoimintaan ja strategioihin vaikuttava tekijä, jolla on merkittävä vaikutus yritysten taloudelliseen kannattavuuteen ja menestykseen (Dyllick & Hockerts, 2002). Kestävällä kehityksellä tarkoitetaan kehitystä, joka täyttää nykyisten sukupolvien tarpeet ilman, että vaarannetaan tulevien sukupolvien mahdollisuuksia täyttää omia tarpeita (WCED, 1987). Kestävä kehitys käsittää kolme keskeistä näkökulmaa: sosiaalisen, taloudellisen ja ekologisen kestävyuden, jotka yhdessä muodostavat kokonaisvaltaisen lähestymistavan kestäväan kehitykseen ja sen edistämiseen liiketoiminnassa (Dyllick & Hockerts, 2002; Elkington, 1997).

Yrityksmaailmassa kestävyydellä tarkoitetaan yrityksen kykyä täyttää sekä yrityksen että sen työntekijöiden, asiakkaiden, paikallisen yhteisön ja muiden sidosryhmien tarpeet siten, että sidosryhmien tarpeisiin on mahdollista vastata myös tulevaisuudessa (Dyllick & Hockerts, 2002). Keskeistä kestävässä liiketoiminnassa on yrityksen kyky luoda taloudellista hyvinvointia niin, ettei samanaikaisesti jouduta tekemään kompromisseja ihmisiin ja ympäristöön liittyvissä asioissa. Yritysten soveltaessa kestäväan kehityksen periaatteita liiketoimintaansa yritykset käytännössä laativat suunnitelmia ja toteuttavat toimenpiteitä, joiden avulla mahdollistuu sekä yrityksen perinteisempien liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttaminen että ihmisiin, ympäristöön ja laajemmin talouteen liittyvien odotusten huomiointi ja tarpeisiin vastaaminen (Ayuso & Navarrete-Báez, 2017).

Viime vuosikymmenten aikana on kehitetty erilaisia käsitteitä ja lähestymistapoja, kuten yritysten ympäristöjohtaminen, yhteiskuntavastuu (CSR) ja kestävyysraportointi tukemaan yrityksiä kestävyteen liittyvissä näkökohdissa (Baumgartner & Rauter, 2017; Johnson & Schaltegger, 2015). Keskustelut kestävydestä ja pyrkimykset sen edistämiseen ovat lisääntyneet yrityksmaailmassa huomattavasti viime vuosikymmenten aikana, mutta puheiden ja pyrkimysten todelliset vaikutukset kestäväan kehityksen edistämiseen ovat olleet verrattain vähäiset (Mio ym., 2020). Tämän voidaan nähdä johtuvan erityisesti siitä, että yritysten tekemisestä puuttuu vielä hyvin pitkälti strategisuus, jota voidaan

pitää perusedellytyksenä kestävyyden aidolle edistämiseksi yrityksissä (Baumgartner & Korhonen, 2010; Baumgartner & Rauter, 2017; Galpin ym., 2015).

Connellyn ym. (2009) mukaan strateginen kestävyys on lähestymistapa, jossa yritys kohdistaa omia resurssejaan kestävyystoimenpiteiden suunnitteluun ja toteuttamiseen siten, että niillä saadaan aikaan kestävyys näkökulmasta paras lopputulos. Strategisessa kestävyudessa on oleellista, että yritys määrittelee selkeästi sen tavoitetilän, jota kohti yritys pyrkii etenemään sekä ohjeistuksen, miten yritys tämän tavoitetilän pystyy saavuttamaan (Hallstedt ym., 2013). Strateginen johtaminen on tunnustettu kriittiseksi keinoksi edistää kestävästä kehitystä yrityksissä tehokkaammin. Se mahdollistaa selkeiden tavoitteiden asettamisen, keskittymisen olennaisiin asioihin ja parantaa ymmärrystä nopeasti muuttuvasta toimintaympäristöstä (Galpin ym., 2015; Van Tulder, 2018). Yrityksen johto on erityisen tärkeässä roolissa strategisen kestävästä liiketoiminnan rakentamisessa, mutta kestävyys aito integrointi liiketoimintaan vaatii onnistuakseen myös yrityksen eri ihmisten ja yksiköiden osallistamista, yhteistyötä ja vuorovaikutusta (Signitzer & Prexl, 2008).

## 2.2 Kestävyysviestintä

Sen lisäksi että yritysten odotetaan toteuttavan aktiivisesti erilaisia kestävyystoimenpiteitä, näistä toimenpiteistä myös tulisi – ja kannattaisi – viestiä avoimesti. Wederin ym. (2018) mukaan vastuullisuusviestintä voidaan nähdä prosessina, jonka kautta yritys pyrkii sekä ennakoimaan sidosryhmiensä odotuksia että selventämään yrityksen vastuullisuuspolitiikkaa sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille. Vastuullisuusviestinnällä yritys voi tarjota rehellistä ja avointa tietoa siitä, millaisia kestävyysliittyviä tavoitteita yrityksessä on asetettu, mitä toimenpiteitä on tehty ja millaisia tuloksia on saatu aikaan. Vastuullisuusviestinnän perimmäisenä päämääränä on oikeuttaa yrityksen toiminta sidosryhmien ja laajemmin ympäröivän yhteiskunnan silmissä (Deegan, 2002).

Yrityksen kestävyystoimista viestiminen on tärkeää avoimuuden ja läpinäkyvyyden lisäksi myös kestävyystyöllä saavutettavien hyötyjen näkökulmasta. Ajayin & Mmutlen (2020) mukaan yrityksen tapa viestiä kestävyydestä on merkittävä tekijä sidosryhmäsuhteiden luomisessa ja ylläpitämisessä, mikä on keskeistä yrityksen maineen rakentamisessa ja pitkäaikaisen menestyksen saavuttamisessa. Muut hyödyt, kuten osaavien työntekijöiden houkuttelu ja säilyttäminen sekä parantunut asiakastyytyväisyys, voivat realisoitua vasta silloin, kun yrityksen sidosryhmät ovat aidosti tietoisia siitä, mitä konkreettisia toimenpiteitä yritys toteuttaa kestävyuden edistämiseksi ja millaisia tuloksia saavutettu (Ajayi & Mmutle, 2020; Sprinkle & Maines, 2010). Mikäli yritykset haluavat saada hyötyä panostuksistaan kestävyuteen, on viestintä asetetuista tavoitteista ja saavutetuista tuloksista välttämätöntä.

Yritykset voivat viestiä kestävyystään sekä sisäisten että ulkoisten viestintäkanavien kautta. Yrityksen sisäisessä viestinnässä keskeisinä kanavina toimivat www-sivut, intranet, muut kirjalliset materiaalit ja kasvokkain tai verkon välityksellä tapahtuvat kohtaamiset, kun taas ulkoisessa viestinnässä korostuvat yrityksen www-sivujen lisäksi mainokset, tuotepakkaukset, uutiskirjeet, yrityksen sosiaalisen median kanavat sekä erilaiset viralliset dokumentit, kuten lehdistötiedotteet tai raportit (Du ym., 2010; Kim & Ferguson, 2014; Benitez ym., 2020). Raportointi on kattavin tapa, jolla yritys voi jakaa tietoa sitoumuksistaan ja saavutuksistaan kestävyuteen liittyen. Yritysten www-sivut palvelevat monipuolisesti sekä tuotteiden myynnissä, maineen rakentamisessa että nykypäivänä yhä enemmän myös kestävyysviestinnässä (Lock & Schulz-Knappe, 2019). Jotta viestintä tuottaisi toivottuja tuloksia, on viestintäkanavia ja -strategioita valittaessa huomioitava niiden sidosryhmien odotukset ja tarpeet, joille viestintä on tarkoitus suunnata (Ajayi & Mmutle, 2020; Crane & Glozer, 2016).

### **3 AINEISTONKERUU JA ANALYYSI**

Hankkeen aluksi toteutettiin pk-yritysten ulkoisen kestävyysviestinnän nykytilan arviointi pohjaksi hankkeen toimenpiteiden suunnitteluun. Arvioinnin avulla haluttiin tarkentaa käsitystä siitä, mikä on alueen pk-yritysten nykytilanne kestävyysviestinnän osalta. Pk-yritysten tilan-

teen kartoittamiseksi käytiin läpi sadan eteläpohjalaisen yrityksen verkkosivut. Taloustutkasta otettiin listaus 265 yrityksestä kattaen alueen seutukunnat (Järviseuutu, Kuusiokunnat, Seinäjoki, Härmänmaa, Kurikka/Ilmajoki/Isokyrö, Suupohja). Listauksen yritykset olivat osakeyhtiöitä, joiden liikevaihto oli vähintään 80.000 €. Määrä rajattiin sataan siten, että määriteltiin ensin yrityksen kokoluokka. Liikevaihto tuli olla vähintään 100.000 € ja henkilöstömäärä vähintään kaksi. Listoilta valittiin ensin kunkin seutukunnan suurimmat yritykset (yhteensä 26 yritystä) ja sen jälkeen joka toinen, kunnes 100 yritystä tuli täyteen.

Arvioinnissa kiinnitettiin huomiota siihen, miten yritys viestii verkkosivuillaan kestävydestä ja/tai vastuullisuudesta. Jotta sivustojen tarkastelu olisi vertailukelpoista, luotiin aikaisemman kirjallisuuden (Elkington, 1997; Joutsenvirta ym., 2011; Lämsä ym., 2018; Kangas ym., 2022) pohjalta kestävyyskriteeristö, jota hyödynnettiin verkkosivujen sisältöjen arvioinnissa. Ennen yksittäisten toimien tai toimenpiteiden tarkastelua tutkittiin, onko vastuullisuus tai kestävyys mainittu yrityksen visiossa, missiossa, arvoissa ja/tai tarinassa. Tämän jälkeen sosiaaliset, taloudelliset ja ympäristönäköt arvioitiin taulukossa 1 esitellyn kriteeristön avulla kattaen verkkosivujen koko sisällön.

**Taulukko 1. Analyysissä hyödynnetty kestävyyskriteeristö.**

<b>Ympäristövastuullisuus</b>	<b>Taloudellinen vastuullisuus</b>
Kestävä suunnittelu	Kannattavuus
Vastuulliset/kestävät raaka-aineet ja materiaalit sis. muovin vähentäminen, biopohjaisten materiaalien käyttö	Maksukyky
Hillijalanjälki/ Päästöjen vähentäminen	Vakavaraisuus
Hillikädenjälki	Riskien hallinta
Materiaalitehokkuus	Hallinto
Päästöjen kompensointi	Korruptio/lahjonta
Energiätehokkuus ja uusiutuva energia	<b>Sosiaalinen vastuullisuus</b>
Jätteen kierrätys, vähentäminen sis. (energia)jätteen hyödyntäminen	Työntekijöiden hyvinvointi
Vedensäätö	Työtaturmat
Luonnon monimuotoisuus, luontokadon mittaus	Diversiteetti/monimuotoisuus
Kiertotalouden edistäminen (ml. biologiset kierrot/ravinteiden kierto)	Henkilöstön osaamisen kehittäminen
Sivuvirtojen hyödyntäminen	Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus
Kestävyys T&K-toiminnassa sis. ekoinnovaatiot, vihreät innovaatiot	Syrjinnän ehkäisy
Ympäristömerkit	Vastuullinen rekrytointi
Ympäristöjärjestelmät (mm. ISO14001, Ekokompassi, WWF Green Office)	Palkkaus ja palkitseminen
Science-Based targets	Sidosryhmien vastuullisuuden arviointi*
Ympäristöriskien hallinta	(sis. toimittajat/toimitusketju/arvoketju/alihankkijat ja muut)
Kestävän kulutuksen edistäminen	Sidosryhmiltä vaaditaan sertifikaatti tai auditoidaan
Hävikin vähentäminen	Code of Conduct/eettinen toimintaohje
Ympäristöinvestointi	Paikallisuus näkökulma
Sidosryhmien vastuullisuuden arviointi* (sis. toimittajat/toimitusketju/arvoketju/alihankkijat ja muut)	

## 4 TULOKSET

### 4.1 Vastuullisuus ja kestävyys maininnat yritysten verkkosivuilla

Tutkituista sadasta eteläpohjalaisesta pk-yrityksestä 77 % ei maininnut vastuullisuutta tai kestävyttä millään tavalla verkkosivuillaan (Kuvio 1).



Kuvio 1. Vastuullisuus/kestävyys mainittu verkkosivuilla.

Tarkempi tarkastelu painottui niiden 23 yrityksen nettisivuihin, joilla oli vähintäänkin yksi vastuullisuus/kestävyys maininta. Ensiksi tarkasteltiin, löytyykö yritysten verkkosivuille kirjatuista visiosta, missiosta, arvoista tai tarinasta vastuullisuus/kestävyys mainintoja. Lisäksi tarkasteltiin, onko yrityksillä jonkinlaisia erillisiä vastuullisuus/kestävyys osioita verkkosivuillaan. Nämä tulokset on kuvattu taulukossa 2.



**Taulukko 2. Vastuullisuus/kestävyys maininnat 100 tarkastellun eteläpohjalaisen pk-yrityksen verkkosivuilla.**

Vastuullisuus/Kestävyys mainittu yrityksen:	YHTEENSÄ
Visiossa	
Missiossa	2
Arvoissa	6
Tarina/Tietoa meistä	6
Vastuullisuus/Kestävyys osio kotisivuilla	9

Kaksi tarkastelluista yrityksistä oli sisällyttänyt vastuullisuuden ja kestävyiden osaksi yrityksen missiota seuraavasti: *“Missionamme on luoda ja innovoida kestäviä ja merkityksellisiä tulevaisuuden teknologiaratkaisuja läheisessä yhteistyössä asiakkaidemme kanssa”* (vapaasti suomennettu) ja *“Sitoudumme työskentelemään sen eteen, että voimme tarjota turvallisimmat ja vastuullisimmat nesteenhallintaratkaisut potilaille ja terveydenhuollon ammattilaisille maailmanlaajuisesti”* (vapaasti suomennettu). Yrityksen arvoissa ja yritystarinassa vastuullisuuden mainitsivat kuusi yritystä. Yrityksen arvoissa mainittu vastuullisuus ei kuitenkaan välttämättä heijasta kattavaa vastuullisuustyötä. Esimerkkeinä voidaan mainita kaksi tapausta: *“Arvot joihin toimintamme perustuvat ovat vastuullisuus, yrittäjähenkisyys ja jatkuva kehittyminen”*, ja *“Meille ovat tärkeitä asioita ympäristöstä huolehtiminen ja ympäristövaikutusten vähentäminen sekä turvallisuusnäkökohdat.”* Kyseisten yritysten verkkosivuilta ei kuitenkaan löytynyt lisää tietoa tai konkreettisia tekoja vastuullisuuteen liittyen.

Kokonaan erillinen vastuullisuusosio oli yhdeksällä yrityksellä. Vertailtaessa näitä yritysten verkkosivuilla olevia erillisiä vastuullisuusosioita voidaan huomata, miten monin eri tavoin vastuullisuusosiot voidaan rakentaa. Vastuullisuusosio oli osalla yrityksistä luettelomainen listaus toimenpiteistä, joita yrityksessä tehdään. Osassa lueteltiin kattavasti yritykselle tärkeitä teemoja, kuten tasa-arvo, kestävä kehitys, kotimaisuus ja ympäristöasioiden hoito, mutta niiden sisältöjä ei avata tai selitetä tarkemmin. Tämä voi olla hyvä lähtökohta vastuullisuustyölle, mutta ilman selkeämpää toimenpiteiden avaamista asiat voivat vaikuttaa irrallisilta ja jopa epäuskottavilta.

Sadan yrityksen listalta löytyi kuitenkin poikkeuksia. Yksi näistä oli Lapua Kankurit Oy. Heidän sivuiltaan löytyy vastuullisuusmanifesti, joka on heidän lupauksensa kuluttajille ja yhteistyökumppaneilleen. Manifestissa kuvataan niitä tekoja, joita vastuullisuuden eteen on tehty, keskittyen ihmisiin niin tuotannossa, suunnittelussa kuin erilaisissa yhteistöissä, raaka-aineiden alkuperään ja luonnonmukaisuuteen sekä jatkuvaan innovointiin kehitettäessä yhä kestävämpiä ja pitkäikäisempiä tuotteita. Myös esimerkiksi hiilijalanjäljen laskenta ja hiilineutraalius tavoitteet on kirjattu manifestiin. Manifesti on esitetty visuaalisesti yrityksen tarinaan ja ilmeeseen pohjautuen.

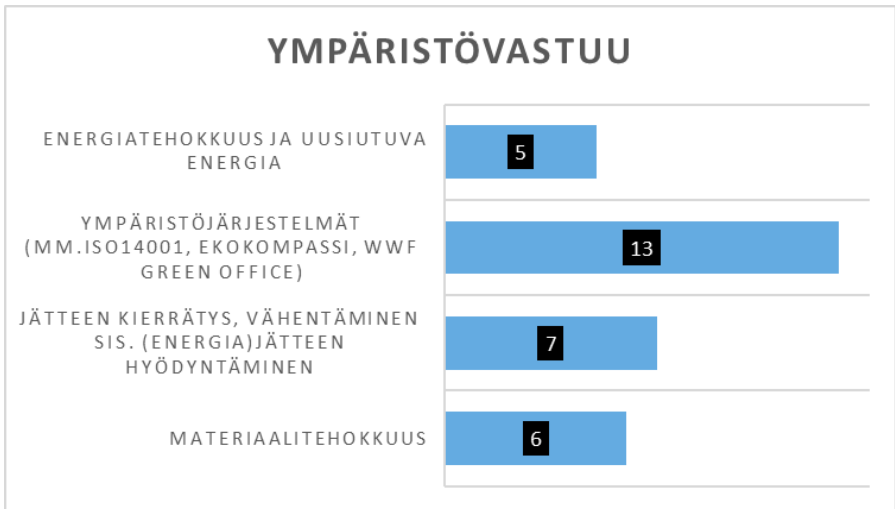
Lenol Oy on toinen hyvä esimerkki yrityksestä, joka tekee laaja-alaista ja informatiivista vastuullisuusviestintää. Vastuullisuuskatsaus kuvaa selvästi, miten vastuullisuus on syvällä yrityksen perusarvoissa ja historiassa. Lisäksi yritys on valinnut kolme YK:n kestävän kehityksen periaatetta omikseen: vastuullinen kuluttaminen, ihmisarvoinen työ ja talouskasvu sekä ilmastoteot. Nämä periaatteet toimivat pohjana heidän omille vastuullisuusteemoilleen, jotka liittyvät kiertotalouteen, kotimaisuuteen, kumppanuuteen ja ympäristöön, joita katsauksessa kuvataan laajemmin.

Kolmas kiinnostava esimerkki on Serres Oy. Heidän verkkosivuiltaan löytyvä vastuullisuusraportti on laaja-alainen, se on viety syvälle yrityksen missioon ja arvoihin ja sitä kautta strategiaan ja koko liiketoimintamalliin. Siinä kuvataan kattavasti liiketoiminnan koko arvoketjun osalta painopistealueita, mittareita, tavoitteita ja toimenpiteitä.

## **4.2 Kestävyystoimenpiteiden tarkempi tarkastelu**

Tarkasteltaessa verkkosivuja sosiaalisten, taloudellisten ja ympäristöön liittyvien kriteerien avulla, pystyttiin tunnistamaan teemat, joihin yritykset ovat viestinnän perusteella yleisimmin keskittyneet. Nämä liittyivät pääasiassa ympäristö- ja sosiaalisen vastuuseen. Ympäristökysymysten osalta yleisimmin mainitut seikat liittyivät ympäristöjärjestelmiin, kuten ISO14001 ja Ekokompassi, joista löytyi maininta 13

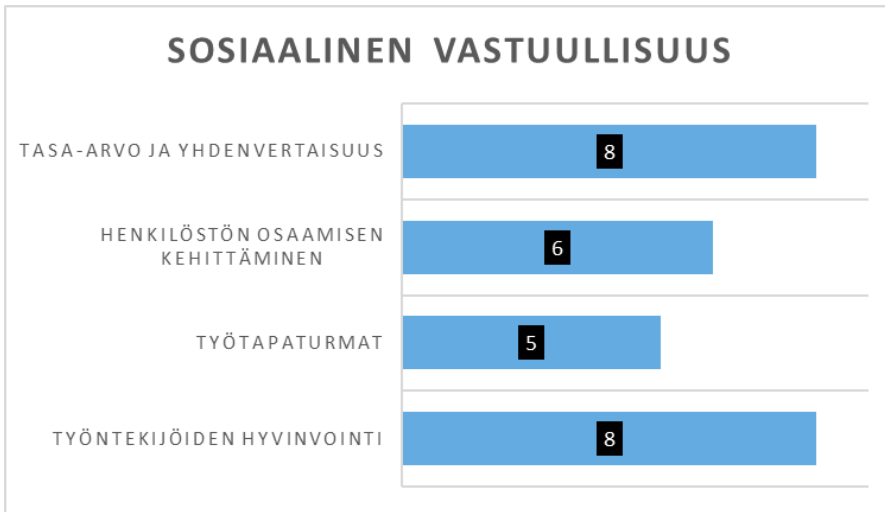
yrittäjien sivuilta. Muita paljon mainintoja saaneita (5 tai enemmän) ympäristövastuuseen liittyviä aiheita olivat jätteiden kierrätys, materiaalitehokkuus, energiatehokkuus ja uusiutuva energia (Kuvio 2).



**Kuvio 2. Mainintamäärät ympäristövastuu aiheissa.**

Eräs yritys kertoi etusivullaan, että yritys huomioi suunnittelussa tuotteen ympäristövaikutukset tuotteen koko elinkaaren aikana. Verkkosivuilta löytyikin tuotekohtaisia sertifikaatteja, joista selviää tuotteen ja materiaalien alkuperään ja tuotantoon sekä materiaalin kestävyteen ja esimerkiksi päästötömyteen liittyviä faktoja. Kuitenkin puhuttaessa tuotteen koko elinkaaresta olisi huomioitava myös tuotteen käyttämiseen, kierrättämiseen ja hävittämiseen liittyvät asiat, joita ei verkkosivujen perusteella käsitelty millään tavalla tuotekohtaisesti tai edes yleisellä tasolla käsitelty.

Sosiaalisen vastuullisuuden alueelta eniten mainintoja (5 tai enemmän) löytyi työntekijöiden hyvinvointiin, tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen sekä henkilöstön osaamisen kehittämiseen liittyvistä teemoista (Kuvio 3). Taloudelliseen vastuullisuuteen liittyviä aiheita oli nostettu vain vähän esille yritysten verkkosivuilla. Hyvä hallinto oli mainittu neljä kertaa.



Kuvio 3. Mainintamäärät sosiaalisen vastuullisuuden aiheissa.

## 5 POHDINTA

Verkkosivuanalyysin pohjalta näyttää siltä, että kestävyysviestintää tehdään vielä hyvin vähän eteläpohjalaisissa pk-yrityksissä. Kestävyys ja vastuullisuus eivät juurikaan näy pk-yritysten verkkosivuilla tai jos näkyvät, ne ovat sanana yrityksen esittelytekstissä tai arvoissa, mutta mitään muuta tietoa asiasta ei löydy. Yritykset eivät pääsääntöisesti viesti kestävyystavoitteistaan, eivätkä myöskään mahdollisista erilaisista kestävyystoimenpiteistä, poikkeuksena ympäristö- ja laatusertifikaatit, joista kertoi 13 yritystä sadasta. Verkkosivujen analyysin pohjalta voidaankin vahvasti epäillä, että pk-yritysten kestävyystoiminnasta näyttää puuttuvan strateginen näkökulma, joka taas on välttämätön kestävä kehityksen tehokkaalle edistämiseksi (Baumgartner & Korhonen, 2010; Baumgartner & Rauter, 2017; Galpin ym., 2015). Näin ollen eteläpohjalaisten pk-yritysten osalta voidaan yhtyä Mion ym. (2010) toteamukseen siitä, että puhe kestävydestä ja pyrkimykset sen edistämiseen ovat kasvaneet huomattavasti yritysmaailmassa, mutta valitettavasti puheiden ja pyrkimysten todellinen vaikutus kestävä kehityksen edistämiseen yrityksissä on melko vaatimatonta. Vaikkakaan emme voi ulkoisen viestinnän perusteella arvioida yritysten todellisia panostuksia kestävyteen, voimme todeta, että kestävyystavoitteista ja toimenpiteistä viestiminen sidosryhmille näyttäisi olevan hyvin

vähäistä pk-yritysten keskuudessa. Tämä on valitettavaa, koska jos toimenpiteitä on toteutettu, niistä saatavat mahdolliset hyödyt, kuten osaavien työntekijöiden houkuttelu ja säilyttäminen sekä parantunut asiakastyytyväisyys, voivat realisoitua vasta silloin, kun yrityksen sidosryhmät ovat aidosti tietoisia siitä, mitä konkreettisia toimenpiteitä yritys toteuttaa kestävyiden edistämiseksi ja millaisia tuloksia saavutettu (Ajayi & Mmutle, 2020; Sprinkle & Maines, 2010).

Analyysissä nousi kuitenkin esiin muutamia erinomaisia esimerkkejä, missä yritys on selvästi panostanut oman liiketoimintansa kestävyteen ja siitä viestimiseen todella paljon. Näissä tapauksissa vastuullisuus oli selkeästi osa yrityksen strategiaa ja yrityksen omaa tarinaa, jolloin valitut kestävyysteemat ja panostukset näyttivät pohjautuvan yrityksen arvoihin ja toimintaan. Parhaimmillaan kestävyysviestintä pohjautuukin yrityksen arvoihin ja on kiinteä osa yrityksen kokonaisstrategiaa. Vaikka kestävyystyön pohjana voidaan hyödyntää esimerkiksi YK:n kestävä kehityksen periaatteita, ei niiden hyödyntäminen suoraan ole välttämättä kannattavin tapa rakentaa pk-yrityksen kestävyysviestintää. Niin ikään pk-yrityksen ei kannata rakentaa vastuullisuus- tai kestävyysviestintäänsä vain listaamalla hienoja sanoja verkkosivuilleen vaan enemmän kuvata todellisia toimenpiteitä, joita tehdään sekä yrityksen sisällä että kattavasti myös eri sidosryhmien kanssa yhteistyössä. Osana kestävyysviestintää on myös hyvä kertoa asetetuista kestävyystavoitteista ja niihin pääsemiseksi tehdyistä tai suunnitelluista toimenpiteistä sekä mittareista, joilla kehittymistä seurataan. Yritys voikin kestävyysviestinnällään tarjota avoimesti tietoa siitä, millaisia kestävyteen liittyviä tavoitteita se on asettanut, mitä toimenpiteitä on toteutettu ja mitä tuloksia on saavutettu ja mitä vielä tavoitellaan. Kuten Ajayi ja Mmutle (2020) ovat todenneet, yrityksen kestävydestä viestiminen on keskeinen tekijä sidosryhmäsuhteiden luomisessa ja ylläpitämisessä. Tämä on olennaista myös yrityksen maineen rakentamiselle ja pitkäaikaisen menestyksen saavuttamiselle.

Artikkeli on valmisteltu osana EAKR-rahoitteista Tiekartta pk-yritysten kestävä strategisen liiketoiminnan rakentamiseksi -hanketta ja haluamme kiittää hankkeen ja tämän artikkelin rahoittamisesta Etelä-Pohjanmaan liittoa.

## LÄHTEET

Aggarwal, P., & Singh, A.K. (2019). CSR and sustainability reporting practices in India: An in-depth content analysis of top-listed companies. *Social responsibility journal*, 15(8), 1033–1053. <https://doi.org/10.1108/SRJ-03-2018-0078>

Ajayi, O. A., & Mmutle, T. (2020). Corporate reputation through strategic communication of corporate social responsibility. *Corporate communications: An international journal*, 26(5), 1–15. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-02-2020-0047>

Ayuso, S., & Navarrete-Báez, F. E. (2018). How does entrepreneurial and international orientation influence SMEs' commitment to sustainable development? Empirical evidence from Spain and Mexico. *Corporate social responsibility and environmental management*, 25(1), 80–94. <https://doi.org/10.1002/csr.1441>

Baumgartner, R. J., & Korhonen, J. (2010). Strategic thinking for sustainable development. *Sustainable development*, 18(2), 71–75. <https://doi.org/10.1002/sd.452>

Baumgartner, R. J., & Rauter, R. (2017). Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization. *Journal of cleaner production*, 140(1), 81–92. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.04.146>

Benitez, J., Ruiz, L., Castillo, A., & Llorens, J. (2020). How corporate social responsibility activities influence employer reputation: The role of social media capability. *Decision support systems*, 129, artikkeli 113223. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2019.113223>

Business Finland. (2022). *Kestävän kehityksen tila suomalaisissa pk-yrityksissä: Business Finlandin kyselytutkimus 2021*. <https://www.businessfinland.fi/48fb89/globalassets/finnish-customers/news/news/2022/business-finland-kestava-kehitys--kyselytulokset-medialle-.pdf>

Christensen, H. B., Hail, L., & Leuz, C. (2021). Mandatory CSR and sustainability reporting: Economic analysis and literature review. *Review of accounting studies*, 26(3), 1176–1248. <https://doi.org/10.1007/s11142-021-09609-5>

Connelly, S., Markey, S., & Roseland, M. (2009). Strategic sustainability: Addressing the community infrastructure deficit. *Canadian journal of urban research*, 18(1), 1–23.

Crane, A., & Glozer, S. (2016). Researching corporate social responsibility communication: Themes, opportunities and challenges. *Journal of management studies*, 53(7), 1223–1252. <https://doi.org/10.1111/joms.12196>

Deegan, C. (2002). The legitimising effect of social and environmental disclosures – A theoretical foundation. *Accounting, auditing & accountability journal*, 15(3), 282–311. <https://doi.org/10.1108/09513570210435852>

Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication. *International journal of management reviews*, 12(1), 8–19. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00276.x>

Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business strategy and the environment*, 11(2), 130–141. <https://doi.org/10.1002/bse.323>

Elinkeinoelämän keskusliitto EK (2021). *Pk-vastuullisuusbarometrin tulokset*. [https://ek.fi/wp-content/uploads/2021/11/EK\\_Pk-Vastuullisuusbarometri\\_2021.pdf](https://ek.fi/wp-content/uploads/2021/11/EK_Pk-Vastuullisuusbarometri_2021.pdf)

Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Capstone.

FIBS. (2022). *Yritysvastuu 2022*.

Galpin, T., Whittington, J. L., & Bell, G. (2015). Is your sustainability strategy sustainable? Creating a culture of sustainability. *Corporate governance*, 15(1), 1–17. <https://doi.org/10.1108/CG-01-2013-0004>

Halila, F. (2007). Networks as a means of supporting the adoption of organizational innovations in SMEs: The case of environmental management systems (EMSs) based on ISO 14001. *Corporate social responsibility and environmental management*, 14(3), 167–181. <https://doi.org/10.1002/csr.127>

Hallstedt, S. I., Thompson, A. W., & Lindahl, P. (2013). Key elements for implementing a strategic sustainability perspective in the product innovation process. *Journal of cleaner production*, 51, 277–288. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.01.043>

Johnson, M. P., & Schaltegger, S. (2015). Two decades of sustainability management tools for SMEs: How far have we come? *Journal of small business management*, 54(2), 481–502. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12154>

Joutsenvirta, M., Halme, M., Jalas, M., & Mäkinen, J. (2011). *Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa*. Gaudeamus.

Kangas, E., Koivupuisto, M., & Hemminki, A. (2022). *Vastuullisuustyön käsikirja: Pienille yrityksille*. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022091459039>

Kim, S., & Ferguson, M.T. (2014). Public expectations of CSR communication: What and how to communicate CSR. *Public relations journal*, 8(3).

Lock, I., & Schulz-Knappe, C. (2019). Credible corporate social responsibility (CSR) communication predicts legitimacy: Evidence from an experimental study. *Corporate communications: An international journal*, 24(1), 2–20. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-07-2018-0071>

Lämsä, A. M., Keränen, A., & Savela, T. (2018). *Vauhtia vastuullisuuteen: Naisten johtamiskoulutuksen vaikuttavuus*. [ePooki – Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 28/2018]. Oulun ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-597-158-6>

Mio, C., Panfilo, S., & Blundo, B. (2020). Sustainable development goals and the strategic role of business: A systematic literature review. *Business strategy and the environment*, 29(8), 3220–3245. <https://doi.org/10.1002/bse.2568>

Revell, A., Stokes, D., & Chen, H. (2010). Small businesses and the environment: turning over a new leaf? *Business strategy and the environment*, 19(5), 273–288. <https://doi.org/10.1002/bse.628>

Schwab, L., Gold, S., & Reiner, G. (2019). Exploring financial sustainability of SMEs during periods of production growth: A simulation study. *International journal of production economics*, 212, 8–18. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.12.023>

Signitzer, B., & Prexl, A. (2008). Corporate sustainability communications: Aspects of theory and professionalization. *Journal of public relations research*, 20(1), 1–19. <https://doi.org/10.1080/10627260701726996>

Sprinkle, G., & Maines, L. (2010). The benefits and costs of corporate social responsibility. *Business horizons*, 53, 445–453. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2010.05.006>

van Tulder, R. (2018). *Business & the sustainable development goals: A framework for effective corporate involvement*. Rotterdam School of Management, Erasmus University. <http://hdl.handle.net/1765/110689>

van Zanten, J. A., & van Tulder, R. (2021). Improving companies' impacts on sustainable development: A nexus approach to the SDGs. *Business strategy and the environment*, 30(8), 3703–3720. <https://doi.org/10.1002/bse.2835>



WCED. (1987). *Our common future (The Brundtland Report)*. <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>

Weder, F., Koinig, I., & Voci, D. (2018). Antagonistic framing of sustainability by energy suppliers. Dissecting corporate CSR messages in a cross-cultural comparison. *Corporate communications: An international journal*, 24(2), 368–390. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-01-2018-0014>

# VOIMA – VOI HYVIN MATKAILUYRITTÄJÄ -HANKKEEN TYÖPAJAT TYÖHYVINVOINNIN JA TYÖN TULOKSELLISUUDEN TUKENA

Kaija Loppela, KT, ft, yliopettaja, SeAMK

## 1 LYHYESTI TYÖHYVINVOINNISTA

Työhyvinvointia on määritelty monin eri tavoin. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus (i.a.) määrittelee työhyvinvointia seuraavasti: ”Työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi työssä. Työhyvinvointia lisäävät muun muassa hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito”. Viitala (2021, s. 43) toteaa, että työhyvinvointia tarvitaan hyvään työsuoriutumiseen. Pelkästään osaaminen ja motivaatio eivät mahdollista henkilöstön tehokasta työskentelyä, kuten ei myöskään uuden oppimista, kehittymistä eikä luovia ratkaisuja tai innovaatioita. Näihin kaikkiin tarvitaan työhyvinvointia. Henkilöstöjohtamisella on merkittävä rooli työhyvinvoinnin toteutumisessa työpaikoilla.

Turusen ym. (2023) mukaan palvelualoja koskevassa tutkimuksessa on todettu, että toimialaa kohdanneilla muutoksilla on ollut työhön ja työoloihin ja sitä kautta myös työhyvinvointiin sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia. Esimerkiksi lähijohtamisen on todettu kehittyneen parempaan suuntaan, uhka- ja väkivaltatilanteet ovat vähentyneet, osaaminen ja osaamisen kehittämisen keinot ovat monipuolistuneet ja työn imu on parantunut. Negatiivisia vaikutuksia ovat puolestaan esimerkiksi viime vuosina lisääntyneet kiire, työaikoihin vaikuttamisen mahdollisuuden väheneminen, fyysisesti ja henkisesti aikaisempaa raskaammaksi koettu työ, yleisesti vaikutusmahdollisuuksien vähe-

neminen ja tiedonkulun huononeminen. Huomiota tulisi kiinnittää jatkossa esimerkiksi työhön perehdytykseen, työn kuormittavuuden hallintaan sekä työstä palautumiseen kaikilla palvelualoilla.

Turunen ym. (2023) toteavat myös, että huomiotta ei voi jättää COVID-19-pandemia vaikutusten näkymistä yleisenä epävarmuutena. Vaikutukset ovat olleet erityisen haitallisia matkailu- ja ravintola-alalla. Viime vuodet ovat osoittaneet, että työyhteisöillä tulee olla kykyä varautua, ennakoida ja oppia yhdessä. Tällaiset valmiudet auttavat ja tukevat työyhteisöjä ja yksittäisiä työntekijöitä kohti parempia aikoja erilaisista muutoksista huolimatta. Matkailu- ja ravintola-alalla nämä taidot olivat mainitun tutkimuksen mukaan melko hyvällä tasolla. Yleisimmät osaamisen kehittämisen tavat olivat oppiminen muiden kanssa yhdessä työskennellen, internetin käyttö työssä kohdattujen ongelmien ratkaisemiseksi, työhön liittyvän sosiaalisen median seuranta, oman työpaikan erilaisten ohjeistusten käyttö työssä kohdatun ongelman ratkaisemiseksi, ammattikirjallisuus ja -lehdet ja osallistuminen työnantajan järjestämään palkalliseen koulutukseen.

## 2 TYÖMOTIVAATIESTA JA TYÖHYVINVOINNISTA

Työmotivaatio on sidoksissa työhyvinvointiin ja toisinpäin. Työmotivaatiota selittäviä teorioita on useita. Työmotivaatiota voi tarkastella yksinkertaisesti kysymällä työntekijöiltä tiettyjä työhön ja työyhteisön toimintaan liittyviä kysymyksiä, joita on johdettu erilaisista työmotivaatioteorioista. Näiden kysymysten kautta päästään myös käsiksi siihen, millainen ”motivaatioilmasto” työpaikalla / työyhteisössä vallitsee. Kysymykset voivat toimia myös työlähtöisen työhyvinvoinnin kehittämisen tukena. VOIMA – Voi hyvin matkailuyrittäjä -hankkeen (jatkossa VOIMA-hanke) ensimmäisessä työpajassa helmikuussa 2023 keskityttiin työmotivaation tarkasteluun yhtenä pajan teemana. Muita aiheita olivat mm. hyvän vuorovaikutuksen merkitys ja siitä johdettuna dialogiin ja dialogiseen toimintakulttuuriin perehtyminen. Työpajassa keskityttiin työlähtöiseen työhyvinvoinnin tukemiseen, kehittämiseen ja johtamiseen.

## 2.1 Työhyvinvoinnista ja työmotivaatiosta matkailualalla

Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa matkailun liikkeenjohdon koulutusohjelmassa on Oona Tuderus (2022) tehnyt opinnäytetyön nimeltä: Matkailualan työntekijöiden näkemyksiä psyykkisestä työhyvinvoinnista. Tutkimuksen pääongelmana oli selvittää, millainen on matkailualalla työskentelevien työntekijöiden (psyykkisen) työhyvinvoinnin tila. Opinnäytetyön teoriaosassa todettiin samoin kuin suunniteltaessa VOIMA-hanketta, että työhyvinvointi on erittäin tärkeä osa menestyvää yritystoimintaa ja työn tuloksellisuutta.

Tuderuksen (2022) tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena. Vastaajia oli 67. Vastaajat olivat matkailualaa opiskelevia tai alumneja, jotka tekivät myös alan töitä. Tutkimustulosten yhteenvedona voidaan todeta, että kyselyyn vastanneiden matkailualalla työskentelevien henkilöiden työhyvinvoinnin taso on hyvä. Psyykinen hyvinvointi oli vastaajien keskuudessa hyvällä tasolla ja suurin osa vastaajista koki olevansa osa työyhteisöä ja olevansa motivoituneita työntekoon. Kyselytutkimuksen tulosten perusteella vastaajat kokevat työn imua, mutta samaan aikaan kokevat työnsä stressaavaksi ja työasiat pyörivät mielessä myös töiden ulkopuolella. Työterveyslaitoksen (i.a.) mukaan työn imu tarkoittaa myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa työssä. Se ilmenee esimerkiksi siten, että työntekijä lähtee aamulla useimmiten mielellään töihin, kokee työnsä mielekkääksi ja nauttii siitä. Työn imuun liittyy kolme hyvinvoinnin ulottuvuutta: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen.

Tuderuksen (2022) kyselytutkimuksen tuloksista huomattiin, että vastaajien keskuudessa ammatillinen itseluottamus on korkealla tasolla ja suurin osa vastaajista kertoi, että työ motivoi heitä. Ulkoisia motivaatiotekijöitä analysoidessa huomattiin, että esimerkiksi suullisen palautteen saaminen oli vastaajille tärkeämpää kuin palkka tai työsuhte-edut. Sisäiseen motivaatioon liittyvät väittämät käsittelivät vastaajien työtä kohtaan kokemaa intohimoa sekä heidän haluaan kehittää itseään ja suurin osa vastaajista oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä kyseisten väittämien kanssa. Kuitenkaan sisäinen tai ulkoinen motivaatio eivät nousseet erityisen selkeästi toistensa edelle. Jaakkola

ja Liukkonen (2002) kirjoittavat, että tällainen näkemys on melko tyyppillinen, eli työmotivaatio on jatkumo sisäisen ja ulkoisen motivaation välillä. Tärkeä huomio on kuitenkin, että sisäinen motivaatio lisää halua ja sitoutumista työnsä ja työyhteisönsä kehittämiseen.

Ryanin ja Decin (2000) Itsemääräämisteorian mukaan ihmisellä katsotaan olevan kolme psykologista perustarvetta, jotka ovat autonomia, kyvykkyyden ja yhteisöllisyys. Kun kaikki kolme perustarvetta täyttyvät, voi yksilö saavuttaa optimaalisen motivaation ja hyvinvoinnin tilan. Autonomia on yksilön omaehtoista toimintaa, joka syntyy sisäisen motivaation avulla. Autonomia tarkoittaa tarvetta saada itse säädellä omia tekojaan ja kokemuksiaan. Yksilöllä on tarve käyttää ja hyödyntää omia kykyjään ja osaamistaan ja nähdä niiden vaikutukset käytännössä. Yhteisöllisyys tarkoittaa sosiaalista yhteenkuuluvuuden tunnetta. Teorian mukaan ihminen on aktiivinen, jos motivaatio on sisäsyntyistä, eli lähtöisin omista arvoista, tavoitteista ja toiveista.

## **2.2 Ensimmäisessä VOIMA-työpajassa käsiteltiin työhyvinvointia, työmotivaatiota ja dialogisuutta**

VOIMA-hankkeen ensimmäinen työpaja pidettiin helmikuussa 2023. Paikalla oli toistakymmentä matkailualalla toimivaa yrittäjää ja työntekijöitä. Keskiössä tässä työpajassa olivat teemat: työlähtöinen työhyvinvointi, työmotivaatio ja dialogisuus sekä niiden merkitys yrityksen toimintakulttuurissa ja vaikutus työhyvinvoinnin lisäksi myös työn tuloksellisuuteen sekä niiden samanaikaiseen kehittämiseen.

Työpaja muodostui tilaisuuteen ja aihepiiriin virittäytymisestä, asiantuntija-alustuksesta ja käsiteltyihin asioihin liittyvistä osallistujien omista pohdinnoista ja niiden jakamisesta. Tarkoitus oli oppia myös toinen toisiltaan. Paja toteutui dialogin periaattein. Tila, missä työpaja pidettiin, oli järjestetty hevosenkenkämuotoon, jossa istuttiin kasvotusten, dialogipiiriä mukailen. Tämä oli tärkeää työpajan teeman vuoksi ja yhteisen oppimisen ja dialogisuuden vuoksi sinänsä. Myös tästä keskustelimme pajan alussa.

Asiantuntija-alustus käsitteli työhyvinvointia, sen rakennusaineeksia, ja sitä, miten työhyvinvointia voidaan kehittää sekä työssä että sen ulkopuolella. Keskityimme kuitenkin juuri työlähtöiseen työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Kävimme läpi työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä kolmion kautta, jonka pohjakerroksen (1) muodostavat kestävä työelämä ja työelämän laatu (työhyvinvointi, työkyky, työturvallisuus, työterveys). Ylemmät kerrokset muodostuvat seuraavasti: (2) arvot ja perustehtävä, (3) yhteistoiminta ja yhteisöllisyys, (4) dialogisuus, (5) työmotivaatio, (6) osaaminen ja (7) uudistuminen. Johtaminen liittyy osaltaan kaikkiin edellisiin asioihin.

Seuraavaksi perehdyttiin dialogisuuteen aloittaen pohtimalla sitä, mitä dialogi tarkoittaa, miten se eroaa ns. tavallisesta keskustelusta vai eroaako. Sen jälkeen määriteltiin dialogia Isaacsin (1999) esille nostamien neljän dialogin keskeisen periaatteen / toimintatavan kautta. Nämä periaatteet ovat: (1) rehellinen, suora puhe, (2) toisten syväinen, aito kuunteleminen, (3) kaikkien osallistujien kunnioittaminen ja (4) odottaminen, mahdollinen suunnan vaihtaminen.

Alustuksen jälkeen tehtiin pienryhmissä harjoitus, jossa tutustuttiin tarkemmin kyseisiin neljään periaatteeseen dialogikorttien avulla. Tämä harjoitus purettiin siten, että jokainen ryhmä esitteli kyseisen periaatteen eri näkökulmia muille, kertoi keskeisimmät ajatukset siitä, miten he itse kokevat kyseisen periaatteen merkityksen sekä työssään että omassa henkilökohtaisessa elämässään.

Keskusteltiin osallistujien omien kokemusten kautta myös alustuksessa esitellyistä työn kuormitustekijöiden ja työn vahvuuksien tasapainosta. Työmotivaatioon tutustuttiin muun muassa seuraavien Furnhamnin (1999) teoksensa kuudennessa luvussa esille nostamien eri työmotivaatioteorioiden kautta: tarveteoriat, x-y-teoria, oikeudenmukaisuutta ja kohtuullisuutta painottavat teoriat, arvoteoriat, vahvistamiseen perustuva teoria ja odotusteoria. Näiden teorioiden toteutumista työssä voi tarkastella esimerkiksi seuraavien kysymysten kautta

- toteutuvatko työssäsi ns. kasvun tarpeet, joita ovat esim. arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarve
- koetko työyhteisösi toiminnan, mukaan lukien johtamisen, oikeudenmukaisena ja tasapuolisena
- koetko työyhteisösi arvot omiasi vastaaviksi
- toteutuvatko työyhteisössäsi ilmaistut arvot mielestäsi myös työyhteisösi arjessa
- koetko, että työnantajan ”palkitseminen” on sellaista, jota itse arvostat, joka vahvistaa sinua myös sisäisesti mahdollisten ulkoisten palkkioiden ja kannustimien lisäksi
- saatko työstäsi onnistumisen kokemuksia
- saatko positiivista palautetta onnistumisistasi
- onko sinulla sopivassa määrin vastuuta ja mahdollisuuksia osallistua työtäsi ja työyhteisöäsi koskevaan päätöksentekoon
- onko sinulla mahdollisuus henkilökohtaiseen kehittymiseen työssäsi
- onko sinulla mahdollisuus myös uusiin tehtäviin, jolloin osaamisen hyödyntäminen ja oppiminen sekä kasvun mahdollisuus toteutuvat
- koetko, että pystyt saavuttamaan sinulle asetetut tavoitteet, ja ovatko tavoitteet realistisia suhteessa resursseihin
- koetko, että oma ponnistelusi johtaa tuloksiin.

Vastaajat voivat peilata kysymyksiä joko omaan yrittäjärooliin tai vastaavasti työntekijärooliin. Lisäksi jokainen osallistuja sai mukaansa niin sanotun työmotivaation pikamittarin, joka on sovellettu dialogisen johtamisen hankkeessa kehitetystä pikamittarista (Syvänen ym., 2015, s. 137). Sen avulla voidaan arvioida karkeasti työmotivaatioon vaikuttavien, mittarissa kirjattujen tekijöiden toteutumista yrityksessä/työyhteisössä +/- -periaatteella. Lopuksi käytiin läpi vielä Syväsen ym. (2015, s.136) esittämä niin sanottu työmotivaation huoneentaulu: Vinkkejä työmotivaation tukemiseksi. Nämä ohjeet sopivat sekä työntekijöille että työnantajille muistuttamaan työmotivaation merkityksestä, huomioimisesta ja sen tukemisesta työyhteisössä.

## Vinkkejä työmotivaation tukemiseksi:

- Varmistakaa, että kaikkien on mahdollista saavuttaa yhdessä asetetut työhön liittyvät tavoitteet.
- Työstä kannattaa antaa tunnustusta ja palautetta sekä osoittaa hyväksyntää.
- Työntekijöille kannattaa antaa vastuuta sekä mahdollistaa kasvu ja kehittyminen.
- Mitä vaikeampi ongelma on ratkaistavana tai mitä isompi on kehittämishaaste, käykää sitä avoimemmalla ja isommalla ryhmällä keskustelua kasvokkain.
- Viestikää mahdollisimman avoimesti, tasapuolisesti ja kaikkiin suuntiin. Sopikaa myös viestinnän pelisäännöistä.
- Pitäkää yllä reiluja, oikeudenmukaisia ja kohtuullisuuden perustuvia vuorovaikutussuhteita.
- Mahdollistakaa jokaisen osallisuus arvokeskusteluissa.
- Varmistakaa työyhteisön virallisten arvojen toteutuminen joka päiväisessä työssä.
- Antakaa kullekin työntekijällä sopivassa määrin vastuuta ja mahdollisuuksia osallistua työtä ja työyhteisön toimintaa koskevaan päätöksentekoon.
- Muistakaa, että vallan ja vastuun tulisi kulkea käsi kädessä.
- Luokaa osallistumista ja dialogia tukevat palaverikäytännöt yhdessä.
- Vähentäkää kontrollia ja lisätäkää työntekijöiden omaa vastuuta ja valvontaa työn suorittamiseen liittyen.
- Antakaa jokaiselle työntekijälle laajempia työkokonaisuuksia sekä mahdollisuus myös uusiin tehtäviin.
- Mahdollistakaa myös uuden oppiminen ja osaamisen kehittäminen.
- Huomioikaa toisenne yksilöllisesti.



### 3 KOKEMUKSIA TYÖPAJASTA 1 – KOHTI TYÖPAJAA 2

VOIMA-hankkeen Työpaja 1:n lopussa muodostettiin dialogipiiri, laitettiin dialogikapula kiertämään ja jokainen osallistuja sai nostaa yhden sellaisen asian esille, minkä kokee voivansa viedä omaan työyhteisöönsä tiedoksi tai kokeiltavaksi tai minkä asian koki tärkeimpänä tässä työpajassa. Myös oman fiiliksensä sai kertoa työpajan päättyessä, samoin kuin oli tuonut alkufiiliksensä ja omat odotuksensa työpajaa kohtaan esille pajan alussa – dialogikapulan silloinkin kiertäessä osallistujalta toiselle. Sillä henkilöllä, jolla kapula kulloinkin on, on puheenvuoro, jota muut osallistujat aidosti kuuntelevat.

Kapulan kiertäessä oli hienoa kuulla, että jokaiselle oli tarttunut jotakin uutta tai merkittävää ajateltavaa ja työhön tai muuhun, omaan elämään sovellettavaa, ”kotiin vietävää”. Fiilikset koettiin hyväksi. Lopussa kerrottiin osallistujille tulevan Työpaja 2:n sisällöstä ja annettiin siihen ilmoittautuneilla pieni ennakkotehtävä pajaan valmistautumiseksi. Osallistujien tulee pohtia ja nimetä etukäteen (yhdessä muiden työntekijöiden kanssa) yksi yritykselle tärkeä kehittämiskohde, jota käsitellään Työpaja 2:ssa. Tässä työpajassa perehdytään dialogiseen kehittämiseen ja tehdään harjoitus yritykselle tärkeän kehittämiskohteen tiimoilta. Harjoituksessa käytetään valmista kehittämissuunnitelmalomaketta, joka on sovellus väitöskirjassa kehitetystä, ”Keskustellen työkuuntoon” -toimintamalliin liittyvästä lomakkeistosta (Loppela 2004, 2022). Kehittämissuunnitelmassa huomioidaan samanaikaisesti yrityksen toiminnan ja työntekijöiden työhyvinvoinnin kehittäminen. VOIMA-hankkeen ensimmäinen työpaja päätettiin taputuksin ja kiitoksin puolin ja toisin.

Artikkeli on tuotettu osana VOIMA – Voi hyvin matkailuyrittäjä -hanketta. Hanke rahoitetaan REACT-EU-välineen määrärahoista osana unionin COVID-19-pandemia johdosta toteuttamia toimia. Lisätietoja VOIMA-hankkeesta saat hankkeen verkkosivuilta <https://projektit.seamk.fi/yrittajyys-ja-kasvu/voima/>.

## LÄHTEET

Furnhamn, A. (1999). *The psychology of behaviour at work: The individual in the organization*. Psychology Press.

Isaacs, W. (1999). *Dialogue and the art of thinking: A pioneering approach to communication in business and in life*. Currency.

Jaakkola, T. & Liukkonen, J. (2002). Itsemääräämismotivaatio. Teoksessa J. Liukkonen, T. Jaakkola & A. Suvanto (toim.), *Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi?* (s. 109–120). Likes-työelämäpalvelut.

Loppela, K. (2004). *Ihminen ja työ – keskustellen työkuuntoon: Työyhteisön kehittäminen työkykyä ylläpitävän toiminnan viittekehyksessä* (Acta Universitatis Tamperensis 1003) [väitöskirja, Tampereen yliopisto]. Trepo. <https://urn.fi/urn:isbn:951-44-5949-0>

Loppela, K. (2022). Keskustellen työkuuntoon. Teoksessa S. Piippo, S. Syvänen, & R. Kolehmainen (toim.), *Dialoginen toimintatapa: SoteDialogit-hankkeen kehittämisopas työyhteisöille* (s. 95–98). [Työraportteja 114/2022]. Tampereen yliopisto, Työelämän tutkimuskeskus. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-2637-1>

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *The American psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>

Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. (i.a.). *Työhyvinvointi*. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A., & Toikko, T. (2015). *Dialoginen johtaminen: Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen*. Tampere University Press. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9985-2>

Tuderus, O. (2022). *Matkailun työntekijöiden näkemyksiä psyykkisestä työhyvinvoinnista* [AMK-opinnäytetyö, Haaga-Helia ammattikorkeakoulu]. Theseus. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020120826927>

Turunen, J., Remes, J., Pehkonen, I., & Lindström, S. (2023). *Töissä palvelualoilla: Kyselytuloksia työhyvinvoinnista ja osaamisesta 2008, 2021 ja 2022*. Työterveyslaitos.

Työterveyslaitos. (i.a.). *Työn imu*. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu>.

Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Edita.

# HYVINVOINNIN UUELLEEN RAKENTUMINEN TYÖ- UUPUMUKSEN JÄLKEEN

Kaija Loppela, KT, ft, yliopettaja, SeAMK

Salla Kettunen, YTM, HTM, asiantuntija, TKI, SeAMK

Elina Järvinen, restonomi (AMK), asiantuntija, TKI, SeAMK

## 1 JOHDANTO

Hyvinvointi sekä työhyvinvointi ja työssä jaksaminen rakentuvat fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta osa-alueesta. Joskus nämä osa-alueet romahtavat. Esimerkiksi yrityksen konkurssi voi olla syy tai seuraus yrittäjän työuupumuksesta – ja päinvastoin. Artikkelissa tarkastellaan työhyvinvoinnin keskeisiä osa-alueita sekä työn kuormittavuutta ja työuupumusta. Lisäksi esitellään esimerkkejä matkailualalta, kuinka konkurssin ja/tai työuupumuksen jälkeen hyvinvointi ja innostus työhön kootaan uudelleen. Aineistona hyödynnetyt yrittäjien tarinat on kerätty VOIMA – Voi hyvin matkailuyrittäjä -hankkeessa.

## 2 TYÖHYVINVOINNIN KESKEISET OSA-ALUEET

Työhyvinvointi koostuu niin työntekijän itsensä fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta työkyvystä kuin myös yksityiselämään liittyvistä muista asioista. Yksilöllisiin tekijöihin vaikuttaa Kujanpään (2017, s. 68–69) mukaan yksilön oma kokonaisvaltainen suorituskyky, johon puolestaan vaikuttaa muun muassa geeniperimä, terveys, omat arvot, asenteet, motivaatio, osaaminen sekä kasvu- ja työolosuhteet.

## 2.1 Työhyvinvointi on laaja kokonaisuus

Työhyvinvointi on työn tuloksellisuuden kannalta keskeinen tekijä ja voimavara organisaatioissa. Viitalan (2021, s. 43) mukaan vain hyvinvoivat työntekijät pystyvät työskentelemään tehokkaasti sekä oppimaan uutta ja toimimaan luovasti. Jos työntekijä voi huonosti ja työhyvinvoinnissa on ongelmia, ei hän useinkaan suoriudu työstään parhaalla mahdollisella tavalla, vaikka olisi sinänsä osaava ja motivoitunutkin työhönsä. Sosiaali- ja terveysministeriön (i.a.) työhyvinvoinnin määritelmässä työhyvinvoinnin todetaan olevan kykyä suoriutua päivittäisistä työtehtävistä.

Loppelan (2004, 2022) mukaan useat työhön ja työympäristöön liittyvät tekijät, kuten työpaikan olosuhteet ja ilmapiiri, työsuhteen laatu ja sisältö, osaaminen, kasvu- ja kehittämismahdollisuudet sekä vaikutusmahdollisuudet ja johtaminen vaikuttavat työkykyyn ja työhyvinvointiin oleellisesti. Työyhteisön hyvä vuorovaikutus ja dialogisuus tai niiden toimimattomuus tai puuttuminen, työntekijöiden arvostus sekä mahdollisuus osallistua päätöksentekoon ovat oleellisia työhyvinvointiin ja työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Viitalan (2021, s. 43–44) mukaan henkilöstöjohtamisella on iso tehtävä työhyvinvoinnin tukemisessa ja vahvistamisessa. Samalla kun tuetaan työhyvinvointia, ehkäistään työpahoinvointia kiinnittämällä systemaattisesti huomiota useisiin eri riskitekijöihin. Esimerkiksi työstä poissaoloihin, työstressin ilmenemiseen ja uupumisen oireisiin sekä niiden esille tuomiseen on tärkeää kiinnittää ajoissa huomiota.

Parhaimmillaan työhyvinvointi tukee samanaikaisesti työntekijöiden työmotivaatiota, työssä jaksamista ja työn iloa kuten myös työn laatua sekä organisaation menestymistä. Samalla se myös estää työstressiä ja työuupumusta. Työuupumuksen välttämiseksi ennaltaehkäisevänä toimenpiteenä kannattaa panostaa työhyvinvointiin ja sen johtamiseen. Aura ja Ahonen (2016) ovat tutkineet ja puhuneet pitkään strategisesta (työ)hyvinvoinnin johtamisesta. Käsitteellä tarkoitetaan niin sanottua tervettä johtamista, joka ottaa huomioon liiketaloudellisen tuloksen lisäksi vaikutukset henkilöstön terveyteen ja hyvinvointiin. Työelämän laatu ja työterveys/työhyvinvointi ovat saman ilmiön eri nimillä, eri

tieteenaloilla esille tuotuja keskeisiä hyvän ja tuloksellisen työelämän sekä työn veto- ja pitovoiman lähteitä. Kinnusen (2022) mukaan työelämän muutosten vuoksi työhyvinvointi- ja jaksamiskysymykset sekä palautumisen haasteet ovat nykyisin ja todennäköisesti myös tulevaisuudessa paljon esillä ja keskeisiä tutkimus- ja kehittämiskohteita. Perinteisesti ja karkeasti jaoteltuna (työ)stressiä on pyritty hallitsemaan joko sopeuttamalla ihmistä sietämään stressaavia tilanteita tai vastavasti vähentämään stressin aiheuttajia.

Syväsen ym. (2015) mukaan motivaatio usein asettuu karkeasti tarkasteltuna jonnekin niin sanotun sisäisen ja ulkoisen motivaation välille. Dialogisella johtamisella voidaan monin eri tavoin tukea etenkin sisäistä työmotivaatiota, mikä liittyy myös sekä sitoutumisen että niin sanotun työn imuun käsitteeseen. Hakasen (2011, s. 38) mukaan hollantilaiset työ- ja organisaatiopsykologian tutkijat Schaufeli ja Bakker ovat käynnistäneet työn imuun liittyvät tutkimukset work engagement -käsitteen kautta. He ovat määritelleet sen tarkoittavan aidosti myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa työssä. Silloin työntekijä lähtee mielellään töihin ja tuntee työnsä mielekkääksi ja nauttii siitä. Näin käsite lähenee juuri sisäisen työmotivaation kokemusta.

## **2.2 Työn liiallinen kuormitus ja sen välttäminen**

Työn kuormituksen arviointi on tärkeää työhyvinvoinnin tukemisessa ja työuupumuksen ehkäisemisessä. On paljon asioita, joita työntekijät voivat itse tehdä arvioidakseen ja ehkäistäkseen liiallista kuormittumista. Työn kuormitusta voi tapahtua sekä henkisesti että fyysisesti ja psykososiaalisesti. Kaikkia näitä osa-alueita voidaan myös arvioida ja työnantajan vastuulla onkin niiden systemaattinen arviointi. Tämä on myös lakisääteistä. Sekä työturvallisuuslaissa että työterveyshuoltolaissa on kirjattuna asiaan liittyen monia velvoittavia ja ohjeistavia asioita.

Työturvallisuuslain (23.8.2002/738) tarkoitus on parantaa työolosuhteita ja työympäristöä sekä ennaltaehkäistä työtapaturmia, ammattitauteja ja työympäristöstä johtuvia fyysisen ja henkisen terveyden haittoja. Työterveyslaitoksen (2023) mediatiedotteen mukaan Työturvallisuuslaki

on uudistunut 1. kesäkuuta 2023. Muutoksessa työnantajan työturvallisuusvelvoitteita on täsmennetty. Keskeiset muutokset koskevat kolmea pykälää ja niiden tarkoitus on turvata ja lisätä etenkin yli 55-vuotta täyttäneiden työturvallisuutta ja työkykyä. Uudistus koskee seuraavia pykäläiä: Työnantajan yleistä huolehtimisvelvoitetta (8 §), Työnantajan velvollisuutta selvittää ja arvioida työn vaarat (10 §) ja Työnantajan velvollisuutta antaa työntekijälle opetusta ja ohjausta (14 §).

Työterveyshuoltolaissa (21.12.2001/1383) säädetään työnantajan velvollisuudesta työterveyshuollon järjestämiseen, sen sisällöstä ja toteuttamistavasta. Tämän lain tarkoituksena on edistää työntekijöiden terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä työuran eri vaiheissa, työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, työn ja työympäristön terveyttä ja turvallisuutta sekä työyhteisön toimintaa. Molempien lakien toteutuksessa korostetaan yhteistoimintaa työnantajan ja työntekijöiden välillä.

### **3 TYÖUUPUMUS – RISKITEKIJÖITÄ TYÖSSÄ JA TYÖPAIKALLA**

Lappi (2022, s. 23) toteaa, että Maailman terveysjärjestö WHO on määritellyt ICD-11 tautiluokitusjärjestelmässään työuupumuksen puhtaasti työperäiseksi ilmiöksi. Vuonna 2022 käyttöön otetussa ICD-11-versiossa työuupumus on määritelty oireyhtymäksi, joka johtuu kroonisesta työstressistä, jota ei ole onnistuttu hallitsemaan työssä. Sitä kuvataan kolmen yksilön oireen avulla: 1. jaksamattomuuden tunne, ekshaustio, 2. kyvyttömyys irrottautua työasioista, kasvava kynnisyys ja negatiivisuus työtä kohtaan, 3. ammatillisen identiteetin heikentyminen. Uusitalo-Arolan (2019) mukaan WHO:n tilastoissa stressi on Euroopan yleisin sairauslomaan johtava syy. Lisääntyvän stressin myötä myös työuupumus ja sen oireet piinaavat yhä useampaa.

### 3.1 Mitä työuupumus on, mistä se johtuu ja miten se ilmenee

Hakanen (2004) tuo esille, että työuupumus johtuu harvoin yhdestä ainoasta syystä. Työuupumus kehittyy usein hitaasti, vähitellen, jolloin uupuminen voi lisääntyä yhä uusien ongelmien ilmaantuessa, jotka syvenevät lopulta yhdessä uupumisasteiseksi. Työelämän huonon laadun sekä huonojen työolojen ja työuupumuksen yhteydestä on vahvaa näyttöä. Lapin (2022, s.26) mukaan työuupumus voidaan yleistää hyvin työssään suoriutuvien ja pätevien työntekijöiden oireyhtymäksi. He ovat usein eräänlaisia avainhenkilöitä työyhteisöissään ja vastaavat monista tärkeistä tehtävistä ja heidän työhönsä liittyy usein myös muiden työntekijöiden työhön liittyviä esihenkilö-, koordinointi- ja johtamistehtäviä. Matkailu- ja ravintola-alan yrittäjätkin ovat usein luontaisesti tällaisissa tehtävissä.

Lapin (2022, s. 25) mukaan uupunut ihminen on usein väsynyt, voimaton, näköalaton ja epätoivoinen. Elämä voi tuntua päivästä toiseen sinnittelemiseltä ja työ pakkopullalta. Useat työtehtävät ja uuden oppiminen voivat tuntua liian suurilta ponnistuksilta. Virheitä voi tapahtua aikaisempaa enemmän ja keskittymiskyky on heikentynyt. Muisti pätkii eikä vuorovaikutus toisten kanssa ole sujuvaa tai palkitsevaa. Useilla työuupuneilla on myös pitkäaikaisia uniongelmia ja mielessä voikin olla toive jäädä kotiin makaamaan tai nukkumaan töihin lähtemisen sijasta. Mieliala kokonaisuudessaan laskee ja työelämän lisäksi se heijastuu myös muille elämän alueille. Usein onkin kyse ihmisen elämänlaatua ja terveyttä vakavasti uhkaavasta tilanteesta, mikä ei ole ilmaantunut yhtäkkiä, vaan yleensä se on kehittynyt kuukausien, jopa vuosien ajan, vähitellen pahentuen.

Useimmissa työuupumukseen liittyvissä tutkimuksissa pohditaan työuupumusta työolotekijöiden kautta. Hakasen (2004) mukaan työuupumukseen vaikuttavat useiden tutkimusten mukaan merkittävästi juuri työ ja työolot. Keskeisiä kuormitus- ja riskitekijöitä ovat esimerkiksi liiallinen työmäärä, työn psykologiset ja fyysiset vaatimukset sekä kokemus siitä, ettei hallitse työtään eikä työ tunnu palkitsevalta. Myös vähäinen sosiaalinen tuki työyhteisössä, epäoikeudenmukai-

suuden kokemukset sekä ristiriidat omien ja työpaikan arvojen välillä ennustavat työuupumusta. Henkilökohtaisillakin voimavaroilla ja persoonallisuudella on yhteyttä työuupumukseen, mutta aiheesta on vähemmän tutkimustuloksia kuin muiden tekijöiden vaikutuksista. Velvollisuudentuntoisuuden on todettu olevan positiivisessa yhteydessä työuupumukseen.

Lappi (2022, s. 50) mainitsee keskeisimmiksi työpsykologian näkökulmasta arvioiduiksi työuupumuksen riskitekijöiksi mm. seuraavia tekijöitä / puutteita kyseisissä asioissa: jatkuva hallitsematon työmäärä, hallinnan tunne omaan työhön, onnistumisen kokemukset, työyhteisön toimivuus, oikeudenmukaisuuden tunne ja arvojen yhteensopivuus. Hän kirjoittaa myös keinoista hallita kyseisiä riskejä sekä kunkin työntekijän omassa työssään että organisaatiotasolla. Syväsen ym. (2015, s.123–137) mukaan monet näistä tekijöistä ovat sellaisia, että toimiessaan hyvin ne tukevat työmotivaatiota useisiin työmotivaatio-teorioihin peilaten.

## **3.2 Työuupumuksen vaikutukset ja hinta yksilölle ja yhteiskunnalle**

Esimerkiksi Aholan ym. (2016) tutkimuksessa on havaittu työuupumuksen altistavan useille sairauksille, aiheuttavan sairauspoissaoloja sekä vakavien loukkaantumisten, työkyvyttömyyseläkkeelle joutumisen ja jopa ennenaikaisen kuoleman riskiä. Lappi (2022, s. 31) toteaa, että työuupumuksen yleisyydestä sekä kustannuksista yhteiskunnalle tai yksittäiselle työpaikalle ei ole tarkkaa tietoa muun muassa siksi, että Suomessa työuupumus ei ole lääketieteellinen diagnoosi, eikä siten oikeuta Kelan korvaamaan sairauspoissaoloon. Työuupumus merkitäänkin usein johonkin muuhun terveysongelmaan / sairauteen / diagnoosiin liittyväksi tekijäksi. Toki työuupumus myös lisää riskiä sairastua muihin sairauksiin, kuten esimerkiksi masennukseen, ahdistukseen, unettomuuteen ja stressiperäisiin somaattisiin sairauksiin.

Mielenterveyden häiriöihin perustuvien sairauspäivärahopäivien määrä kääntyi jälleen kasvuun vuonna 2021 (Kansaneläkelaitos, 2023). Eri-



tyisesti ahdistuneisuushäiriöön perustuvat sairauspäivärahapäivät lisääntyivät. Nuorilla naisilla niitä on nyt lähes viisi kertaa enemmän kuin vuonna 2005. Vuonna 2021 kolme prosenttia ei-eläkkeellä olevista työkäisistä eli noin 95 000 henkilöä sai sairauspäivärahaa mielenterveyden häiriön takia. Edellisvuoteen verrattuna saajia oli noin 11 000 enemmän. Saajien määrä on kasvanut yli 60 % vuodesta 2016. Iältään 16–34-vuotiailla naisilla masennuksen perusteella maksettujen päivärahopäivien määrä henkilöä kohden on vuosina 2005–2021 noin kaksinkertaistunut. Ahdistuneisuushäiriöiden perusteella maksettujen päivien määrä on lähes viisinkertaistunut (mt.).

Lappi (2022, s. 34) tuo esille, että sairauspoissaolopäivät pelkästään eivät kerro totuutta työuupumuksen yleisyydestä, koska moni uupunut sinnittelee töissä jaksamisensa ääri rajoilla ja normaalia heikommalla työteholla. Työntekijä voi olla töissä, muttei suoriudu normaalisti, mikä puolestaan vaikuttaa myös koko työyhteisön toimintaan ja työn tuottavuuteen. Yksilön, uupuneen työntekijän kokemuksesta työuupumuksesta on lähes mahdoton mitata rahassa. Pahimmillaan työuupumus vaikuttaa haitallisesti jäljellä olevaan työuraan ja heikentää työntekijän työkykyä, hyvinvointia ja elämänlaatua pitkäaikaisesti. Lisäksi vaikutukset heijastuvat perheeseen ja muihin läheisiin. Erittäin huolestuttavia ovat yhä lisääntyvät mielenterveysperusteiset sairauspoissaolot ja jopa eläköitymiset nuorten keskuudessa.

## **4 TYÖUUPUMUS JA SIITÄ TOIPUMINEN - ESIMERKKEJÄ MATKAILUALALTA**

On tärkeää erottaa työuupumus muista uupumusta aiheuttavista elämäntilanteista, kuten ylikunto tai uupumusta aiheuttavat yksityiselämän haasteet, jotta osataan valita oikeita menetelmiä tilanteen korjaamiseksi. Työuupumuksen juurisyyt voidaan jäljittää pääsääntöisesti työhön ja sen yhteensopivuuteen tekijänsä kanssa. Juurisyyt tulisi ensisijaisesti korjata työpaikalla, työnantajan ja työntekijöiden yhteistyönä. Työuupumus voi synnyttää työpaikoilla paljon tunteita ja tulkintoja. Ehkä haetaan syyllisiä ja valitaan puolita. Jokainen pyrkii muodostamaan oman tulkintansa ja hakemaan sille vahvistusta.

Se, että yksi työuupuu, koskettaa usein koko lähityöyhteisöä. Joskus työuupumus myös tarttuu. Ilmiö on sanoitettava, tehtävä näkyväksi ja käynnistettävä korjaava toiminta mahdollisimman nopeasti.

Sitä kuinka työuupumuksesta voi toipua selvitettiin haastattelemalla kahta matkailualan yrittäjää. He olivat Anu Kuivaniemi Pakopeli FindOut:sta ja Matkustajakoti Evakosta ja Samu Lescelius Maatila-matkailu Ilorannasta.

## 4.1 Työuupumuksen ja muun uupumuksen erottaminen

Haastateltavat Kuivaniemi (2023) ja Lescelius (2023) kertoivat, että ensioireita uupumisesta ovat ärtyneisyys, lyhytpinnaisuus ja väsymys. Mukaan tulevat usein myös uniongelmat, laskupinojen kertyminen, vaikeus saada asioita hoidettua, puheluihin ja sähköposteihin vastaamisen vaikeus sekä syyllisyyden tunne. Uupumus, ylirasitus, ylikuormitus, väsymys – keholle ne ovat melko lailla samaa asiaa ja vaatii samankaltaisen toipumisen. Toipuminen vie runsaasti aikaa, puoli vuotta on lyhyt aika, sinä aikana voi toipua, jos uupumus ei ole kestänyt pitkään tai pystyy tuon koko ajan lepäämään ja olla tekemättä töitä. Töiden tekemisen ohella toipuminen voi kestää useita vuosia.

Kuivaniemen (2023) ja Lesceliuksen (2023) mukaan harvoin kukaan ulkopuolinen tulee kertomaan, että olet polttanut itsesi loppuun, jokaisella on oma hyvinvointi omalla vastuulla. Kumpikin haastateltava painotti unen merkitystä. Öisiin heräilyihin, nukahtamisvaikeuksiin tai aamuvarhaiseen heräämiseen tulee puuttua pikimmiten. Unen aikana tapahtuu paljon kehon palautumiseen liittyviä asioita, joten nukkuminen on ehdoton edellytys palautumiselle. Ylirasitus ja uupuminen ovat sairauksia siinä missä muutkin. On siis turha syyllistää, syyllistyä tai hävetä tilannetta. Uupuminen on valitettavan yleinen ilmiö. Uupumuksen kerran läpi käyneenä oppii tarkkailemaan merkkejä ja osaa paremmin välttää sen tulemisen uudelleen. Tasapainon saavuttaminen vaatii sitä, että uupumukseen johtaneet tekijät tunnistetaan ja niihin tehdään muutoksia.

## 4.2 Työn imu katosi ja töihin paluu ahdisti

Sarjayrittäjä Anu Kuivaniemi (2023) nautti työn imusta. Työn tekeminen oli mukavaa ja tekeillä oli useita eri projekteja. Jonkin ajan kuluttua tuli outo tilanne, sillä töiden tekeminen ei enää kiinnostanutkaan. Anu päätti jäädä ensimmäistä kertaa elämässään neljän viikon kesälomalle. Loman loppumisen lähestyessä oma jaksaminen olikin heikommassa kunnossa kuin sen alkaessa. Olo oli hirveä ja ajatus töihin palaamisesta ahdisti. Hän otti sähköpostilla yhteyttä työterveyteen univaikeuksien takia.

Työterveydessä aavistettiin, mistä voisi olla kyse. Anu kutsuttiin käymään ja lääkärin vastaanotolla tuli useita diagnooseja. Asioiden ymmärtäminen ja hyväksyminen vaati noin kolmen vuoden ajan. Osan asioista hän hyväksyi jo aiemmin, mutta joitakin hän kielsi. Uupumuksen ja univaikeuksien takia ajattelu ei läheskään aina ollut selkeää ja käsityskyky takkusi. Anu kertoo uupuneensa selvästi työhön. Kuitenkin uupumusta selätettäessä on katsottava kokonaisuutta, eli jokaista elämän osa-aluetta. Hän olisi myös kaivannut paljon enemmän tietoa, joka olisi auttanut ymmärtämään omia tunteita ja kokemuksia. Ajatusten takkuisuus, pelkotilat ja muistamattomuus laittoivat epäilemään, että hänestä on tullut tyhmä. Ajatuskierre ruokki ahdistusta ja identiteettikin hämärtyi.

Kuusi vuotta ensimmäisen uupumuksen jälkeen toipuminen on yhä kesken, mutta suunta on hyvä. Vuosien varrella Anu on tehnyt yrityksessä ratkaisuja, joiden ansiosta on erittäin harvoja asioita, jotka hänen on pakko henkilökohtaisesti hoitaa nopeassa aikataulussa. Tämä järjestely mahdollistaa vapaapäivien ja lomien pitämisen. Lisäksi hän on etsinyt itselleen sopivia tapoja, rytmityksiä ja vuorokauden aikoja tehdä työt. Toipumista ovat pitkittäneet koronan tuomat vaikeudet ja siitä seurannut konkurssi ja sen läpikäyminen. Toisaalta uutta toimintaa on myös aloitettu.

Anu haluaa välittää muille yrittäjille tiedon, että silloin kun asiat ovat kunnossa, on tärkeä muistaa huolehtia vakuutukset kuntoon ja mikäli mahdollista, kasvattaa taloudellista puskuria huonojen aikojen varalle. On erittäin tärkeää puhua jaksamiseen liittyvistä asioista yrittäjäkölle-

goille. Henkisesti on hyvin helpottavaa tietää, että ei ole ainut, joka on uupunut, vaan muilla on vastaavia tilanteita. Toisaalta sekin tuo hyvää mieltä, jos saa jonkun havahtumaan omaan tilanteeseensa tarpeeksi ajoissa ja uupumiselta välttyään.

### 4.3 Delegointi ja deletointi avaintekijöinä

Hyvinvointialalla jo ennen matkailuyrittäjyyttä työskennellyt Samu Lescelius (2023) laajensi perheyritystä otettuaan sen johdettavakseen. Yrityksen perinteiseen toimintatapaan kuului, että yrittäjä on paikalla silloin kun heillä on vieraita – asiakkaita. Tämä oli yksi syy, miksi viikoittaisten vapaapäivien pitäminen jäi. Lisäksi avioero muutti perhetilannetta.

Hyvinvointialankin ammattilaisena Samu huomasi kyllä väsymisen merkit itsessään, mutta ei reagoinut niihin kovinkaan nopeasti. Uupumus ennätti melko pitkälle, ennen kuin hän tiedosti tilanteen vakavuuden. Se tapahtui, kun hän luki kirjaa entisestä urheilijasta, joka kertoi ylikuormittuneisuudestaan ja sen merkeistä. Yksi merkki oli pino avaamattomia laskuja pöydällä. Samu havahtui, että niin on hänelläkin. Siinä kohtaa hän tiedosti, että kaikki ei ole kunnossa. Kun lisäksi alkoi tulla sydämen rytmihäiriöitä, oli asialle pakko tehdä jotakin. Lääkärin määräämä sairasloma ei sinänsä merkinnyt paljoakaan yrittäjänä toimivalle, mutta helpotti kuitenkin sen hyväksymistä, että töistä on oltava enemmän pois. Töiden tekemistä oli hyvin hankala lopettaa kokonaan. Katse oli nyt kuitenkin käännettävä etsimään niitä tekijöitä, jotka uupumiseen olivat johtaneet. Ellei niitä syitä saa muutettua, yllirasituksesta ei ensinnäkään pysty toipumaan ja toiseksi jos toipuisi, se tulisi heti takaisin.

Samu muistuttaa, että yritys ei voi voida hyvin, jos yrittäjä ei voi hyvin. Siksi on erittäin tärkeää maltaa vauhdikkainakin aikoina pitää vapaapäiviä ja vetää rajoja, esimerkiksi sille missä, milloin ja kuinka paljon käyttää puhelinta ja muita laitteita. Lomat eivät riitä toipumiseen, vaan tarvitaan viikoittaisia vapaapäiviä. Hän kehottaakin yrittäjiä ajattelemaan, että on kuitenkin parempi, olla pois pari viikkoa kuin se, että joutuu pakon edessä olemaan pois useita kuukausia. Johtajana – eli

yrittäjänä – toimiessa on tärkeää uskaltaa delegoida sellaisia asioita, jotka eivät ole merkityksellisiä ja delegoida tekemistä ja vastuuta muille.

Kehon merkkien kuunteleminen on tärkeää. Jos keho kaipaa lepoa, on levättävä. Itsestä huolehtimisen lisäksi on tärkeää huolehtia myös työntekijöistä, jos sellaisia on. Työntekijän jaksaminen on esihenkilön vastuulla. Väsymyksen merkkeihin kannattaa puuttua ajoissa. Ylimääräisen vapaan antaminen on järkevämpää ja halvempaa kuin sairauspoissaolot. Poissaolojen lisäksi tehottomat työpäivät ovat kalliita. Vauhdin hidastaminen, vapaapäivien rauhoittaminen, rajojen vetäminen ja niistä kiinni pitäminen voi aiheuttaa tilanteita, joissa käytös tulkitaan vaikkapa laiskuudeksi. Samu korostaa, että silloin tilanne pitää vain kestää ja perustella itselleen, että nyt palaudun ja sen jälkeen olen parempi töissä. Työuupumuksesta avoimesti kertominen helpottaa näiden tilanteiden kohtaamista.

## 5 LOPUKSI

Aholan ym. (2016, johdantoluku) mukaan työuupumusta lievittävien toimenpiteiden vaikuttavuutta on tutkittu melko vähän ja tulokset ovat ristiriitaisia. Arvioidut interventiot ovat enimmäkseen yksilöön kohdistuvia, vaikka työuupumusteooriat korostavat työhön ja työolosuhteisiin liittyviä tekijöitä. Yksilöön kohdistuvien interventioiden vaikutusta työuupumuksen oireiden lievittymiseen ei voitu johdonmukaisesti osoittaa arvioinneissa. Interventiot, jotka on kohdistettu sekä työpaikkaan tai työtehtävään että yksilöön samanaikaisesti, on todettu paremmin toimiviksi.

Haastateltujen yrittäjien, Anun ja Samun, tarinat kertovat, että työuupumuksesta voi selvitä. Usein siihen tarvitaan oman toiminnan lisäksi myös ulkopuolista apua ja tukea. Itsestä huolehtimisen, rajojen asettamisen sekä tahdin hidastamisen taitoa voi olla tarpeen tietoisesti harjoitella jo ensimmäisten merkkien ja oireiden ilmaantuessa ja toimeenpanna heti, kun huomaa työkuorman ja stressin käyvän liian suureksi ja elämänlaatua heikentäväksi. Artikkelissa esiteltyjen työuupumuksen syiden tunnistamisesta ja keinoista sen ehkäisemiseksi voivat hyötyä sekä työntekijät, työnantajat että (yksin)yrittäjät.

Työelämän murros ja jatkuvat muutokset edellyttävät työhyvinvointia tukevia ja työpahoinvointia sekä työuupumusta ehkäiseviä työelämätaitoja – samoin kuin työmotivaatiota, työhyvinvointia ja työn iloa lisääviä taitoja ja toimenpiteitä työpaikoilla.

Artikkelin kirjoittamisen mahdollisti Keski-Suomen ELY-keskuksen Euroopan sosiaalirahastosta rahoittama ja SeAMKin toteuttama VOIMA – Voi hyvin matkailuyrittäjä -hanke. Hanke rahoitetaan REACT-EU välineen määrärahoista osana unionin COVID-19-pandemian johdosta toteuttamia toimia.

## LÄHTEET

Ahola, K., Toppinen-Tanner, S., & Seppänen, J. (2016). *Vaikuttava työuupumusinterventio: Systemaattinen katsaus ja toimintaohjeita*. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-689-0>

Aura, O., & Ahonen, G. (2016). *Strateginen hyvinvoinnin johtaminen*. Talentum Pro.

Hakanen, J. (2004). *Työuupumuksesta työn imuun: Työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla*. [Työ ja ihminen Tutkimusraportti 27]. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:9789522618153>

Hakanen, J. (2011). *Työn imu*. Työterveyslaitos.

Kansaneläkelaitos. (1.2.2023). *Pitkät sairauspoissaolot mielenterveysyistä kääntyivät jälleen kasvuun*. <https://www.kela.fi/ajankohtaista-tilastot/5148319/pitkat-sairauspoissaolot-mielenterveysyista-kaantyyvat-jalleen-kasvuun>

Kinnunen, U. (2022). Työstressi ja siitä palautuminen: Katsaus alan tutkimuksen kehitykseen. Teoksessa T. Heiskanen, S. Syvänen, & T. Rissanen (toim.), *Mihin työelämä on menossa? Tutkimuksen näkökulmia* (s. 217–244). Tampere University Press. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-359-006-9>

Kuivaniemi, A. (sarjayrittäjä, Matkustajakoti Evakko). (6.6.2023). *Työuupumuksesta toipuminen* [asiantuntijahaastattelu].

Kujanpää, K. (2017). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja monikulttuurisen työyhteisön työhyvinvointi* (Valtiotieteellisen tiedekunnan julkaisuja 40/2017). Helsingin yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-51-2586-6>

Lappi, T. (2022). *Eroon työuupumuksesta*. Alma Talent.

Lescelius, S. (hyvinvointivalmentaja, yrittäjä, Maatilamatkailu Iloranta). (6.6.2023). *Työuupumuksesta toipuminen* [asiantuntijahaastattelu].

Loppela, K. (2004). *Ihminen ja työ – keskustellen työkuuntoon: Työyhteisön kehittäminen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä* (Acta Universitatis Tamperensis 1003) [väitöskirja, Tampereen yliopisto]. Trepo. <https://urn.fi/urn:isbn:951-44-5949-0>

Loppela, K. (2022). Osallistava ja dialoginen toimintakulttuuri ihmisten hyvinvoinnin ja organisaatioiden tuloksellisuuden tukena. Teoksessa: T. Hautamäki, A. Aalto, A. Alaverdyan, & S. Saarikoski (toim.), *Osallisuus ihmistyössä* (s. 62–75). (Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 177). Seinäjoen ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022122873919>

Sosiaali- ja terveysministeriö. (i.a.). *Työhyvinvointi*. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A., & Toikko, T. (2015). *Dialoginen johtaminen: Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen*. Tampere University Press. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9985-2>

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>

Työterveyslaitos. (11.5.2023). *Työturvallisuuslaki uudistuu – mitä se tarkoittaa työpaikoille?* <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/tyoturvallisuuslaki-uudistuu-mita-se-tarkoittaa-tyopaikoille>

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Uusitalo-Arola, L. (2019). *Uuvuksissa: Kirja sinulle, joka tahdot voimasi takaisin*. Tuuma.

Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Edita.

# YRITYSVASTUUTA KOSKEVAN SÄÄNTELYN MERKITYS PK-YRITYKSILLE

Tuulia Potka-Soininen, KTT, yliopettaja, SeAMK

## 1 JOHDANTO

Yritysvastuuraportointi on lähiaikoina suurten muutosten kohteena, kun raportointia koskevat uudet EU-säännökset tullaan implementoimaan Suomen lainsäädäntöön ja raportointivelvollisten yritysten määrä kasvaa parista sadasta yrityksestä arviolta noin tuhanteen yritykseen (Taloushallintoliitto, i.a.). EU-säännökset sisältyvät syyskuussa 2023 annettuun hallituksen esitykseen, jonka mukaisesti yritysvastuuraportoinnin pääsäännökset tullaan sisällyttämään kirjanpitolakiin ja tilintarkastuslakiin (Hallituksen esitys HE 20/2023 vp). Raportoitavan tiedon määrän lisäämistä koskevat uudet säännökset ovat linjassa YK:n syyskuussa 2023 järjestetyn SDG Summitin tavoitteiden kanssa, jossa kokouksessa huomiota kiinnitettiin mm. tarpeeseen sekä lisätä yritys vastuuseen liittyvän tiedon määrää että parantaa tiedon laatua (International Federation of Accountants (IFAC), 2023b).

Useat valtiot ovat asettaneet kestävä kehityksen mukaisen toiminnan valtiolliseksi tavoitteeksi vastauksena Brundtlandin komitean (World Conference on Environment and Development, 1987) ja YK:n vuoden 1992 Rio de Janeiron ilmastokokouksen (United Nations Conference on Environment and Development, nk. Earth Summit) asettamiin tavoitteisiin (Atkinson, 2000). Brundtlandin komitea määritteli kestävä kehityksen ”sosiaaliseksi, taloudelliseksi, ympäristölliseksi ja kulttuuriseksi kehitykseksi, joka ei vaaranna tulevien sukupolvien oikeutta omaan kehitykseensä” (Suomen YK-liitto, i.a.). Brundtlandin komitean määritelmä on ehkä yksi eniten käytetty määritelmä kestävälle kehitykselle. Rio de Janeiron ilmastokokous hyväksyi ns. Agenda 21 -toimintasuunnitelman, jonka tavoitteena oli maailmanlaajuinen kestävä kehitys (Yhdistyneiden Kansakuntien alueellinen tiedotuskeskus, 2011).



Yritysvastuun sääntely on tähän asti perustunut soft-law -tyyppisiin instrumentteihin, kuten OECD:n toimintaohjeisiin monikansallisille yrityksille vastuulliseen liiketoimintaan (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2023) ja YK:n yrityksiä ja ihmisoikeuksia koskeviin ohjaaviin periaatteisiin (United Nations, 2011; Loikkanen ym., 2007; Abbot ym., 2012, 2017). Uusien sääntöjen ja määräysten myötä vapaaehtoisista käytännöistä tulee pakollista kovaa lakia (Business for Social Responsibility, 2023). Selkeämpää ja kunnianhimoisempaa sääntelyä tarvitaan, jotta YK:n Agenda 2030:n mukaiset kestävän kehityksen tavoitteet (United Nations Department of Economic and Social Affairs, i.a.) saavutettaisiin vuoteen 2030 mennessä: arviolta vain 15 %:ssa tavoitteista on edistytty tavoiteaikataulun mukaisesti ja useiden tavoitteiden kohdalla tavoitteet ovat siirtyneet kauemmaksi (Global Compact Network Finland, 2023). Selvää onkin, että tavoitteet eivät toteudu pelkästään yritysten vapaaehtoisin toimin, vaan vastuun toteutumiseksi edellytetään jonkin asteista ”yhteiskunnan väliintuloa” (Anttiroiko, 2004, s. 53; Provost, 2012), kuten esimerkiksi tässä artikkelissa käsiteltävää sääntelyä.

Yritysvastuulle on olemassa monta määritelmää (Dahlsrud, 2008) ja usein yritys vastuuta ja kestävyttä tai kestävä kehitystä käytetään toistensa synonyymeina (esimerkiksi Työ- ja elinkeinoministeriö, 2023; Komission tiedonanto KOM(2002) 347 lopullinen; Loikkanen ym., 2007). Myös eri säädöksissä käytetään ”kestävyys” -termiä synonyymina yritys vastuulle kuten esimerkiksi Euroopan komission kestävyysraportointi-direktiivissä (Direktiivi (EU) 2022/2464). Koska tämä artikkeli käsittelee yritys vastuuta nimenomaan EU-tason sääntelyn näkökulmasta, myös tässä artikkelissa yritys vastuun, kestävän kehityksen ja kestävyden katsotaan olevan samansisältöisiä termejä.

## 2 YRITYSVASTUUTA KOSKEVA SÄÄNTELY

Kestävään kehitykseen liittyvien valtiollisten tavoitteiden saavuttaminen edellyttää koko yhteiskunnan toimintaa tavoitteiden suuntaan, minkä vuoksi myös yrityksillä ja liike-elämällä on tärkeä tehtävänsä kestävyys-

tavoitteiden saavuttamisessa (CDP, 2017; Räisänen ym., 2023). Tämän tehtävän ja yritysten roolin selkeyttämistä tarvitaan, samoin kuin sen määrittelyä, mitä tarkoitetaan yritysvastuulla (Atkinson, G. 2000). Tässä selkeyttämisessä ja käsitteiden määrittelyssä keskeisessä roolissa on yritysvastuuta ja sen raportointia koskeva sääntely. Julkisyhteisöjen rooli sääntelyn ja siten yhteiskuntavastuun asettajina ja noudattamisen valvojina on keskeinen. Suomen kontekstissa Euroopan Unionin eri toimielimillä ja Suomen eduskunnalla on valta määrittellä yritysten yhteiskuntavastuun sisällöstä, eli ne toimivat yhteiskuntavastuun muodollisina määrittäjinä (Anttiroiko, 2004).

Yritysvastuun käsitteen monimerkityksellisyydestä ja kovan lain-säädännön vähäisyydestä huolimatta mm. yritysten eri sidosryhmät edellyttävät yrityksiltä yhä enenevässä määrin yritysvastuuseen liittyvää raportointia (kts. OP Ryhmä, 2023b; Accountancy Europe, 2020; IFAC, 2023a; Warnstam Drolet ym., 2021). Sen lisäksi, että raportointi lisää yritysten toiminnan läpinäkyvyyttä, raportointi ja sen taustalla oleva sääntely vaikuttavat yrityksiin ja siihen, miten ne toimivat yritysvastuuseen liittyvissä kysymyksissä (Peattie & Charter, 2003). Yritykset, lähinnä suuryritykset, ovat jo pitkään tuottaneetkin vapaaehtoisesti yritysvastuuta koskevaa tietoa sidosryhmien käyttöön noudattaen erilaisia raportointistandardeja ja -viitekehyksiä. Syyskuussa 2023 julkaistun kyselyn mukaan 81 % kyselyyn vastanneista suomalaisista yrityksistä kertoi raportoivansa kestävyysseikoista (FIBS, 2023). Sää-döksin määriteltyä raportointia on ollut olemassa EU:n alueella jo vuodesta 2016 (Direktiivi (EU) 2014/95). Suomessa nämä EU-säädökset sisältyvät voimassa olevaan kirjanpitolakiin (Kirjanpitolaki 1336/1997).

Yritysvastuuta koskevien EU-säädösten mukainen toiminta ja raportointi ei koske pelkästään raportoivia yrityksiä itseään, vaan niiden tulee raportoida myös koko arvoketjunsä toiminta olennaisin osin. Raportointiyksikkö ei olekaan yksittäinen juridinen yritys, vaan arvoketju. Arvoketjulla juridisena terminä ei ole täsmällistä määritelmää (Salminen, 2019, Huttusen, 2023, mukaan), mutta esimerkiksi ESRS-standardit määrittelevät yritysten raportoinnin koskevan yrityksen arvoketjua, joka sisältää sen tuotteet ja palvelut, sen liikesuhteet ja toimitusketjun (Euroopan Komissio, 2023).

## 2.1 EU:n raportointisäädökset

Suomen kirjanpitolaki (Kirjanpitolaki 1336/1997) on siis jo vuodesta 2016 edellyttänyt yleisen edun kannalta merkittäviä suuria yrityksiä, joiden työntekijämäärä on ollut tilikauden aikana keskimäärin yli 500 henkilöä, raportoimaan myös muista kuin taloudellisista tiedoista:

- 1) ympäristöasioista;
- 2) sosiaalisista asioista ja henkilöstöasioista;
- 3) ihmisoikeuksien kunnioittamisesta;
- 4) korruption ja lahjonnan torjunnasta.

Kirjanpitolain säännökset koskevat tällä hetkellä siis vain pientä määrää yrityksiä, Taloushallintoliiton laskelman mukaan raportointiin veloitettuja yrityksiä on noin kaksisataa (Taloushallintoliitto, i.a.). Kirjanpitolaki on mahdollistanut erilaisten raportointistandardistojen käyttämisen yrityksille siten, että yritykset ovat voineet lain edellyttämän selvityksen laatimisessa käyttää esimerkiksi kansallisia taikka kansainvälisiä toimintakehyksiä eli raportointistandardistoja.

Kirjanpitolain nykyiset säännökset perustuvat EU:n direktiiviin muiden kuin taloudellisten tietojen raportoinnista eli ns. NFRD-direktiiviin (Non-financial Reporting Directive, NFRD) vuodelta 2014 (Direktiivi (EU) 2014/95). Kirjanpitolain edellyttämän vastuullisuusraportoinnin ongelmana on ollut mm. se, että tietoa on ollut vaikea saada esimerkiksi alihankkijoilta, annetut tiedot eivät ole vertailukelpoisia ja tieto on ollut harvoin varmennettua eli tilintarkastettua. Varmennuksen puute vaikuttaa tietojen luotettavuuteen ja voi aikaansaada epäilyjä raportointiin sisältyvästä viherpesusta (PwC, 2022; Al-Shaer ym., 2021).

Vastuullisuuteen liittyvät raportointivelvoitteet tulevat laajenemaan 5.1.2023 voimaan tulleen EU:n kestävyysraportointidirektiivin eli CSRD-direktiivin (Corporate Sustainability Reporting Directive) myötä siten, että vuosi 2024 on ensimmäinen raportointivuosi ja uudet raportointivelvoitteet koskevat pörssiyrityksiä, joissa on yli 500 henkilöä. Vuonna 2025 raportointivelvoitteiden piiriin tulevat myös muut suuret yritykset, joilla ylittyy kaksi seuraavista kynnyksarvoista: yli 250 työntekijää,

liikevaihto 40 miljoonaa euroa, taseen loppusumma yli 20 miljoonaa euroa. Vuonna 2026 veloitteet laajentuvat koskemaan mm. julkisesti noteerattuja pk-yrityksiä. (Direktiivi (EU) 2022/2464.)

CSRD-direktiivin (EU 2022/2464) perusta on vuonna 2019 laaditussa EU:n Vihreän kehityksen ohjelmassa (European Green Deal) (Hallituksen esitys HE 20/2023 vp), jonka tavoitteet liittyvät mm. resurssitehokkuuteen ja kilpailukykyyn sekä kasvihuonekaasujen nettopäästöjen poistamiseen vuoteen 2050 mennessä. Näiden lisäksi tavoitteita on asetettu myös mm. biodiversiteetin turvaamiseen, ihmisten terveyteen ja hyvinvointiin sekä sosiaaliseen oikeudenmukaisuuteen liittyen. (European Commission, 2019.)

Tärkeänä osana CSRD-direktiivin mukaisessa toiminnassa on due diligence -prosessi, jonka avulla yritykset pyrkivät tunnistamaan merkittävimmät yrityksen toimintaan liittyvät haittavaikutukset ja toimenpiteet haittavaikutuksien poistamiseksi, lieventämiseksi, korjaamiseksi tai ehkäisemiseksi. Tässä prosessissa tulee ottaa huomioon koko yrityksen arvoketju. (Direktiivi (EU) 2022/2464.)

Direktiivin mukainen kestävyys- eli ns. ESG-raportointi (environment, social ja governance) edellyttää yritysten raportoivan kaikista ympäristöön, sosiaalisiin vaikutuksiin ja hallintotapaan liittyvistä merkityksellisistä tiedoistaan ja raportoitavien tietojen tulee kattaa niin yrityksen oma toiminta, tuotteet ja palvelut kuin yrityksen arvoketjokin. CSRD-direktiivin säännökset perustuvat niin sanotun kaksoisolennaisuuden periaatteelle, jonka mukaan yrityksiltä edellytetään raportointia toisaalta siitä, miten yritysten oman toiminta vaikuttaa kestävyteen liittyviin seikkoihin, ja toisaalta siitä, miten kestävyteen liittyvä seikat vaikuttavat yritysten kehitykseen, tuloksellisuuteen ja asemaan (Direktiivi (EU) 2022/2464, artikla 19a). Jokin yrityksen toimintaan liittyvä seikka voi olla yrityksen kestävyysraportoinnissa olennainen joko vaikutuksensa kannalta tai talouden kannalta tai molempien näkökulmien kannalta.

Vaikka CSRD-direktiivin näkökulma lähtökohtaisesti onkin sijoittajanäkökulma ja tavoitteena ohjata yrityksiä kestävä kehityksen tavoitteiden mukaiseen toimintaan sijoittajien toiminnan kautta, raportoitavista

tiedoista ovat kiinnostuneita myös muut sidosryhmät, kuten esimerkiksi kuluttajat, työntekijät ja kansalaisjärjestöt. (Hallituksen esitys HE 20/2023 vp; Al-Shaer ym., 2021; Loikkanen ym., 2007.)

Direktiivin säännösten implementoimiseksi Suomen lainsäädäntöön Suomen hallitus on antanut 28.9.2023 esityksen eduskunnalle kirjanpitolain ja tilintarkastuslain muuttamiseksi sekä eräksi niihin liittyviksi laeiksi. Direktiivin edellyttämät vastuullisuustiedot tulevat osaksi yhtiön toimintakertomusta omana osanaan siten, että tilinpäätökseen liitettävä toimintakertomus kestävyysraportteineen ja tilinpäätös muodostavat yhden kokonaisuuden. Uusissa vastuullisuusraportointisäännöksissä edellytetään raportoitavien tietojen varmentamista (Hallituksen esitys HE 20/2023 vp). Vastuullisuusraporttien varmentamisen on todettu todennäköisesti lisäävän yritysten kannalta kielteisistä asioista ja toimintaan liittyvistä riskeistä raportointia (Al-Shaer ym., 2021).

CSRD-direktiivi ei sisällä tarkkoja ohjeita raportoinnille, vaan tarkemmat ohjeistukset liittyen annettavien tietojen sisältöön ja esittämisrakenteeseen on annettu EU:n komission 31.7.2023 julkaisemassa delegoidussa asetuksessa täydentämään CSRD-direktiivin mukaisia raportointivaatimuksia. Yritysten, joita CSRD-direktiivin mukaiset velvollisuudet koskevat, on raportoitava näiden ns. ESRS-standardien (European Sustainability Reporting Standards, eurooppalaiset kestävyysraportointistandardit) mukaisesti. ESRS-standardit eivät ole vielä voimassa, vaan tulevat voimaan kolmen päivän päästä sen jälkeen, kun standardit on julkaistu EU:n virallisessa lehdessä. CSRD-direktiivin ja ESRS-standardien mukaisen yritysten kestävyysraportoinnin tulee sisältää mm. lyhyen, keskipitkän ja pitkän aikavälin aikahorisontteihin liittyvät tiedot, tiedoissa on kuvattava yrityksen kestävyysseikkoihin liittyviä tavoitteita sekä kerrottava merkittävimmistä tosiasiallisista tai mahdollisista haittavaikutuksista liittyen niin yrityksen omiin toimintoihin kuin sen arvoketjuunkin. Yrityksen on raportoitava tiedot omista toiminnoistaan kumpaankin suuntaan arvoketjuun: tuotteista, palveluista, liikesuhteista ja toimitusketjusta. Yrityksen on raportoitava koko arvoketjun osalta tietoja esimerkiksi ilmakehästä poistetun hiilidioksidin määrästä. (Komission delegoitu asetusta (EU) C(2023) 5303 final).

ESRS-standardit on laadittu CSRD-direktiivin mukaisille raportoijille eli suurille yrityksille ja listatuille yrityksille, mukaan lukien listatut pk-yritykset. Vaikka direktiivin mukaiset raportointivaatimukset eivät sinällään koske ei-listattuja pk-yrityksiä, ESRS-standardien tekni- senä neuvonantajana toiminut EFRAG (European Financial Reporting Advisory Group) on laatinut luonnoksen pk-yrityksille tarkoitetuista, vapaaehtoisesti noudatettavista vastuullisuusraportointistandardeista (EFRAG, 2022).

Syyskuussa 2023 julkaistun kyselyn mukaan kestävyysseikoista rapor- toivista, kyselyyn vastanneista suomalaisyrityksistä vain 4 % katsoi raportointinsa olevan CSRD-direktiivin edellyttämällä tasolla. Erityisen haastavana tilanne näyttäytyi listattujen pk-yritysten kohdalla, jotka tulevat raportointivelvollisuuden piiriin vuonna 2026. (FIBS, 2023.)

Kestävyyttä koskevan raportoinnin ja raportointiin liittyvien rapor- tointisäädösten tarkoituksena ei ole pelkästään varmistaa yritysten toiminnan sääntöjenmukaisuus tai raportointi sinällään, vaan tarkoi- tuksena on saada aikaan muutoksia yritysten toiminnassa (Warnstam Drolet ym., 2021; Elkington, 2018; Business for Social Responsibility, 2023). Noudattamalla yleisesti hyväksytyjä toimintaperiaatteita, CSRD- direktiivin ja ESRS-standardien säännöksiä, raportoimalla totuuden- mukaisesti ja rehellisesti yritykset varmistavat avoimen ja läpinäkyvän informaation sekä mahdollistavat yhteiskuntavastuun realisoitumisen (Anttiroiko, 2004).

## **2.2 Muita keskeisiä yritysvastuuta koskevia EU- säädöksiä**

CSRD-direktiivin ja ESRS-standardien lisäksi EU:ssa on myös muita yritysten vastuullisuuteen liittyviä säädöksiä.

### **EU-taksonomia**

EU-taksonomia on vuodesta 2020 voimassa ollut kestävän rahoituksen luokittelujärjestelmä, jonka tavoitteena on luokitella erilaiset hank-

keet sen perusteella, miten kestäviä ne ovat ympäristön kannalta. Toisena tavoitteena on ohjata pääomia ympäristön kannalta kestäviin ja ympäristötavoitteita edistäviin hankkeisiin. Taksonomia on työkalu, jonka avulla sijoittaja pystyy tunnistamaan kestävyuden kannalta hyvät sijoitusvaihtoehdot. (Euroopan komissio, i.a.).

Taksonomia-asetuksen mukaan ympäristön kannalta kestävä taloudellisen toiminnan on täytettävä neljä kriteeriä (Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus (EU) 2020/852):

1. toiminnan on edistettävä merkittävästi ainakin yhtä taksonomia-asetuksen mukaista ympäristötavoitetta,
2. samalla ei saa aiheuttaa merkittävää haittaa muille ympäristötavoitteille ("do no significant harm"),
3. toiminnassa noudatetaan taksonomia-asetuksessa määriteltyjä vähimmäistason suojatoimia, jotka liittyvät sosiaalisen vastuun kysymyksiin (mm. ihmisoikeuksiin ja työelämän perusperiaatteisiin ja -oikeuksiin) ja
4. toiminnan on oltava asetuksessa määriteltyjen teknisten arviointikriteerien mukaista.

EU:n taksonomiasäännökset edellyttävät, että yritykset, joiden on raportoitava vastuullisuudestaan CSRD-direktiivin mukaisesti, raportoivat siitä, missä määrin niiden liiketoiminta ja investoinnit ovat taksonomiakelpoista toimintaa ("Taxonomy-eligibility"), ja siitä, täyttävätkö toiminta ja investoinnit taksonomian määrittelemät kestävä taloudellisen toiminnan kriteerit eli onko toiminta taksonomian mukaista taloudellista toimintaa ("Taxonomy-alignment") (Euroopan komissio, i.a.). Taksonomian mukaisuudesta raportoidessaan yrityksen on raportoitava, missä määrin yrityksen liiketoiminta on taksonomian mukaista ympäristön kannalta kestävä liiketoiminta ja mikä osuus yhtiön liikevaihdosta muodostuu ko. kestävästä liiketoiminnasta saaduista tuloista. Taksonomiasäännöksiin sisältyvät omat raportointivaatimukset rahoitusalan ja ei-rahoitusalan toimijoille. (Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus (EU) 2020/852; Komission delegoitu asetus (EU) 2021/2178) Vuonna 2021 taksonomia kattoi noin 80 % kaikista EU:n alueen kasvihuonepäästöistä (Schütze & Stede, 2021).

EU-taksonomia koskee EU:ta ja sen jäsenvaltioita sekä suuria yrityksiä ja finanssialan toimijoita. Rahoittajilta EU-taksonomia edellyttää raportointia oman yritysasiakaskantansa ja sijoitustoimintansa taksonomian mukaisesta kestävydestä. (Euroopan komissio, i.a.). Tuleva yritys vastuudirektiivi velvoittaa yritykset tunnistamaan haitalliset riskit toimissaan ja arvoketjuissaan, ja tämän veloitteen perusteella EU-taksonomia tulee koskemaan myös pk-yrityksiä (Euroopan komissio, 2022).

Taksonomia vaikuttaa yritysten rahoituksen saatavuuteen, rahoituksen hintaan tai molempiin. Rahoituksen saaminen tai sen hinta ei siis määräydy pelkästään yritysten talouteen liittyvien tietojen perusteella, vaan rahoittajat ottavat päätöksenteossaan huomioon myös rahoituksen hakijan liiketoiminnan kestävyteen liittyvät riskit (Al-Shaer ym., 2021).

## **EU:n yritys vastuudirektiivi**

Euroopan parlamentti hyväksyi kesäkuussa 2023 oman kantansa laajennettavaan EU:n yritys vastuudirektiiviin (Corporate Sustainability Due Diligence Directive, CSDDD, direktiivi kestävästä toiminnasta koskevasta huolellisuusveloitteesta). Direktiivin odotetaan tulevan voimaan 3–4 vuoden kuluttua. Direktiivi velvoittaa yrityksiä mm. tunnistamaan, lieventämään ja torjumaan kielteisiä ihmisoikeus- ja ympäristövaikutuksia toiminnassaan ja toimitusketjuissaan. Samoin yritysten on direktiivin säännöksiä noudattaakseen puututtava lapsityövoimaan, orjuuteen, työvoiman hyväksikäyttöön, saasteisiin ja luontokatoon. (Euroopan komissio, 2022.)

Tulevan laajennetun direktiivin noudattamatta jättämisestä yritykselle voi seurata erilaisia sanktioita: yritykselle voidaan määrätä sakkoja vähintään 5 % maailmanlaajuisesta liikevaihdosta, yritysten nimet voidaan julkaista tai niiden tuotteet voidaan vetää pois markkinoilta. Yritys vastuudirektiivikään ei parlamentissa hyväksytyssä muodossaan tule koskemaan suoraan pk-yrityksiä, mutta yritysten, joita direktiivin mukainen huolellisuusveloite koskee, tulee tarkastella koko toimitusketjuaan (Euroopan komissio, 2022), mitä kautta vaikutukset tulevat ulottumaan myös pk-yrityksiin.



## EU:n tiedonantovelvoiteasetus

Rahoitussektoria koskee ns. SFDR-sääntely (Sustainable Finance Disclosure Regulation, tiedonantovelvoiteasetus), joka edellyttää rahoittajia huomioimaan kestävyysriskit ja haitalliset kestävyysvaikutukset niin omissa rahoitustuotteissaan kuin lainakannoissaan (Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus (EU) 2019/2088). Euroopan Keskuspankki on ohjeistanut pankkeja huomioimaan luotonantonsa liittyvät ilmastoliitännäiset riskit omassa riskienhallintakehikossään. Luotonantoon liittyvät riskit vaikuttavat pankkien pääomavaateisiin ja sitä kautta välillisesti pankkien halukkuuteen myöntää lainaa erityyppisille yrityksille. (Lehtonen & Wuolijoki, 2022; EBA, 2022).

## 3 VASTUULLISUUSSÄÄNTELYN MERKITYS (PK-)YRITYKSILLE

Vastuullisuusasiat ja niihin liittyvät tavoitteet koetaan monessa yrityksessä tänä päivänä merkityksellisiksi, yritysten toimintaa ohjaaviksi ja kilpailukykyyn vaikuttaviksi seikoiksi (Loikkanen ym., 2007). OP Ryhmän Suuryritystutkimuksen (2023b) mukaan kolme neljästä tutkimukseen vastanneesta suuryritysjohdajasta katsoo edustamansa yrityksen tehtäväksi ratkaista yhteiskunnallisia ongelmia, joihin ympäristökysymykset ja sosiaaliset ongelmat kuuluvat. Vastuullisuustavoitteita asetetaan ja niitä seurataan tavoitteellisesti jo puolessa ko. tutkimuksen kohderyhmän yrityksistä. Tutkimusten mukaan raportointi myös ohjaa toimintaa: esimerkiksi säännöksiin perustuva hiilidioksidipäästöjen raportointi toimii yrityksillä kannustimena pienentää omaa hiilijalanjälkeään ilman vaikutuksia yritysten taloudelliseen tulokseen (Downar ym., 2020; Tomar, 2023).

Pk-yritysten kannalta ongelmalliselta näyttää suuryritysten tyytymättömyys alihankintaketjujensa ja toimittajiensa toimintaan vastuullisuuskysymyksissä: vain noin 11 % tutkituista suuryrityksistä oli tyytyväinen alihankintaketjunsä toimintaan näissä kysymyksissä ja lähes 83 % yrityksistä raportoi paineista muokata allihankintaketjuunsa liittyviä vaatimuksia vastuullisuuskysymysten vuoksi (OP Ryhmä, 2023b).

Nämä paineet ovat tutkimuksen perusteella jo realisoituneet toiminnaksi, koska lähes 43 % vastanneista yrityksistä kertoi vaihtaneensa alihankkijoitaan tai toimittajiaan vastuullisuuskysymyksiin liittyvien vaatimusten vuoksi, ja tällaisia muutoksia ennakoi yli 40 % vastanneista suuryrityksistä myös tulevaisuudessa.

Vaikkakin myös pk-yritykset kokevat vastuullisuuden tärkeäksi omassa toiminnassaan, vastuullisuusraportointia ja siihen liittyvää sääntelyä ja käsitteistöä tunnetaan huonosti. OP Ryhmän pk-yritystutkimuksessa ennakoidaankin, että vastuullisuusraportointiin liittyvien vaatimusten seuraukset voivat tulla pk-yrityksille yllätyksenä ja elintärkeiksi kysymyksiksi (OP Ryhmä, 2023a).

EU:n vastuullisuussäädösten yhtenä keskeisenä ajatuksena on yritysten vastuullisuuskäyttäytymiseen vaikuttaminen rahoitukseen liittyvien säädösten avulla ja jo tällä hetkellä yritysten vastuullisuudella onkin merkitystä rahoituksen kannalta. Esimerkiksi LähiTapiolassa vastuullisuuteen liittyvät ongelmat säännösten noudattamiseen liittyen voivat muodostaa esteen lainansaannille, kun taas vastuullisesti toimivien yritysten kohdalla vastuullisuus voi tuoda alennuksen rahoituksen hintaan (Asiakastieto Media, 2021). OP Ryhmässä taas ESG-tekijät ovat mukana luottopäätöksissä ja asiakkaiden ESG-tekijöihin liittyvät riskit arvioidaan luottopäätöksiä tehtäessä (OP Ryhmä, i.a.).

EU:n taksonomia-asetuksen (Euroopan parlamentin ja neuvoston asetukset (EU) 2020/852) yhtenä tavoitteena on taata, että sijoittajat saavat riittävästi kestävyteen liittyvää tietoa omien sijoituspäätöstensä pohjaksi. Sijoittajien tehdessä sijoituspäätöksiä vastuullisuudella onkin suuri merkitys ja vastuullisuus arvioitiin kolmanneksi tärkeimmäksi tekijäksi sijoituspäätöksiä tehtäessä. Tilintarkastusyhteisö PwC:n vuoden 2022 Global Investor Surveyn mukaan sijoittajat toivovatkin suurempaa läpinäkyvyyttä ja luotettavuutta yritysten vastuullisuusraportointiin: peräti 87 % haastatelluista sijoittajista uskoi yritysten vastuullisuusraportoinnin sisältävän viherpesua. Yli puolet haastatelluista näkikin sääntelyn lisäämisen toivottavana keinona lisätä esitettävien tietojen määrää ja läpinäkyvyyttä. Sijoittajat haluavat tietää mm. siitä, miten yritykset yhdistävät strategian ja vastuullisuuden ja minkälaisia

taloudellisia seurauksia yrityksen vastuullisuuteen liittyvillä toimilla on (PwC, 2022). Sijoittajat palkitsevat yrityksiä ympäristöystävällisestä toiminnasta, koska sijoittajat huomioivat ympäristöön liittyvät riskit tehdessään sijoittamiseen liittyviä päätöksiä (Heinkel ym., 2001).

Pk-yritysten kannalta vastuullisuussäätelyn muutokset voivat muodostaa pk-yrityksille sääntelyriskin, jota niiden tulee hallita. Niiden tulisi seurata sääntelyssä tapahtuvia muutoksia proaktiivisesti ja, tarpeen mukaan, sopeuttaa toimintaansa vastaamaan mahdollisia tulevia vaatimuksia. Sääntelyriskin hallitseminen ei ole pelkästään yrityksen omien intressien mukaista toimintaa, vaan riskin hallitsemista yrityksiltä edellyttävät esimerkiksi myös sijoittajat (PwC, 2022; Karpoff ym., 2005; Pindyck, 1993).

EU:n alueella yritys vastuuta koskeva sääntely ja suunnitellut raportointivelvoitteet eivät siis tällä hetkellä suoraan koske tai tule koskemaan pieniä ja keskisuuria yrityksiä, mutta välillisiä vaikutuksia velvoitteilla tulee kuitenkin todennäköisesti olemaan myös niiden toimintaan. CSRD-direktiivin mukaiset raportointivelvoitteet (ESRS-standardit) tulevat todennäköisesti ulottumaan suureen määrään pk-yrityksiä suurten yritysten arvoketjuihin liittyvien raportointivelvoitteiden kautta (Komission delegoitu asetus (EU) C(2023) 5303 final). Yritysvastuudirektiivin voimaan tullessa direktiivin vaikutukset ulottuisivat myös pk-yrityksiin suuryritysten huolellisuusvelvoitteiden kautta. Yritysvastuudirektiivin velvoitteiden kautta myös EU-taksonomiasäännökset tulevat koskemaan pk-yrityksiä. (Euroopan komissio, 2022). Rahoitussektoria koskevan tiedonantovelvoiteasetuksen (Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus (EU) 2019/2088) mukaiset vaatimukset vaikuttavat riskien tunnistamisen ja pankkien pääomavaateiden kautta niiden luotonantohalukkuuteen erityyppisille yrityksille.

Vastuullisuuteen liittyviä tietoja voivat haluta niin raportointivelvolliset asiakkaat, tavarantoimittajat, sijoittajat kuin rahoittajatkin (PwC, 2023). Vastuullisuussäätelyllä on pk-yritysten kannalta merkitystä myös siksi, että sääntely voi ohjata yrityksiä ostamaan suuremmilta yrityksiltä, joilla on riittävästi resursseja tuottamaan tarvittavat vastuullisuusraportit (Business for Social Responsibility, 2023).

## 4 LOPUKSI

Historiallisesti pk-yritykset eivät ole olleet kovinkaan aktiivisia vastuullisuusraportoinnin tuottajia, ja, esimerkiksi, huolimatta pk-yritysten suuresta lukumäärästä, vain 10–15 % GRI-standardien (Global Reporting Initiative) mukaisesti tuotetuista yritysraporteista vuosina 2017–2018 on ollut pk-yritysten tuottamia. Pk-yritysten ongelmina vastuullisuusraportoinnin tuottamisessa on ollut mm. resurssien ja osaamisen puute sekä puutteellinen tietoisuus vastuullisuusasioiden merkityksestä ja mahdollisista vaikutuksista yritysten toimintaan (Accountancy Europe, 2020).

Sillä, miten pk-yritykset näkevät oman vastuullisuutensa ja toteuttavat vastuullisuusraportointia, on merkitystä paitsi pk-yrityksille itselleen myös mm. pk-yritysten sidosryhmille. Pk-yritysten vastuullisuusraportoinnilla on vaikutuksia esimerkiksi suuryrityksiin, koska suuryritykset eivät pysty noudattamaan niitä koskevia vaatimuksia ilman omiin arvoketjuihinsa kuuluvien pk-yritysten myötävaikutusta. Säädösten noudattamisen tuleekin tapahtua eri toimijoiden yhteistyönä (kts. Boll, 2014).

Raportointiin liittyvillä vaatimuksilla ja sidosryhmien odotuksilla on vaikutusta yritysten kestäväen kehityksen tavoitteiden toteutumiseen yritysten toimintatapojen muuttuessa (Loikkanen ym., 2007). Pk-yritysten sitoutuminen kestäväen kehityksen tavoitteisiin on tärkeää, koska näiden tavoitteiden toteutumisen kannalta pk-yritykset ovat jo pelkän lukumääränsä ja yhteiskunnallisen merkityksensä vuoksi keskeinen ryhmä, jonka globaali rooli on merkittävä tavoiteltaessa siirtymistä kohti kestävämpää taloutta (mm. Accountancy Europe, 2020).

Vaatimukset pk-yritysten tuottamalle, niiden omaa toimintaa koskevalle vastuullisuusinformaatiolle tulevat siis kasvamaan. Se, miten paljon muutos tulee kutakin pk-yritystä koskemaan, riippuu esimerkiksi siitä, miten olennaisen osan kunkin pk-yrityksen toiminta muodostaa pk-yrityksen omaan sidosryhmään kuuluvan raportointivelvollisen yrityksen arvoketjua, tai esimerkiksi sijoittajien ja rahoittajien vaatimuksista. Uudet säädökset edellyttävät vastuullisuusinformaation ja tilinpäätösinformaation parempaa yhteensovittamista, enemmän

kovaa faktaa ja ehkä vähemmän tarinankerrontaa, kuvailua ja esimerkkitapauksista kertomista (Business for Social Responsibility, 2023). Jokaisen pk-yrityksen tulisikin olla selvillä siitä, miten sääntely tulee muuttamaan yritysten vastuullisuusympäristöä, ja siitä, miten sääntely tulee synnyttämään uusia vaateita ja reunaehtoja pk-yritysten toiminnalle ja raportoinnille.

## LÄHTEET

Abbott, K. W., Genschel, P., Snidal, D., & Zangl, B. (2012). *Orchestration: Global governance through intermediaries*. SSRN. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2125452>

Abbott, K. W., Levi-Faur, D., & Snidal, D. (2017). Theorizing regulatory intermediaries: The RIT model. *The annals of the American academy of political and social science*, 670(1), 14–35. <https://doi.org/10.1177/0002716216688272>

Accountancy Europe. (2020). *SME risk management: Sustainability*. [https://www.accountancyeurope.eu/wp-content/uploads/SME-sustainability\\_Accountancy-Europe-2020.pdf](https://www.accountancyeurope.eu/wp-content/uploads/SME-sustainability_Accountancy-Europe-2020.pdf)

Al-Shaer, H., Albitar, K., & Hussainey, K. (2021). Creating sustainability reports that matter: An investigation of factors behind the narratives. *Journal of applied accounting research*, 23(3), 738–763. <https://doi.org/10.1108/JAAR-05-2021-0136>

Anttiroiko, A.-V. (2004). Yhteiskuntavastuu ja sen määrittelyprosessi. Teoksessa R. Järvinen (toim.), *Yhteiskuntavastuu: Näkökulmia yritysten ja julkisyhteisöjen yhteiskunnalliseen vastuuseen* (s. 17–60). Tampere University Press. <https://urn.fi/URN:ISBN:951-44-6032-4>

Asiakastieto Media. (14.9.2021). *Rahoittajat haluavat tietää yritysten vastuullisuudesta: Pahimmillaan voi olla lainansaannin este*. <https://www.asiakastieto.fi/web/fi/asiakastieto-media/uutiset/rahoittajat-haluavat-tietaa-yritysten-vastuullisuudesta-pahimmillaan-voi-olla-lainansaannin-este.html>

Atkinson, G. (2000). Measuring corporate sustainability. *Journal of environmental planning and management*, 43(2), 235–252. <https://doi.org/10.1080/09640560010694>

Boll, K. (2014). Mapping tax compliance: Assemblages, distributed action and practices: A new way of doing tax research. *Critical perspectives on accounting*, 25(4–5), 293–303. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2013.03.002>

Business for Social Responsibility. (2023). *The evolving reporting landscape*. <https://www.bsr.org/en/sustainability-insights/insights-plus/the-evolving-reporting-landscape>

CDP. (2017). *The Carbon Majors database: Methodology report 2017*. <https://cdn.cdp.net/cdp-production/comfy/cms/files/files/000/000/979/original/Carbon-Majors-Database-2017-Method.pdf>

Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate social responsibility and environmental management*, 15(1), 1–62. <https://doi.org/10.1002/csr.132>

Direktiivi (EU) 2014/95. Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi neuvoston direktiivin 2013/34/EU muuttamisesta tietyiltä suurilta yrityksiltä ja konserneilta edellytettävien muiden kuin taloudellisten tietojen ja monimuotoisuutta koskevien tietojen julkistamisen osalta. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/?uri=celex:32014L0095>

Direktiivi (EU) 2022/2464. Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi (EU) 2022/2464 asetuksen (EU) N:o 537/2014, direktiivin 2004/109/EY, direktiivin 2006/43/EY ja direktiivin 2013/34/EU muuttamisesta yritysten kestävyysraportoinnin osalta. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/?uri=CELEX%3A32022L2464>

Downar, B., Ernstberger, J., Reichelstein, S. J., Schwenen, S., & Zaklan, A. (2021). The Impact of carbon disclosure mandates on emissions and financial operating performance. *Review of accounting studies*, 26, 1137–1175. <https://doi.org/10.1007/s11142-021-09611-x>

EBA. (2022). *The EBA roadmap on sustainable finance*. [https://www.eba.europa.eu/sites/default/documents/files/document\\_library/Publications/Reports/2022/ESG%20roadmap/1045378/EBA%20Roadmap%20on%20Sustainable%20Finance.pdf](https://www.eba.europa.eu/sites/default/documents/files/document_library/Publications/Reports/2022/ESG%20roadmap/1045378/EBA%20Roadmap%20on%20Sustainable%20Finance.pdf)

EFRAG. (2022). *EU voluntary sustainability reporting standard for non-listed SMEs that are outside the scope of CSRD – Issue paper*. <https://www.efrag.org/Assets/Download?assetUrl=%2Fsites%2Fwebpublishing%2FMeeting%20Documents%2F2211041503270617%2F04-01%20Issue%20Paper%20-%20Approach%20to%20EU%20Voluntary%20Reporting%20Standard%20for%20SMEs%20outside%20the%20scope%20of%20CSRD%20and%20Appendix%201%20-%20SR%20TEG%2017112022.pdf>

Elkington, J. (25.6.2018). 25 years ago I coined the phrase “Triple Bottom Line.” Here’s why it’s time to rethink it. *Harvard business review*. <https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line-heres-why-im-giving-up-on-it>

Euroopan komissio. (2022). Ehdotus Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi yritysten kestävästä toimintaa koskevasta huolellisuusvelvoitteesta ja direktiivin (EU) 2019/1937 muuttamisesta. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/?uri=CELEX%3A52022PC0071>

Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus (EU) 2019/2088 kestävyteen liittyvien tietojen antamisesta rahoituspalvelusektorilla. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/ALL/?uri=CELEX%3A32019R2088>

Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus (EU) 2020/852 kestävästä sijoittamista helpottavasta kehyksestä ja asetuksen (EU) 2019/2088 muuttamisesta. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/ALL/?uri=CELEX%3A32020R0852>

European Commission. (i.a). *EU Taxonomy Navigator: A simple and practical guide for users*. <https://ec.europa.eu/sustainable-finance-taxonomy/home>

European Commission. (2019). *Delivering the European green deal: Striving to be the first climate-neutral continent*. [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_en](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en)

FIBS. (13.9.2023). *Moni yritys vasta alkuvaiheessa uuden raportointidirektiivin vaatimukseen valmistautumisessa*. <https://fibsry.fi/uutishuone/tutkimukset/moni-yritys-vasta-alkuvaiheessa-uuden-raportointidirektiivin-vaatimukseen-valmistautumisessa/>

Hallituksen esitys HE 20/2023 vp. (28.9.2023). Hallituksen esitys eduskunnalle laeiksi kirjanpitolain ja tilintarkastuslain muuttamisesta sekä eräiksi niihin liittyviksi laeiksi. [https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/KasitelytiedotValtiopaivaasia/Sivut/HE\\_20+2023.aspx](https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/KasitelytiedotValtiopaivaasia/Sivut/HE_20+2023.aspx)

Heinkel, R., Kraus, A., & Zechner, J. (2001). The effect of green investment on corporate behavior. *Journal of financial and quantitative analysis*, 36(4), 431–449.

Huttunen, A. (2023). *Sanahelinästä konkretiaan: Eurooppalaiset kestävyysstandardit. Kasvihuonekaasupäästöjä koskevat tietoisuusvelvollisuudet ja niiden vaikutus osakeyhtiöön* [pro gradu -työ, Helsingin yliopisto]. HELDA. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:hulib-202303211506>

International Federation of Accountants (IFAC). (2023a). *The state of the play: Sustainability disclosure and assurance in 20 more jurisdictions: 2019-2021 trends & analysis*. <https://ifacweb.blob.core.windows.net/public-files/2023-09/IFAC-Beyond-G20-sustainability-reporting-assurance.pdf>

International Federation of Accountants (IFAC). (27.9.2023b). *United Nations raises ambitions for sustainable development goals*. <https://www.ifac.org/knowledge-gateway/supporting-international-standards/discussion/united-nations-raises-ambitions-sustainable-development-goals>

Karpoff, J. M., Lott, J. R., & Wehrly, E. W. (2005). The reputational penalties for environmental violations: Empirical evidence. *The journal of law & economics*, 48(2), 653–675.

Kirjanpitolaki 1336/1997. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336>

Komission delegoitu asetus (EU) 2021/2178 Euroopan parlamentin ja neuvoston asetuksen (EU) täydentämisestä täsmentämällä niiden tietojen sisältö ja esitystapa, jotka direktiivin 2013/34/EU 19 a tai 29 a artiklan soveltamisalaan kuuluvien yritysten on annettava ympäristön kannalta kestävästä taloudellisista toiminnoista, sekä kyseisen tiedonantovelvollisuuden noudattamiseksi käytettävä menetelmä. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/?uri=CELEX%3A32021R2178>

Komission delegoitu asetus (EU) C(2023) 5303 final Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivin 2013/34/EU täydentämisestä kestävyysraportointistandardien osalta. [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CONSIL%3AST\\_12481\\_2023\\_INIT&qid=1700555566680](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CONSIL%3AST_12481_2023_INIT&qid=1700555566680)

Komission tiedonanto KOM(2002) 347 lopullinen Yritysten sosiaalinen vastuu: elinkeinoelämän panos kestäväan kehitykseen. <https://op.europa.eu/fi/publication-detail/-/publication/6e2c6d26-d1f6-48a3-9a78-f0ff2dc21aad>

Lehtonen, A.-I., & Wuolijoki, S. (2022). Kestävän rahoituksen vaatimukset yritysrahoituksessa. Teoksessa A. Vanhala & M. Ristaniemi (toim.), *Yritysvastuu & oikeus* (s. 290–320). Helsingin Kamari.

Loikkanen, T., Hyytinen, K., & Koivusalo, S. (2007). *Yhteiskuntavastuu ja kilpailukyky suomalaisyrityksissä* (VTT tiedotteita 2386). VTT. <https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/tiedotteet/2007/T2386.pdf>

OP Ryhmä. (i.a.). *OP Yrityspankin yritysluottosalkuista ja OP:n rahoitusta hiilineutraaleja 2050 mennessä*. <https://www.op.fi/documents/20556/63695/OP-Yrityspanki-yritysluottosalkut/0ed40c69-3e44-5b23-1aef-96e1959d989b>



OP Ryhmä. (17.4.2023a). *OP:n tutkimus: ESG on tuntematon käsite 90 prosentille mikroyrittäjistä – "Luku on hälyttävän korkea"*. <https://news.cision.com/fi/op-ryhma/r/op-n-tutkimus--esg-on-tuntematon-kasite-90-prosentille-mikroyrittajista----luku-on-halyttavan-korkea,c3751071>

OP Ryhmä. (2023b). *Suuryritystutkimus 2023: Havahtuminen – Epäjatkuvuuksien sarja ja arki*. <https://www.op.fi/yritykset/asiakkuus/suuryritykset/suuryritystutkimus>

Peattie, K., & Charter, M. (2003). Green marketing. Teoksessa M. J. Baker (toim.), *The marketing book* (5 p., s. 726–756). Butterworth Heineman.

Pindyck, R. S. (1993). Investments of uncertain cost. *Journal of financial economics*, 34(1), 53–76. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(93\)90040-1](https://doi.org/10.1016/0304-405X(93)90040-1)

Provost, C. (2012). Governance and voluntary regulation. Teoksessa D. Levi-Faur (toim.), *Oxford handbook of governance* (s. 554–568). Oxford University Press.

PwC. (2022). *The ESG execution gap: What investors think of companies' sustainability efforts: PwC's global investor survey 2022*. <https://www.pwc.com/gx/en/issues/esg/global-investor-survey-2022.html>

PwC. (2023). *Worldwide impact of CSRD – are you ready?* [https://viewpoint.pwc.com/dt/us/en/pwc/in\\_the\\_loop/assets/worldwideimpactcsrd080323v2.pdf](https://viewpoint.pwc.com/dt/us/en/pwc/in_the_loop/assets/worldwideimpactcsrd080323v2.pdf)

Räisänen, P., Ojalainen, J., & Drake, M. (6.1.2023). KL selvitti: Helsingin pörssin yhtiöiden päästöt palasivat kasvuun – Päästöjen raportointi laajenee vauhdilla, mutta uudet velvoitteet uhkaavat tulla monelle yllätyksenä. *Kauppalehti*. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/kl-selvitti-helsingin-porssin-yhtioiden-paastot-palasivat-kasvuun-paastojen-raportointi-laajenee-vauhdilla-mutta-uudet-velvoitteet-uhkaavat-tulla-monelle-yllatyksena/12d36a3e-0030-4260-9af4-521d59868c24>

Schütze, F., & Stede, J. (2021). The EU sustainable finance taxonomy and its contribution to climate neutrality. *Journal of sustainable finance & investment*. <https://doi.org/10.1080/20430795.2021.2006129>

Suomen Taloushallintoliitto. (i.a.). *Yritysvastuu ja kestävyysraportointi: Mitä on vastuullisuusraportointi?* <https://taloushallintoliitto.fi/tietopankki/yritysvastuu-ja-kestavyysraportointi/>

Suomen YK-liitto. (i.a.). *Kestävä kehitys – historiaa ja toiminnan taustoja*. <https://www.ykliitto.fi/kestava-kehitys/kestava-kehitys-historiaa-ja-toiminnan-taustoja>

Tomar, S. (2023). Greenhouse gas disclosure and emissions benchmarking. *Journal of accounting research*, 61(2), 451–492. <https://doi.org/10.1111/1475-679X.12473>

Työ- ja elinkeinoministeriö. (2023). *OECD:n toimintaohjeet monikansallisille yrityksille vastuulliseen liiketoimintaan* (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu 2023:38). <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-707-6>

UN Global Compact Network Finland. (25. 9 2023). *Yli sata organisaatiota liputtaa tänään YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden puolesta – tavoitteiden saavuttaminen vaarassa*. <https://globalcompact.fi/uutiset/yli-sata-organisaatiota-liputtaa-tanaan-ykn-kestavan-kehityksen-tavoitteiden-puolesta-%E2%80%93-tavoitteiden-saavuttaminen-vaarassa>

United Nations. (2011). *Guiding principles on business and human rights: Implementing the United Nations “Protect, respect and remedy” framework*. [https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/publications/guidingprinciplesbusinesshr\\_en.pdf](https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/publications/guidingprinciplesbusinesshr_en.pdf)

United Nations Department of Economic and Social Affairs. (i.a.). *Sustainable development: The 17 goals*. <https://sdgs.un.org/goals>

Warnstam Drolet, S. W., Elsner, M., Bunn, I. D., & Hasmath, R. (2021). *The future of sustainability reporting standards: The policy evolution and the actions companies can take today*. EYGM. [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en\\_gl/topics/sustainability/ey-the-future-of-sustainability-reporting-standards-june-2021.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/sustainability/ey-the-future-of-sustainability-reporting-standards-june-2021.pdf)

Yhdistyneiden Kansakuntien alueellinen tiedotuskeskus. (22.2.2011). *Kokoukset, sopimukset ja keskeiset asiakirjat*. <https://unric.org/fi/kokoukset-sopimukset-ja-keskeiset-asiakirjat/>

# TEKOÄLY PK-YRITTÄJÄN TYÖKALUNA

Margit Mannila, KTT, lehtori, SeAMK

## 1 JOHDANTOA

Loppuvuodesta 2022 maailma räjähti, kun GhatGPT lanseerattiin markkinoille (Mannila, 2023c). Kiinnostavaa onkin havainnoida, miten tekoäly vaikuttaa arkeemme. Toisaalta on hyödyllistä pohtia myös sitä, kuinka tekoälyä voi ja kannattaa soveltaa yrityksissä. Kuten Honkanen (2023) huomauttaa, on ensimmäinen askel, että ryhtyy ottamaan selvää niin itse tekoälystä kuin sitä hyödyntävistä sovelluksista. Kokeilemalla oppii. Honkosen haastattelemat Tuomas Saarinen ja Leena Syrjänen toteavat, että jokaisessa yrityksessä löytyy jokin kulma, jolla tekoälyä ja dataa voi hyödyntää. Sama pätee yksilötasolla. He lisäävät, että koska tekoälytyökalut auttavat haastamaan eri toimialojen vakiintuneita toiminta- ja ajatusmalleja, ei tekoälyä voi ulkoistaa it-johdolle tai kehitysjohtajalle, vaan liiketoimintajohdon syytä ottaa tekoäly omalle to do -listalleen. Parhaimmillaan ajattelun ja toimintamallien uudistamiseen sisältyy mahdollisuus kehittää uutta liiketoimintaa, sillä oman yrityksen hyviä käytänteitä voi, parhaassa tapauksessa, myydä muille.

Lahtinen & Humala (2023, s. 17) kirjoittavat, että tutkimusten mukaan vain noin 30 % suomalaisista pk-yrityksistä hyödyntää tekoälyä liiketoiminnassaan. Heidän mukaansa näyttää kuitenkin siltä, että yrityksiä kiinnostaa tekoäly ja tekoälypohjaisten ratkaisujen kehittäminen. Toisaalta on huomattava, että teknologian käyttö vaatii osaamista ja se myös sitoo resursseja, joita välttämättä ihan pienellä yrityksellä ei ole. Kuten kirjoittajat huomauttavat, on harva pk-yritys lähtenyt hakemaan tietoisesti digitalisaatiosta kilpailuetua omalle liiketoiminnalleen.

Tekoäly yleistyy nopeasti ja osin huomaamattomasti (Lahtinen & Humala, 2023, s. 19). Kirjoittajat huomauttavat, että tekoälyyn liittyviä

sovelluksia kehitetään ja liitetään olemassa oleviin työkaluihin, jotka ovat jo aktiivisesti käytössä. Yritykselle omat räätälöidyt ratkaisut toki ovat tulevaisuudessa isommassa roolissa, mutta matalan digitalisaation pk-yritykset voivat tutustua tekoälyyn näiden tavanomaisten, jo käytössä olevien, työkalujen kautta. Esimerkkeinä kirjoittajat mainitsevat muun muassa Googlen hakukoneen ja Facebookin Newsfeedin.

Kiinnostavaa onkin tarkastella, tarvitaanko enää teoreettista osaamista, kun tekoälyllä voi saada vastauksen ihan kaikkeen. Toisena kiinnostavana kysymyksenä on, kuinka tekoäly toimii tai voisi toimia pk-yrittäjän työkaluna? Kolmanneksi tarkastellaan muutamaa tekoälypohjaista työkalua lyhyesti ja pohditaan, miten pk-yrittäjä voisi sitä hyödyntää omassa liiketoiminnassaan.

## 2 OSAAMINEN ON EDELLEEN VÄLTÄMÄTÖNTÄ

Tekoälystä puhuttaessa on pohdittu, että häviääkö tarve osata ja ymmärtää tekoälyn käytön myötä, kun kaikki asiat voidaan hoitaa yhdessä hurahduksessa (Mannila 2023a)? Mannila (2023a) kysyy, että riittääkö esimerkiksi koulumaailmassa se, että syöttää tekoälylle tekstin ja painaa nappia ja kopioi tekoälyn generoiman vastauksen? Vastaus on ei. Mannila (2023c; 2023a) huomauttaa, että myös tekoälyalustoilla on varoitus, että tekoäly ei ymmärrä kaikkea tai että tekoäly saattaa tehdä virheitä. Hän (2023c) painottaa, että tekoäly on nimenomaan tehty älyä. Koodi, joka on tekoälyn taustalla, on jonkun yksittäisen koodaajan tai koodaajaryhmän tekemiä. Tästä syystä Mannilan (2023c) mukaan tekoälyn taso on ainoastaan ja vain niin hyvää kuin sinne syötetty koodi ja data, jolla tekoäly on opetettu, on. On otettava huomioon, että tekoälyä voidaan opettaa myös tahallisesti väärin. Mikäli ei ole minkäänlaisia perustietoja, tällöin ei osaa myöskään tunnistaa näennäistietoa.

Käytännössä kaikkeen tietoon ja sen soveltamiseen liittyy aina kriittisyys. Jotta kykenee kriittisyyteen, se edellyttää hyviä pohjatietoja ja ymmärrystä käsiteltävistä asioista. Muuttuva toimintaympäristö haastaa meitä jatkuvasti kehittymään (Mannila 2023b). Myös Kautto &

Mannila (2023) huomauttavat, että uudet teknologiat, tekoäly mukaan lukien, vaikuttavat siihen, miten yritys tai julkinen organisaatio kykenevät ottamaan käyttöön uutta teknologiaa ja parantamaan sen avulla tuottavuuttaan. Mikäli tuottavuuden parantamiseen ei kyetä, saattaa käydä niin, että tällainen toimija korvataan sellaisella, joka muutokseen kykenee.

Keskeistä on, että teknologian kehitys nähdään positiivisena ja mahdollisuuksia tarjoavana ilmiönä (Limnell, 2019, s. 88). Tässä tietoisuuden lisääminen ja kehityksen ymmärtäminen ovat Limnellin (2019, s. 88) mukaan avainasemassa, sillä turhat pelot ja väärinkäsitykset hälvenevät tiedon myötä. Teknologian kehitys vaatii hänen mukaansa myös kokonaan uudenlaista ja innovatiivista lähestymistä. Paradoksaalisesti se haastaa jaettuihin arvoihin ja ennustettavuuteen perustuvan suomalaisen luottamuksen, kirjoittaa Limnell (2019, s. 89).

Davenportin ja Ronankin (2018) tutkimuksella on toki jo ikää, mutta sen tulosten mukaan ei kuitenkaan ollut ajatuksena, että tekoälyllä korvattaisiin asiakaspalvelu- tai myyntihenkilöstön työpaikkoja. Valtaosassa työpaikkoja haluttiin, että henkilöstö voisi käyttää enemmän aikaa vuorovaikutukseen asiakkaiden kanssa. Näytti myös siltä, että organisaatioissa suunniteltiin rutiininomaisten viestinnän siirtämistä koneelle ja henkilöstön hoidettavaksi tulisi sitten vaativampia toimintoja, kuten esimerkiksi asiakasongelmien ratkaisemiseen. Tämäkin tutkimus antaa ymmärtää, että ihmistoimintaa tarvitaan silloin, kun ollaan suurten haasteiden äärellä ja etenkin kun ratkaisussa tarvitaan hyviä tunnetaitoja. Tekoälyllä ei ole tunnetaitoja.

Käytännössä kuitenkin, kuten Dirican (2015, s. 565) kirjoituksessaan huomauttaa, on tekoälyn yksi selkeistä vaikutuksista työttömyysasteen kasvu. Kun erityisesti robotit, joilla on tekoälyä kehittyvät, ne korvaavat ihmistyövoimaa. Vaikutukset ovatkin suurimpia juuri erilaisissa suorittavissa töissä, jotka voidaan korvata koneella. Asplund & Kauhanen (2018, s. 92–93) tosin huomauttavat, että uudet työpaikat ja työsuhteet ovat ominaisuuksiltaan erilaisia kuin vanhat. Myös työmarkkinoiden ammattirakenne ja ammattien tehtävärakenne muuttuvat. Kirjoittajat toteavat, että tämä muutos on ollut varsin nopeaa 2000-luvulla.

Tällainen polarisaatiokehitys on tuttua niin Yhdysvalloissa kuin myös muissa kehittyneissä teollisuusmaissa. Polarisaatiokehitys tarkoittaa tilannetta, jossa työpaikkoja syntyy erityisesti pieni- ja korkeapalkkaisissa tehtävissä, kun samalla keskipalkkaisten tehtävien työllisyys on laskussa.

Vastaavasti tässä yhteydessä puhutaan myös prekaareista työmarkkinoista (Mannila, 2021), jotka tarkoittavat palkkatyörakenteen murtumaa. Työelämän feminisoituu ja se tarkoittaa sitä, että ”pätkätyöläistyminen”, työaikojen epämääräistyminen ja työehtojen huononeminen ovat arkea, jatkaa Mannila (2021). Yksinyrittäjä saattaa erityisesti yrityksen toiminnan alkuvaiheessa olla tilanteessa, jolloin tulot ovat vähäisiä ja asiakkaita ei tahdo riittää tarpeeksi. Uudet yrittäjyyden muodot, joista alustatalous on keskeisessä roolissa, saattaa osaltaan synnyttää prekarisaatiota. Osaaminen ja kyvykkyys uuden oppimiseen ja uudenlaisten työvälineiden käyttöön korostuu. Aivan kuten esimerkiksi Asplund & Kauhanen (2018, s. 94) tiivistävät, että robottien ja tietotekniikan vaikutus työmarkkinoille kohdistuu eri tavoin eri työtehtäviin ja ammatteihin.

Minkä tyyppisissä tehtävissä automaatiolla ei helposti korvata ihmistä tai missä ihmisen korvaaminen vastaavasti on helpompaa? Asplund & Kauhanen (2018, s. 95) listaavat asiantuntija-ajattelun ja monimutkaisen kommunikaation sellaisiksi tehtäviksi, joissa vaaditaan luovuutta (asiantuntijatehtävät) ja kommunikaatiota ihmisten kanssa (esimiestyöt), ja niitä ei ole kovin helppo automatisoida, ainakaan kokonaan. Vastaavasti kognitiiviset rutiinitehtävät ovat sellaisia, joissa automatisaatio toimii. Laskutus on esimerkki tällaisista tehtävistä. Manuaaliset rutiinitehtävät ovat puolestaan jo aika pitkälti automatisoitu. Tuotantolinjat ovat tällaisista tehtävistä esimerkkinä. Manuaaliset ei-rutiinitehtävät, joissa tehtävän suorittaminen vaatii havaitsemista ja hienomotoriikkaa, ovat nekin nykyisin joiltain osin automatisoitavissa.

Tiivistäen voinee todeta, että tehtävät, joissa tarvitaan asiantuntemusta ja tunneälyä ovat niitä, joita ei ihan lähiaikoina voida helposti korvata tekoälyllä. Tekoälyn tehokasta käyttöä kannattaa kuitenkin opetella myös niiden, jotka työskentelevät mainituissa asiantuntijatehtävissä.

### 3 TEKÖÄLYN KÄYTTÖKOHTEITA PK-YRITYKSESSÄ

Tekoälyä on käytetty jo varsin pitkään erilaisten elämää helpottavien ja mukavuutta lisäävien asioiden taustalla (Mannila, 2023c). Välttämättä arjessa ei tule ajatelleeksi, että pitkälle kehittyneiden tietokoneohjelmistojen taustalla on tekoälyä. Kopponen (2029, s. 26–27) nostaa esiin muutamia tekoälyn arkisia käyttökohteita, joista yksi tutuimmista on hakukone. Se on lähes jokaiselle käytännössä tuttu jo vuosien takaa ja todennäköisesti käytössä niin arkisessa elämässä kuin työtehtävissä. Tiedonhaun taustalla tekoäly, vaikka emme sitä ehkä ole tulleet ajatelleeksi. Kun tekoälyyn perustuvat työkalut lisääntyvät ja kehittyvät, kasvaa luonnollisesti myös tekoälypohjaisten työkalujen käyttöala.

Jotta pk-yrityksissä voidaan tehdä reaaliaikaisia ja dataan perustuvia markkinointipäätöksiä, on tekoäly siinä keskeisessä roolissa, kuten Abrokwah-Larbi & Awuky-Larbi (2023) ovat kirjoituksessaan tiivistäneet. Kun tekoälyä käytetään markkinoinnissa, se mahdollistaa kirjoittajien mukaan myös toimivan tavan hallita suuria asiakastietoja ja samalla tarkastella yrityksen markkinoinnillisia tavoitteita. Voinee käytännössä todeta, että tekoälyn avulla myös pk-yrityksissä voidaan saada sellaista dataa, mikä on ollut ennen mahdollista vain suuremman kokoluokan yrityksille. Lisäksi tekoäly mahdollistaa kirjoittajien mukaan markkinoinnin personoimisen entistä tehokkaammin. Asiakkaalle kyetään tarjoamaan henkilökohtaisempaa tarjontaa ja myös viestintä saadaan personoidummaksi ja todennäköisemmin asiakas sitoutuu asiakkuuteensa tiiviimmin.

Käytännössä tekoälyn avulla voidaan parantaa niin tuottavuutta yhteiskunnan eri sektoreilla ja sen avulla voidaan kehittää uusia prosesseja, toimintatapoja ja liiketoimintamalleja. Esimerkiksi Ilmastonmuutos on yksi keskeinen puheenaihe ja siihen tekoälyä voi myös hyödyntää. Kuten Ruohonen ym. (2022) kirjoittavat, hiilijalanjälki näkyy yritysten liiketoimintaprosesseissa. Käytännössä jokaisella tuotteella, toiminnalla ja palvelulla on joko myönteisiä tai kielteisiä ilmastovaikutuksia. Hiilijalanjäljen laskeminen ei välttämättä ole kovinkaan helppoa. Kuten kirjoittajat toteavat, voivat päästöistä yli 90 % syntyä yrityk-

sen ulkopuolisista toiminnoista. Tekoälyn rooli tässä prosessissa voi olla ennustemallien laatiminen, joiden avulla voidaan tutkia, miten erilaiset päätökset ja valinnat vaikuttavat päästöihin, esimerkiksi polttoainekustannuksia vähentämällä, suunnittelemalla vähemmän raaka-aineita vaativia komponentteja tai ennakoimalla ja tehostamalla sähköntuotantoa.

Hiilijalanjäljen laskeminen on perustunut hyvin pitkälti erilaisiin kysymyksiin, joihin yrityksissä on vastattu (Ruohonen ym., 2022). Tällainen malli ei ole avain luotettavaan tietoon. Tekoälyratkaisu, joka osaa lajitella ja analysoida laskut sekä laskea niiden perusteella yrityksen hiilijalanjäljen reaaliaikaisesti, on edistyksellinen. Mikä parasta, keksintö on suomalainen Carbonfox, joka tuottaa reaaliaikaista tietoa yrityksen hiilijalanjäljestä suoraan ajantasaisesta datasta.

Andersson (2019, s. 53) huomauttaa, että robotisaatio koskettaa kaikkia suomalaisia. Robotiikka onkin toinen hyvä esimerkki tekoälyn arkisista käyttökohteista. Robotiikan monipuolisia käyttökohteita löytyy muun muassa terveydenhoidon alalta, kirjoittaa Andersson (2019, s. 46). Suomen ja maailmanlaajuisestikin ainutlaatuisessa Hyteairohjelmassa on lähdetty terveydenhoidon tarpeista robottien kehittämisessä. Anderssonin (2019, s. 49–50) mukaan myös kiertotalous hyötyy roboteista. Robotit voivat esimerkiksi lajitella roskaa ja jätteitä rakennustyömaalla tai poimia muovia valtameristä. Kone itsessään on ympäristöystävällinen, sillä se toimii merien virtauksista saatavalla energialla.

Sitten tulevat alustataloutta hyödyntävät yritykset. Alustataloutta hyödyntäviä yrityksiä on jo maailmalla merkittävä määrä (Lähteenmäki, 2019, s. 57). Niistä puhuttaessa tarkoitetaan usein alan suuryrityksiä, kuten Facebookia, Googlea, Applea, Uberia, Airbnb:tä, Alibabaa, eBayta ja Amazonia. Näiden yritysten tulot ovat Lähteenmäen (2019, s. 59) mukaan huikkeitä. Siksi tämä on liiketoiminta-alue, jossa myös pk-yritysten kannattaa aktivoitua. Mainittujen alan suuryritysten toimintaperiaatteet, kirjoittaa Lähteenmäki (2019, s. 59–60), voidaan jakaa toimintateknologiansa mukaan kolmeen päätyyppiin. Näistä päätyypeistä ensimmäinen on markkina-alusta kauppapaikkana. Ideana on,



että kysyntä kohtaa tarjonnan. Tämä on omiaan madaltamaan yrittäjäksi ryhtymisen kynnystä. Toisena on innovaatioalustat, jotka tarjoavat teknisen alusta ja standardin, jolle kolmannet osapuolet voivat kehittää omia tuotteitaan ja palvelujaan asiakkaita varten. Kolmantena ovat eksosysteemit, jotka ovat tieto-, kokoontumis- ja kommunikaatioalustoja, joissa alustan käyttäjät saavat palveluja sitä vastaan, että katsovat mainoksia tai antavat tietojaan kolmansille osapuolille sekä algoritmien käyttöön, huomauttaa Lähteenmäki (2019, s. 60).

Davenport & Ronanki (2018) ovat tutkineet johtajia, joiden yrityksissä oli otettu tekoälypohjaisia työkaluja käyttöön ja haluttiin oppia siitä enemmän. Enemmän kuin puolet vastaajista, joita oli 250 kappaletta, olivat sitä mieltä, että heidän tärkein päämääränsä oli kehittää yrityksen nykyisiä tuotteita paremmiksi. Tekoälyn ajateltiin tuovan lisäarvoa markkinoinnin ja myynnin tehtävissä. Tuotteiden lisäksi sisäisten liiketoimintaoperaatioiden kehittäminen näytteli keskeistä roolia yhdessä sen kanssa, että työntekijöiden aika vapautuu rutiineista luovempaan työhön. Myös parempia päätöksiä tavoiteltiin, samoin kuin uusien markkinoiden valtaamista.

## 4 TUTUSTUMISEN ARVOISIA TYÖKALUJA PK-YRITTÄJÄLLE

Tässä luvussa esitellään muutama pk-yrittäjän käyttöön sopiva työkalu ja kuvataan lyhyesti, mihin kyseinen työkalu soveltuu. Useimpiin työkaluihin löytää hyviä ohjevideoita YouTubesta. Myös suomenkielisiä videoita on huomattava määrä. Erityisesti Esa Riutan (i.a.) tekemiä videoita kannattaa katsoa. Hän on keskittynyt käymään läpi työtä helpottavia uusia tekoälysovelluksia. Lisäksi hän jakaa vinkkejä MS Office-paketin ohjelmistoon. Riutan kanavan otsikko on ”Opi uutta joka päivä”.

Annif (Kansalliskirjasto, i.a.) on Kansalliskirjaston tarjoama palvelu, jossa saadaan tuotettua tekstistä sanalista. Sanalistan avulla voi suunnitella tai testata yrityksen verkkosivun hakusanoja. Mitkä sanat nousevat ykköseksi?

Canva (i.a.) on työkalu, jolla voi tehdä esitteitä ja julisteita. Sillä onnistuu ruokalistan suunnittelu tai ohjelma juhlaan. Hyvä työkalu markkinointimateriaalin tekemiseen ja suunnitteluun. Canvassa voi luoda myös kuvia tekoälyn avulla.

ChatGPT (Open AI, i.a.) on kohun aiheuttanut tekoäly, joka tuottaa tekstiä. Tällä voi tuottaa esimerkiksi oman verkkosivun tekstiä tai syöttää sivun nykyisen tekstin pyytäen siihen parannusehdotuksia. Monipuolinen työkalu, jota ainakin kannattaa kokeilla. ChatGPT:n kohdalla kannattaa regeneroida (uudelleenladata) tekoälyn tuottama vastaus joskus useammankin kerran ja katsoa, mikä vastauksista on loogisin ja pätevin. ChatGPT:n maksullisella versiolla voikin sitten tehdä jo huomattavan paljon asioita, mitä maksuttomalla versiolla ei voi tehdä.

Grammarly (i.a.) on työkalu, jolla voi tarkistaa englannin kieliopin. Ohjelman maksuton versio toimii hyvin.

PixlrE (i.a.) on puolestaan kuvankäsittelyohjelma, jolla voi muokata kuvia ja tehdä esimerkiksi mainoksia.

Word Cloud Generator (Monkey Learn, i.a.) on mainio työkalu tekstin tiivistämiseen. Jos täytyy saada pitkästä tekstistä nopeasti irti olennainen, voi tekstin tiivistämistä kokeilla tällä työkalulla. Työkalu tunnistaa myös suomenkielisen tekstin, mutta se tekee tiivistelmän englanniksi. Tämä sopii esimerkiksi jonkin ohjeen tiivistämiseen.

Nämä työkalut on valittu tähän tekstiin sen perusteella, että niiden käyttö onnistuu Google-tilin tunnuksien avulla ja ne ovat pääsääntöisesti maksuttomia. Esimerkiksi mainitulla Riutan YouTube-kanavalla on ohjeita siihen, miten tekoälyllä voi tehdä verkkojulkaisun, dubata käännöksen videoon tai tehdä tekstitykset, jotka näkyvä videon päällä sekä paljon muuta.

## 5 LOPUKSI

Kun käytämme tekoälyä, tulee meidän osaamisemme olla oikeastaan aiempaa paremmalla tasolla, jotta kykenemme tunnistamaan oikean ja väärän tiedon (Mannila, 2023c). On merkillepantavaa, että tekoälyn tuottamissa teksteissä ja tekoälyalustoilla on yleensä maininta siitä, ettei tekoäly välttämättä tuota validia tekstiä, kirjoittaa Mannila (2023c). Vastuu tiedon oikeellisuudesta on aina sen esittäjällä.

Kautto & Mannila (2023) näkevät yritysten altistuvan kansainväliselle kilpailulle tekoälyn kehittymisen myötä. Työ tehdään siellä, missä se on kannattavinta tehdä, koska asiat eivät ole enää sidottuja paikkaan ja aikaan. Yrityksille riittää, kun heillä on oikeanlaiset aivot ja osaaminen jossakin. Henkilön ei tarvitse olla fyysisesti läsnä. Koulumaailmassa tämä, näkyy Kauton & Mannilan (emt.) mukaan muun muassa opintojen suorittamisena verkossa niin oman maan rajojen sisäpuolella kuin maarajojen ulkopuolella.

Puutteistaan huolimatta, tekoäly on ehdottomasti tutustumisen ja kokeilemisen arvoinen asia. Etenkin pk-yrityksissä se on parhaimmillaan työn tekemisen tukiälynä, jota asiantunteva työntekijä voi hyödyntää ja saada laajempia raportteja ja poimittua suurista tietomassoista hyvillä kysymyksillä tiivistelmiä, joita voi hyödyntää esimerkiksi erilaisissa suunnittelutehtävissä.

## LÄHTEET

Abrokwah-Larbi, K., & Awuku-Larbi, Y. (2023). The impact of artificial intelligence in marketing on the performance of business organizations: evidence from SMEs in an emerging economy. *Journal of entrepreneurship in emerging economies*, Vol. ahead-of-print (No. ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JEEE-07-2022-0207>

Andersson, C. (2019). Milloin ne robotit oikein tulevat? Minne me edetään robotisaation osalta? Teoksessa K. Rousku (toim.), *Pilkahduksia tulevaisuuteen: Tietopolitiikka, tekoäly ja robotisaatio hyvinvoinnin ja taloudellisen menestyksen mahdollistajana Suomessa* (s. 42–53). (Valtiovarainministeriön julkaisuja 2019:22). Valtiovarainministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-367-002-0>

Asplund, R., & Kauhanen, A. (2018). Teknologinen kehitys, ammattirakenteiden muutos ja osaaminen. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 20(1), 91–98. <https://journal.fi/akakk/article/view/84722>

Canva. (i.a.). [suunnittelutyökalu]. [https://www.canva.com/fi\\_fi/](https://www.canva.com/fi_fi/)

Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard business review*, 96(1), 108–116. <https://hbr.org/2018/01/artificial-intelligence-for-the-real-world>

Dirican, C. (2015). The impacts of robotics, artificial intelligence on business and economics. *Procendia – social and behavioral sciences*, 195(2015), 564–573.

Grammarly (i.a.). [kieliopin tarkastustyökalu]. [https://www.grammarly.com/premium?utm\\_medium=content&utm\\_source=Nav](https://www.grammarly.com/premium?utm_medium=content&utm_source=Nav)

Honkanen, V. (16.6.2023). Moni pk-yrittäjä on yksin ja nyt pitäisi ottaa selvää tekoälystä – ”Liiketoimintajohdon ihan keskeinen asia”. *Kauppalehti*. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/moni-pk-yrittaja-on-yksin-ja-nyt-pitaisi-ottaa-selvaa-tekoalysta-liiketoimintajohdon-ihan-keskeinen-asia/7062fc11-150c-4a41-94e0-6784509a58ce>

Kansalliskirjasto. (i.a.). *Annif*. <https://www.kansalliskirjasto.fi/fi/palvelut/annif>

Kautto, S., & Mannila, M. (21.2.2023). Tekoäly ja kehittyvä teknologia muuttavat ammattitaitovaatimuksia ja opiskelua. @SeAMK. <https://lehti.seamk.fi/yrittajyyys-ja-kasvu/tekoaly-ja-kehittyva-teknologia-muuttavat-ammattitaitovaatimuksia-ja-opiskelua/>

Kopponen, A. (2019). Älykäs ja viisas Suomi – miten tekoäly muotoilee yhteiskuntaamme? Teoksessa K. Rousku (toim.), *Pilkahduksia tulevaisuuteen: Tietopolitiikka, tekoäly ja robotisaatio hyvinvoinnin ja taloudellisen menestyksen mahdollistajana Suomessa* (s. 26–39). (Valtiovarainministeriön julkaisuja 2019:22). Valtiovarainministeriö. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161462/VM\\_2019\\_22\\_Pilkahduksia\\_tulevaisuuteen.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161462/VM_2019_22_Pilkahduksia_tulevaisuuteen.pdf)

Lahtinen, A., & Humala, I. (2023). *Tehoa tekoälystä pk-yrityksille. Opas tekoälyn mahdollisuuksista pienille ja keskisuurille yrityksille*. (Haaga-Helian julkaisut 10/2023). Haaga Helia ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe20230914126473>

Limnell, J. (2019). Turvallisuus ja luottamus teknologian kehityksessä. Teoksessa K. Rousku (toim.), (2019). *Pilkahduksia tulevaisuuteen: Tietopolitiikka, tekoäly ja robotisaatio hyvinvoinnin ja taloudellisen menestyksen mahdollistajana Suomessa* (s. 88–101). (Valtiovarainministeriön julkaisuja 2019:22). Valtiovarainministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-367-002-0>

Lähteenmäki, I. (2019). Uusi teknologia – mitä mielenkiintoista on nyt kehitteillä? Teoksessa K. Rousku (toim.), *Pilkahduksia tulevaisuuteen: Tietopolitiikka, tekoäly ja robotisaatio hyvinvoinnin ja taloudellisen menestyksen mahdollistajana Suomessa* (s. 56–86). (Valtiovarainministeriön julkaisuja 2019:22). Valtiovarainministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-367-002-0>

Mannila, M. (4.2.2021). Prekarisaatio ja alustatalous – yrittäjä vasten parempaa tietoaan. *Energiaa*. <https://energiaa.vamk.fi/nakokulmia/prekarisaatio-ja-alustatalous-%e2%94%80-yrittaja-vasten-parempaa-tietoaan/>

Mannila, M. (18.8.2023a). Mitä meidän tulee ymmärtää tekoälystä? @SeAMK. <https://lehti.seamk.fi/yrittajyyys-ja-kasvu/mita-meidan-tulisi-ymmartaa-tekoalysta/>

Mannila, M. (18.3.2023b). Muuttuva toimintaympäristö haastaa kehittymään. @SeAMK. <https://lehti.seamk.fi/yrittajyyys-ja-kasvu/muuttuva-toimintaymparisto-haastaa-kehittymaan/>

Mannila, M. (7.6.2023c). Nyt kaikki vain kailottavat tekoälystä. @SeAMK. <https://lehti.seamk.fi/yrittajyyys-ja-kasvu/nyt-kaikki-vaan-kailottavat-tekoalysta/>

Monkey Learn. (i.a.). *Word cloud generator*. <https://monkeylearn.com/word-cloud>

Open AI. (i.a.). *ChatGPT* [suuri kielimalli]. <https://chat.openai.com/auth/login>

*PixlrE* (i.a.). [valokuvaeditori ja suunnittelun luoja]. <https://pixlr.com/fi/e/>

Riutta, E. (i.a.). *Opi uutta joka päivä*. YouTube. <https://www.youtube.com/c/WebOpettaja>

Ruohonen, A., Kauttonen, J., & San Miguel, E. (16.03.2022). Hiilineutraalius: taloushallinnon tekoälysovellus apuna kohti globaalia tavoitetta. *eSignals Pro*. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022031623703>

# ESIHENKILÖN TUKEA KAIVATAAN ETÄTYÖSSÄ – KOKEMUKSIA ETÄ- TYÖSKENTELYSTÄ ASIAN- TUNTIJAORGANISAATIOSSA

Sari Nevanpää, tradenomi (ylempi AMK), SeAMK

Emilia Kangas, KTT, yliopettaja, SeAMK

## 1 JOHDANTO

Tämän päivän työelämässä etätyö vaikuttaa monen työikäisen elämään. Etätyö myös tarjoaa houkuttelevia mahdollisuuksia työntekijöille, sillä se helpottaa työn ja henkilökohtaisen elämän yhteensovittamista entistä paremmin. Toisaalta etätyö, oli se sitten osittaista tai täysipäiväistä, tuo mukanaan myös haasteita. Boijer-Spoof Heikinheiko ym., (2022, s. 54) muistuttavat, että etätyön sosiaaliset vaikutukset vaihtelevat yksilöittäin; joku voi kaivata enemmän kasvokkain tapaamisia, kun taas toinen voi nauttia siitä, että välttyy turhilta keskusteluilta. Niin ikään Tradenomi-lehti (Sinervo, 2023) raportoiti, että jotkut ihmiset nauttivat etätyöstä, kun taas toiset kaipaavat edelleen fyysistä työyhteisöä. Oleellista onkin tunnistaa, millaisia erilaisia näkemyksiä ja kokemuksia etätyöstä on työyhteisön sisällä. Tradenomi lehden artikkelissa todetaan myös, että pandemian alussa esihenkilöt olivat huolissaan etätyöntekijöiden hyvinvoinnista, mutta he ovat löytäneet uusia tapoja tukea heitä vuorovaikutuksen ja viestintäsovellusten avulla. Tällä hetkellä monet organisaatiot ovatkin kehittämässä tai kehittäneen erilaisia hybridimalleja, jotka yhdistävät sekä etä- että lähityön parhaat puolet.

Tämä artikkeli paneutuu etätyöhön ja sen johtamiseen ja se on kirjoitettu toisen kirjoittajan Sari Nevanpään YAMK opinnäytetyön: ”Etäjohtamisen

vaikutus motivaatioon ja yhteisöllisyyteen: työntekijöiden kokemuksia” pohjalta. Opinnäytetyön päämääränä oli löytää keinoja etä- ja hybridityön parempaan johtamiseen toimeksiantajaorganisaatiossa. Lisäksi tavoitteena oli parantaa henkilöstön sitoutumista ja motivaatiota sekä edistää yhteisöllisyyttä organisaatiossa, jossa etä- ja hybridityöskentely on yleistä. Toimeksiantajaorganisaation työntekijät tekevät tietotyötä tilitoimistoalalla. Kehittämistyön pohjaksi kerättiin tutkimusaineisto, joka koostui 11 työntekijän haastattelusta. Haastateltavat olivat eri tehtävistä ympäri Suomen. Opinnäytetyön lopputuloksena syntyi ohjeistus esihenkilöille etätyön johtamiseen. Tässä artikkelissa esitämme tiivistetysti ajankohtaista kirjallisuutta etätyöstä sekä kirjallisuuden tarjoamia ohjeistuksia etätyöhön, tuloksia toimeksiantajayrityksessä tehdyistä haastatteluista sekä näiden pohjalta tuotetun esihenkilöiden muistilistan etätyöskentelyn johtamiseen.

## 2 ETÄTYÖ JA JOHTAMINEN

### 2.1 Etätyö

Tilastokeskus määrittelee etätyön seuraavasti: *”Etätyöllä tarkoitetaan ansiotyötä, jota tehdään varsinaisen työpaikan ulkopuolella – esimerkiksi kotona, kesämökillä tai junalla matkustaessa – niin että siitä on sovittu työnantajan kanssa”*. Kyseessä on työ, joka voitaisiin teoriassa suorittaa myös perinteisessä toimistoympäristössä, mutta tässä roolissa keskeisessä asemassa on tietotekniikan hyödyntäminen (Boijer-Spoof Heikinheimo, ym., 2022, s. 13). Etätyössä on tärkeää, että työntekijöillä on pääsy tarvittaviin tietoihin ja järjestelmiin työskentelyn mahdollistamiseksi (Fried & Ahola, 2014, s. 194). Vilkmänin (2016, s. 13) mukaan etätyöhön liittyy usein joustavuutta ajankäytössä ja työnteon paikassa, vaikka saattaa olla myös odotus, että etätyöntekijä on tavoitettavissa tyypillisen toimistoajan puitteissa.

Friedin ja Aholan (2014, s.16–40) mukaan tehtävät, jotka vaativat keskittymätöntä työskentelyä, kuten merkittävät, luovat, ajatus- ja tärkeät työt, hyötyvät etätyöstä, joka mahdollistaa tällaisen keskittymisen.

Etätö tarjoaa myös joustavuutta aikatauluissa, erityisesti silloin, kun yrityksen toimintamalli on rakennettu vahvasti etätöön ympärille. Etätö tuokin etuja sekä työnantajalle että työntekijälle. Se avaa organisaatiolle mahdollisuuden palkata lahjakkaita ammattilaisia mistä päin maailmaa tahansa. Organisaatiot säästävät myös toimistotilojen kustannuksissa, samalla kun työntekijät vähentävät työmatkoihin kuluja kustannuksia. Eklund ym. (2021, s. 47–49) taas listaavat etätöön hyödyiksi työn tuottavuuden paranemisen, työn ja vapaa-ajan joustavamman yhteensovittamisen, osaamisen kehittämisen joustavampien työaikojen puitteissa, stressin ja työkuormituksen vähenemisen sekä työrauhan.

Etätöön liittyy kuitenkin myös haasteita. Suurimmat näistä liittyvät vuorovaikutukseen, yhteisöllisyyteen, työskentelytapoihin ja luottamukseen (Vilkman, 2016, s. 19). Vaikka teknologia mahdollistaa työskentelyn joustavasti mistä ja milloin tahansa, haasteet ihmisten johtamisessa ja yhteen tuomisessa säilyvät ennallaan (Vilkman, 2016, s. 58). Vaikka vuorovaikutus tapahtuu sähköisesti, työntekijöiden tarpeet tulla huomatuiksi eivät muutu. Gassen (2022, s. 33) esittääkin joukon toimenpiteitä, jotka voivat auttaa poistamaan yhteistyön esteitä ja parantamaan työn sujuvuutta. Näihin kuuluvat keskittyminen yhteisiin tavoitteisiin, mahdollisuus tutustua muihin tiimin ulkopuolella työskenteleviin ihmisiin, valtapelin lopettaminen työyhteisössä ja uusien työntekijöiden perehdytyksessä vältetään sekä yksiköiden välisten konfliktien välitön esiin tuominen.

Gassen (2022, s. 34–37) nostaa esiin myös yhteistyön ylikuormituksen, jossa yhteistyön ja siihen liittyvän teknologian haitat saattavat ylittää saadut hyödyt. Tämä voi johtaa siihen, että syventyminen pitkäjänteiseen työhön heikkenee. Samoin jatkuva keskeytyminen digitaalisen työympäristön monien sovellusten vuoksi voi vaarantaa tehokkuuden. Gassen huomauttaa, että ylikuorma yhteistyössä on oire asiantuntijatyön organisoinnista, joten on tärkeää keskittyä syvempiin syihin, jotka kuormittavat ja heikentävät tuottavuutta. Vilkmanin (2016, s. 178–187) mukaan etätöön olisi hyvä laatia selkeä ohjeistus, jossa olisi hyvä käsitellä ainakin seuraavia asioita: työskentelypaikat, tietotekniikka ja välineet, työturvallisuus, ergonomia, tietoturva, työaika, työmatkat, esihenkilön velvollisuudet, tavoitettavuus, palautuminen ja luottamus.



Etätyöskentelyssä on myös tärkeää, että työntekijöillä on hyvät itsensä johtamisen taidot ja että työyhteisö tarjoaa henkilöstölle tarvittavaa tukea niihin (Boijer-Spoof Heikinheimo, ym., 2022, s. 33, 42). Vilkman (2016, s. 51) korostaa itsensä johtamisen taitoja, koska osa perinteisen johtamisen haasteista on siirtynyt työntekijälle itselleen: miten työskennellä ja mitä vaatimuksia itselleen asettaa sekä miten seurata työn edistymistä ja työn tavoitteiden saavuttamista. Niin ikään Eklund ym. (2021, s. 40–41) näkevät itsensä johtamisen taidot keskeisinä etätyössä, näitä taitoja ovat heidän mukaansa:

- itsenäisen työskentelyn vaatima aloitekyky
- pitkäjänteisyys ja kyky suorittaa tehtävät loppuun
- omien tehtävien priorisointitaito ja ajan käytön suunnittelu
- oma-aloitteisuus yhteydenpidossa lähijohtajaan ja työyhteisöön sekä
- oman työkuorman sääntelyn taito.

Keskeistä on myös oppia tunnistamaan omat stressitekijänsä ja etsiä niiden purkamiseen sopivat keinot (Boijer-Spoof Heikinheimo ym., 2022, s. 69). Haapakoski ym. (2020, s. 102–103) korostavatkin, että etätyöhön liittyvään itsensä johtamiseen ei kuitenkaan kuulu yksin tekeminen tai yksin jääminen. Etätyö korostaa itseohjautuvuutta, mutta se ei tarkoita johtamisen nollaantumista, vaan päinvastoin itseohjautuva yhteisö vaatii jopa enemmän johtamista kuin perinteinen. Itseohjautuvassa yhteisössä ihminen tarvitsee selkeät tavoitteet ja reunaehdot. Jokaisen työntekijän vastuulla on myös tunnistaa oma liiallinen kuormittuneisuus ja tarvittaessa pyytää apua. Esihenkilöiden keskeinen tehtävä etätyössä on tukea yksilöiden itseohjautuvuutta. Yhtä lailla on tärkeää säännöllisesti seurata jokaisen työntekijän työtilannetta ja kuormitusta sekä tarjota tukea. Tämä edellyttää avointa viestintää ja yhteistyötä työntekijöiden ja johdon välillä.

Haapakosken ym. (2020, s. 108–111) mukaan etätyössä korostuu yhteisöllisyyteen liittyvän oma-aloitteisuuden merkitys, sillä etätyössä juuri yhteenkuuluvuus asetetaan koetukselle. Yhteenkuuluvuus ei tarkoita, että kaikkien työntekijöiden tulisi olla parhaita ystäviä keskenään, vaan

se tarkoittaa kykyä työskennellä yhdessä niin, että työyhteisö saavuttaa tavoitteensa ilman ylimääräisiä konflikteja. Tämä on jokaisen työyhteisön jäsenen vastuulla. Jokaisen tulee osallistua, tehdä ehdotuksia, järjestää asioita, kysyä ja vastata muiden tarpeisiin. Friedin ja Aholan (2014, s. 181) mukaan on helpompaa tehdä etätöitä ihmisten kanssa, joita on tavannut kasvokkain. Boijer-Spoof Heikinheimo ym. (2022, s. 52) korostavat myös työkavereiden keskinäisen tutustumisen merkitystä syvemmällä tasolla ja epämuodollisen ajanvieton tärkeyttä työyhteisölle. Mitä enemmän työntekijöiden välillä havaitaan samankaltaisuutta tai koetaan läheisyyttä, sitä halukkaampia he ovat auttamaan toisiaan (Paakkanen, 2022, s. 191). Etätöiden yksi isoimmista haasteista onkin spontaanien kohtaamisten vähyys, kuten törmäämiset kopiokoneella tai kahviautomaatilla (Boijer-Spoof Heikinheimo ym., 2022, s. 49). Vilkman (2016, s. 59) suosittelee, että myös virtuaalisiin kokouksiin varataan aikaa myös vapaamuotoiselle keskustelulle.

Etätöiden tehokkuuden varjopuolena ja yhtenä merkittävimmistä etätöiden terveysriskeistä on työnteon tauottamisen laiminlyönti (Boijer-Spoof Heikinheimo ym., 2022, s. 21). Fried ja Ahola (2014, s. 120–123) painottavat, että etätö ei tarkoita sitä, että työskennellään kotitoimiston pöydän ääressä koko päivä. Ravitsemuksen osalta työskennellessä kotona on myös helppo sortua epäsäännöllisiin ruokailutottumuksiin. Esihenkilöt voivat omalla esimerkillään tukea taukojen ja lounasaikojen pitämistä (Boijer-Spoof Heikinheimo ym., 2022, s. 114, 121). Lisäksi uni on äärimmäisen tärkeää jaksamisen kannalta, sillä pitkittyneet uniongelmat voivat heikentää suorituskkyä merkittävästi (Karjula, 2022, s. 81).

Organisaatioiden tulisi korostaa myös työntekijöiden omaa vastuuta ergonomian suhteen, organisaatio voi esimerkiksi tarjota neuvoja ja tukea kalustehankinnoissa (Vilkman, 2016, s. 182–183). Lisäksi organisaatiot voivat esimerkiksi pyrkiä lisäämään taukojumbppahetkiä työntekijöiden arkeen. Organisaatiossa voidaan myös kannustaa kävelylenkkeihin etäpalaverin aikana ja offline-työskentely tulee olla mahdollista, siten että hälytön työympäristö olisi jokaisen työntekijän perusoikeus (Gassen, 2022, s. 142). Niin ikään aivot kuormittuvat digitaalisessa yhteistyössä nopeammin kuin kasvokkain kohtaamisessa, nykyään puhutaankin

myös informaatioergonomiasta, joka on työergonomian uusi osa-alue (Gassen, 2022, s. 139). Työssäjaksamiseen ja aivojen suorituskykyyn vaikuttavat myös yksilölliset tekijät, kuten elämäntilanne, terveydentila, unen laatu ja määrä, stressitasot sekä muut psyykkiset ja fyysiset vaikutukset (Boijer-Spoof Heikinheimo ym., 2022, s. 59). Gassen (s. 139) mukaan tieto- ja ärsyketulvan lisäksi kuormitusta aiheuttavat online-palaverit. Kaiken kaikkiaan etätyön tekeminen tulisi ottaa laajemmin huomioon myös työterveys suunnitelmissa (Vilkman, 2016, s. 182–183). Parhaat työntekijät ovat pitkällä tähtäimellä niitä, jotka työskentelevät tasapainoisesti – ei liikaa eikä liian vähän, vaan sopivasti (Fried & Ahola, 2014, s. 197). On tärkeää ymmärtää, että etätyö ei ole ehdottomasti parempi tai huonompi vaihtoehto yksilön hyvinvoinnille verrattuna perinteiseen toimistotyöhön. Olennaista on tunnistaa etätyöhön liittyvät riskit ja samalla hyödyntää sen tarjoamat monipuoliset mahdollisuudet (Boijer-Spoof Heikinheimo ym., 2022, s. 33).

## 2.2 Etätyön johtaminen

Mayorin ja Raskun (2022, s. 165) mukaan etäjohtamisessa sovelletaan samankaltaisia peruseriaatteita kuin lähijohtamisessa, mutta viestintäteknologia ja fyysinen etäisyys tuovat omat erityishaasteensa johtamistilanteisiin. Friedin ja Aholan (2014, s. 177–178) mukaan esihenkilön tehtävä ei ole toimia alaistensa paimenena, vaan pikemminkin ohjata työtä. Tämä edellyttää syvällistä ymmärrystä itse työstä ja sen sisällöstä. Vilkmanin (2016, s. 25) mukaan hyvän etäjohtamisen peruspilarit ovat luottamus, arvostus, avoimuus, selkeät toimintasäännöt, avoin vuorovaikutus ja yhteisöllisyys. Boijer-Spoof Heikinheimo ym. (2022, s. 41) painottavat, että erityisesti avoimen ja luottamuksellisen suhteen ylläpitäminen on keskeisessä asemassa etäjohtamisessa. Tätä varten on tärkeää järjestää säännöllisiä yksilökeskusteluja työntekijän ja esihenkilön välillä, mikä helpottaa kannustamista, haastamista ja palautteen antamista molempiin suuntiin.

Vilkman (2016, s. 52) tuo esille, että etäjohtajan voi olla haastavaa arvioida etätyöntekijöiden työmäärää ja heidän kuormittumisastettaan. Tämä haaste korostuu erityisesti asiantuntijatyössä, jossa on riskinä, että työntekijät saattavat tehdä liikaa töitä ja ylikuormittua. Lisäksi työn kuormittavuuden kokemus on hyvin yksilöllistä, eikä se pelkästään riipu työmäärästä. Vilkmanin (2016, s. 139) mukaan etäjohtajan tärkeimmät osaamisalueet ovatkin:

- avoimuus vuorovaikutuksessa
- delegointitaidot
- proaktiivisuus
- päätöksentekokyky
- suunnittelu ja organisointi
- innostaminen ja motivointi
- joustavuus
- tavoitekeskeisyys sekä
- sosiaalinen taitavuus.

Haapakosken ym. (2020, s. 89) mukaan kun esihenkilö tuntee tiimensä jäsenet ja tietää mikä heitä motivoi ja miksi, on hänen helpompi tukea heitä, ja tämä taas vaatii esihenkilöltä hyviä empatiataitoja. Etäjohtajan työssä korostuvatkin esihenkilön tunnetaidot. Paakkasen (2022, s. 14–15, 149) mukaan työntekijöille kokemus empatiasta työpaikalla tuo useita hyötyjä, kuten luottamus ja työn imu vahvistuvat, sitoutuminen ja motivaatio paranevat sekä työperäinen uupumus vähenee. Myös oppiminen ja uudelleen yrittäminen on empaattisessa ympäristössä helpompaa. Vastaavasti empatian puute näkyy yksinäisyytenä ja eristäytyneisyyden kokemuksena. Tämä saattaa pahimmillaan johtaa negatiiviseen kierteeseen, jolloin motivaatio ja sitoutuneisuus surkastuvat ja työkaverit lähestyvät toisiaan entistä harvemmin auttaakseen tai kysyäkseen kuulumisia, mikä lisää pahoinvointia työssä ja edelleen yksinäisyyden kokemusta. Vilkmanin (2016, s. 50) mukaan etätyöntekijä kokee helposti jäävänsä työyhteisön ulkopuolelle erityisesti silloin, jos vuorovaikutusta esihenkilön tai muun työyhteisön kanssa on vähän. Paakkasen (2022, s. 78) mukaan taas työntekijän tunne siitä, että hänestä välitetään, vähentää vaihtuvuutta ja vahvistaa aikeita pysyä

työpaikassa. Paakkanen (s. 149) ehdottaakin, että tehtävänkierto työpaikalla voisi edistää empatiaa työkavereiden kesken. Fried ja Ahola (s. 189) taas suosittelevat esihenkilöille rentoja, keskustelevia hetkiä alaitensa kanssa kuukausittain.

Aaltonen ym. (2020, s. 196–198) painottavat, että yhteenkuuluvuutta tukee keskinäinen ryhmähenki, johdon osoittama arvostus ja välittäminen sekä luotettava ja reilu toiminta. Tässäkin johtajan on tarpeen tunnistaa johdettavan henkilön sisäiset ominaisuudet, sillä jotkut tuntevat suurempaa tarvetta vuorovaikutukseen kuin toiset. On myös muistettava, että vähemmänkin sosiaalinen työntekijä haluaa olla osa yhteisöä, vaikka se ei välttämättä kuulu hänen puheestaan ja näy käytöksestään. Galanti ym. (2021) huomasivat tutkimuksessaan, että erityisesti kommunikointimahdollisuuksien lisääminen kollegoiden ja esihenkilöiden kanssa vähentävät sosiaalisen eristytymisen kokemusta. Heidän mukaansa organisaatioiden kannattaakin panostaa sellaisiin teknologioihin ja ohjelmistoihin, jotka jäljittelevät ihmisten välistä kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta. Samaan aikaan on kuitenkin tärkeä huomioida tällaisten viestintäteknologioiden käytön tiheyttä, ajoitusta ja rakennetta, siten että välttyään liiallisilta keskeytyksiltä sekä häiriötekijöiltä. Työmotivaatio saattaa myös heikentyä, jos työympäristö muuttuu liian häiritseväksi. Lisäksi Haapakoski ym. (2020, s. 90) muistuttavat, että laitteiden välityksellä viestittäessä tunteet eivät aina välity vaan ne vaativat sanoittamista ja mikäli tähän ei kiinnitetä huomiota työyhteisön jäsenet eivät välttämättä ymmärrä toisiaan ja tällöin väärinymmärrysten määrä kasvaa ja yhteistyö on heikompaa.

### 3 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tämä tutkimus on toteutettu laadullisin tutkimusmenetelmin. Tutkimuksen pohjana hyödynnettiin toimeksiantajaorganisaation tyytyväisyyskyselyn tuloksia syksyltä 2022. Suurin osa vastaajista oli tyytyväisiä työnantajan tarjoamaan etätömahdollisuuteen. Tyytyväisyyskyselyn tulosten ja etätöön liittyvän kirjallisuuden perusteella opinnäytetyöntekijä laati haastattelukysymykset aineiston keruuta varten.

Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 89–90) kuvaavat, että yksi yleisimmistä aineistonkeruumenetelmistä laadullisessa tutkimuksessa on haastattelu. Haastattelut ovat joustavia, mikä tarkoittaa, että kysymykset voidaan esittää halutussa järjestyksessä. Haastattelun keskeisenä tavoitteena on hankkia mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta aiheesta. Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin teemahaastatteluja aineiston keräämisessä. Teemahaastattelun etuna on, että haastattelun kuluessa voidaan mukauttaa kysymyksiä vastausten perusteella. Teemahaastattelu mahdollistaakin tietyn rakenteen ylläpitämisen ja samalla joustavuuden vastausten syventämisessä.

Haastateltavia oli 11 eri työtehtävistä eri puolilta toimeksiantajaorganisaatiota. Haastattelut toteutettiin maaliskuussa 2023. Haastattelun alussa esitettiin muutama taustakysymys kuten rooli toimeksiantajaorganisaatiossa, palvelusvuosien määrä sekä etätyömäärä. Taustakysymysten jälkeen haastattelun runko oli jaettu seuraaviin teemoihin: etätyö, etäjohtaminen, itsensä johtaminen, työhyvinvointi, motivaatio, sitoutuminen ja yhteisöllisyys. Haastattelut kestivät noin puoli tuntia ja ne suoritettiin Microsoft Teamsin välityksellä. Haastattelut tallennettiin Teamsissa, jonka jälkeen haastattelut litteroitiin Microsoft Wordin litterointityökalun avulla analysointia varten.

Sisällönanalyysi on yksi laadullisen analyysin käytetyimpiä analysointimenetelmiä ja sitä on hyödynnetty myös tämän tutkimuksen analyysissä. Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 117–133) mukaan sisällönanalyysi on menetelmä, jonka avulla dokumentteja voidaan analysoida systemaattisesti ja objektiivisesti. Sen tavoitteena on tuottaa kuvaus tutkittavasta ilmiöstä tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Sisällönanalyysin tarkoituksena on jalostaa raakaa aineistoa siten, että hajanaisesta aineistosta saadaan mielekästä, selkeää ja yhtenäistä tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Tämän avulla voidaan tehdä luotettavia johtopäätöksiä. Laadullisessa analyysissä pyritään käsitteellistämään ja pilkkomaan aineisto osiin, minkä jälkeen se rakennetaan uudelleen loogiseksi kokonaisuudeksi. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä käytetään abstrahointivaiheessa empiirisen aineiston liittämistä teoreettisiin käsitteisiin, tätä menetelmää on käytetty tämän opinnäytetyön sisällönanalyysin menetelmänä.

Käytännössä tämän tutkimuksen aineiston analyysi toteutettiin seuraavasti. Aluksi aukikirjoitetusta aineistosta etsittiin ilmaisuja, jotka kuvastivat tutkimusongelmia. Nämä ilmaisut koottiin erilliseksi listaksi. Tämän listan avulla tehtiin ryhmittelyitä samankaltaisuuksien ja eroavaisuuksien tunnistamiseksi. Käyttäen näitä alaluokkia pelkistettiin havainnot ja niiden perusteella muodostettiin pääluokkia, jotka kuvasivat tutkittavaa ilmiötä. Pääluokkien avulla aineistosta eristettiin olennainen tieto, ja valitun tiedon perusteella muodostettiin lopulta tulokset.

## 4 TULOKSET

### 4.1 Etätyöstä työrauhaa ja tasapainoa

Etätyön hyväksi puoliksi haastateltavat nostivat työrauhan ja tehokkuuden. Etätyön itsessään koettiin parantavan työmotivaatiota. Työssä jaksaa ja viihtyy paremmin juuri etätyön ansiosta. Etätyö on mahdollistanut paremman keskittymisen ja vapauden tehdä työtä joustavasti omien aikataulujen mukaan, jolloin vapaa-aikaa on jäänyt enemmän. Työmatkojen jäädessä pois on aikaa säästynyt ja unen määräkin on lisääntynyt, jolloin vaikutus työhyvinvointiin on ollut positiivinen. Monet haastateltavista ei löytänyt itse etätyöstä mitään negatiivista sanottavaa.

En keksi mitään huonoa, kaikki hyvää! (Haastateltava 7)

Etätyö on mulle selkeästi aivan napakymppi. (Haastateltava 6)

Ei ole etätyö vaikuttanut sitoutuneisuuteeni, päinvastoin siis etätyöllä on vaikutusta, että minä haluan nimenomaan etätyön takia olla tässä työpaikassa. (Haastateltava 10)

Kaikki haastateltavat tunsivat olevansa sitoutuneempia työnantajan tarjotessa mahdollisuuden etätyöhön. Yksi haastateltavista totesikin, että jos olisi paljon pakollisia toimistopäiviä, se saattaisi itsessään vähentää sitoutuneisuutta organisaatioon.

## 4.2 Etätyön tuoma yksinäisyys

Etätyön huonoiksi puoliksi nostettiin työyksinäisyys sekä yhteisöllisyyden ja sosiaalisuuden puute. Negatiivisena koettiin myös se, että työpäivät menevät helposti pitkäksi, kun ihmiset eivät lopeta ajoissa. Osa tuntee olevansa ihan yksin ja kaipaavat työkavereita ympärilleen. Myös avun pyytäminen koettiin hankalaksi, kun ihmisiä ei välttämättä aina tavoita. Työkavereilta saatava tuki tunnustettiin äärimmäisen tärkeäksi, mutta etätyössä se ei ole niin helposti saatavilla.

**Kynnys on iso soittaa jollekin ja kysyä, toimistolla helpompaa.** (Haastateltava 5)

**Että sä et niinku jos sulla ei ole töitä jonkun kanssa niin eipä sitä kauheasti tule sitten niinku juteltua, kun ei ole niitä jokapäiväisiä kahvitaukoja.** (Haastateltava 9)

Etätyössä myös työkavereihin tutustuminen koettiin haastavaksi. Ellei yhteisiä työtehtäviä tai asiakkauksia ollut, koettiin että on vaikea olla yhteydessä. Monet toivoivat, että olisi enemmän kasvokkain tapahtuvia tapaamisia. Lisäksi tunnistettiin, että kommunikointi etänä ei toimi vielä kovin hyvin. Teams-ryhmien keskusteluissa ei kommentoida välttämättä mitään.

**Olisi kivempi kun menee toimistolle että siellä olisi enemmän porukkaa samaan aikaan.** (Haastateltava 2)

**Kyllähän sitä niinku luonnollisesti joskus aina välillä kaipaa vähän niitä työkavereita ympärilleen, olis kiva käydä aina välillä syömässä yhdessä.** (Haastateltava 3)

Samaan aikaan toiset kuitenkin kokivat, että etätyö on toiminut myös mahdollistajana niin mielenkiintoisille ja vaativammille työtehtäville kuin uusien ihmisiin tutustumisessa. Työntekemisestä on tehty aiempaa läpinäkyvämpää ja näin myös siiloutumista on vähemmän, kun tiimin jäsenet eivät ole välttämättä samalta paikkakunnalta. Yksinäisyyden tunnetta helpottaa, kun etätyö muuttuu sosiaaliseksi Teamsin avulla.



Mä oon niinku tutustunut sellaisinkiin ihmisiin tänä aikana mihin mä en olisi varmaan tutustunut, jos mä olisin vaan siellä toimistolla istunut. (Haastateltava 3)

Toimistolla istuessa mä olisin paljon enemmän yksin. (Haastateltava 6)

### 4.3 Esihenkilöltä odotetaan vahvempaa tukea etätyöhön

Haastateltavien toiveissa on kuunteleva esihenkilö, joka ottaa työntekijän tarpeet huomioon ja joka tarjoaa alaisilleen vapauden ja itsenäisyyden omaan tekemiseen. Osalla nämä osa-alueet oman esihenkilön tavoista löytyvätkin, mutta ei kaikilla.

Olen ollut extra innoissani siitä, että esihenkilö soittaa viikoittain. (Haastateltava1)

Kaiken kaikkiaan esihenkilöiden toivotaan olevan enemmän yhteydessä ja siten olevan tukena enemmän. Kahden keskeisiä tapaamisia esihenkilön kanssa koettiin olevan liian harvassa.

Esihenkilö voisi joskus soittaa ja kysyä kuulumisia. (Haastateltava3)

Esihenkilö ei itse ole minuun yhteydessä. (Haastateltava8)

Haastateltavat olivat kaikki sitä mieltä, että tärkeää on tunne siitä, että esihenkilö on helposti tavoitettavissa. Haastateltavien joukossa korostui, miten eri kokoisia tiimejä organisaatiosta löytyy ja että pienemmissä tiimeissä esihenkilöillä oli enemmän aikaa alaisilleen. Osa haastateltavista koki oman esihenkilön tavoittamisen erityisen vaikeana, esimerkiksi esihenkilön kalenteria ei ollut jaettu alaisille. Kalenterin avoimuus voisi auttaa alaisia myös ymmärtämään, mikä täyttää esihenkilöiden kalenterit, jos on jatkuva tunne, että esihenkilöllä ei ole aikaa alaisille. Etätyön johtamiseen liittyen esiin nousi myös viesteihin vastaamisen reagointinopeus. Eli vaikka esihenkilö ei heti tietäisikään vastausta esitettyyn kysymykseen, toivottiin että esihenkilö kuitenkin selkeästi reagoisi viesteihin ja kysymyksiin.

Toivoisin lisää avointa keskustelua. Koska mielestäni esihenkilön tehtävä on luoda avointa ilmapiiriä. (Haastateltava 7)

Tästä reagoimattomuudesta tulee monelle se yksinäisyyden tunne. (Haastateltava 11)

Tärkeänä pidettiin myös päätösten tekemistä ja jämäptiyttä sekä tietenkin asioista tiedottamista tasapuolisesti ja samanaikaisesti. Myös se, että tietoa saattaa löytyä monesta eri viestintäkanavasta koettiin stressaavaksi. Osalla oli myös tiimipalavereita vain tosi harvoin ja niitä peruttiin usein lyhyellä varoitusajalla.

Syö luottamusta, kun ensin luvataan yhteinen palaveri ja sitten perutaan. (Haastateltava5)

Tiimipalavereista kaivattiin myös pöytäkirjoja tai tallenteita poissaolijoille. Osalla haastateltavilla oli myös vapaamuotoiset Teams-palaverit viikoittain, osalla kaksi kertaa viikossa, mutta osalla ei ollenkaan. Näihin olisi hyvä sopia yhteiset säännöt, jotta olisi kaikille samat. Esimerkiksi se, että ajankohta olisi sellainen, että mahdollisimman moni pääsee paikalle ja se että tiedetään paljonko työaikaa, saadaan käyttää yhteisiin palavereihin. Yhteistyön eri osastojen välillä todettiin myös parantuneen, mutta kehittämistä saisi vielä jatkaa. Tiimeillä saattoi olla käytössä omia tukikanavia Teamsissa, mutta nämä voisivat olla osastojen yhteisiä. Etätö on tuonut tähänkin mahdollisuuden, kun tiimien jäsenet ovat ympäri Suomen, mutta Teams-kanavien käyttö voisi olla haastateltavien mielestä vieläkin parempaa. Tärkeimpänä yhteisöllisyydessä pidettiin sitä, ettei ketään unohdeta. Moni kokikin jo kuuluvansa huipputiimiin, josta löytyy tarvittaessa apua ja tukea ongelmatilanteissa. Monella oli kokemus, että saa positiivista palautetta juuri oman tiiminsä jäseniltä.

Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että työnantajalla on pyrkimys parantaa yhteisöllisyyttä ja siihen on panostettu lähiaikoina kovasti. Yhteisöllisyys on läsnä yhtiön uusissa strategisissa tavoitteissa ja esimerkiksi alkuvuodesta 2023 lanseerattu pizzaperjantai-konsepti sai haastateltavien keskuudessa kiitosta. Pizzaperjantain idea on pitää toimistopäivä kerran kuussa, jolloin jokainen menee lähitoimistolleen ja

työnantaja tarjoaa lounaan. Haastateltavien kesken toivottiin kuitenkin tiimin yhteisiä toimistopäiviä ja osalla nämä olivatkin jo käytössä. Koettiin että parhaiten yhteisöllisyyttä tukisi, kun pääsisi näkemään oman tiimensä jäseniä. Tiimipäivä on saatu järjestää kerran vuodessa samoin pikkujoulu. Osa haastateltavista myös kaipasi yhteistä vapaa-ajan aktiviteettiä, jotta pystyisivät helpommin tutustumaan ihmisiin työminä syvemmältä, osa taas ei kaivannut näitä. Osalla tiimeistä olikin tänä vuonna ollut myös after work-iltoja vapaa-ajalla. Tämä kuitenkin koettiin osin haasteellisena, kun vapaa-aika menee työjutteluun. Osalla haastateltavissa oli käytössään myös vapaa-ajan viestintään whatsapp-ryhmiä, mutta osa koki nämä turhiksi. Intraan toivottiin myös lisää hauskaa sisältöä, joka lisäisi yhteenkuuluvuutta, esimerkiksi tiimikuvauksia.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Yhtenä keskeisimpänä havaintona voidaan pitää sitä, että mahdollisuuden tehdä etätöitä oltiin erittäin tyytyväisiä ja etätömahdollisuuden poistaminen olisi monelle syy vaihtaa jopa työnantajaa. Yhteisöllisyys koettiin tärkeäksi ja työyhteisötyydytyksen vaikuttavia tekijöitä löytyi monia, näistä keskeisimmät olivat läheisten työkavereiden puuttuminen asiakkuuksissa ja etäjohtajan ajanpuute. Valitettavan usealla haastateltavista oli tilanne, jossa he kokivat saavansa liian vähän aikaa ja tukea esihenkilöiltään. Tämän tutkimuksen lopputuloksena haluttiinkin luoda esihenkilöille ohjeet etätöskentelyn johtamiseen. Ohjeistus tiivistettiin muistilistan muotoon (Kuvio 1).

# ESIHENKILÖN MUISTILISTA



## MUISTA MYÖS NÄMÄ

- Soita alaiselle ennen lomaa ja loman jälkeen!
- Jaa yhteisiä onnistumisia Teamsissa!
- Pidä taukojumppaa ja osallista alaisiakin osallistumaan!
- Käykää läpi Työturvallisuuskeskuksen etätöön riskien kartoituslomake!

## Kuvio 1. Esihenkilön muistilista etätöön johtamiseen.

Yksinäisyyden kokemus etätöössä on hyvin yksilöllistä, osan on helppo ottaa yhteyttä toisiin ihmisiin ja osa koki sen vaikeaksi. Haapakosken (2020) mukaan yhteenkuuluvuus on jokaisen työyhteisön jäsenen vastuulla ja täten etätöössä korostuu yhteisöllisyyteen liittyvä omaaloitteellisuuden merkitys. Yhteisöllisyyden rakentaminen etätöössä tapahtuu digitaalisessa työympäristössä. Tiimien säännöllisillä palavereilla ja niiden toimintakäytännöillä on erittäin tärkeä rooli yhteisöllisyyden luomisessa etätöössä. Vuorovaikutuksen puute esihenkilön ja muun työyhteisön kanssa voi lisätä yksinäisyyden tunnetta

työyhteisössä (Vilkman, 2016). Tunneyhteyden lisäämiseksi olisikin hyvä tapa pitää videokameroita päällä tiimikokouksissa. Tämä edistäisi myös keskittymistä käsiteltäviin aiheisiin. Palavereissa tulisi myös ottaa mukaan mahdollisuus vapaamuotoiseen keskusteluun. Yksi kehittämisehdotus tiimipalavereiden sisältöön on myös yhteisten onnistumisten aktiivinen jakaminen. Furmanin ym. (2002) mukaan työniloa lisäävät yhteiset onnistumiset ja niiden jakaminen. Yhteisten onnistumisten kautta myös motivaatio lisääntyy.

Ylipäätään kaikenlainen kommunikointimahdollisuuksien lisääminen vähentää ihmisten työksinäisyyttä (Galanti, ym., 2021). Gassen (2022) muistuttaakin, että selkeä ja ystävällinen digitaalinen viestintä on organisaatioissa taito, jota tulee harjoitella. Myönteiset tunteet lisäävät tyytyväisyyttä, auttamishalua sekä sitoutuneisuutta (Haapakoski ym., 2020). Jokainen voi omalla toiminnallaan vaikuttaa yhteisöllisyyden lisäämiseen olemalla aktiivinen myös digitaalisessa työympäristössä – aloittamalla keskusteluja, kysymällä, vastaamalla ja yhteisiä onnistumisia jakamalla. Vastuu on jokaisella työntekijällä, esihenkilöiden näyttäessä mallia. Esihenkilöiden kouluttaminen etäjohtamisesta olisikin yhteisöllisyyden kehittämisen ja ylläpitämisen näkökulmasta erittäin tärkeää. Esihenkilön tulee olla läsnä ja tukea alaisiaan myös digitaalisessa työympäristössä, lisäksi esihenkilö voi luoda yhteyksiä eri jäsenten välille ja auttaa heitä verkostoitumaan toistensa kanssa myös digitaalisia alustoja hyödyntäen. Hyvä johtaja toimii ensisijaisesti merkitysjohtajana, joka kykenee vakuuttamaan organisaationsa tehtävien merkityksellisyydestä ja innostamaan, kannustamaan ja motivoimaan työntekijöitä (Aaltonen ym., 2020, s. 116) tapahtui vuorovaikutus sitten kasvokkain tai verkossa.

## LÄHTEET

Aaltonen, T., Ahonen, P., & Sahimaa, J. (2020). *Johda merkitystä*. Alma Talent.

Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. (4., uud. p.). Vastapaino.

Boijer-Spoof Heikinheimo, K., & Ilmivalta, R. (2022). *Etätöön hyvinvointi-  
opas*. Bazar Kustannus.

- Eklund, A., Jääskeläinen, H., Lindholm, T., & Salminen, J. (2021). *Hybridijohtaminen*. Brik.
- Fried, B., & Ahola, T. (2002). *Tuplatähti: työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään*. Tammi.
- Furman, J., & Heinemeier Hansson, D. (2014). *Etänä: toimistoa ei tarvita*. Kauppakamari.
- Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., & Toscano, F. (2021). Work from home during the COVID-19 outbreak: The impact on employees' remote work productivity, engagement, and stress. *Journal of occupational and environmental medicine*, 63(7), e426–e432.
- Gassen, R. (2022). *Digitaalinen työympäristö: Näin taivutat teknologian yrityksen tarpeisiin*. Alma Talent.
- Haapakoski, K., Niemelä, A., & Yrjölä, E. (2020). *Läsnä etänä: Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä*. Alma Talent.
- Karjula, L. (2022). *Ymmärrä uupunutta, johda uuvuttamatta*. Basam Books.
- Mayor, P., & Rasku, M. (2022). *Opas yksilöiden ja tiimien motivointiin: 16 perustarvetta muuttuvassa työympäristössä*. Alma Talent.
- Nevanpää, S. (2023). *Etäjohtamisen vaikutus motivaatioon ja yhteisöllisyyteen: työntekijöiden kokemuksia* [YAMK opinnäytetyö, Seinäjoen ammattikorkeakoulu]. Theseus. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2023100326775>
- Paakkanen, M. (2022). *Empatian voima työssä*. WSOY.
- Sinervo, T. (2023). Työelämä muuttui pysyvästi. Miten tästä eteenpäin? *Tradenomi* (2), 11–14.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (uud. laitos). Tammi.
- Vilkman, U. (2016). *Etäjohtaminen: Tulosta joustavalla työllä*. Talentum Pro.

# ALOITTAMIS- JA LUOPUMISMUOTOJEN YHTEYS OMISTAJANVAIHDOKSISSA

Anmari Viljamaa, VTM, KTT, tutkijayliopettaja, SeAMK

Sanna Joensuu-Salo, FT, KTT, dosentti, tutkijayliopettaja, SeAMK

Elina Varamäki, KTT, dosentti, vararehtori, SeAMK

## 1 JOHDANTOA

Väestön ikääntyessä myös yrittäjät ikääntyvät. Kun eläköitymisen aika koittaa, on yritykselle löydettävä uusi omistaja, tai yritystoiminta loppuu. Ikääntyvien yrittäjien yritysten kohtalo on siksi myös yleisesti kiinnostava kysymys: lopettaminen voi johtaa työpaikkojen menetyksiin, taloudellisen toimeliaisuuden vähentymiseen ja haja-asutusalueilla myös palvelurakenteen heikentymiseen. Omistajanvaihdos myös johtaa uusperustantaa useammin liiketoiminnalliseen menestykseen ja yrityksen hengissä säilymiseen (esim. Favre-Bonté & Thévenard-Puthod, 2013; Xi ym., 2020), joten yhteiskunnan kannalta menestyvän yrityksen lopettaminen on aina tappio.

Luopumisen (exit) tutkimus on vielä varhaisessa vaiheessa, sillä teemaan on kiinnitetty vähemmän huomiota kuin yritystoiminnan aloittamiseen (Parastuty, 2018; Wennberg & DeTienne, 2014). Sukupolvenvaihdoksia tosin on tarkasteltu runsaasti perheyrittäjyyskirjallisuudessa (esim. Valenza ym., 2021; Duh ym., 2009), mutta kaikki pk-yritykset eivät ole perheyrityksiä, eikä perheen sisäinen sukupolvenvaihdos ole aina suunnitteilla perheyrityksissäkään. Yksittäisten yrittäjien luopumiseen liittyvä tutkimus onkin viime vuosina lisääntynyt (esim. Parastuty, 2018; van Teeffelen & Uhlaner, 2013; Wennberg ym., 2010). Myös luopumisen suunnitelluista tavoista (exit strategies) ollaan enenevässä määrin kiinnostuneita (ks. esim. AfraHi & Blackburn, 2019; Kaciak ym., 2021), mutta tietämyksessä on selkeitä aukkoja.

Yksi tietämyksen aukko liittyy eläköitymisestä johtuvaan luopumiseen, jota on tutkittu varsin vähän (Soleimanof ym., 2015; Morris ym., 2020). Aiempi tutkimus kuitenkin kertoo, että jo kauan ennen varsinaista luopumista epätietoisuus tulevaisuudesta alkaa vaikuttaa kehittämis-intensiteettiin (Joensuu-Salo ym., 2019). Tässä artikkelissa kuvatus tutkimuksen tavoitteena on tarkastella pk-yrittäjien luopumisen ja aloittamisen tavan välistä yhteyttä. Vaikuttaako aloittamisen tapa siihen, miten yritystoiminnasta aikanaan luovutaan? Artikkelin toinen osa esittelee tutkimuksen viitekehysten. Kolmas osa kuvaa aineiston ja menetelmät. Neljännessä esitetään tulokset ja lopuksi johtopäätökset.

## 2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

### 2.1 Luopumisen tavat

Kaikki yrittäjät luopuvat väistämättä yrityksestään jossain vaiheessa (DeTienne & Cardon, 2012) riippumatta siitä, onko yritys alkujaan perustettu itse, ostettu toiselta vai otettu haltuun sukupolvenvaihdoksessa. Luopumista tarkasteltaessa on erotettava toisistaan varsinaisen luopuminen (exit), aikomus luopua yleensä sekä aikomus luopua tietyllä tavalla (exit strategy) (Drapeau & Tremblay, 2020). Luopumista voidaan tarkastella tapahtumana, mutta toisaalta myös tahdonalaista päätöksentekoa edellyttävänä prosessina (DeTienne & Wennberg, 2016; Morris ym., 2020). Jälkimmäisestä näkökulmasta on luontevaa ajatella, että luopumisen tapaan liittyvien aikomusten hahmottuminen on osa prosessia. Tässä tutkimuksessa keskitymme suunniteltuun luopumisen tapaan seuraten DeTiennen ym. (2015) määritelmää.

Luopumisen tapaan liittyviä luokitteluja ovat tuottaneet useat tutkijat. Kenties yleisimmin käytetty on DeTiennen ym. (2015) luokittelu, jossa luopumiset jaetaan taloudellisen sadonkorjuun strategioihin (esim. listautuminen, myynti yritykselle), huolehtimisstrategioihin (esim. sukupolvenvaihdos, myynti työntekijöille, myynti yksilöille) sekä vapaaehtoisen lopettamisen strategioihin.



Yrittäjillä on useimmissa tapauksissa, pois lukien mahdolliset terveysongelmat ja muut ennalta arvaamattomat tekijät, laajemmat mahdollisuudet hallita itse eläkkeelle siirtymisprosessiaan kuin palkkatyöntekijöillä (Morris ym., 2020). Itsensätyöllistäjät suosivat työntekijöitä todennäköisemmin myöhäistä eläköitymistä (Radl, 2013; Zwier ym., 2021). Lähestyvä eläköityminen voi olla monimutkainen ja tunteikas prosessi yrittäjyyden kontekstissa (Morris ym., 2020). Täydellinen eläköityminen edellyttää oman yrityksen hallinnasta ja omistuksesta luopumista, ja suunniteltu luopumisen tapa edustaa keinoa, jolla nämä saavutetaan. Morris ym. (2020) mukaan vahvempien eläköitymisaikomusten havaitaan liittyvän sadonkorjuustrategioihin enemmän kuin huolehtimis- ja lopettamisstrategioihin ja myös johtavan intensiivisempään valmistautumiseen. Soleimanof ym. (2015) katsovat, että luopumisen tavan valinta voi olla iteratiivinen prosessi, jossa valmistelut voivat johtaa muutoksiin aikomuksissa. Von Bonsdorff ym. (2019) toteavat, että sukupolvenvaihdos suunniteltuna luopumisen tapana on todennäköisempi niille, jotka ovat 64-vuotiaita tai vanhempia, kun taas myynti ulkopuoliselle on todennäköisempi niille, jotka ovat 55–63-vuotiaita. Vaikka suunniteltu luopumisen tapa voi muodostua yrityksen alkutaipaleella (DeTienne ym., 2015), suunnitelmat voivat muuttua, kun eläkkeelle siirtyminen lähestyy.

## 2.2 Leimautuminen ja suunniteltu luopumisen tapa

Marquis ja Tilcsik (2013, s. 199) määrittelevät leimaantumisen (imprinting) prosessiksi, jossa tarkasteltu toimija kehittää ominaisuuksia, jotka heijastavat ympäristön merkittäviä piirteitä lyhyen alttiuden aikana, ja nämä ominaisuudet ovat pysyväisluontoisia myöhemmistä ympäristön muutoksista huolimatta. He korostavat siten leimaantumisen kolmea olennaista piirrettä: herkkää ajanjaksoa, jolle on ominaista suuri alttius leimaantua, ympäristön vaikutusta ja vaikutuksen pysyvyyttä huolimatta myöhemmistä muutoksista. Mathias ym. (2015) näkevät leimaantumisen aikasidonnaisena oppimisprosessina. Ollaan varsin yksimielisiä siitä, että yrityksen perustaminen on herkkyyksikausi (esim., Guenther ym., 2016; Albert & DeTienne, 2016) organisaatiotasolla. Yksilötason leimaantumisen (Marquis & Tilcsik, 2013; Lee & Battilana, 2020)

suhteen Terbeck ym. (2022) osoittavat, että yrityksen perustaminen on muokkaava kokemus, joka jättää jälkensä perustajaan ja vaikuttaa myöhempään päätöksentekoon.

Simsekin ym. (2015) mukaan leimaantuminen sisältää kolme prosessia, joissa leima muodostuu (genesis), kehittyy (metamorfoosi) ja lopulta ilmenee (ilmentymät). Leiman muodostuminen ymmärretään yleensä liittyvän nimenomaan tarkasteltavan toimijan ympäristöön, mutta esimerkiksi Mathias ym. (2015) sisällyttävät käsitykseensä ympäristöstä laajasti erilaisia tekijöitä, mukaan lukien henkilökohtaiset kokemukset. Näin ollen tässä tutkimuksessa lähdetään ajatuksesta, että yksilötasolla yrityksen omistajaksi tuleminen yrityskaupan kautta on herkkyuden ajanjakso, joka on verrattavissa yrityksen perustamiseen organisaatiotasolla. Nojaten aiempien tutkijoiden tulkintoihin (Mathias ym., 2015; Amankwah-Amoah ym., 2018) kokemusten kautta leimaantumista lähtökohtana on, että yrittäjän kokemus voi toimia leimaantumista aikaansaavana tekijänä (ks. Simsek ym., 2015) ja siten yrittäjyyden aloittaminen tietyllä tavalla (osto, sukupolvenvaihdos) voi sisältää leiman muodostumisen prosessin, joka ilmenee myöhemmin tietynlaisena suunniteltuna luopumisen tapana.

## 2.3 Hypoteesit

Tutkimuksen lähtökohtana on edellä kuvattuun pohjaten näkemys, että omistajaksi tuleminen yrityskaupan kautta on leimaantumiskokemus, jossa uusi omistaja kokee käytännössä liiketoiminnan siirron yhdeltä yrittäjältä toiselle ja rakentaa kognitiivisen skeeman osto-myyntitilanteisiin. Tämä leimaantuminen ilmenee sitten valitussa luopumisen tavassa. Aiemmassa yrityskauppaa käsittelevässä tutkimuksessa Van Teeffelen ja Uhlaner (2013) osoittavat, että yrittäjät, jotka alun perin ostivat yrityksensä, suosivat todennäköisemmin myyntiä kuin lopettamista poistumisvalintanaan.

Liiketoiminnan siirtyminen perheen sukupolvelta toiselle edellyttää jonkinlaista sitoutumista yritykseen kytkeytyvän sosioekonomisen vaurauden vaalimiseen (esim. Berrone ym., 2012; DeTienne & Chirico, 2013), tarjoten siten sisäänrakennettuja motivaatiotekijöitä sukupol-

venvaihtoon liittyvään luopumiseen. Itse sukupolvenvaihdokseen on leimaantumiskokemus seuraajalle (ks. esim. Murthy & Paul, 2016).

Yrittäjyyden aloittamiseen liittyvä motivaatio ja toiminta on voimakas kokemus, joka liittyy yrittäjäidentiteetin muodostumisen prosessiin (Radu-Lefebvre ym., 2021). Yrityksestä tulee perustajan ”lapsi” (Cardon ym., 2005). Yrittäjät voivat kuitenkin päättää lopettaa jopa menestyvän yritystoiminnan monista syistä (esim. uranvaihdos, avioero, eläköityminen tai parempi liikeidea) (Wennberg ym., 2010). Oleellista on, että yrityksen perustaminen kokemuksena ei tuota leimaavaa kokemusta omistajanvaihdoksesta.

Edellä kuvattuun nojaten esitetään seuraavat hypoteesit:

- (1) Sukupolvenvaihdoksen kautta aloittaneet suunnittelevat todennäköisemmin sukupolvenvaihdoksen kautta luopumista.
- (2) Ostamalla yrittäjäksi ryhtyneet suunnittelevat todennäköisemmin luopumista yrityksen myynnin kautta.
- (3) Yrityksen perustaneet suunnittelevat todennäköisemmin yrityksen lopettamista.

Kontrollimuuttujiksi analyysissä otetaan vastaajan ikä, yrityksen koko, yrittäjän sukupuoli sekä toimiala.

### 3 MENETELMÄT JA AINEISTO

Tutkimuksen aineisto kerättiin vuonna 2021 online-kyselyllä (valtakunnallinen omistajanvaihdosbarometri). Kyselyä välittivät suoraan jäsenilleen tai asiakkailleen Suomen Yrittäjät, Perheyritysten liitto ja Suomen Yrityskaupat Oy sekä uutiskirjeiden osana lisäksi Finnvera, Elinkeinoelämän keskusliitto EK, Suomen Uusyrittäjäkeskukset ja Suomen Yrityskummit. Tässä tutkimuksessa hyödynnetään sellaisten yli 55-vuotiaiden vastaajien vastauksia, jotka edustavat pieniä ja keski-suuria yrityksiä (enintään 249 työntekijää). Yhteensä 1 192 vastaajaa täytti kriteerit. Analyysissä käytettiin SPSS-ohjelmiston versiota 29.

Vastaajista 26,7 prosenttia oli naisia ja 72,8 prosenttia miehiä. Muut eivät ilmoittaneet sukupuoltaan. Vastaajista 45 prosentilla oli korkea-

koulutuskinto. Vastaajien keskimääräinen ikä oli 63,2 vuotta (vähimmäisikä 56, enimmäisikä 89). Yrityksistä 17,3 prosenttia toimi kaupan alalla, 15,2 prosenttia teollisuudessa, 11,8 prosenttia rakennusalalla, 21,7 prosenttia asiantuntijapalveluiden ja 31,3 prosenttia muiden palveluiden alalla. Yrityksistä 34,4 prosenttia oli yhden hengen yrityksiä, vajaa kolmannes (30,3 %) työllisti 2–4 henkilöä, vajaa viidennes 5–10 ja 8,4 prosenttia 11–20 henkilöä. Loput (8,4 %) työllisti yli 20 henkilöä.

Aloittamisen tapaa mitattiin kysymyksellä, jossa oli kolme vaihtoehtoa: vastaaja oli (1) perustanut yrityksen, (2) ostanut yrityksen tai (3) jatkanut sukupolvenvaihdoksen kautta yritystä. Perustaneita oli vastaajista 73,2 prosenttia, yrityksen ostanta 16,2 prosenttia ja sukupolvenvaihdoksen kautta yrittäjäksi tulleita 10,7 prosenttia. Suunniteltua luopumisen tapaa mitattiin kysymyksellä, jossa oli neljä vaihtoehtoa. Vastaajilta kysyttiin, minkä he ajattelevat yrityksen tulevaisuuden olevan, kun he luopuvat päävastuusta yrityksessä, ja vaihtoehdot olivat (1) sukupolvenvaihdos perheen sisällä, (2) muut omistajat jatkavat toimintaa, (3) yritys myydään ulkopuoliselle, ja (4) yrityksen toiminta loppuu. Vastaajista 17,9 prosenttia ilmoitti suunnitelluksi luopumisen tavaksi sukupolvenvaihdoksen, 45,4 prosenttia yrityksen myynnin ja 26,1 prosenttia yrityksen toiminnan lopettamisen. 8,6 prosenttia ennakoivat muiden omistajien jatkavan toimintaa.

Analyysissä hyödynnettiin ensin ristiintaulukointia, jonka avulla selvitettiin suunnitellun luopumisen tavan sekä aloittamisen välistä yhteyttä. Tämän jälkeen logistisen regressioanalyysin avulla selvitettiin erikseen luopumistavan selittäviä tekijöitä. Kontrollimuuttujina käytettiin vastaajan ikää, yrityksen kokoa, erikseen yksinyrittäjyyttä, sukupuolta ja toimialaa.

## 4 TULOKSET

Ristiintaulukoinnin tulokset osoittavat, että yritystoiminnan aloittamisen tavan ja suunnitellun luopumistavan välillä on selkeä yhteys (Khiin neliötesti 73,532,  $p < 0,001$ ). Taulukossa 1 on esitetty tulokset. Kun tarkastellaan kaikkia vastaajia, yrityksen myyminen oli suosituin kaikista suunnittelun luopumisen tavoista. Toisaalta kun tarkastel-

laan aloittamisen tapaa, sukupolvenvaihdos oli selvästi suositumpi luopumisen tapa niillä vastaajilla, jotka olivat itse tulleet yrittäjäksi sukupolvenvaihdoksen kautta verrattuna muihin vastaajiin. Samoin vastaajista, jotka olivat aikanaan ostaneet kyseisen yrityksen, jopa 68 prosenttia aikoi myydä yrityksen – prosenttiosuus on paljon suurempi kuin muilla tavoin aloittaneilla. Yrityksen lopettaminen oli taas muita vastaajia todennäköisempää niillä, jotka olivat perustaneet yrityksen.

**Taulukko 1. Yritystoiminnan aloittamisen tapa (rivi) ja suunniteltu luopumisen tapa (sarake).**

		Sukupolvenvaihdos	Muut omistajat jatkavat	Myynti	Lopetus	Muu	Yht.
Perustanut yrityksen	N	138	66	343	256	20	823
	%	16,8	8,0	41,7	31,1	2,4	100,0
Ostanut yrityksen	N	22	17	123	19	1	182
	%	12,1	9,3	67,6	10,4	0,5	100,0
Tehnyt sukupolvenvaihdoksen	N	40	7	47	25	1	120
	%	33,3	5,8	39,2	20,8	0,8	100,0
Yhteensä	N	200	90	513	300	22	1125
	%	17,8	8,0	45,6	26,7	2,0	100,0

Seuraavaksi logistisen regressioanalyysin avulla selvitettiin luopumisen tapaa selittäviä tekijöitä. Ensimmäiseksi tarkasteltiin sukupolvenvaihdosta luopumisen tapana. Tulokset osoittavat, että vastaajat, jotka ovat itse tehneet sukupolvenvaihdoksen, ovat yli kaksi kertaa todennäköisemmin kuin muut tekemässä sukupolvenvaihdosta myös luopuessaan yritystoiminnasta (Exp (B) 2,067,  $p < 0,001$ ). Myös yrityksen koko (Exp (B) 1,398,  $p < 0,001$ ) ja sukupuoli (mies) (Exp (B) 1,647,  $p < 0,05$ ) selittävät positiivisesti aikeita sukupolvenvaihdokseen. Toisin sanoen isommat yritykset siirtyvät todennäköisemmin sukupolvelta toiselle. Yksinyrittäjyys selittää sukupolvenvaihdosaikeita negatiivisesti (Exp (B) 0,374,  $p < 0,001$ ). Vastaajan iällä ei ollut merkitystä. Myös toimialalla oli merkitystä lukuun ottamatta asiantuntijapalveluiden alaa, jolla ei ollut mitään vaikutusta. Malli ennustaa oikein 83 prosenttia tapauksista (Nagelkerke R2 arvo 0,158). Ensimmäinen hypoteesi saa tukea tuloksesta.

Vastaajat, jotka olivat aikanaan ostaneet yrityksen, olivat kolme kertaa todennäköisemmin myymässä sitä (Exp (B) 2,696,  $p < 0,001$ ). Näin ollen myös toinen hypoteesi saa tukea. Lisäksi yrityksen koko selitti negatiivisesti myyntiä (Exp (B) 0,819,  $p < 0,05$ ), koska isommat yritykset ovat todennäköisemmin siirtymässä sukupolvenvaihdoksen kautta seuraavalle sukupolvelle. Toisaalta yhden hengen yrityksiä ei todennäköisesti olla myöskään myymässä (Exp (B) 0,361,  $p < 0,001$ ). Vastaajan iällä tai sukupuolella ei ollut mallissa merkitystä. Toimialoista erityisesti kaupan alan yrityksiä ollaan myymässä (Exp (B) 5,135,  $p < 0,001$ ). Malli ennustaa oikein 64 prosenttia tapauksista (Nagelkerke R2 arvo 0,139).

Kun tarkastellaan yrityksen lopettamista, ainoastaan yrityksen koko selittää tätä luopumisen tapaa (Exp (B) 0,370,  $p < 0,001$ ) ja vaikutus on negatiivinen. Mitä pienempi yritys, sitä todennäköisemmin se lopetetaan. Yhden hengen yritykset lopetetaan yli kaksi kertaa todennäköisemmin kuin isommat yritykset (Exp (B) 2,231,  $p < 0,01$ ). Muilla muuttujilla ei ollut mallissa tilastollista merkitsevyyttä. Näin ollen kolmas hypoteesi ei saa regressioanalyysissä tukea, kun yrityksen koko otetaan huomioon. Ristiintaulukointi osoitti, että perustaneet muita useammin lopettavat yritystoiminnan, mutta regressioanalyysin mukaan tämä on kuitenkin kiinni ennen kaikkea yrityksen koosta. Malli selittää oikein 79 prosenttia tapauksista (Nagelkerke R2 arvo 0,364).

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tulokset tarjoavat lisätukea DeTienne ja Cardonin (2012) sekä Afrahin ja Blackburnin (2019) löydöksille liittyen yrityksen koon vaikutuksiin, sillä koko osoittautui merkittäväksi kaikissa testatuissa malleissa. Tulokset myös tukevat suoraan van Teeffelenin ja Uhlnerin (2013) aiempaa tutkimusta, jonka mukaan alun perin yrityksensä ostaneet yrittäjät suosivat todennäköisemmin myyntiä lopettamisen sijaan. Lisäksi todettiin, että sukupolvenvaihdoksen kautta yritystä jatkaneet yrittäjät olivat 2,1 kertaa todennäköisemmin suunnittelemassa myös luopumista sukupolvenvaihdoksen kautta verrattuna muihin strategioihin. Tämä tarjoaa lisätukea ja laajennusta Kotadkiewiczin ym. (2022) tuloksiin, jotka viittasivat myös yhteyteen aloittamisen ja luopumisen tapojen välillä, ja on myös yleinen odotus suuressa osassa

perheyriyten sukupolvenvaihdoksiin liittyvää tutkimusta. Tulos on niin ikään sopusoinnussa perheyriyksen sosioekonomisen vaurauden säilyttämispyrkimykseen liittyvän ajattelumallin kanssa (esim. Berrone ym., 2012).

Tulokset eivät suoraan tue ajatusta, että omistajanvaihdoskokemuksen ja siitä syntyvän leimaantumisen puute olisi vaikuttava tekijä itse perustettujen yritysten luopumisen tavassa, mutta eivät myöskään poissulje sitä. Yrityksen koko on varsin luonnollisesti, erityisesti jos yritys on yhden henkilön yritys, hallitseva tekijä: siirrettävää on vähän, ja potentiaaliselle ostajalle/seuraajalle on vähän hankittavaa. Yhden henkilön yritysten kohdalla omistajan ja liiketoiminnan kiinteästä yhteydestä johtuvat tekijät voivat luonnollisesti olla itsessään riittävä syy lopettamispäätökselle. Tulos on linjassa aiempien tutkimusten kanssa (esim. DeTienne ym., 2015).

Kokonaisuutena tarkastellen tutkimuksen tulokset tukevat esitettyä näkemystä, jonka mukaan yritystoiminnan aloittaminen on tärkeä kokemus yksilölle, ja että herkkänä alttiuden aikana muodostuu leima, joka myöhemmin vaikuttaa suunniteltuun luopumisen tapaan. Ei voida väittää, että aloittamisen tapa yksinään määrittää luopumisen tavan. Kuten Mathias ym. (2015, s. 25) huomauttavat, yrittäjiin vaikuttavat monenlaiset ja mutkikkaat kokemukset elämän aikana; he eivät ole ”jumissa” syntyneen leiman kanssa. Lisäksi erilaiset ulkoiset tekijät, kuten markkinaolosuhteet, teknologinen kehitys ja verotus, voivat vaikuttaa luopumisen tapaan. Kerran muodostunut leima voi myös kehittyä (Simsek ym., 2015). Leimaantuminen tarjoaa kuitenkin hyödyllisen näkökulman ikääntyvien yrittäjien suunniteltuihin luopumisstrategioihin.

Tulosten perusteella omistajanvaihdosten edistämistyössä ja sen suunnittelussa on hyvä huomioida mahdolliset ajattelun vinoumat, joita leimaantuminen on voinut synnyttää. Myös yrittäjien itsensä on hyvä tiedostaa, että heidän yrittäjänä aloittamisensa muoto voi vaikuttaa heihin huomaamatta. Kun vaikutus tiedostetaan, voi päätöksenteko perustua vankemmalle pohjalle.

Artikkeli perustuu RENT-konferenssissa 2022 esitettyyn paperiin, jota on myöhemmin kehitetty. Artikkelin on valmisteltu osana *Strengthening Business Transfer Ecosystems Through HEI Expertise* -hanketta, ja haluamme kiittää hankkeen ja tämän artikkelin rahoittamisesta opetus- ja kulttuuriministeriötä.

## LÄHTEET

Afrahi, B., & Blackburn, R. (2019). Entrepreneurs exit strategies: The role of emotion. *BAM2019 conference proceedings: Building and sustaining high performance organisations during uncertain times*. <https://livrepository.liverpool.ac.uk/3106611/1/Afrahe%26BlackburnBAM2019contribution805.pdf>

Albert, L. S., & DeTienne, D. R. (2016). Founding resources and intentional exit sales strategies: An imprinting perspective. *Group & organization management*, 41(6), 823–846. <https://doi.org/10.1177/1059601116668762>

Amankwah-Amoah, J., Boso, N., & Antwi-Agyei, I. (2018). The effects of business failure experience on successive entrepreneurial engagements: An evolutionary phase model. *Group & organization management*, 43(4), 648–682. <https://doi.org/10.1177/1059601116643447>

Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research, *Family business review*, 25(3), 258–279. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>

Cardon, M. S., Zietsma, C., Saporito, P., Matherne, B. P., & Davis, C. (2005). A tale of passion: New insights into entrepreneurship from a parenthood metaphor. *Journal of business venturing*, 20(1), 23–45. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.01.002>

DeTienne, D. R., & Cardon, M. S. (2012). Impact of founder experience on exit intentions. *Small business economics*, 38(4), 351–374. <https://doi.org/10.1007/s11187-010-9284-5>

DeTienne, D. R., & Chirico, F. (2013). Exit strategies in family firms: How socioemotional wealth drives the threshold of performance. *Entrepreneurship theory and practice*, 37(6), 1297–1318. <https://doi.org/10.1111/etap.12067>



- DeTienne, D. R., McKelvie, A. & Chandler, G. N. (2015). Making sense of entrepreneurial exit strategies: A typology and test. *Journal of Business Venturing*, 30(2), 255–272. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.07.007>
- DeTienne, D. R., & Wennberg, K. (2016). Studying exit from entrepreneurship: New directions and insights. *International small business journal*, 34(2), 151–156. <https://doi.org/10.1177/0266242615601202>
- Drapeau, M. J., & Tremblay, M. (2020). Revisiting the entrepreneurial exit decision process: A decision-making model. Teoksessa D. Deschamps, A. Missonier, C. Thévenard-Puthod, P. Robic, & D. Barbelivien (toim.), *Business transfers, family firms and entrepreneurship* (s. 22–36). Routledge.
- Duh, M., Tominc, P., & Rebernik, M. (2009). Growth ambitions and succession solutions in family businesses. *Journal of small business and enterprise development*, 16(2), 256–269. <https://doi.org/10.1108/14626000910956047>
- Favre-Bonté, V., & Thévenard-Puthod, C. (2013). Resource and skill transfers in subcontractor SME acquisitions: Influence on the long-term performance of acquired firms. *European management review*, 10(3), 117–135. <https://doi.org/10.1111/emre.12014>
- Guenther, C., Oertel, S., & Walgenbach, P. (2016). It's all about timing: Age-dependent consequences of founder exits and new member additions. *Entrepreneurship theory and practice*, 40(4), 843–865. <https://doi.org/10.1111/etap.12148>
- Joensuu-Salo, S., Viljamaa, A., & Varamäki, E. (2019). The Impact of continuity outlook and development activities on growth intentions. *7th International OFEL conference on governance, management and entrepreneurship: Embracing diversity in organisations* (s. 388–399). <http://hdl.handle.net/10419/196098>
- Kaciak, E., Kołodkiewicz, I., Thongpapanl, N. T., & Wojtyra, M. (2021). The role of social networks in shaping entrepreneurial exit strategies. *International entrepreneurship and management journal*, 17(4), 1619–1655.
- Kołodkiewicz, I., Kozłowski, Ł., & Wojtyra-Perlejewska, M. (2022). Entrepreneurs' exit strategies and their determinants: The role of perceived exit challenges. *International journal of emerging markets*, 18(10), 4591–4612. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-08-2021-1260>
- Lee, M., & Battilana, J. (2020). How the zebra got its stripes: Individual founder imprinting and hybrid social ventures. Teoksessa M. L. Besharov, & B.C. Mitzinnec (toim.), *Organizational hybridity: Perspectives, processes, promises* (s. 139–165). (Research in the Sociology of Organizations 69). Emerald Publishing.

Marquis, C., & Tilcsik, A. (2013). Imprinting: Toward a multilevel theory. *The academy of management annals*, 7(1), 195–245. <https://doi.org/10.5465/19416520.2013.766076>

Mathias, B. D., Williams, D. W., & Smith, A. R. (2015). Entrepreneurial inception: The role of imprinting in entrepreneurial action. *Journal of business venturing*, 30(1), 11–28. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.07.004>

Morris, M. H., Soleimanof, S., & White, R. J. (2020). Retirement of entrepreneurs: Implications for entrepreneurial exit. *Journal of small business management*, 58(6), 1089–1120. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12476>

Murthy, V., & Paul, B. (2016). Emotional embeddedness: a process of becoming a small business owner. *International journal of management concepts and philosophy*, 9(2), 120–143. <https://dx.doi.org/10.1504/IJMCP.2016.077769>

Parastuty, Z. (2018). Systematic review of research on exit: A bibliometric analysis and future directions. *International review of entrepreneurship*, 16(4), 587–626.

Radl, J. (2013). Labour market exit and social stratification in Western Europe: The effects of social class and gender on the timing of retirement. *European sociological review*, 29(3), 654–668. <https://doi.org/10.1093/esr/jcs045>

Radu-Lefebvre, M., Lefebvre, V., Crosina, E., & Hytti, U. (2021). Entrepreneurial identity: A review and research agenda. *Entrepreneurship theory and practice*, 45(6), 1550–1590. <https://doi.org/10.1177/10422587211013795>

Simsek, Z., Fox, B. C., & Heavey, C. (2015). “What’s past is prologue”: A framework, review, and future directions for organizational research on imprinting. *Journal of management*, 41(1), 288–317. <https://doi.org/10.1177/0149206314553276>

Soleimanof, S., Morris, M. H., & Syed, I. (2015). The role of retirement intention in entrepreneurial firm exit. Teoksessa D. DeTienne, & K. Wennberg (toim.), *Research handbook of entrepreneurial exit* (s. 157–183). Edward Elgar Publishing.

Terbeck, H., Rieger, V., Van Quaquebeke, N., & Engelen, A. (2022). Once a founder, always a founder? The role of external former founders in corporate boards. *Journal of management studies*, 59(5), 1284–1314. <https://doi.org/10.1111/joms.12774>

Valenza, G., Caputo, A., & Calabrò, A. (2021). Is small and medium-sized beautiful? The structure and evolution of family SMEs research. *Journal of family business management* 13(2), 453–485. <https://doi.org/10.1108/JFBM-03-2021-0024>

Van Teeffelen, L., & Uhlaner, L. M. (2013). Firm resource characteristics and human capital as predictors of exit choice: An exploratory study of SMEs. *Entrepreneurship research journal*, 3(1), 84–108. <https://doi.org/10.1515/erj-2012-0008>

Von Bonsdorff, M. E., Lahtonen, J., von Bonsdorff, J., & Varamäki, E. (2019). Entrepreneurs' exit and paths to retirement: Theoretical and empirical considerations. Teoksessa A. Maâlaoui (toim.), *Handbook of research on elderly entrepreneurship* (s. 55–77). Springer.

Wennberg, K., & DeTienne, D. R. (2014). What do we really mean when we talk about 'exit'? A critical review of research on entrepreneurial exit. *International small business journal*, 32(1), 4–16. <https://doi.org/10.1177/0266242613517126>

Wennberg, K., Wiklund, J., DeTienne, D. R., & Cardon, M. S. (2010). Reconceptualizing entrepreneurial exit: Divergent exit routes and their drivers. *Journal of business venturing*, 25(4), 361–375. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.01.001>

Xi, G., Block, J., Lasch, F., Robert, F., & Thurik, R. (2020). The survival of business takeovers and new venture start-ups. *Industrial and corporate change*, 29(3), 797–826. <https://doi.org/10.1093/icc/dtz076>

Zwier, D., Damman, M., & Van den Heuvel, S. G. (2021). Explaining differences in retirement timing preferences between the solo self-employed and employees. *International journal of manpower*, 42(2), 286–304. <https://doi.org/10.1108/IJM-01-2019-0038>

# YRITYSTEN YHTEISKUNTA- VASTUU GLOBAALIN KRIISIN KESKELLÄ

Emilia Kangas, KT, yliopettaja, SeAMK

Sanna Joensuu-Salo, FT, KTT, dosentti, tutkijayliopettaja, SeAMK

Anmari Viljamaa, VTM, KTT, tutkijayliopettaja, SeAMK

## 1 JOHDANTO

Yritysten yhteiskuntavastuu juontaa juurensa yritysten harjoittamaan hyväntekeväisyyteen, ja sen painopiste on pitkään ollut suuryrityksissä. Suurten yritysten hallitsevan aseman vuoksi pk-yritykset ovat jääneet marginaaliin yritysten vastuullisuuskäytännöissä ja tutkimuksessa (Lepoutre & Heene, 2006; Sen & Cowley, 2013). Nykyaikaisessa yritysten yhteiskuntavastuuta koskevassa tutkimuksessa on kuitenkin korostettu suurten yritysten ja pk-yritysten välisiä perustavanlaatuisia eroja ja tarvetta ottaa tämä ero huomioon tutkittaessa vastuullisuutta pk-yritysten yhteydessä (Russo & Perrini, 2010; Spence, 2007; Sen & Cowley, 2013). Tässä tutkimuksessa keskitytäänkin nimenomaan pienten ja keskisuurten yritysten vastuullisuuteen.

Pandemioiden tai muiden globaalien kriisien vaikutuksesta pienten yritysten yhteiskuntavastuuseen on niukasti tutkimustietoa. COVID-19:n leviytystä maailmanlaajuisesti pandemiaksi monet ovat pohtineet kriisin vaikutuksia työn ja yritysten tulevaisuuteen. Pandemia on vaikuttanut niin pienten kuin suurtenkin yritysten toimintaan. Euroopan investointipankin (2021) tutkimuksen mukaan 49 prosenttia Euroopan unionissa (EU) toimivista yrityksistä kärsi myynnin laskusta COVID-19-pandemian vuoksi. Lisäksi tutkimus osoitti, että pienet yritykset kärsivät enemmän kuin suuret yritykset (EIP Investment Survey, 2021). Yritysten on täytynyt käytännössä suunnitella uudenlainen normaali eli uudet toimintatavat ylläpitääkseen liiketoimintaansa kriisin aikana.

Lisäksi yritysten olisi pohdittava miten pandemian aiheuttamat muutokset otetaan huomioon kilpailuedun luomisessa. Moneva-Abadía ym. (2019) mukaan sosiaalisesti vastuulliset strategiat ovat ratkaiseva tekijä pienten yritysten kilpailukyvyssä talouskriisin aikana. Kyseisessä tutkimuksessa kerrotaan, että yritysten yhteiskuntavastuu kannustaa innovointiin erityisesti silloin, kun yritysten on tutkittava uusia mahdollisuuksia. Pienillä yrityksillä on vähemmän resursseja suunnattavaksi kriiseihin valmistautumiseen, mutta ne voivat yleensä reagoida ja sopeutua ketterästi (Eggers, 2020; Clauss ym., 2022). Kriisiaikoina pk-yritysten selviytyminen ja taloudellinen menestys perustuvat sosiaalisesti vastuullisiin aloitteisiin (Magrizos ym., 2021). Kriisi luo myös uusia mahdollisuuksia liittyen resursseihin, joita yritykset voivat valjastaa työntekijöidensä tueksi sekä nykyhetkessä että tulevaisuudessa. Näihin mahdollisuuksiin voivat kuulua johdon tehostettu sosiaalinen ja organisatorinen tuki, työprosessien digitalisointi, tehokkaamman tiimityön toteuttaminen ja työterveyteen panostaminen (Rudolph ym., 2021).

Vaikka vastuullisuuden vaikutuksesta yrityksen taloudelliseen suorituskyykyyn on jo tehty melko paljon tutkimusta etenkin suurissa yrityksissä (esim. Saeidi ym., 2015; Lin ym., 2015), mutta myös pk-yrityksissä (esim. Torugsa ym., 2012; Madueño ym., 2016; Ikram ym., 2020; Bahta ym., 2021), ei ole vielä selkeää kuvaa siitä, miten ja mitkä yritys vastuun ulottuvuudet vaikuttavat pk-yritysten suorituskyykyyn. Lisäksi kriisitilanteella voi olla oma vaikutuksensa yritysten vastuullisuuden ja yritysten suorituskyykyyn väliseen suhteeseen. Tämä artikkeli kuvaa tutkimusta, jossa on tarkasteltu yritysten yhteiskuntavastuun kolmea eri osaluetta pk-yritysten näkökulmasta globaalin kriisin aikana. Tutkimuksessa selvitetään 1) sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen, 2) yhteisön sosiaalisen vastuun ja 3) yhteiskuntavastuuseen liittyvän systeemiajattelun osaamisen vaikutusta pk-yritysten menestymiseen globaalin kriisin aikana.

Seuraavaksi esitellään teoreettinen viitekehys ja käsitellään näitä kolmea yritysten yhteiskuntavastuun ulottuvuutta. Tämän jälkeen luvussa 3 esitetään aineisto ja menetelmät, luvussa 4 tulokset ja luvussa 5 johtopäätökset.

## 2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

### 2.1 Yhteiskuntavastuu

Kirjallisuudessa on esitetty erilaisia määritelmiä yhteiskuntavastuusta, mutta tässä se määritellään yrityksen käyttäytymiseksi, jolla pyritään vaikuttamaan myönteisesti yrityksen erilaisiin sidosryhmiin ja joka ylittää yrityksen taloudellisten etujen edistämisen (Turker, 2009). Se, mitä eri osa-alueita tai kategorioita yhteiskuntavastuun alle sijoitetaan, vaihtelee eri viitekehyksissä. Myös käsitteet ja termit vaihtelevat. Voidaan puhua esimerkiksi yhteiskuntavastuusta, yritys vastuusta tai vain vastuullisuudesta. Yksi tunnettu yhteiskuntavastuun malli on Carrollin (1991) esittämä pyramidimalli, joka sisältää neljä ulottuvuutta: taloudellisen, laillisen, eettisen ja hyväntekeväisyyden (filantrooppisen) ulottuvuuden. Carrollin mukaan yrityksen tulisi toteuttaa kaikkia neljää ulottuvuutta toimiakseen sosiaalisesti vastuullisella tavalla. Lämsän ym. (2018) mukaan sosiaalinen vastuullisuus taas voidaan jaotella ulkoiseen ja sisäiseen ulottuvuuteen. Ulkoinen ulottuvuus kuvastaa yrityksen suhdetta sen toimintaympäristöön, kun taas sisäinen keskittyy siihen, miten hyvin yritys onnistuu henkilöstöjohtamisessa ja johtajuudessa.

Aiemmissa tutkimuksissa on saatu vaihtelevia tuloksia yritys vastuun vaikutuksesta yrityksen tulokseen (Saeidi ym., 2015; Ikram ym., 2020). Joidenkin tutkimusten mukaan yritys vastuun ja taloudellisen suorituskyvyn välillä ei ole yhteyttä, kun taas monet tutkimukset raportoivat joko epäsuorasta (Madueño ym., 2016) tai positiivisesta suhteesta (Vo, 2011; Lin ym., 2015; Bahta ym., 2021). Yritysten vastuullisuuden ja tuloksellisuuden väliseen suhteeseen vaikuttavat monet eri tekijät, joten vaikutuksen osoittaminen kategorisesti on vaikeaa. Monet tutkijat ovat kuitenkin havainneet, että korkealla vastuullisuuden tasolla on yrityksille myönteisiä vaikutuksia liittyen työntekijöiden houkuttelemiseen ja pitämiseen, myönteiseen maineeseen, sidosryhmäsuhteisiin ja asiakkaiden hankkimiseen (Moir, 2001; Turban & Greening, 1997).

## 2.2 Sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen

Ensimmäinen tutkimuksessa tarkasteltava osa-alue on yhteiskuntavastuun sisäinen ulottuvuus eli sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen. Sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen kattaa henkilöstöjohtamisen käytännöt, jotka ovat linjassa yritysten yhteiskuntavastuun periaatteiden kanssa. Henkilöstöjohtamisella on merkittävä rooli yritysten yhteiskuntavastuun toteutumisessa erityisesti yksilötasolla (Aguilera ym., 2007). Kun henkilöstöjohtamisessa otetaan huomioon sosiaalisesti vastuulliset käytännöt ja sovitetaan yhteiskuntavastuun periaatteet yhteen henkilöstöhallintojärjestelmien kanssa, pystytään vastaamaan myös työntekijöiden yhteiskuntavastuun odotuksiin (Jamali ym., 2015). Kun henkilöstöhallinto viestii yrityksen yhteiskuntavastuun toimista ja periaatteista työntekijöille, heidän tietoisuuttaan ja sitoutumistaan voidaan kasvattaa, mikä muokkaa heidän käsityksiään organisaation sosiaalisesta vastuusta sekä sisäisesti että ulkoisesti (Jamali ym., 2015). Tämä puolestaan voi edistää työntekijöiden myönteisiä asenteita ja käyttäytymistä, mikä vaikuttaa esimerkiksi työntekijöiden sitoutumiseen. Henkilöstöhallinnon tulisikin olla keskeisessä asemassa sosiaalisesti vastuullisen lähestymistavan juurruttamisessa organisaatioon auttamalla yritysvastuun viemisessä yrityksen prosesseihin ja käytäntöihin.

Sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen liittyy henkilöstöjohtamisen käytäntöihin, jotka edistävät sosiaalista hyvinvointia ja menevät yrityksen välittömiä etuja ja lakisääteisiä velvoitteita pidemmälle (Waldman ym., 2006; Nie ym., 2018). Diaz-Carrion ym. (2019) mukaan sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen käsittää toimet, jotka liittyvät henkilöstöön, koulutukseen, suoritusten arviointiin ja uranhallintaan, palkkaukseen, työ- ja perhe-elämän tasapainoon ja monimuotoisuuden edistämiseen sekä työterveyteen ja -turvallisuuteen. He ovat tunnistaneet ja validoineet yhteensä 98 sosiaalisesti vastuullista henkilöstöhallinnon käytäntöä. Pk-yritysten ei ole tarkoituksenmukaista ottaa käyttöön kaikkia vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytäntöjä, aivan kuten ne eivät välttämättä ota käyttöön kaikkia perinteisiä henkilöstöhallinnon käytäntöjäkään. Pk-yrityksillä ei useinkaan ole yhtä

kehittyneitä henkilöstöjohtamisen tai hallinnon rakenteita (Heneman & Tansky, 2000) kuin suuremmilla yrityksillä. Aiemmat tutkimukset osoittavat, että pienyrityksille ovat ominaisia epäviralliset henkilöstöjohtamisen käytännöt (Kotey & Sheridan, 2005; Nguyen & Bryant, 2004).

Tässä tutkimuksessa keskitytään kolmeen sosiaalisesti vastuulliseen henkilöstöjohtamisen käytäntöön, joita ovat henkilöstön kouluttaminen, työn ja perheen yhteensovittaminen ja monimuotoisuuden edistäminen. Diaz-Carrion ym. (2019) toteavat, että sosiaalisesti vastuulliset koulutustavoitteet ovat läpinäkyviä ja syrjimättömiä toimia, joilla pyritään parantamaan henkilöstön taitoja ja osaamista. Työ- ja perhe-elämän tasapainoa ja monimuotoisuutta edistävillä sosiaalisen vastuun käytännöillä pyritään luomaan suotuisa tasapaino työntekijöiden työ- ja yksityiselämän välille ja lisäämään samalla työvoiman heterogeenisuutta.

Pienillä yrityksillä on yleensä vain vähän henkilöstöhallinnon resursseja, joten suorituskyvyn ja henkilöstöhallinnon käytäntöjen välistä syy-yhteyttä on syytä tarkastella (Sheehan, 2014). Aikaisempi tutkimus kuitenkin osoittaa, että eräiden henkilöstöhallintokäytäntöjen laajempi käyttö pk-yrityksissä on yhteydessä parempaan suorituskykyyn (Michie & Sheehan, 2008; Nguyen & Bryant, 2004; Sheehan, 2014). Sheehanin (2014) pk-yrityksiä koskevasta tutkimuksesta käy myös ilmi, että ne yritykset, joilla on enemmän valittuja henkilöstöresurssikäytäntöjä, eivät ainoastaan omaa parempaa nykyistä suorituskykyä vaan pysyvät myös säilyttämään pitkän aikavälin suorituskyvyn. Näin ollen Sheehan (2014) väittää, että koska henkilöstöresurssijärjestelmä on pk-yrityksissä monimutkainen ja dynaaminen, se on todennäköisesti tärkeä kestävän kilpailuedun lähde. Suuremmissa yrityksissä tehdyissä tutkimuksissa on raportoitu, että erityisesti sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen käytännöt johtavat työntekijöiden tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen organisaatioon, mikä lopulta johtaa organisaation suorituskyvyn paranemiseen (esim. Albrecht ym., 2015; Barrick ym., 2015; Shen & Benson, 2016). Näiden aikaisempien tutkimusten tulosten pohjalta esitetään seuraava hypoteesi:

H1: Sosiaalisesti vastuullisella henkilöstöjohtamisella on positiivinen yhteys pk-yritysten suorituskykyyn globaalin kriisin aikana.



## 2.3 Yrityksen vastuu yhteisöstä ja yhteiskunnasta

Toinen yhteiskuntavastuun ulottuvuuksista on ulkoinen ulottuvuus eli yrityksen toiminta suhteessa ulkoiseen toimintaympäristöön, joka voi viitata fyysiseen ympäristöön tai laajemmin sosiaaliseen ympäristöön. Tämä ulkoinen ulottuvuus, josta käytämme tässä termiä yhteisövastuullisuus, on etenkin pk-yritysten yhteiskuntavastuun keskeisimpiä osa-alueita. Yksi tapa, jolla pk-yritykset osoittavat yhteiskuntavastuuta, on sitoutuminen omaan paikallisyhteisöönsä (Spence & Schmidpeter, 2003; Jenkins, 2006). Jotkut tutkijat jopa väittävät, että pienyritykset tarjoavat suurempia yrityksiä todennäköisemmin vapaaehtoisesti yhteisöille myös aikaa, eivätkä pelkästään taloudellisia resursseja, sosiaalisen vastuun muotona (Perrini ym., 2007; Sen & Cowley, 2013; Peake ym., 2015).

Pienillä yrityksillä on keskeinen rooli myös paikallisyhteisön kehittämisessä (Muske ym., 2007; Tolbert ym., 2002). Joseph (2000) on korostanut pk-yritysten merkittävää roolia aluekehityksessä yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisijoina. Pienyritykset ja paikallisyhteisöt ovat usein niin tiiviisti sidoksissa toisiinsa, että pienyritysten omistajat ja yhteisön jäsenet, joita ne palvelevat, eivät tee selkeää eroa liike- ja yksityiselämän välillä (Besser & Miller, 2004). Besser ja Miller (2001) havaitsivat, että yritykset, jotka tukivat ja osallistuvat yhteisön toimintaan, kokivat myös todennäköisimmin menestyvänsä liiketoiminnassaan. Niehm ym. (2008) huomasivat perheyrittäjiä koskevassa tutkimuksessaan, että vahva sitoutuminen yhteisöön oli merkittävä tekijä koetun suorituskyvyn kannalta, kun taas yhteisön tuki oli keskeinen tekijä taloudellisen suorituskyvyn kannalta. Stoian ja Gilman (2017) havaitsivat, että paikallisyhteisöön keskittyviä yritysten yhteiskuntavastuualoitteita toteuttavat pk-yritykset kasvavat nopeasti. Näihin aiempiin tutkimuksiin perustuen esitetään seuraava hypoteesi:

H2: Yhteisövastuullisuudella on positiivinen yhteys pk-yritysten suorituskykyyn globaalin kriisin aikana.

## 2.4 Systeemiajattelu ja yhteiskuntavastuu

Tutkimuksen kolmas näkökulma on yhteiskuntavastuuseen liittyvä systeemiajattelu, jota pidetään yhtenä tärkeimmistä kompetensseista kestävän yrittäjyyden osaamisessa (Osagie ym., 2016; Lans ym., 2014). Systeemiajattelua on tutkittu pk-yrityksissä varsin vähän (Kim ym., 2014). Sengen (1990) mukaan keskeinen elementti systeemiajattelussa on kyky omaksua kokonaisvaltainen näkemys organisaatiosta sekä hahmottaa kaikki merkittävät vuorovaikutussuhteet. Wiek ym. (2011) näkevät systeemiajattelun kykyä analysoida monimutkaisia järjestelmiä suhteessa eri alueisiin (yhteiskunta, ympäristö, talous jne.) ja eri mittakaavoihin (paikallisesta globaaliin). Ploum ym. (2018) ja Wiek ym. (2011) pohjalta yhteiskuntavastuuseen liittyvä systeemiajattelun osaaminen voidaan määritellä kyvyksi tunnistaa ja analysoida monipuolisesti eri asioiden välisiä suhteita liittyen yrityksen yhteiskuntavastuun tavoitteisiin.

Osagie ym. (2016) korostavat, että systeemiajatteluun kuuluu sekä sisäisiä että ulkoisia tekijöitä ja Galleli ym. (2020) pitävät sitä kriittisenä osaamisena strategisille siirtymille kohti kestävyyttä. Systeemiajattelun osaamisella on keskeinen rooli kestävän hankinnan ja toimitusketjun hallinnan kannalta (Schulze & Bals, 2020). Systeemiajattelua tarvitaan yhteiskunnallisten, ympäristöllisten ja yhteiskunnallisten kysymysten tunnistamiseksi suhteessa yrityksen tavoitteisiin ja avaintoimintoihin (Ploum ym., 2018).

Yhteiskuntavastuuseen liittyvän systeemiajattelun vaikutusta pk-yritysten menestymiseen ei tietääksemme ole tutkittu. Aiempi tutkimus yleisemmästä systeemiajattelusta on osoittanut, että systeemiajattelun osaaminen liittyy vahvasti toimitusketjun hallintaan (Schulze & Bals, 2020) ja sitä kautta suorituskykyyn (Novitsari ym., 2023). Aiemmat tutkimukset tarjoavatkin näyttöä suorista ja välillisistä yhteyksistä yleisesti systeemiajattelun ja yritysten menestymisen välillä (Jaaron & Backhouse, 2019; Kim ym., 2014). Näin ollen tässä tutkimuksessa esitetään seuraava hypoteesi:

H3: Yhteiskuntavastuuseen liittyvällä systeemiajattelulla on positiivinen yhteys pk-yrityksen menestymiseen maailmanlaajuisen kriisin aikana.

### 3 TIEDONKERUU JA MENETELMÄT

Verkkokysely pk-yrityksille toteutettiin Etelä-Pohjanmaalla lokakuussa 2021, jolloin COVID-19-pandemia oli kestänyt lähes kaksi vuotta. Kaikille yrityksille lähetettiin yksi muistutussähköposti, jonka jälkeen kohdeyrityksille soitettiin ja pyydettiin niitä osallistumaan kyselyyn. Tutkimuksessa pk-yritys määriteltiin EU:n suosituksen 2003/361 mukaisesti: ”Mikroyritysten sekä pienten ja keskisuurten yritysten luokkaan kuuluvat yritykset, jotka työllistävät alle 250 henkilöä ja joiden vuotuinen liikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa ja/tai joiden vuotuinen taseen loppusumma on enintään 43 miljardia euroa.” Lopullisessa aineistossa on 204 vastausta pk-yritysten omistajajohtajilta. Pk-yritykset edustavat eri aloja: kauppa 15 prosenttia, teollisuus 32 prosenttia, asiantuntijapalvelut 9 prosenttia, muut palvelut 18 prosenttia, rakentaminen 6 prosenttia ja muut 20 prosenttia. Yritysten koot vaihtelivat yhdestä henkilöstä 240 työntekijään (keskiarvo 17).

Pk-yritysten menestymisen mittaamisessa käytettiin Länsiluodon ym. (2019) asteikkoa, joka sisältää mittarit sekä taloudellisen että liiketoiminnallisen suorituskyvyn mittaamiseen (yhteensä 11 väittämää). Tässä tutkimuksessa menestymistä tarkasteltiin näiden kahden osa-alueen kautta (taloudellinen menestyminen ja liiketoiminnallinen menestyminen). Sosiaalisesti vastuullista henkilöstöjohtamista mitattiin Hooin ym. (2016) ja Diaz-Carrionin (2019) luomilla asteikolla (kolme väittämää). Yhteisövastuullisuutta mitattiin Besserin ja Millerin (2001) sekä Hooin ym. (2016) asteikkoja hyödyntäen (kaksi väittämää). Systeemiajattelua mitattiin Ploumin ym. (2018) mittariin perustuen (kolme väittämää).

Aineiston analysoinnissa käytettiin lineaarista regressioanalyysiä. Yrityksen kokoa ja toimialan menestystä käytettiin kontrollimuuttujina. Yrityksen koko mitattiin työntekijöiden määrällä ja se muutettiin logaritmiseksi muuttujaksi. Toimialan menestystä kysyttiin kysymyksellä: ”Arvioi yrityksenne päätoimialan menestymistä viimeisen 1–2 vuoden aikana, kun 1=erittäin heikko ja 7=erittäin hyvä. Vastausten perusteella muodostettiin ns. dummy-muuttuja, jossa vastaukset 1–4 antaneet koodattiin numerolla 0 (heikko tai keskiverto toimialan menestyminen) ja vastaukset 5–7 koodattiin arvolla 1 (hyvä tai erinomainen toimialan

menestyminen). Aineistossa 54 % vastaajista arvioi päätoimialansa menestymisen hyväksi tai erinomaiseksi.

## 4 TULOKSET

Ensimmäiseksi testattiin lineaarisen regressioanalyysin avulla yritysten yhteiskuntavastuun kolmen eri osa-alueen vaikutusta taloudelliseen menestymiseen. Taulukossa 1 on esitetty tulokset. Tulokset osoittavat, että sosiaalisesti vastuullisella henkilöstöjohtamisella tai yhteisö vastuullisuudella ei ole merkittävää yhteyttä pk-yritysten taloudelliseen menestymiseen. Systeemiajattelulla vuorostaan on suora ja positiivinen yhteys taloudelliseen menestymiseen ( $B=0.183$ ,  $p<.05$ ). Yrityksen koolla ei ole mallissa merkitystä, mutta päätoimialan menestyminen on yhteydessä myös yrityksen omaan taloudelliseen menestymiseen tilastollisesti erittäin merkitsevästi ( $B=0.302$ ,  $p<.001$ ). Malli selittää taloudellisen menestymisen vaihtelusta 18 %.

**Taulukko 1. Lineaarinen regressioanalyysi taloudellisesta menestymisestä.**

Muuttujat	B (Keskivirhe)	B	Merkitsevyys
Vakio	3.112 (.389)		***
Systeemiajattelu	.178 (.076)	.183	*
Yhteisö vastuullisuus	-.087 (.060)	-.114	-
Sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen	.095 (.077)	.107	-
Koko	.094 (.056)	.121	-
Päätoimialan menestyminen	.651 (.150)	.302	***
F arvo	8.718		***
Selitysaste R <sup>2</sup>	.176		

\* $p<.05$ ; \*\*\* $p<.001$

Toisessa mallissa testattiin yritysten yhteiskuntavastuun eri osa-alueiden vaikutusta liiketoiminnalliseen menestymiseen. Tulokset on esitetty taulukossa 2. Malli selittää 34 % liiketoiminnallisen menes-

tymisen vaihtelusta. Sekä yhteisövuastuullisuus ( $\beta$ .17,  $p < .05$ ) että sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen ( $\beta$ .17,  $p < .05$ ) selittävät positiivisesti pk-yrityksen liiketoiminnallista menestymistä. Lisäksi sitä selittää yrityksen koko ( $\beta$ .25,  $p < .001$ ) ja päätoimialan pärjääminen ( $\beta$ .30,  $p < .001$ ). Systeemiajattelulla ei vuorostaan ole vaikutusta yrityksen liiketoiminnalliseen menestymiseen.

**Taulukko 2. Lineaarinen regressioanalyysi liiketoiminnallisesta menestymisestä.**

Muuttujat	B (Keskivirhe)	$\beta$	Merkitsevyys
Vakio	2.163 (.343)		***
Systeemiajattelu	.065 (.067)	.068	-
Yhteisövuastuullisuus	.127 (.053)	.168	*
Sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen	.146 (.068)	.165	*
Koko	.188 (.049)	.245	***
Päätoimialan menestyminen	.647 (.132)	.303	***
F arvo	20.029		***
Selitysaste $R^2$	.343		

\* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ; \*\*\* $p < .001$

Yhteenvedona voi todeta, että yritysten yhteiskuntavastuun eri osa-alueet vaikuttavat eri tavoin pk-yritysten menestymiseen kriisin aikana. Kyky systeemiajatteluun vaikuttaa positiivisesti ja suoraan taloudelliseen menestymiseen, mutta ei liiketoiminnalliseen menestymiseen. Sitä vastoin sosiaalisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen ja yhteisövuastuullisuus vaikuttavat suoraan pk-yritysten liiketoiminnalliseen menestymiseen, mutta ei taloudelliseen menestymiseen. Näin ollen kaikki hypoteesit saavat osittaisen vahvistuksen: yritysten yhteiskuntavastuulla on positiivinen yhteys menestymiseen, mutta vaikutus riippuu siitä, mitä menestymisen näkökulmaa tarkastellaan. Yhteiskuntavastuun eri osa-alueet vaikuttavat eri tavoin taloudelliseen menestymiseen ja liiketoiminnalliseen menestymiseen.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Artikkelin tavoitteena oli tarkastella yritysten yhteiskuntavastuun suhdetta pk-yritysten menestymiseen kriisin aikana. Tulokset osoittavat, että panostukset työntekijöihin maksavat itsensä takaisin kriisitilanteessa, vaikka ne eivät vaikuttaisikaan suoraan taloudelliseen menestymiseen. Tämä tukee aiempia tutkimuksia, joiden mukaan henkilöstöhallintokäytäntöjen tehokas hyödyntäminen edistää pk-yritysten suorituskykyä (Michie & Sheehan, 2008; Nguyen & Bryant, 2004; Sheehan, 2014). Lisäksi tulokset ovat linjassa Niehmin ym. (2008) havaintojen kanssa, joiden mukaan yrityksen sitoutuminen yhteisöön on ratkaisevassa asemassa selitettäessä perheyrietyksissä koettua suorituskykyä. Tulokset ovat myös osittain samansuuntaisia Stoianin ja Gilmanin (2017) tutkimuksen kanssa, jossa osoitettiin, että pk-yritykset voivat saavuttaa nopeutettua kasvua osallistumalla aktiivisesti yritysten yhteiskuntavastuupyrkimyksiin, jotka kohdistuvat erityisesti paikallisyhteisöön.

Tulosten perusteella voidaan tehdä joitain ehdotuksia yhteiskuntavastuun kehittämiseen pk-yrityksissä. Yhteiskuntavastuuseen liittyvää systeemiajattelua koskevien tulosten perusteella yhteiskuntavastuun tavoitteita on syytä lähestyä kokonaisvaltaisesti ja tarkastella niitä kiinteänä osana yleistä liiketoimintasuunnittelua. Sosiaalisesti vastuullisen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta tutkimustulokset osoittavat vahvasti, että työntekijöihin investoiminen on tärkeää. Sosiaalisesti vastuullisten henkilöstöhallintokäytäntöjen omaksuminen lisää työntekijöiden tyytyväisyyttä ja sitoutumista ja parantaa organisaation suorituskykyä. Yritykset hyötyvät suuresti sitoutuneesta työvoimasta, koska sitoutumisen ja luovuuden, tehtävistä suoriutumisen, organisaation kansalaiskäyttäjyksen ja asiakastyytyväisyyden välillä on positiivinen yhteys (Bakker ym., 2014). Työn voimavarojen parantaminen esimerkiksi osallistavan johtamisen tai sosiaalisen tuen lisäämisen avulla voi edistää sitoutumista työhön (Schaufeli & Bakker, 2004). Pk-yritysten tulisikin panostaa sosiaalisesti vastuulliseen henkilöstöjohtamiseen erityisesti kriisiaikoina. Epävarmuus ja työtapojen muutokset heikentävät työntekijöiden yleistä hyvinvointia riippumatta siitä, tulevatko uhat yrityksen sisältä vai sen ulkopuolelta (Cheng & Chan, 2008). Vastuulliset

johtamiskäytännöt voivat vähentää yksilöiden kokemaa epävarmuutta (Maak & Pless, 2006). Maak ja Pless (2006) korostavatkin osallisuuden ja yhteistyön merkitystä johtamissuhteissa ja painottavat vastuullisen johtamisen käytäntöjen keskeistä roolia työntekijöiden osallistumisen edistämässä päätöksentekoon ja työprosessien suunnitteluun.

Yhteisövastuullisuuden näkökulmasta tuloksemme kannustavat pk-yrityksiä panostamaan yhteistyöhön ja hyviin suhteisiin paikallisyhteisönsä kanssa. Pienyrityksille voi olla haastavaa osallistua merkittävällä panoksella maailmanlaajuiseen yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen, mutta niiden panos omassa yhteisössään voi olla merkittävä ja tuottaa laajasti vaikutuksia yhteisön elämään. Siksi pienelle yritykselle voi olla hyvä asettaa etusijalle investoinnit paikallisyhteisöönsä. Vahva maine ja luotettavuus voivat helpottaa toimintaa huomattavasti, erityisesti työntekijöiden houkuttelemisessa. Kuten todettu, sosiaalista vastuuta korkealla tasolla ylläpitävillä yrityksillä on useita etuja, kuten kyky houkutella ja pitää työntekijöitä, kasvattaa hyvää mainetta, parantaa suhteita sidosryhmiin ja lisätä asiakasuskollisuutta (Moir, 2001; Turban & Greening, 1997). Yhteenvetona voi todeta, että yhteiskuntavastuun toteuttamisella on vaikutusta pk-yritysten menestymiseen globaalien kriisien aikana.

## LÄHTEET

Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of management review*, 32(3), 836–863.

Albrecht, S., Bakker, A., Gruman, J., Macey, W., & Saks, A. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of organizational effectiveness: People and performance*, 2(1), 7–35. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2014-0042>

Bahta, D., Yun, J., Islam, M. R., & Ashfaq, M. (2021). Corporate social responsibility, innovation capability and firm performance: evidence from SME. *Social responsibility journal*, 17(6), 840–860. <https://doi.org/10.1108/SRJ-12-2019-0401>

Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. *Career development international*, 23(1), 4–11. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 1(1), 389–411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>

Barrick, M., Thurgood, G., Smith, T., & Courtright, S. (2015). Collective organizational engagement: Linking motivational antecedents, strategic implementation, and firm performance. *Academy of management journal*, 58(1), 111–135. <https://psycnet.apa.org/doi/10.5465/amj.2013.0227>

Besser, T. L., & Miller, N. (2001). Is the good corporation dead? The community social responsibility of small business operators. *The journal of socio-economics*, 30(3), 221–241. [https://doi.org/10.1016/S1053-5357\(01\)00094-4](https://doi.org/10.1016/S1053-5357(01)00094-4)

Besser, T. L., & Miller, N. J. (2004). The risks of enlightened self-interest: Small businesses and support for community. *Business & society*, 43(4), 398–425. <https://doi.org/10.1177/0007650304271140>

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)

Cheng, G. H. L., & Chan, D. K. S. (2008). Who suffers more from job insecurity? A meta-analytic review. *Applied psychology*, 57(2), 272–303. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00312.x>

Clauss, T., Breier, M., Kraus, S., Durst, S., & Mahto, R. V. (2022). Temporary business model innovation–SMEs' innovation response to the Covid-19 crisis. *R&D management*, 52(2), 294–312. <https://doi.org/10.1111/radm.12498>

Diaz-Carrion, R., López-Fernández, M., & Romero-Fernandez, P. M. (2019). Evidence of different models of socially responsible HRM in Europe. *Business ethics: A european review*, 28(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/beer.12203>

Eggers, F. (2020). Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. *Journal of business research*, 116, 199–208. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.025>



European Investment Bank (EIB). (2021). *EIB investment survey 2021: European Union overview*. Haettu: 10.10.2023. [https://www.eib.org/attachments/publications/eibis\\_2021\\_european\\_union\\_en.pdf](https://www.eib.org/attachments/publications/eibis_2021_european_union_en.pdf)

Galleli, B., Hourneaux Jr, F., & Munck, L. (2020). Sustainability and human competences: A systematic literature review. *Benchmarking: An international journal*, 27(7), 1981–2004. <https://doi.org/10.1108/BIJ-12-2018-0433>

Heneman, R. L., Tansky, J. W., & Camp, S. M. (2000). Human resource management practices in small and medium-sized enterprises: Unanswered questions and future research perspectives. *Entrepreneurship theory and practice*, 25(1), 11–26. <https://doi.org/10.1177/104225870002500103>

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://ideas.repec.org/a/eme/mrrpps/mrr-06-2015-0144.html>

Ikram, M., Sroufe, R., Mohsin, M., Solangi, Y. A., Shah, S. Z. A. & Shahzad, F. (2020). Does CSR influence firm performance? A longitudinal study of SME sectors of Pakistan. *Journal of global responsibility*, 11(1), 27–53. <https://doi.org/10.1108/JGR-12-2018-0088>

Jaaron, A. A., & Backhouse, C. J. (2019). Fostering sustainable performance in services through systems thinking. *The service industries journal*, 39(15-16), 1072–1098. <https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1551371>

Jamali, D. R., El Dirani, A. M., & Harwood, I. A. (2015). Exploring human resource management roles in corporate social responsibility: The CSR-HRM co-creation model. *Business ethics: A European review*, 24(2), 125–143. <https://doi.org/10.1111/beer.12085>

Jenkins, H. (2006). Small business champions for corporate social responsibility. *Journal of business ethics*, 67(3), 241–256. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9182-6>

Joseph, E. (2000). *A welcome engagement: SMEs and social inclusion*. Institute of Public Policy Research.

Kim, Y. A., Akbar, H., Tzokas, N., & Al-Dajani, H. (2014). Systems thinking and absorptive capacity in high-tech small and medium-sized enterprises from South Korea. *International small business journal*, 32(8), 876–896. <https://doi.org/10.1177/0266242613483632>

Kotey, B., & Sheridan, A. (2004). Changing HRM practices with firm growth, *Journal of small business management*, 11(4), 474–485.

Lans, T., Blok, V., & Wesselink, R. (2014). Learning apart and together: towards an integrated competence framework for sustainable entrepreneurship in higher education. *Journal of cleaner production*, 62, 37–47. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.03.036>

Lepoutre, J., & Heene, A. (2006). Investigating the impact of firm size on small business social responsibility: A critical review. *Journal of business ethics*, 67, 257–273. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9183-5>

Lin, C. S., Chang, R. Y., & Dang, V. T. (2015). An integrated model to explain how corporate social responsibility affects corporate financial performance. *Sustainability*, 7(7), 8292–8311. <https://doi.org/10.3390/su7078292>

Lämsä, A. M., Keränen, A., & Savela, T. (2018). *Vauhtia vastuullisuuteen: Naisten johtamiskoulutuksen vaikuttavuus* (ePooki – Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 28/2018). Oulun ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-597-158-6>

Länsiluoto, 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>

Maak, T., & Pless, N. M. (2006). Responsible leadership in a stakeholder society – A relational perspective. *Journal of business ethics*, 66(1), 99–115.

Madueno, J. H., Jorge, M. L., Conesa, I. M., & Martínez-Martínez, D. (2016). Relationship between corporate social responsibility and competitive performance in Spanish SMEs: Empirical evidence from a stakeholders' perspective. *BRQ business research quarterly*, 19(1), 55–72. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2015.06.002>

Magrizos, S., Apospori, E., Carrigan, M., & Jones, R. (2021). Is CSR the panacea for SMEs? A study of socially responsible SMEs during economic crisis. *European management journal*, 39(2), 291–303. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.06.002>

Michie, J. & Sheehan, M. (2008). Human resource management and corporate performance: Evidence from UK and US small firms. Teoksessa R. Barrett, & S. Mayson (toim.), *International handbook of entrepreneurship and HRM* (s. 137–164). Edward Elgar.

- Moir, L. (2001). What do we mean by corporate social responsibility? *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 1(2), 16–22. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005486>
- Moneva-Abadía, J. M., Gallardo-Vázquez, D., & Sánchez-Hernández, M. I. (2019). Corporate social responsibility as a strategic opportunity for small firms during economic crises. *Journal of small business management*, 57(sup 2), 172–199. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12450>
- Muske, G., Woods, M., Swinney, J., & Khoo, C. L. (2007). Small businesses and the community: Their role and importance within a state's economy. *The journal of extension*, 45(1), artikkele 13. <https://tigerprints.clemson.edu/joe/vol45/iss1/13>
- Nie, D., Lämsä, A. M., & Pučetaité, R. (2018). Effects of responsible human resource management practices on female employees' turnover intentions. *Business ethics: A European review*, 27(1), 29–41. <https://doi.org/10.1111/beer.12165>
- Niehm, L. S., Swinney, J., & Miller, N. J. (2008). Community social responsibility and its consequences for family business performance. *Journal of small business management*, 46(3), 331–350. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2008.00247.x>
- Nguyen, T. V., & Bryant, S. E. (2004). A study of the formality of human resource management practices in small and medium-size enterprises in Vietnam. *International small business journal*, 22(6), 595–618. <https://doi.org/10.1177/0266242604047412>
- Novitasari, M., Wijaya, A. L., Agustin, N. M., Gunardi, A., & Dana, L. P. (2023). Corporate social responsibility and firm performance: Green supply chain management as a mediating variable. *Corporate social responsibility and environmental management*, 30(1), 267–276. <https://doi.org/10.1002/csr.2353>
- Osagie, E. R., Wesselink, R., Blok, V., Lans, T., & Mulder, M. (2016). Individual competencies for corporate social responsibility: A literature and practice perspective. *Journal of business ethics*, 135, 233–252.
- Peake, W. O., Davis, P. E., & Cox, M. Z. (2015). Being good for goodness sake: The influence of family involvement on motivations to engage in small business social responsibility. *Journal of small business strategy*, 25(1), 1–25.
- Perrini, F., Russo, A., & Tencati, A. (2007). CSR strategies of SMEs and large firms. Evidence from Italy. *Journal of business ethics*, 74, 285–300. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9235-x>

Ploum, L., Blok, V., Lans, T., & Omta, O. (2018). Toward a validated competence framework for sustainable entrepreneurship. *Organization & environment*, 31(2), 113–132. <https://doi.org/10.1177/1086026617697039>

Rudolph, C. W., Allan, B., Clark, M., Hertel, G., Hirschi, A., Kunze, F., Shockley, K., Shoss, M., Sonnentag, S., & Zacher, H. (2021). Pandemics: Implications for research and practice in industrial and organizational psychology. *Industrial and organizational psychology*, 14(1–2), 1–35. <https://doi.org/10.1017/iop.2020.48>

Russo, A., & Perrini, F. (2010). Investigating stakeholder theory and social capital: CSR in large firms and SMEs. *Journal of business ethics*, 91, 207–221. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0079-z>

Saeidi, S. P., Sofian, S., Saeidi, P., Saeidi, S. P., & Saeidi, S. A. (2015). How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction. *Journal of business ethics*, 68(2), 341–350. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.06.024>

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of organizational behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>

Schulze, H., & Bals, L. (2020). Implementing sustainable purchasing and supply management (SPSM): A Delphi study on competences needed by purchasing and supply management (PSM) professionals. *Journal of purchasing and supply management*, 26(4), artikkeli 100625. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2020.100625>

Sen, S., & Cowley, J. (2013). The relevance of stakeholder theory and social capital theory in the context of CSR in SMEs: An Australian perspective. *Journal of business ethics*, 118, 413–427. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1598-6>

Senge, P. (1990). *The fifth discipline. The art & practice of learning organization*. Doubleday Currence.

Sheehan, M. (2014). Human resource management and performance: Evidence from small and medium-sized firms. *International small business journal*, 32(5), 545–570. <https://doi.org/10.1177/0266242612465454>

Shen, J., & Benson, J. (2016). When CSR is a social norm: How socially responsible human resource management affects employee work behavior. *Journal of management*, 42(6), 1723–1746. <https://doi.org/10.1177/0149206314522300>

- Spence, L. J. (2007). CSR and small business in a European policy context: The five C's of CSR and small business research agenda 2007. *Business and society review*, 112(4), 533–552. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8594.2007.00308.x>
- Spence, L. J., & Schmidpeter, R. (2003). SMEs, social capital and the common good. *Journal of business ethics*, 45(1–2), 93–108.
- Stoian, C., & Gilman, M. (2017). Corporate social responsibility that “pays”: A strategic approach to CSR for SMEs. *Journal of small business management*, 55(1), 5–31. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12224>
- Tolbert, C. M., Irwin, M. D., Lyson, T. A., & Nucci, A. R. (2002). Civic community in small-town America: How civic welfare is influenced by local capitalism and civic engagement. *Rural sociology*, 67(1), 90–113. <https://doi.org/10.1111/j.1549-0831.2002.tb00095.x>
- Torugsa, N. A., O'Donohue, W., & Hecker, R. (2012). Capabilities, proactive CSR and financial performance in SMEs: Empirical evidence from an Australian manufacturing industry sector. *Journal of business ethics*, 109(4), 483–500. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1141-1>
- Turban, D. B., & Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of management journal*, 40(3), 658–672.
- Turker, D. (2009). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of business ethics*, 85, 411–427. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9780-6>
- Vo, L. C. (2011). Corporate social responsibility and SMEs: a literature review and agenda for future research. *Problems and perspectives in management*, 9(4), 89–97.
- Waldman, D. A., Siegel, D., & Javidan, M. (2006). Components of transformational leadership and corporate social responsibility. *Journal of management studies*, 43(8), 1703–1725. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00642.x>
- Wiek, A., Withycombe, L., & Redman, C. L. (2011). Key competencies in sustainability: a reference framework for academic program development. *Sustainability science*, 6, 203–218. <https://doi.org/10.1007/s11625-011-0132-6>

# HYVIEN KÄYTÄNTEIDEN JAKAMINEN ECOACTION- TYÖPAJOISSA

Emmi Tuurinkoski, MBA, projektipäällikkö, SeAMK

Anmari Viljamaa, VTM, KTT, tutkijayliopettaja, SeAMK

## 1 JOHDANTOA

Kansainvälisen EcoAction -hankkeen tarkoituksena on vahvistaa viiden yhteistyössä toimivan korkeakoulun yrittäjyyden ja innovatiivisuuden edistämisen valmiuksia, jotka maantieteellisesti ja taloudellisesti vaihtelevat kumppanikohtaisesti. Hankkeessa hyödynnetään kumppanikorkeakoulujen eri osaamisalueita, asiantuntemusta ja kokemusta, joka mahdollistaa hyvien ja toimivien toimintamallien tehokkaan käytön kumppaneiden kesken, sekä mukana olevien kahden tutkimus- ja teknologiaorganisaation osaamista ja verkostoja. Hankkeen kolme strategista tavoitetta ovat *Improve!* eli lisätä osallistuvien korkeakoulujen osaamista luomalla, ristiinpölyttämällä ja sovittamalla yhteen olemassa olevia käytänteitä ja osaamista, *Boost!* eli lisätä yritysten ja aloittavien yritysten tukemista osallistuvien korkeakoulujen parantuvan osaamisen ja tietopohjan kautta, sekä *Extend!* eli kasvattaa korkeakoulujen ulkoista vaikutusta etenkin alueellisissa ekosysteemissä. Hanketta on kuvattu tarkemmin toisaalla (Viljamaa & Alanko, 2022).

Konsortiossa on mukana Pforzheimin yliopisto Saksasta, Óbudan yliopisto Unkarista, Comillas Pontifical University Espanjasta, Voralbergin ammattikorkeakoulu Itävallasta, sekä Seinäjoen ammattikorkeakoulu (SeAMK), joka johtaa konsortiota. Lisäksi mukana ovat tutkimus- ja teknologiaorganisaation roolissa unkarilainen Pannon Business Network Association ja portugalilainen UBI Executive Business School. Konsortion osapuolilla on entuudestaan kahdenvälistä yhteistyöhistoriaa ennen EcoAction-hanketta ja siten aiempi suhde toisiinsa.

EcoAction-konsortio rakennettiin toisaalta maantieteellistä kattavuutta ja toisaalta monipuolista innovaatiokypsyyttä ajatellen. Kumppaneilla on keskenään erilaista osaamista ja kokemusta, mikä mahdollistaa aidon muutosvaikutuksen yksittäisten kumppanien käytäntöihin.

Tässä artikkelissa kuvataan EcoAction-hankkeen hyödyntämiä jakamistyöpajoja (knowledge sharing workshop) ja niiden tuottamia hyötyjä. Tiedon jakamista toteutetaan EcoAction hankkeessa usealla eri tavalla, joista tässä artikkelissa keskitytään konsortion sisäisiin jakamistyöpajoihin. Jakamistyöpajat ovat intensiivisiä, kaksi päivää kestäviä tiedonjakotilaisuuksia, joissa paneudutaan tiettyyn teemaan. Työpajoissa jaetaan tietoa ja keskustellaan pajan teemasta etsien yhdessä mahdollisuuksia parantaa sekä hankkeen että yksittäistä partnereiden toimintaa. Lisäksi tutustutaan isännöivän partnerin toimintaan. Hankkeen toimintasuunnitelman mukaan työpajoja järjestetään hankkeen aikana yhteensä neljä. Artikkelin toinen osa kuvaa hankkeessa sovellettavaa osaamisen ja kokemusten jakamisen viitekehystä yleisellä tasolla. Kolmas osa keskittyy Seinäjoella järjestettyyn ensimmäiseen jakamistyöpajaan. Artikkelin neljäs osa tarkastelee Budapestissa järjestettyä työpajaa. Lopuksi kuvataan lyhyesti jakamistyöpajoista opittua.

## 2 OSAAMISEN JA KOKEMUSTEN JAKAMINEN

EcoAction-hankkeen lähtökohtana on, että hyvien käytäntöjen vaihdon kautta konsortioikumppanit löytävät uusia inspiraation lähteitä toistensa käytänteistä. Konsortio soveltaa yhteisesti sovittua metodologista kehystä yhtenäistäessään ja pannessaan hyviä käytäntöjä käytäntöön.

Hankesuunnitelman mukaisesti hankkeessa sovelletaan nelivaiheista menetelmää, johon kuuluvat (1) olemassa olevien käytäntöjen analysointi ja synteesi, (2) hyvien käytäntöjen valinta eri osaamisalueilla, (3) hyvien käytäntöjen vaihtaminen keskenään itsearviointin perusteella sekä (4) hyvien käytäntöjen operationalisointi ja mobilisointi.

Vaiheessa yksi (olemassa olevien käytäntöjen analysointi ja synteesi) tarkastellaan ulkoisia ja sisäisiä yrittäjyyden tukitekijöitä sekä yrittäjyyden tuloksia korkeakouluissa. Tulokset ovat keskinäisen oppimisen ja hyvien käytäntöjen vaihdon perusta, ja erilaiset ulkoiset taustatekijät huomioidaan. Ulkoiset taustatekijät viittaavat voimiin ja elementteihin, jotka vaikuttavat korkeakoulujen toimintaan teemassa. Institutionaaliset, oikeudelliset ja hallinnolliset kontekstit otetaan mukaan. Organisaation linjaukset ja menettelyt sekä vapaaehtoinen tarjonta otetaan huomioon osana sisäistä ympäristöä. Jotta analyysi olisi kattava, huomioidaan sen osina akateeminen ja opiskelijoiden spin-off-kehitys, patentointi ja lisensointi yhteistyöhön/sopimustutkimukseen, konsultointiin, teollisuuden koulutuskursseihin, tiedon levittämiseen jne.

Toisessa vaiheessa (hyvien yrittäjäkäytäntöjen valinta) tarkastellaan yhteistyötä ja vuorovaikusta, joka yhdistää korkeakoulun toiminnan alueensa teknologiseen, sosiaaliseen ja taloudelliseen kehitykseen. Vertailukohtia määritettäessä käsitellään muodollisia tekijöitä (esim. yrittäjyyden tukitoimet), epämuodollisia tekijöitä (esim. yrittäjyysopetusmenetelmät), resursseja (esim. inhimillinen pääoma) ja valmiuksia (esim. verkostot, lokalisointi). Määritellyt hyvät käytännöt kerätään ja kuvataan yhtenäisessä viitekehyksessä seuraavien kriteerien kautta: 1) innovatiivisuus ja luovuus; 2) toistettavuus, 3) siirrettävyys, 4) kestävyys ja 5) tehokkuus ja vaikuttavuus.

Sisäisten hyvien käytäntöjen lisäksi kaikki hankkeen kumppanit ovat mukana useissa muissa kumppanuuksissa, verkostoissa ja yritystoiminnassa, mukaan lukien julkisyhteisöt, kansalliset virastot, yksityiset yritykset ja hallitukset. Osaltaan valittavat hyvät käytännöt voivat kytkeytyä myös yhteistyöhön mainittujen tahojen kanssa.

Kolmas vaihe (hyvien käytäntöjen vaihtaminen) keskittyy strukturoidusti kuvattujen käytäntöjen vaihtoon. Laadittu hyvien käytäntöjen luettelo muodostaa pohjan kahden ja kolmen väliselle intensiivisemmälle yhteistyölle, jonka pohjalta osallistuvien korkeakoulujen on mahdollista käytännössä pilotoida ja muokata itselleen uusia käytänteitä omaan ekosysteemiinsä soveltuviksi. Viimeisessä vaiheessa (hyvien toimintatapojen operationalisointi ja pk-yrityskeskeisyys) valitut hyvät käytännöt otetaan osaksi toimintaa. Tässä vaiheessa on tärkeää osoittaa käytäntöjen sovellettavuus, relevanssi ja lisäarvo paikallisille ekosysteemeille.



Vaikuttavuus ja toistettavuus varmistetaan seurannalla ja arvioinnilla. Kehitettävillä ja sovellettavilla menetelmillä tavoitellaan myönteistä vaikutusta opiskelijoihin, korkeakouluuyhteisöön, mutta myös ulkoisen ekosysteemin sidosryhmiin.

Jakamistyöpajat (knowledge sharing workshops) toimivat osana yllä kuvattua kokonaisuutta varmistamalla mahdollisuuden aitoon vuoro-vaikutukseen korkeakoulujen välillä. Vaikka kaikissa vaiheissa hyödynnetään aktiivisesti erilaisia verkkovuorovaikutuksen välineitä (Teams, SharePoint, ym.), katsottiin hanketta suunniteltaessa, että syvemmän ymmärryksen ja käytännön vaikutusten saavuttaminen edellyttää myös suoraa kanssa käymistä fyysisesti järjestettävissä tapaamisissa.

### 3 JAKAMISTYÖPAJA SEINÄJOELLA

Konsortion edustajat kokoontuivat ensimmäistä kertaa työpajaan Seinäjoen ammattikorkeakoululle marraskuussa 2022. Kahden päivän aikana partnerit jakoivat tietoa omista hyvistä käytänteistään ja keskustelivat start-up yritysten poluista sekä työskentelystä innovaatioiden parissa. Partnerit tutustuivat lisäksi SeAMKin käytäntöihin, vierailivat teknologialaboratio IoT Compassissa sekä tutustuivat opiskelijoiden yrittäjyyspolkuun Y-Zonessa. Työpajan oppimispiireissä läpikäytiin partnereiden valitsemia hyviä käytänteitä, joista tässä kuvataan lyhyesti joitain.

Pforzheimin yliopisto jakoi esityksessään (Brygger, 2023) käytänteitään ja kokemuksiaan Maker Space -oppimisympäristöstä eli tilasta, joka on valjastettu nopeiden prototyyppien tuottamiseen innovatiivisista tuoteideoista. Tila on jaettu nykyaikaisiin muovi-, puu- tai tekstiilityöasemiin. Tilassa on mahdollista käyttää muun muassa 3D-tulostinta sekä erilaisia työkaluja ja materiaaleja. Maker Space -ympäristöä käytetään opetukseen mutta myös start-up tilaisuuksissa. Lisäksi tila on avoin opiskelijoille, yliopiston henkilökunnalle sekä muille opiskelijaryhmille – ylipäätään innovatiivista tuoteidea kehittäville. Maker Space luo verkoston ja tilan, jossa opiskelijat, työntekijät, professorit ja yritykset työskentelevät yhdessä uusien projektien parissa. Halutessaan tilan käyttäjät saavat tukea prototyyppin jalostamiseen, rahoitukseen ja markkinoille lanseeraukseen.

UBI Executive Business Schoolin, hankkeen portugalilaisen partnerin, esittelemä BIO-ALL mahdollistaa innovatiiviset koulutusresurssit ja liiketoiminnan tukimahdollisuudet bioterveyssektorille (Pereira, 2022). BIO-ALL on kansainvälinen kiihdyttämöohjelma, jossa bioterveyssektorin yritysideoita omaavat saavat käyttöönsä teknistä ja käytännön liiketoiminnan tukea innovaatio- ja kasvuvalmiuksiensa tehostamiseksi. Ohjelma pyrkii edistämään varhaisvaiheessa olevan yrityksen kasvua ajallisesti ja kustannustehokkaasti. BIO-ALLin tavoitteena on vauhdittaa innovaatioita ja yrittäjyyttä bioterveyssektorilla, edistää ekosysteemin sisäistä ja toimijoiden välistä yhteiskehittämistä ja yhteistyödynamikkaa sekä parantaa urauurtavan yrittäjäkoulutuksen menetelmiä ja järjestelmiä.

Pereiran (2022) mukaan kiihdyttämön alkuvaiheen startupit valitaan avoimen hakuprosessin kautta. Mukana olevien ideoiden kypsyyssaste voi vaihdella ideavaiheisesta puolivalmiiseen tai toimivaan prototyyppiin tai lopetettuun prekliiniseen lääketutkimukseen. Yrityksellä on oltava innovatiivisten startup-yritysten kriteerit täyttävä yritys tai ohjelma auttaa heitä luomaan sellaisen, jos he ovat ideavaiheessa. Lopullisen rahapalkinnon lisäksi ohjelmaan osallistuvat yritykset hyötyvät myös palveluista, kuten ideahautomosta, mentoroinnista, koulutuksesta, seminaareista, räätälöidyistä ohjelmista IPR-suojausmenettelyille sekä etenemissuunnitelmasta innovaatioiden, työskentelytilojen ja mediajulkisuuden kaupallistamiseksi tulevaisuudessa (Pereira, 2022).

SeAMKin esittelemät hyvät käytänteet liittyvät opiskelijoiden yrittäjyyden valmisteluun, tukemiseen ja mentorointiin sekä opiskelijoiden yrittäjyysaikomusten kehittymisen seurantaan muun muassa EntreIntention-työkalun avulla. Työkalu herätti suurta kiinnostusta kumppaneiden keskuudessa ja hankkeen edetessä työkalua kokeilivatkin myös kumppanikorkeakoulut. Kaikki konsortion osapuolet hyötyvät osaamisen jakamisesta sekä toistensa yrittäjyys- ja innovaatiokyvyistä.

## 4 TYÖPAJA BUDAPESTISSA

Toinen jakamistyöpaja järjestettiin Óbudan yliopistolla Budapestissa toukokuussa 2023. Ensimmäisessä jakamistyöpajassa toimintamalli haki ymmärrettävästi vielä muotoaan, mutta toisessa työskentely oli

vahvasti rakenteistettua. Jokaista partneria pyydettiin esittämään sovituihin teemoihin liittyvät lyhyet esittelyt oman organisaationsa nykytilasta, parhaista käytännöistä ja haasteistaan. Työpajassa keskityttiin opiskelijoiden sitouttamiseen, startup-yritysten kanssa työskentelyyn ja institutionaalisen muutoksen ajamiseen. Jokainen kumppani toi kolme esitystä helpottamaan tiedon jakamista. Lisäksi työpajassa työstettiin yhdessä kolmea hankkeen toteutukseen liittyvää teemaa.

Ennen työpajoja jokaiselle kumppanille jaetaan valmisteluohjeet, joissa esitysten rakennetta suunnataan kysymyksillä, joihin esityksen toivotaan vastaavan. Esimerkiksi startup-yritysten kanssa työskentelyn esitysohjeessa kysyttiin muun muassa:

- Parhaat käytännöt: Mitä edistystä on tapahtunut startupien perustamisessa/mentoroinnissa/johtamisessa? Jakakaa esimerkkitarinoita tai muita uutisia
- Onko oppilaitoksessanne elinkaarensa eri vaiheissa olevia startup-yrityksiä? (esim. esikäynnistys, hautomotoiminta, kiihdyttämötoiminta)
- Onko teillä hyviä käytäntöjä jaettavaksi mentoroinnista / tukemisesta / sijoittamisesta startup-yrityksiin?
- Mihin toimiin olette ryhtynyt parantaaksenne/kehittääkseen startup-ekosysteemiä?
- Mitä haasteita ja esteitä teillä on?

Toinen tarkasteltava teema oli opiskelijoiden osallistaminen liittyen startup-yrittämiseen. Siihen liittyen valmistelukysymyksiä annettiin seuraavat:

- Miten opiskelijat saadaan mukaan innovaatioekosysteemiin?
- Mitkä ovat opiskelijoiden tarpeet ja kiinnostuksen kohteet?
- Mitkä ovat opiskelijoiden innovaattoreille tarjoamat kannustimet ja mahdollisuudet?
- Mitkä ovat innovaatioekosysteemin ja opiskelijoiden väliset viestintäkanavat?
- Onko teillä hyviä uutisia tai hyviä käytäntöjä jaettavaksi?
- Mitä haasteita ja esteitä teillä on?

Kummankin teeman osalta kuultiin ensin esitys, minkä jälkeen oli mahdollisuus lyhyisiin kysymyksiin. Sen jälkeen käytiin intensiivistä yhteistä keskustelua teemaan liittyvistä haasteista ja kunkin mahdollisuuksista edistää teemaa omassa korkeakoulussaan.

Hankkeen jatkotyöskentelyyn liittyen Budapestin jakamistyöpajassa järjestettiin fasilitoitua työskentelyä kolmen teeman parissa. Ensimmäinen liittyi hankkeen viestinnällisiin tavoitteisiin (työpaketti 7). Hankekumppanit kävivät läpi verkkosivuston toimintaperiaatteita ja ideoivat tapoja varmistaa verkkosivuston näkyvyys ja aktivoida kävijöitä. Toinen teema kytkeytyi hankkeen työpaketin 5 tavoitteiden saavuttamiseen. Osallistujat ideoivat erilaisia vaihtoehtoisia lähestymistapoja. Lopuksi sovittiin toimintasuunnitelmasta, jonka tuloksena toteutettaisiin innovaatioekosysteemin kartoitus Kaufman-säätiön viitekehystä hyödyntäen. Kolmantena aiheena oli pitkän tähtäimen suunnitelma opiskelijoiden yrittäjyysaktiivisuuden nostamiseksi. Vuorovaikutteisessa työskentelyssä pyrittiin kehittämään arviointityökalu potentiaalisten opiskelijatarpeiden tunnistamiseen käytettäväksi rinnakkain Entrelentio-työkalun kanssa, jotta opiskelijoiden sitouttaminen ja yrittäjäpotentiaalia omaavien opiskelijoiden tukeminen onnistuisi tulevaisuudessa vielä paremmin.

## 5 LOPUKSI

Kokonaisuutena tarkastellen EcoAction-hankkeen jakamistyöpajat ovat osoittautuneet, kuten hankesuunnittelussa ennakoitiin, keskeiseksi tavaksi edistää hyvien käytäntöjen siirtymistä korkeakoulusta toiseen. Kaikkiin käytänteiden muutoksiin organisaatioissa liittyy kitkaa, joka voidaan ohittaa ainoastaan asiastaan innostuneiden muutosagenttien paineella. Jakamistyöpajat synnyttävät tätä innostusta ja ovat siksi kriittinen elementti hankkeen tavoitteiden kannalta. Vastavuoroisen oppimisen ja kehitystyön lisäksi jakamistyöpajoilla on suuri merkitys hankekumppaneiden väliselle verkostoitumiselle, joka luo vahvan pohjan myös tuleville yhteishankkeille. Kolmas hankkeen jakamistyöpaja on tätä kirjoitettaessa lähestymässä: sitä emännöi UBI Business School Covilhassa Portugalissa. Neljäs järjestetään Voralbergissa Itävallassa keväällä 2024.

Tähänastisten EcoAction-jakamistyöpajojen pohjalta voidaan tarjota joitain huomioita tulevien hankkeiden suunnitteluun. Jakamistyöpajat ovat intensiivisiä ja keskusteltavaa on paljon. Tämän vuoksi on ensisijaisen tärkeää, että kumppanit tulevat paikalle valmistautuneina ja että he ovat panostaneet esityksiinsä. Valmistautumista edistää selkeä ohjeistus, mahdollisuus tarkentaa ymmärrystä ohjeistuksesta online-kokouksissa sekä riittävän varhaisessa vaiheessa selkeästi kuvatut tavoitteet kunkin käsiteltävän teeman osalta. Etenkin kansainvälisissä hankkeissa, joissa kaikki kumppanit eivät ole ennestään toiselleen tuttuja, on tärkeää myös pyrkiä kaikkiin keinoin varmistamaan myönteinen, luottamuksellinen ja kulttuurierot salliva ilmapiiri. Esimerkiksi erilaiset epämuodolliset pelit ja leikillisetkin harjoitukset ovat tässä hyödyllisiä; niihin kannattaa panostaa, vaikka yhteinen aika onkin aina tiukalla. Ilmapiirin tärkeyttä aidolle tiedonvaihdon ei voi ylikorostaa.

Julkaistu on valmisteltu osana EcoAction-hanketta. Haluamme kiittää hankkeen osana HEI Initiative -ohjelmaa rahoittanutta Euroopan innovaatio- ja teknologiainstituuttia (EIT) sekä hanketta hallinnoivaa EIT Manufacturing (EITM) osaamis- ja innovaatioyhteisöä.

## LÄHTEET

Brugger, T., & Kölmel, B. (23.11.2022). *Best practice – Maker Space Pforzheim University*. [PowerPoint-esitys]. Knowledge sharing workshop in Seinäjoki.

Pereira, D. (23.11.2022). *Bio all accelerator: UBI Executive Business School*. [PowerPoint-esitys]. Knowledge sharing workshop in Seinäjoki.

Viljamaa, A., & Alanko, J. (2022). EcoAction-hankkeessa korkeakoulut oppivat yhdessä. Teoksessa E. Varamäki, S. Joensuu-Salo, & A. Viljamaa (toim.), *SeAMK-SAMK Tutkimusfoorumi 2022* (s. 228–238). (Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 178). Seinäjoen ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022122873920>

# LIIKETALouden OPISKELIJAT SYKSYN 2022 OPISKELIJABAROMETRISSA

Marja Katajavirta, kulttuurituottaja (ylempi AMK),  
asiantuntija TKI, SeAMK

Hannu Tuuri, YTM, lehtori, SeAMK

## 1 JOHDANTOA

Seinäjoen ammattikorkeakoulu (SeAMK) on menestynyt hyvin valtakunnallisissa ammattikorkeakoulujen valmistumisvaiheen opiskelijapalautekyselyissä (AVOP-kysely). Sijoitukset lasketaan tässä AVOP-kyselyssä yhteensä noin sadan kysymyksen keskiarvojen perusteella. Vuoden 2022 AVOP-kyselyn tuloksissa SeAMK sijoittui ensimmäiseksi sekä ammattikorkeakoulututkinnoissa että amk:n ja ylempään amk-tutkintojen yhteistuloksissa. Kyselyssä 2022 amk-tutkinnon suorittaneet valmistumassa olevat opiskelijat arvioivat SeAMKin ykköseksi seuraavilla osa-alueilla: opintojen sisältö, oppimisympäristöt, opiskelun tukipalvelut, työelämäyhteydet ja opiskelutytyväisyys. SeAMKista sijoittui ykköseksi vuoden 2022 AVOP-kyselyssä useita tutkinto-ohjelmia, mm. tradenomien tutkinto-ohjelmat liiketalous ja kirjasto- ja tietopalvelu.

SeAMKissa toiminnan laatua seurataan ja mitataan myös useilla muilla mittareilla AVOP-kyselyn lisäksi. Yksi näistä laadun mittareista on opiskelijabarometri, jota on SeAMKissa toteutettu säännöllisin väliajoin jo yli 20 vuoden ajan. Viimeisin opiskelijabarometrin kysely tehtiin syksyllä 2022 kolmelle tutkintoon johtavassa koulutuksessa olevalle kohderyhmälle: päivä- ja monimuotototeutuksen opiskelijoille sekä ylempää amk-tutkintoa suorittaville opiskelijoille. Päivätoteutuksesta kyselyyn osallistuivat ensimmäisen vuosikurssin ja valmistuvat 3. ja/ tai 4. vuosikurssin opiskelijat, monimuotototeutuksesta ja ylemmästä amk:sta kaikki opiskelijat lukuun ottamatta syksyllä 2022 aloittaneita.

SeAMKin opiskelijabarometrissa on selvitetty opiskelijatyytyväisyyteen liittyvien teemojen lisäksi myös opiskelijoiden taustoja, toiveita opiskelujärjestelyistä ja muita opiskelujen etenemiseen vaikuttavia ajankohtaisia asioita. Opiskelijabarometrin aineistot kerättiin marras-joulukuussa 2022 sähköisillä lomakkeilla, jotka olivat lähes samanlaiset kaikilla kolmella vastaajaryhmällä.

Tässä artikkelissa paneudutaan liiketalouden koulutusalan tutkinto-ohjelmien tuloksiin edellä kuvatussa SeAMKin opiskelijabarometrissa. Artikkelissa tarkastellaan opiskelijoiden tyytyväisyyttä opiskeluihin ja opetusjärjestelyihin ja heidän ajatuksiaan ja kokemuksiaan erityisesti etä- ja verkko-opetuksesta. Barometri toteutettiin ajankohtana, jolloin oli päästy koronapandemian vaikeuttamien vuosien 2020 ja 2021 jälkeen opetuksessa normaaliolosuhteisiin. Syksyllä 2022 ei koronaa tarvinnut enää opetusjärjestelyissä käytännössä huomioida, mutta pandemia-ajan opetusjärjestelyt verkko- ja etäopetuksineen olivat muuttaneet käytettäviä opetusmenetelmiä kenties pidempiaikaisesti.

Opiskelijan tyytyväisyyttä opiskeluihin mitattiin barometrissa monipuolisesti. Lomakkeissa oli noin 100 väittämää erilaisista teemoista, joissa vastaajat saivat arvioida SeAMKin toimintaa. Faktorianalyysin avulla näistä väittämäkysymyksistä muodostettiin yhdeksän erilaista teemaa mittaavaa summamuuttujaa (mittaria). Summamuuttujien asteikko oli vastaava kuin kyselyn alkuperäisten väittämien eli 1–5, jossa 1 merkitsi täysin eri mieltä ja 5 täysin samaa mieltä. Summamuuttujat nimettiin niiden sisältöä kuvaavilla nimillä. Opiskelijoita pyydettiin myös arvioimaan, kuinka todennäköisesti he suosittelisivat SeAMKia ystävilleen. Lisäksi tässä artikkelissa on esitetty tuloksia barometrin verkko-opintoja koskevista kysymyksistä, joissa arvioidaan verkko-opintojen onnistumista ja toisaalta opiskelijoiden toiveita opetuksen järjestelyistä jatkossa, sekä kysymyksiä koskien opiskelijoiden nykyistä elämäntilannetta: kodin etäisyyttä SeAMK:sta ja töissä käyntiä opiskelun ohella. Aineistot on käsitelty IBM SPSS Statistics -ohjelmalla.

Taulukossa 1 on esitetty SeAMKin liiketalouden tutkinto-ohjelmat ja niiden vastaajamäärät päivätoteutuksessa, monimuotototeutuksessa ja ylemmässä amk:ssa syksyn 2022 opiskelijabarometrissa. Kaikkiaan

opiskelijabarometrin kyselyyn vastasi Seinäjoen ammattikorkeakou-  
lussa yli 900 opiskelijaa. Näistä liiketalouden koulutusalan päivä-  
opiskelijoita oli 140, monimuoto-opiskelijoita 43 ja ylemmän amk:n  
opiskelijoita 29.

**Taulukko 1. Vastaajamäärät tutkinto-ohjelmittain kolmessa  
kohderyhmässä SeAMKin opiskelijabarometrissa 2022 (Seinäjoen  
ammattikorkeakoulun opiskelijabarometri 2022 kyselyaineistot).**

<b>Vastaajat eri toteutuksissa koko SeAMKissa ja tutkinto-ohjelmittain</b>	<b>lkm</b>
<b>Päivätoteutuksen liiketalouden alan vastaajat yhteensä</b>	<b>140</b>
Bachelor of Business Administration, International Business (IB)	48
Tradenomi (AMK), Liiketalous	62
Tradenomi (AMK), Kirjasto- ja tietopalveluala	30
<b>Monimuotototeutuksen liiketalouden alan vastaajat yhteensä</b>	<b>43</b>
Tradenomi (AMK), Liiketalous	24
Tradenomi (AMK), Pk-yrittäjyys	19
<b>Ylemmän amk:n liiketalouden alan vastaajat yhteensä</b>	<b>29</b>
MBA, Master's Degree Programme in International Business Management	9
Tradenomi (ylempi AMK), Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen/ Liiketoimintaosaaminen	20

## 2 LIIKETALouden ALAN Tuloksia

Tässä luvussa esitellään liiketalouden koulutusalan tuloksia opis-  
kelijabarometrin kolmen kohderyhmän osalta (päivätoteutuksen,  
monimuotototeutuksen ja ylemmän amk -tutkinnon opiskelijat). Päivä-  
toteutuksen tulokset esitetään taulukoissa siten, että ensin esitetään  
International Business -opiskelijoiden (IB) ja liiketalouden opiske-  
lijoiden yhteistulos ja kirjasto- ja tietopalvelualan tulos on omassa  
sarakeessaan. Monimuotototeutuksen ja ylemmän amk:n osalta  
esitetään liiketalouden tutkinto-ohjelmien tulokset yhteistuloksina.  
Tuloksia esitetään keskiarvoina ja suhteellisina osuuksina.



## 2.1 Liiketalouden opiskelijoiden yleinen tyytyväisyys

Opiskelijoiden yleistä tyytyväisyyttä SeAMKiin selvitettiin kysymyksellä, jossa pyydettiin arvioimaan ”suositteletko SeAMKia ystävillesi?” Vastaamisessa oli käytössä vastausasteikko 1–10, jossa 1=en lainkaan todennäköisesti ja 10=erittäin todennäköisesti. Kysymyksen tulosten tulkinnassa arviointiasteikolla 9 tai 10 vastanneet vastaajat luokitellaan SeAMKin suosittelijoiksi, 7–8 vastanneet passiivisiksi ja asteikon vaihtoehdot 1–6 vastanneet arvostelijoiksi. Vastausten perusteella voidaan laskea jokaiselle opiskelijaryhmälle NPS suositteluindeksi (Net Promoter Score) vähentämällä suosittelijoiden osuudesta arvostelijoiden osuus.

Liiketalouden alan monimuotototeutuksen ja ylemmän amk:n opiskelijoissa suosittelijoita oli yli 60 % ja päivätoteutuksessakin lähes puolet. Näin myös NPS-indeksi oli yli 60 sekä ylemmää amk-tutkintoa suorittavien että monimuotototeutuksen opiskelijoiden ryhmissä. Päivätoteutuksen opiskelijoilla NPS-indeksi oli hieman alhaisempi, mutta sekin oli 32, jonka voidaan tulkita olevan hyvä. Päivätoteutuksen liiketalouden tutkinto-ohjelmien NPS:t olivat myös reilusti positiivisia. IB:n ja liiketalouden tutkinto-ohjelmien yhteistuloksissa NPS oli 29 ja kirjasto- ja tietopalvelualalla vieläkin korkeampi 43.

Taulukko 2. Päivä-, monimuotototeutuksen ja ylemmän amk:n opiskelijoiden NPS indeksi ja suosittelukysymyksen jakauma opiskelijabarometrissa 2022 (Seinäjoen ammattikorkeakoulun opiskelijabarometri 2022 kyselyaineistot).

Opiskelija- barometri 2022 Liiketalouden ala	NPS indeksi	NPS vastaukset		
		Arvostelijat (1-6)	Passiiviset (7-8)	Suosittelijat (9-10)
Päivätoteutus (n=139)	32	14 %	40 %	46 %
IB ja liiketalous (n=109)	29	14 %	43 %	43 %
Kirjasto ja tietopalvelu (n=30)	43	13 %	30 %	57 %
Monimuoto (n=43)	60	2 %	35 %	63 %
Ylempi amk (n=29)	66	3 %	28 %	69 %

Liiketalouden opiskelijoiden tyytyväisyys opiskeluolosuhteisiin, opetukseen ja siihen liittyvään toimintaan näkyi hyvin myös heidän arvioidessaan lähes sataa yksityiskohtaista opiskeluihin liittyvää väittämää. Tarkasteltaessa väittämistä muodostettujen summamuuttujien keskiarvoja (Taulukko 3), liiketalouden koulutusalan (IB ja liiketalouden tutkinto-ohjelma yhteensä) päiväopiskelijoiden arviot olivat kaikkien summamuuttujien osalta hyviä, keskimäärin lähellä nelosta tai sen yli. Kirjasto- ja tietopalvelualan arviot olivat pääosin keskimäärin hyvin samalla tasolla lukuun ottamatta arvioita opiskelijan omasta toiminnasta. Molemmilla opiskelijaryhmillä tyytyväisyys oli yleisesti yhtä hyvää tai hieman parempaa kuin SeAMKin päiväopiskelijoilla yleensä.

Vastaavasti liiketalouden monimuotototeutuksen opiskelijat antoivat likimain yhtä hyviä arvioita kuin päiväopiskelijat ja toisaalta hieman parempia kuin keskimäärin SeAMKin monimuotototeutuksen opiskelijat. Ylemmän amk:n liiketalouden opiskelijat suhtautuivat kaikkeen hieman kriittisemmin antaen aavistuksen alhaisempia arvioita tyytyväisyyttä arvioiviin kysymyksiin verrattuna päivä- ja monimuoto-opiskelijoihin. Toisaalta ylemmän amk:n liiketalouden opiskelijoiden arviot olivat likimain yhtä hyviä kuin keskimäärin koko SeAMKin ylemmän amk:n opiskelijoiden arviot.

Taulukko 3. Liiketalouden opiskelijoiden SeAMKin opiskelija-  
barometrin 2022 mittareiden arviot päivä-, monimuotototeutuksen  
ja ylempään amk:n opiskelijoiden arvioimana (Seinäjoen  
ammattikorkeakoulun opiskelijabarometri 2022 kyselyaineistot).

Opiskelija- barometri 2022	Päivätoteutus			Monimuoto		Ylempi amk	
	IB ja Liike- talous	Kirjasto- ja tieto- palvelu	SeAMK (päivä)	Liike- talouden ala	SeAMK (moni- muoto)	Liike- talouden ala	SeAMK (ylempi AMK)
	(n=109)	(n=30)	(n=589)	(n=43)	(n=235)	(n=29)	(n=110)
	ka.	ka.	ka.	ka.	ka.	ka.	ka.
Yleinen ilmapiiri	<b>4,2</b>	4,0	3,9	<b>4,2</b>	4,0	<b>4,1</b>	4,1
Opettajien toiminta	<b>4,0</b>	4,3	3,9	<b>4,2</b>	3,9	<b>3,9</b>	3,9
Opiskelijan oma toiminta	<b>4,0</b>	3,6	3,8	<b>3,8</b>	3,9	<b>3,8</b>	3,9
Opiskelun kehittävyys	<b>3,9</b>	3,8	3,6	<b>3,8</b>	3,8	<b>3,7</b>	3,7
Opintojen sisältö ja ohjaus	<b>3,8</b>	4,0	3,6	<b>4,0</b>	3,8	<b>3,7</b>	3,9
Opiskelu- järjestelyt	<b>3,8</b>	3,9	3,6	<b>3,9</b>	3,7	<b>3,5</b>	3,6
Työelämä- lähtöisyys	<b>3,8</b>	3,6	3,5	<b>4,0</b>	3,7	<b>3,7</b>	3,8
Kestävä kehityk- sen edistäminen	<b>3,8</b>	3,5	3,5	<b>3,4</b>	3,5	<b>3,4</b>	3,4
Kansainvälisyys	<b>3,9</b>	3,4	3,4	<b>3,5</b>	3,3	<b>3,6</b>	3,4

## 2.2 Verkko-opetus ja -opinnot tällä hetkellä

SeAMKissa opintojaksot ovat pääsääntöisesti Moodlea, ts. Moodlea käytetään opintojaksoilla alustana, jossa mm. jaetaan opetusmateriaalia ja opiskelijat voivat monipuolisesti suorittaa ja palauttaa tehtäviä. Opiskelijabarometrissa opiskelijoille esitettiin verkko-opintoja koskevia väittämien muodossa olevia kysymyksiä ja pyydettiin arvioimaan niitä asteikolla 1–5, jossa 1 on täysin eri mieltä ja 5 on täysin samaa mieltä.

Sekä päivä-, monimuoto-opiskelijoiden että ylemmän amk:n liiketalouden opiskelijoiden arviointien mukaan Moodle-oppimisolusta tukee hyvin SeAMKin verkko-opintojen toteutusta (Taulukko 4). Moodlen toimivuutta verkko-opintojen oppimisolustana koskevan väittämän keskiarvot vaihtelivat liiketalouden opiskelijoiden 4,4:n ja kirjasto- ja tietopalvelualan opiskelijoiden 4,1:n välillä. Myös monimuodon ja ylemmän amk:n liiketalouden opiskelijat antoivat tälle väittämälle keskimäärin korkeita yli nelosen arvioita.

Myös verkko-opetuksen toteutuksen ammattitaitoisuudesta opiskelijat antoivat melko hyviä arvioita. Parhaita arvioita antoivat monimuoto-opiskelijat (ka. 4,0) ja heikoimpia ylemmän amk:n opiskelijat (ka. 3,5). Hyvin samansuuntaisia arvioita opiskelijat antoivat verkko-opetuksen riittävästä monipuolisuudesta, riittävästä ohjauksesta verkko-opinnoissa ja omasta aktiivisuudesta verkko-opinnoissa. Vaikka arviot näistä olivat vähintäänkin kohtuullisia neljän eri opiskelijaryhmän arvioiden keskiarvojen vaihdellessa välillä 3,2–4,0, voidaan kaikissa näissä osa-alueissa nähdä olevan parantamisen varaa. Verkko-opintojen kuormittavuutta koskeva väittämä sai liiketalouden opiskelijoilta melko alhaisia arvioita eli niitä ei pääsääntöisesti koeta liian kuormittaviksi. Toisaalta hieman ryhmittäin vaihdellen 20–30 % opiskelijoista arvioi ne liian kuormittaviksi.

Tarkastelluista liiketalouden opiskelijaryhmistä monimuoto-opiskelijat, päivätoteutuksen IB ja liiketalouden opiskelijat olivat näiden kysymysten tulosten valossa kokonaisuudessaan tyytyväisempiä verkko-opintoihin ja niiden toteutukseen kuin päivätoteutuksessa kirjasto- ja tietopalvelualan ja toisaalta ylempää amk-tutkintoa suorittavat opiskelijat.

Taulukko 4. SeAMK:n opiskelijabarometrin 2022 päivä-, monimuotototeutuksen ja ylempään amk:n opiskelijoiden arviot verkko-opintoja ja -opiskelua koskeviin väittämiin (Seinäjoen ammattikorkeakoulun opiskelijabarometrin 2022 kyselyaineistot).

<b>Opiskelija- barometri 2022</b>  <b>Verkko-opinnot ja -opiskelu</b>  Arviointiasteikko: 1 = täysin eri mieltä, ...5 = täysin samaa mieltä	Päivätoteutus		Moni- muoto	Ylempi amk
	IB ja Liiketalous- yhteensä	Kirjasto- ja tietö- palvelu	Liike- talouden ala	Liike- talouden ala
	(n≈95)	(n=29)	(n≈43)	(n=24)
	ka.	ka.	ka.	ka.
Moodle-oppimislusta tukee hyvin SeAMKin verkko-opintojen toteutusta.	4,4	4,1	4,4	4,2
SeAMKin verkko-opetus on mielestäni ammattitaitoisesti toteutettua.	3,8	3,6	4,0	3,5
Verkko-opetuksen toteutustavat ovat mielestäni riittävän monipuolisia.	3,8	3,6	3,8	3,4
Saan riittävästi ohjausta verkko-opinnoissani.	3,7	3,2	3,7	3,5
Olen aktiivinen osallistuja verkko-opinnoissa.	3,6	3,4	3,8	3,5
Koen SeAMKin verkko-opinnot liian kuormittaviksi.	2,4	2,7	2,4	2,8

## 2.3 Liiketalouden opiskelijoiden toiveita opiskelun kehittämiseen

Verkko-opetukseen liittyvien väittämien joukossa oli kaksi väittämää, jotka koskivat kehittämistoiveita nykyiseen tilanteeseen. Opiskelijat saivat ottaa kantaa siihen, tulisiko SeAMKin verkko-opetuksen painottua nykyistä enemmän ryhmän vuorovaikutukseen ja toisena väittämänä siihen, tulisiko painottua nykyistä enemmän itsenäiseen työskentelyyn (Kuvio 1). Vastausasteikon 1–5 täysin ja jokseenkin eri mieltä sekä täysin ja jokseenkin samaa mieltä on tässä tarkastelussa yhdistetty.

Kaikkien kolmen kohderyhmän vastaajien keskuudessa saivat vastausasteikon molemmat ääripäät kannatusta eli väittämissä esitetystä löytyi sekä eri mieltä että samaa mieltä olevia opiskelijoita. Päivätoteutuksen opiskelijoista 41 % arvioi, että verkko-opetuksen tulisi nykyistä enemmän painottua ryhmän vuorovaikutukseen. Vastaavasti IB ja liiketalouden opiskelijoista 47 % ja kirjasto- ja tietopalvelun opiskelijoista 33 % toivoi, että verkko-opetus painottuisikin nykyistä enemmän itsenäiseen työskentelyyn.

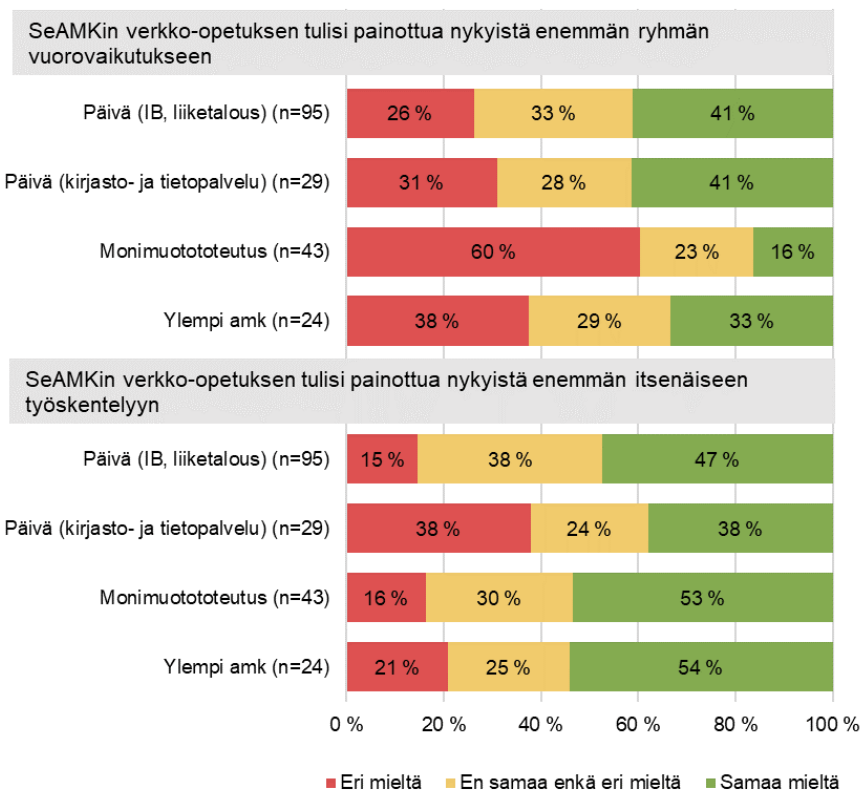
Liiketalouden monimuotototeutuksen kannanotto näihin väittämiin on selkeä. Hyvin harva oli samaa mieltä (16 %) siitä, että verkko-opetuksen pitäisi nykyistä enemmän painottua ryhmän vuorovaikutukseen. Toisessa väittämässä monimuodon vastausjakauma on lähes päinvastainen. Reilu puolet (53 %) toivoisi, että verkko-opetus painottuisi nykyistä enemmän itsenäiseen työskentelyyn.

Ylemmän amk:n liiketalouden opiskelijoiden näkemykset ovat samansuuntaisia kuin monimuoto-opiskeijoilla; yli puolet (54 %) toivoisi, että verkko-opetus painottuisi nykyistä enemmän itsenäiseen työskentelyyn. Vastaavasti 33 % toivoisi, että verkko-opinnot painottuisivat nykyistä enemmän ryhmän vuorovaikutukseen.

Yleisesti voidaan todeta useampien opiskelijoiden toivovan verkko-opetuksen painottuvan jatkossa nykyistä enemmän itsenäiseen työskentelyyn kuin ryhmän vuorovaikutukseen.

Kuvio 1. Liiketalouden alan päivä-, monimuotototeutuksen ja ylempään amk:n toiveita SeAMKin verkko-opetukselle (Seinäjoen ammattikorkeakoulun opiskelijabarometri 2022 kyselyaineistot).

### Liiketalouden opiskelijoiden toiveet opiskelulle



Kuten todettua, korona ei enää syksyllä 2022 barometrin kyselyn toteutusaikana käytännössä vaikuttanut opetuksen toteutukseen rajoituksin tai muullakaan tavalla, ja opetusmenetelmät olivat monipuolistuneet merkittävästi. Barometrissa haluttiin selvittää opiskelijoiden näkemyksiä siitä, millaista opetusta he pitivät itselleen sopivana. Kysymyksessä esitettiin vaihtoehtoina lähiopetus, kolme erilaista verkko-opetuksen muotoa sekä opetus, jossa on lähi- ja verkko-opetusta vaihtelevasti opintojakson aikana. Verkko-opetuksen muotoja kysymyksessä olivat seuraavat: opiskelijalle täysin ajasta ja paikasta riippumaton verkko-opetus, opiskelijoiden läsnäoloon perustuva live-verkko-opetus opettajan ohjauksessa (tunnit lukujärjestyksessä) ja itsenäiseen työskentelyyn.

telyyn perustuva verkko-opetus, johon liittyy joitakin aikataulutettuja tapaamisia verkossa. Viidestä eri vaihtoehdosta opiskelijat saivat valita maksimissaan kaksi vaihtoehtoa (Taulukko 5).

Päivätoteutuksen liiketalouden alan opiskelijoille mieluisin opetusmuoto olisi lähiopetus (65 %). Seuraavaksi eniten valintoja päiväopiskelijoilta saivat mieluisimpana opetusmuotona vaihtoehdot: lähi- ja verkko-opetusta vaihtelevasti opintojakson aikana (39 %) ja täysin ajasta ja paikasta riippumaton verkko-opetus (31 %) sekä opettajan ohjaama live-verkko-opetuksen (27 %). Vähiten kannatusta liiketalouden päiväopiskelijoilta sai itsenäiseen työskentelyyn perustuva verkko-opiskelu (15 %). Kirjasto- ja tietopalvelun päiväopiskelijoiden keskuudessa lähiopetuksen (67 %) jälkeen seuraavaksi eniten suosiota sai live-verkko-opetus, jossa tunnit on merkitty lukujärjestykseen (37 %) (Taulukko 5).

Liiketalouden alan monimuoto-opiskelijoista suurin osa (72 %) osallistuisi mieluiten täysin ajasta ja paikasta riippumattomaan verkko-opetukseen. Toiseksi mieluiten monimuoto-opiskelijat osallistuisivat itsenäiseen työskentelyyn perustuvaan verkko-opiskelu, johon liittyy joitakin aikataulutettuja tapaamisia verkossa (42 %) ja kolmanneksi opetus, jossa vaihtelee lähi- ja verkko-opetus (33 %). Noin joka neljäs opiskelija osallistuisi mieluiten lähiopetukseen.

Ylemmän amk:n liiketalouden opiskelijoiden arvioissa mieluisimmaksi nousi täysin ajasta ja paikasta riippumaton verkko-opetus (45 %). Lähes yhtä suuren suosion sai opetus, jossa lähi- ja verkko-opetus vaihtelee (41 %). Lähiopetusta piti mieluisimpana opiskelumuotona liiketalouden alalta 28 % ylemmän amk:n opiskelijoista.



Taulukko 5. Päivä-, monimuotototeutuksen ja ylempään amk:n opiskelijoiden mieluisin opiskelumuoto (Seinäjoen ammattikorkeakoulun opiskelijabarometrin 2022 kyselyaineistot).

Opiskelija- barometri 2022  Millaiseen opetukseen osallistuisi mieluiten?	Päivätoteutus		Moni- muoto	Ylempi amk
	IB ja Liiketalous yhteensä	Kirjasto- ja tietopalvelu	Liike- talouden ala	Liike- talouden ala
	(n=110)	(n=30)	(n=43)	(n=29)
Lähiopetukseen	65 %	67 %	23 %	28 %
Verkko-opetukseen, joka on täysin ajasta ja paikasta riippumaton opiskelijalle	31 %	17 %	72 %	45 %
Opiskelijoiden läsnäoloon perustuvaan live-verkko-opetukseen opettajan ohjauksessa (tunnit merkitty lukujärjestykseen)	27 %	37 %	21 %	24 %
Itsenäiseen työskentelyyn perustuvaan verkko-opiskeluun, johon liittyy joitakin aikataulutettuja tapaamisia verkossa	15 %	17 %	42 %	34 %
Opetukseen, jossa on vaihtelevasti lähi- ja verkko-opetusta opintojakson aikana	39 %	30 %	33 %	41 %

## 2.4 Liiketalouden opiskelijoiden työssäkäynti ja asuminen

Suuri osa opiskelijoista käy töissä ja opiskelujen ja työn yhteen sovittamisessa on omat haasteensa. Liiketalouden päivätoteutuksen opiskelijoista käy töissä yli puolet (54 %) ja kirjasto- ja tietopalvelun opiskelijoista 23 % (n=7). Työssäkäynnillä ei näissä päiväopiskelijaryhmissä ollut vaikutusta siihen mikä koettiin sopivammaksi opiskelumuodoksi; työssäkäyvät kokivat lähiopetuksen lähes yhtä lailla mieluisaksi opiskelumuodoksi kuin ne, jotka eivät käyneet töissä.

Töissä käymisen lisäksi myös opiskelijan asuinpaikka ja etäisyys SeAMKiin asettaa omat käytännön haasteensa lähiopetukseen osallistumiselle sekä kustannusten että ajankäytön näkökulmasta. Kaikista liikelatouden päiväopiskelijoista 45 % asuu aivan lähellä eli alle kahden kilometrin etäisyydellä koulusta. Kaikkiaan 73 % asuu alle 10 kilometrin matkan päässä SeAMKista. Asuinpaikan sijainti lähellä SeAMKia luo hyvät edellytykset osallistua lähiopetukseen ja saattaa vahvistaa sen kannatusta mieluisampana opetusmuotona. Toisaalta liikelatouden päiväopiskelijoita kulkee SeAMKissa myös kauempaa. Neljännes liikelatouden päiväopiskelijoista asuu yli 10 kilometrin päässä ja joka kymmenes jopa yli 100 kilometrin etäisyydellä koulusta.

Lähtökohtaisesti liikelatouden monimuotototeutuksen ja ylemmän amk:n opiskelijoille opinnot on mahdollista suorittaa työn ohella. Liikelatouden alan monimuoto-opiskelijoista opintojen ohella käytössä 74 % ja ylemmän amk:n liikelatouden opiskelijoista 93 %. Noin 60 % liikelatouden monimuoto-opiskelijoista asuu alle 10 kilometrin päässä SeAMKista. Myös ylemmän amk:n liikelatouden opiskelijoista noin puolet asuu alle 10 kilometrin päässä SeAMKista. Myös näillä opiskelijoilla saattaa kodin lyhyt etäisyys SeAMKista tukea halukkuutta lähiopetukseen.

### 3 LOPUKSI

Vuoden 2022 opiskelijabarometrin tulosten perusteella voitiin todeta sekä SeAMKin liikelatouden päivä-, monimuoto että ylemmän amk:n opiskelijoiden olleen pääsääntöisesti tyytyväisiä opiskeluunsa. Opiskelijoiden vastauksista lasketut NPS-suosittelevaindeksit olivat kaikilla näillä opiskelijaryhmillä hyvällä tai jopa erinomaisella tasolla. Parhaimmat arviot kaikkien kolmen liikelatouden opiskelijaryhmän opiskelijat antoivat opiskelijabarometrin mittareista yleinen tyytyväisyys, opettajien toiminta ja opiskelijan oma toiminta.

Päivätoteutuksen liikelatouden opiskelijat olivat tyytyväisempiä lähes kaikkeen, kun tuloksia verrattiin koko SeAMKin päivätoteutuksen tuloksiin. Sama ilmiö näkyi liikelatouden monimuodon opiskelijoiden tuloksissa. Liikelatouden ylemmän amk:n osalta tulokset olivat pää-

sääntöisesti samaa tasoa koko SeAMKin ylemmän amk:n tuloksiin verrattuna.

Moodlea käytetään pääsääntöisesti kaikilla opintojaksoilla alustana, olipa sitten kysymyksessä lähiopetukseen perustuvat opintojaksot tai verkkototeutukset. Liiketalouden opiskelijat olivat hyvin tyytyväisiä tähän Moodle-oppimisalustaan verkko-opintojen toteutuksessa. Verkko-opetuksen ammattitaitoisuudesta ja riittävästä monipuolisuudesta, riittävästä ohjauksesta ja aktiivisesta osallistumisesta arviot olivat kohdallaisen hyviä etenkin päivä- ja monimuoto-opiskelijoilla. Kirjasto- ja tietopalvelualan opiskelijat antoivat näihin muita alhaisempia arvioita. Opiskelijoiden arviointitulokset antavat kuitenkin ymmärtää, että näissä osa-alueissa on vielä hyvinkin mahdollista kehittää opetusta. Vaikka pääsääntöisesti päivä-, monimuoto- ja ylemmän amk:n opiskelijat eivät koe verkko-opintoja liian kuormittaviksi, 20–30 % opiskelijoista kokee ne liian kuormittavina.

Opiskelijoiden vastaukset mieluisimmista opiskelumuodoista tukevat sitä, miten opintoja jo tällä hetkellä liiketalouden alalla toteutetaan. Päiväopiskelijoilla opinnot ovat pääsääntöisesti lähiopetusta, monimuodossa ja ylemmällä amk:lla opintoja tehdään paljon etä- ja verkko-opintoina. Liiketalouden päivätoteutuksen opiskelijat pitävät mieluisimpana opiskelumuotona lähiopetusta. Monimuotototeutuksen opiskelijat, joista suuri osa on työssäkäyviä, suosivat mieluiten opiskelijalle täysin ajasta ja paikasta riippumatonta verkko-opetusta. Liiketalouden ylemmän amk:n opiskelijoilla, jotka niin ikään ovat enimmäkseen työssäkäyviä, suosituimpia opiskelutapoja olisivat täysin ajasta ja paikasta riippumaton verkko-opiskelu ja opetus, jossa on vaihtelevasti lähi- ja verkko-opetusta opintojakson aikana. Opetuksen toteuttaminen opiskelijoille parhaalla tavalla on myös yksi merkittävä tekijä korkean opiskelijatyytyväisyyden takana.



# SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUSARJA – PUBLICATIONS OF SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

A. TUTKIMUKSIA – RESEARCH REPORTS

B. RAPORTTEJA 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](mailto:kirjasto@seamk.fi)

ISBN 978-952-7515-43-3

ISSN 1797-5573

**SeAMK** 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES