

# **Verkostoitumis- ja hankintaprosessimallin kehittäminen suomalaisille ympäristöliiketoiminnan yrityksille**

**Case-organisaatio: New York City Harbor Climate Collaborative**

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK) Asiakassuuntautuneen liiketoiminnan kehittäminen

2025

Petra Teckenberg

## **Selvitys tekoälyn käytöstä**

Tämän opinnäytetyön kirjoittaja, Petra Teckenberg, vastaa koko opinnäytetyön sisällön oikeellisuudesta, myös tekoäyllä tuotetun sisällön oikeellisuudesta. Tässä työssä tehtiin yhteensä 7 haastattelua. Niistä kolmessa on käytetty tekoälyn tuottamia tekstitalenteita haastatteluiden litteroinnin tukena.

Kyseiset haastattelut tehtiin MS Teamsilla ja tallennuksissa hyödynnettiin MS Copilotia. Generatiivisen tekoälyn muodostamat tekstitalenteet muokattiin lopullista litterointia varten. Alkuperäiset materiaalit on tallennettu ja tarvittaessa nähtäväksi saatavilla.

Tämän opinnäytetyön aitous on tarkastettu Turnitin samankaltaisuuden tarkastusohjelmalla.

## Tiivistelmä

|   |                                      |                         |
|---|--------------------------------------|-------------------------|
| Tekijä<br>Petra Teckenberg  | Julkaisun laji<br>Opinnäytetyö, YAMK | Valmistumisaika<br>2025 |
|   | Sivumäärä<br>74 + 5 liitettä         |                         |
| Työn nimi<br><b>Verkostoitumis- ja hankintaprosessimallin kehittäminen suomalaisille ympäristöliiketoiminnan yrityksille</b><br>Case-organisaatio: New York City Harbor Climate Collaborative   |                                      |                         |
| Tutkinto ja koulutusala<br>Tradenomi (YAMK), Asiakassuuntautuneen liiketoiminnan kehittäminen   |                                      |                         |
| Toimeksiantajaorganisaatio<br>Suomen New Yorkin -pääkonsulaatti   |                                      |                         |
| Tiivistelmä<br><p>Tämän opinnäytetyön aiheena oli kehittää verkostoitumis- ja hankintaprosessimalli New Yorkin kaupungissa toimiville suomalaisille ympäristöliiketoiminnan yrityksille. Työn tarkoituksena oli selvittää, miten yritysten osallistumista case-organisaation hankkeisiin voidaan edistää. Lisäksi tavoitteena oli tutkia, millaisella roolilla toimeksiantaja voi yrityksiä tukea sekä millaisia julkisia rahoitusvaihtoehtoja kansainvälistymiseen on tarjolla.</p> <p>Tutkimusstrategiana työssä oli tapaustutkimus, jonka avulla haluttiin ymmärtää tutkittavaa ilmiötä paremmin sekä muodostaa malli case-organisaation toiminnan ympärille. Aineistonkeruussa käytettiin laadullisia menetelmiä haastatteluita ja tilastojen benchmarkausta. Haastattelut analysoitiin teorialähtöisellä sisällönanalyysillä. Teoriaosuudessa perehdyttiin vastuullisuuteen ja ympäristöliiketoimintaan, verkostoihin ja klustereihin, julkiseen hankintaprosessiin sekä julkisiin rahoitusmahdollisuuksiin.</p> <p>Työn tuotoksena muodostui ehdotus Porterin timanttimallin mukaisesta klusterista. Mallissa esitetään timantin eri sakaroiden vaikutukset klusterin toimintaan sekä kehitysehdotuksia toiminnan parantamiseksi. Tutkimus osoitti, että pitkäjänteinen panostaminen oikeanlaiseen verkostoitumiseen on edellytys New Yorkissa toimimiselle. Case-organisaation hankkeisiin pääseminen vaatii sekä paikallisen hankintaprosessin että kulttuurierojen laajempaa tuntemista. Toimeksiantajan kannattaa toimia klusterin veturiyrityksenä hyödyntäen omia verkostojaan sekä paikallistuntemustaan. Lisäksi toimeksiantaja voi yhden luukun -periaatteella tukea yritysten osallistumista hankkeisiin.</p> |                                      |                         |
| Asiasanat<br>Verkostoituminen, klusteri, timanttimalli, ympäristöliiketoiminta, hankintaprosessi, julkinen rahoitus, tapaustutkimus   |                                      |                         |

## Abstract

|  |  |                   |
|--|--|-------------------|
| Author<br>Petra Teckenberg   | Type of Publication<br>Master's Thesis | Published<br>2025 |
|  | Number of Pages<br>74 + 5 appendices   |                   |
| Title of Publication<br><b>Developing a Networking and Procurement Process Model for Finnish Environmental Business Companies</b><br>Case organisation: New York City Harbor Climate Collaborative   |  |                   |
| Degree, Field of Study<br>Master of Business Administration, Customer Oriented Business Development  |  |                   |
| Organisation of the client<br>Consulate General of Finland, New York   |  |                   |
| Abstract<br><p>The subject of this thesis was to develop a networking and procurement process model for Finnish environmental companies operating in New York City. The objective of the study was to find out how the participation of companies in the case organisation's projects can be supported. In addition, the aim was to study what kind of role the client organisation can have in supporting the companies and what kind of public funding options are available for internationalisation.</p> <p>The research strategy in use was case study. It helped both to understand the phenomenon better and develop the model around the operations of the case organisation. The qualitative data collections were made by using interviews and benchmarking. The interviews were analyzed by theory-based content analysis. The theoretical framework consisted of sustainability and environmental business, networks and clusters, public procurement process and public funding options.</p> <p>The result of the study was a suggestion for a cluster based on a diamond model by Porter. The model highlights the impact of the different parts of the diamond and includes development proposals to improve operations. The study showed that to operate in New York it is important to commit long-term to relevant networks. Participation in case organisation's projects requires wider knowledge of local procurement process and cultural differences. The client can act as the cluster's lead company and leverage its own networks and local knowledge. In addition, the client can support the companies' participation in projects through a single-point-of-contact model.</p> |  |                   |
| Keywords<br>Networking, Cluster, Diamond Model, Environmental Business, Procurement Process, Public Funding, Case Study  |  |                   |

## Sisällys

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | Johdanto.....  | 1  |
| 1.1   | Taustaa.....   | 1  |
| 1.1.1 | Toimeksiantaja.....  | 2  |
| 1.2   | Tavoite.....   | 2  |
| 1.3   | Tutkimuskysymykset.....  | 4  |
| 1.4   | Teoreettinen viitekehys.....   | 4  |
| 1.5   | Opinnäytetyön empiirinen rajaus.....   | 5  |
| 1.6   | Tutkittavaan ilmiöön liittyvä aiempi tutkimus.....                               | 6  |
| 1.7   | Tutkimusstrategia.....   | 10 |
| 1.8   | Aineistonkeruumenetelmät.....  | 11 |
| 1.8.1 | Haastattelut.....  | 11 |
| 1.8.2 | Benchmarkkaus.....   | 13 |
| 1.9   | Aineiston analyysimenetelmä.....   | 14 |
| 1.10  | Opinnäytetyöraportin rakenne.....  | 15 |
| 2     | Vastuullisuus ja ympäristöliiketoiminta.....                                     | 16 |
| 2.1   | Vastuullinen liiketoiminta.....  | 16 |
| 2.2   | Ympäristöliiketoiminta.....  | 17 |
| 3     | Verkosto ja klusteri.....  | 20 |
| 3.1   | Verkosto.....  | 20 |
| 3.1.1 | Strategiset verkostot.....   | 21 |
| 3.1.2 | Verkoston hyödyt.....  | 22 |
| 3.1.3 | Verkostojen haitat.....  | 23 |
| 3.1.4 | Kansainvälistyminen ja verkostot.....  | 23 |
| 3.2   | Klusteri.....  | 24 |
| 3.2.1 | Klusterin hyödyt.....  | 26 |
| 3.2.2 | Klusterin haitat.....  | 26 |
| 3.3   | Timanttimalli.....   | 26 |
| 3.4   | Ekosysteemi.....   | 29 |
| 4     | Julkiset hankinnat ja hankintaprosessi.....                                      | 30 |
| 4.1   | Julkiset hankinnat.....  | 30 |
| 4.2   | Hankintaprosessi.....  | 32 |
| 5     | Case-organisaatio Harbor Climate Collaborative.....                              | 35 |
| 6     | Julkisia rahoitusvaihtoehtoja kansainvälistyville suomalaisille yrityksille..... | 40 |

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 6.1   | Team Finland .....   | 40 |
| 6.2   | Suomen itsenäisyyden juhlarahasto (Sitra) .....            | 44 |
| 7     | Tutkimustulokset .....                                     | 45 |
| 7.1   | Tutkimuksen eteneminen.....                                | 45 |
| 7.2   | Tutkimustulokset haastatteluista.....                      | 45 |
| 7.2.1 | Vastuullisuus ja ympäristöliiketoiminta.....               | 46 |
| 7.2.2 | Verkosto ja klusteri.....                                  | 47 |
| 7.2.3 | Julkiset hankinnat ja hankintaprosessi.....                | 48 |
| 7.2.4 | Case-organisaatio.....                                     | 49 |
| 7.2.5 | Julkinen rahoitus .....                                    | 50 |
| 7.2.6 | Suomen New Yorkin -pääkonsulaatin rooli .....              | 51 |
| 7.2.7 | Suomi vs. muut Pohjoismaat .....                           | 52 |
| 7.2.8 | Kulttuurierot.....   | 53 |
| 7.2.9 | Kunniakonsulit.....  | 54 |
| 7.3   | Tutkimustulos benchmarkkauksesta.....                      | 55 |
| 7.3.1 | Johtopäätökset tilastoista.....                            | 58 |
| 8     | Kehittämissuositukset .....                                | 60 |
| 8.1   | Kehitystyön eteneminen .....                               | 60 |
| 8.2   | Timanttimallin yhteenveto .....                            | 62 |
| 8.3   | Verkostoitumis- ja hankintaprosessimalli .....             | 63 |
| 8.3.1 | Klusteri ja veturiyritys .....                             | 65 |
| 9     | Yhteenveto ja pohdinta.....                                | 68 |
| 9.1   | Keskeiset tulokset ja pohdintaa .....                      | 68 |
| 9.2   | Tutkimuksen tulosten arviointi .....                       | 70 |
| 9.2.1 | Reliabiliteetti.....                                       | 71 |
| 9.2.2 | Validiteetti .....   | 72 |
| 9.2.3 | Eettisyys.....   | 73 |
| 9.3   | Tutkimuksen käytännön merkitys ja jatkotutkimusaiheet..... | 73 |
|       | Lähteet.....   | 75 |

Liite 1. New York Climate Exchangen yhteistyökumppanit

Liite 2. Haastattelukysymykset

Liite 3. Suomen ympäristöliiketoiminnan liikevaihto viidellä suurimmalla toimialalla 2021–2022

Liite 4. Suomen ympäristöliiketoiminnan vienti toimialoittain vuonna 2022

Liite 5. Ylläpidettävät ja kehitettävät asiat teemoittain

# 1 Johdanto

## 1.1 Taustaa

New Yorkin kaupunki (jatkossa New York) panostaa nyt ja lähitulevaisuudessa paljon ympäristöteemaisiin ilmastoteknologiahankkeisiin. New Yorkin Harbor Climate Collaborative (jatkossa HCC, toiminta kuvattu tarkemmin luvussa 5) toimii hankkeita yhdistävänä tahona, jonka tarkoitus on edistää sidosryhmien yhteistyötä sekä kehittää keinoja ilmastonmuutoksen vähentämiseksi. (NYCEDC 2024, 5, 85, 99.) Suomen New Yorkin -pääkonsulaatin tehtävänä on puolestaan mm. edistää suomalaisten toimijoiden liiketoimintamahdollisuuksia Yhdysvalloissa ja erityisesti New Yorkissa (Suomen New Yorkin -pääkonsulaatti 2024, toiminta kuvattu tarkemmin kohdassa 1.1.1). Tämän opinnäytetyön aiheena on, miten suomalaiset ympäristöliiketoiminnan yritykset ja HCC:n hankkeiden tarjoamat liiketoimintamahdollisuudet saatetaan yhteen New Yorkissa. Opinnäytetyö selvittää myös, millainen rooli yhteen saattamisessa toimeksiantajalla voi olla sekä minkälaisia erilaisia julkisia rahoitusmahdollisuuksia suomalaisille yrityksille on HCC:n hankkeisiin saatavilla.

Opinnäytetyössä tutkittava ilmiö on ympäristöliiketoimintayritysten verkostoitumisen hyödyt hankintaprosessissa. Ilmiötä tutkitaan paikallisen klusterin näkökulmasta. Työssä keskitytään ilmiöön erityisesti case-organisaation HCC:n ja suomalaisten ympäristöliiketoiminnassa toimivien vientiyritysten näkökulmasta. Globaalisti ympäristöliiketoiminta tai usein käytetty englanninkielinen termi 'green economy' ei ole saanut aivan tarkkaa määritelmää. Tämä on johtanut siihen, että eri puolilla maailmaa toimiala voi sisältää erilaisia toimintoja, joten tilastojen vertailu on hankalaa. New Yorkissa ympäristöliiketoiminta kuvastaa ekosysteemiä, jonka tavoitteena on auttaa kaupunkia saavuttamaan sille asetetut ympäristötavoitteet. Esimerkiksi Los Angelesissa ympäristöliiketoiminnan määritelmä sisältää yritykset, joiden tuotteet tai palvelut ovat ekologisia tai vastaavasti ne yritykset, jotka pyrkivät toiminnallaan edistämään ympäristöystävällisyyttä. (NYCEDC 2024, 16, 25.)

Tilastokeskuksen (2024) mukaan ympäristöliiketoiminta ei ole Suomessa virallisesti oma toimialansa, vaan se sisältää toimintoja useista eri toimialaluokista. Ympäristöliiketoiminnalla tarkoitetaan toimintaa, jolla pyritään joko estämään ympäristön saastumista ja/tai säästämään luonnonvaroja. Se sisältää myös ympäristötekniikan sekä ympäristön pilaantumista estävän ja luonnonvaroja säästävän tuotannon.

Suomen ympäristöliiketoiminnasta n. 22 % oli vientiä vuonna 2022. Yhdysvallat on ollut Suomen tärkein kauppakumppani kahden viimeisen vuoden ajan (Amchan Finland 2024, 7). Ympäristöliiketoiminta on vahvassa kasvussa New Yorkissa. Tulevan kymmenen vuoden aikana ympäristöliiketoiminnan odotetaan saavuttavan laajuudeltaan

teknologiatoimialan. Tällä hetkellä New Yorkissa on rakenteilla ja suunnitteilla useita ympäristöhankkeita. (NYCEDC 2024, 6.) Näissä tarvitaan juuri suomalaisten ympäristöliiketoiminnan parissa toimivien yritysten osaamista (mm. rakentaminen ja teknologia), joten kysynnän ja osaamisen yhteen saattamiselle on tarvetta.

### 1.1.1 Toimeksiantaja

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on ulkoministeriön alaisuudessa toimiva Manhattanilla sijaitseva Suomen New Yorkin -pääkonsulaatti. Se toimii Yhdysvalloissa yhteistyössä Suomen Washingtonin -suurlähetystön, Suomen Los Angelesin ja Houstonin – pääkonsulaattien sekä Business Finland USA -organisaation kanssa. New Yorkin -pääkonsulaatin merkittävä tehtävä yhdessä Business Finlandin kanssa on parantaa ja edesauttaa suomalaisyritysten kansainvälisiä liiketoimia kohdemaissa. Lisäksi ulkoministeriö ja pääkonsulaatit auttavat suomalaisia henkilöitä ulkomailla erilaisissa arkisissa asioissa. Pääkonsulaatti järjestää myös vaalien aikaan ennakoäänestyksen maassa oleville suomalaisille. (Suomen New Yorkin -pääkonsulaatti 2024; Ulkoministeriö 2024; Valtioneuvosto 2025.)

Suomen ja Yhdysvaltojen väliset kauppa- ja taloussuhteet ovat tärkeitä, joten New Yorkin pääkonsulaatti edistää suomalaisten organisaatioiden toimintaedellytyksiä Yhdysvalloissa sekä vahvistaa Suomen maakuvaa. Toimintamalliin kuuluu liiketoimintamahdollisuuksien lisääminen suomalaisille toimijoille yhteistyössä yhdysvaltalaisen kumppanien kanssa. Tällä mallilla pääkonsulaatti on tuonut tutuksi mm. suomalaista ympäristöystävällistä ajattelua sekä teknologia- ja innovaatio-osaamista. Toiminta keskittyy erityisesti start up ja scale up -yrityksiin sekä pieniin ja keskisuuriin yrityksiin, mutta yhteistyötä tehdään myös suurempien ja perinteisiä aloja edustavien yritysten kanssa. Merkittävä osa pääkonsulaatin toiminnasta keskittyy sijaintinsa vuoksi New Yorkiin. (Suomen New Yorkin -pääkonsulaatti 2024; Ulkoministeriö 2024.)

## 1.2 Tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on rakentaa Suomen New Yorkin -pääkonsulaatin toimeksiantona verkostoitumis- ja hankintaprosessimalli, joka yhdistää suomalaiset ympäristöliiketoiminnassa toimivat vientiyritykset sekä case-organisaation HCC:n hankkeissa toimivat tahot. Oleellinen osa työtä on myös selvittää suomalaisten yritysten toimintaedellytyksiä tukevat rahoittajanäkökulmat. Verkoston avulla on tarkoitus luoda konkreettinen polku, jonka avulla suomalaiset yritykset pääsevät mukaan HCC:n hankkeiden hankintakilpailuihin ja -prosesseihin. Opinnäytetyön avulla on tarkoitus selvittää, onko suomalaisilla yrityksillä a) tarvittava tieto HCC:n tulevista hankkeista, b) riittävä tieto HCC:n

hankintaprosessien vaatimuksista, c) mahdollisuus osallistua HCC:n hankintaprosesseihin d) tarvittava tieto käytettävissä olevista julkisista rahoittajamahdollisuuksista.

Opinnäytetyön tarkoitus on siten edistää suomalaisten vientiyriytysten yhteistyömahdollisuuksia HCC:n hankkeissa. HCC suunnitelmat koskevat laajasti New Yorkin aluetta ja pitävät sisällään useita erilaisia hankkeita tarjoten mahdollisuuksia eri alojen ja elinkaaren eri vaiheissa oleville yrityksille. Yhteistyö voi olla start up -tyyppistä kiihdyttämötoimintaa, TK-hankkeita tai infran rakentamista. HCC:n toiminta ja sen tarjoamat mahdollisuudet suomalaisille organisaatioille on kuvattu tarkemmin luvussa 5.

Verkossa ja verkostoissa toimimisen tavoitteena on tuottaa sen jäsenille sellaisia hyötyjä, joita ei ole mahdollista saavuttaa ilman verkostoitumista. (Möller ym. 2004, 10; Ojasalo ym. 2015, 97–99.) Klusterin avulla voivat alalle pääsyn vaikeudet madaltua (Porter 1998, 1; Delgado ym. 2014, 2). Ojasalon ym. (2015, 14–15) mukaan verkostoituminen on nykyään työelämän tärkeimpiä osa-alueita. Innovatiiviset tiedon ja osaamisen keskuksat muodostuvat keskittymiin kuuluvista innovaatioita kehittävästä ja käyttävistä organisaatioista sekä niiden keskinäisistä suhteista. Näitä toimijoita ovat mm. tutkimuslaitokset, korkeakoulut, yliopistot sekä erilaiset osaamiskeskuksat. Keskittymät auttavat niihin kuuluvia toimijoita kehittymään. Vastaavaa hyötyä on tarkoitus saavuttaa klusteriin kuuluville suomalaisille toimijoille.

Opinnäytetyönä muodostuva verkostoitumis- ja hankintaprosessimalli tulee hyödyttämään toimeksiantajaa edistämään suomalaisten yritysten liiketoimintamahdollisuuksia HCC:n hankkeista. Mallin tarkoituksena on luoda suomalaisille toimijoille konkreettinen prosessi, jonka avulla voi päästä vaivattomammin mukaan HCC:n hankkeisiin. Toimivan mallin avulla suomalaiset yritykset saavat verkostosta riittävän tuen ja tietotaidon hankintaprosessissa menestymiseksi ja kansainvälisten suhteiden luomiseksi. Näin yritysten on helpompi keskittyä omaan ydinosaamiseensa ja laajentaa toimintaansa. Tavoitteena on luoda malli, jota voi hyödyntää myös muissa vastaavissa hankkeissa.

Opinnäytetyön tulosten arviointiin vaikuttaa, mitä uutta tutkittavasta ilmiöstä on saatu selville, miten hyvin malli on muodostettu, ja mitä lisäarvoa se tuo toimeksiantajalle sekä muille verkostoklusteriin kuuluville. Lisäksi luotettavuuden arvioinnissa huomioidaan opinnäytetyön tulosten suhde teoriaan sekä käytettyjen ratkaisujen tarkoituksenmukaisuus suhteessa asetettuun tavoitteeseen. Ojasalon ym. (2015, 143) mukaan tutkijan pitää pystyä peilamaan tutkimustuloksia aiempaan teoriaan sekä löytämään vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tracyn (2019, 266, 269) mukaan laadullisen tutkimuksen tärkeimmät tavoitteet ovat objektiivisuus, luotettavuus ja yleistettävyyden. Vilka (2021, 152) nostaa tutkimuksen arvioinnin tekijöiksi luotettavuuden (reliabiliteetti) sekä pätevyyden (validiteetti).

### 1.3 Tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön päätutkimuskysymyksen avulla selvitetään, miten suomalaiset ympäristöliiketalouden yritykset voivat Suomen New Yorkin -pääkonsulaatin avulla päästä mukaan New York Harbor Climate Collaborativen hankintaprosessiin. Päätutkimuskysymys auttaa lisäksi selvittämään, mitä hyötyjä verkostoon ja klusteriin kuulumisesta yrityksille on sekä miten Suomen New Yorkin -pääkonsulaatti voi toiminnallaan entistä enemmän tukea suomalaisia yrityksiä. Alakysymykset puolestaan tarkentavat opinnäytetyön lopputuloksena syntyvän hankintaprosessimallin rakentamiseen tarvittavan viitekehysten sisältöä. Alakysymyksen avulla selvitetään myös, millainen olisi paras toimiva rooli pääkonsulaatille opinnäytetyön lopputuotoksena syntyvässä verkosto- ja klusterimallissa.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on:

- Miten muodostetaan suomalaisille ympäristöliiketalouden yrityksille toimiva malli New York Harbor Climate Collaborativen hankintaprosessiin mukaan pääsemiseksi Suomen New Yorkin -pääkonsulaatin verkoston ja klusterin avulla?

Tutkimuskysymystä tukevat alakysymykset ovat:

- Mitä tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä termillä ympäristöliiketoiminta?
- Millainen on Suomen New Yorkin -pääkonsulaatin rooli verkostoitumis- ja klusterimallissa?
- Miten julkinen hankintaprosessi toimii New York Harbor Climate Collaborativen hankkeissa?

### 1.4 Teoreettinen viitekehys

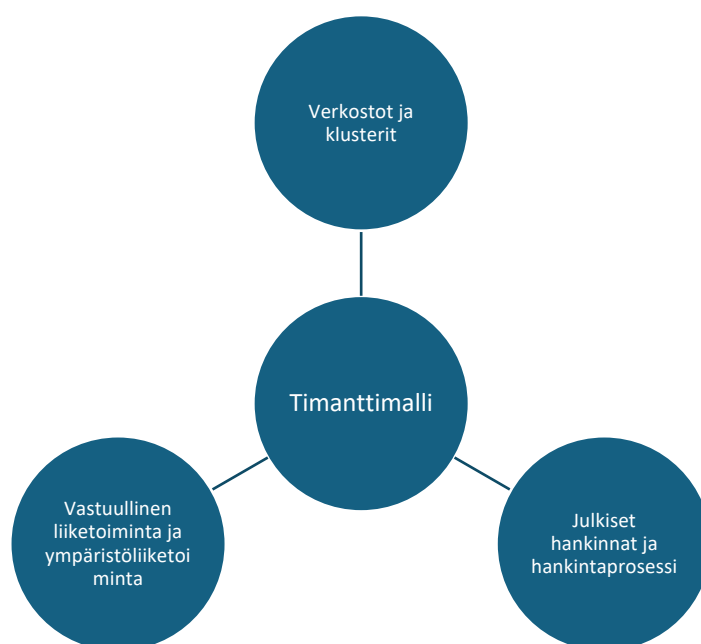
Tässä luvussa esitetään opinnäytetyön teoreettiset rajaukset. Empiiriset rajaukset esitetään alakappaleessa 1.5. Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys jakautuu kolmeen osaan: 1. Vastuullinen liiketoiminta ja ympäristöliiketoiminta 2. Verkostot ja klusterit 3. Julkiset hankinnat ja hankintaprosessi (Kuva 1). Tietoperustan muodostaminen alkaa vastuullisen liiketoiminnan ja ympäristöliiketoiminnan käsitteiden selvittämisellä. Samalla tutustutaan ko. liiketoimintoja koskeviin tärkeimpiin lainsäädäntöihin. Opinnäytetyön kohteena olevat organisaatiot edustavat näitä liiketoimintoja, joten ymmärrys on työn kannalta oleellista.

Seuraavaksi opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä keskitytään toimeksiantajan roolin mukaisesti verkostoihin ja niiden sisällä vielä tarkemmin klustereihin. Tässä opinnäytetyössä klusterin mallintamisessa käytetään Porterin (1990, 78; 1998, 9) timanttimallia. Mallintamisessa hyödynnetään muista viitekehysten osista saatua tietoa. Klusteri sopii tähän

opinnäytetyöhön hyvin sen moniulotteisuuden vuoksi. Samasta syystä strategisen verkoston tutkimus rajataan Möller ym. (2005, 4–5) perusteella moniulotteiseen arvoverkostoon eli vertikaalinen ja horisontaalinen verkosto rajataan tutkimuksen ulkopuolelle.

Klusterit voidaan Delgado ym. (2014, 6–10) mukaan jakaa kahteen eri ryhmään sijainnin perusteella. Tässä opinnäytetyössä keskitytään näistä yhdellä alueella toimivaan klusteriin (region-specific cluster), koska empiirisen rajauksen mukaan tarkoituksena on tutkia vain New Yorkin aluetta. Myös Valkokari ym. (2017, 13) jakaa ekosysteemit kahteen ryhmään. Ensimmäinen toimii lähinnä nykyisessä ympäristössä ja käyttää olemassa olevia resursseja ja toinen pyrkii luomaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia sekä sisältää useita erilaisia toimijoita. Jälkimmäinen ekosysteemi kuvastaa tätä opinnäytetyötä, koska tutkittava ilmiö ja kehitettävä hankintaprosessimalli sisältävät samoja elementtejä.

Kolmanneksi opinnäytetyössä tutkitaan hankintaprosessia koskevaa teoriaa sekä lainsäädäntöä. Empiiristen rajausten perusteella tämä osio keskittyy erityisesti julkisiin hankintoihin huomioiden lisäksi Yhdysvaltojen ja New Yorkin lainsäädännön.



Kuva 1 Teoreettinen viitekehys

## 1.5 Opinnäytetyön empiirinen rajaus

Tässä luvussa esitetään tämän opinnäytetyön empiiriset rajaukset. Opinnäytetyö rajautuu maantieteellisesti New Yorkiin ja siellä tarkemmin HCC:n alla toimiviin ilmastohankkeisiin. Suomalaisten yritysten toimialarajauksena on ympäristöliiketoiminta sekä toimialat, joita tutkimukseen mukaan valitut HCC:n hankkeet vaativat (teknologia, rakentaminen, tutkimus ja kehitys). Suomen New Yorkin -pääkonsulaatin toiminnan osalta rajataan pois

kulttuuriyhteistyö, koska verkostomallin kehittämisessä keskitytään ensisijaisesti yritysten liiketoimintamahdollisuuksien sekä TK-hankkeiden edistämiseen. Verkoston johtaminen tai kehittäminen ei myöskään sisälly tähän opinnäytetyöhön, koska niistä aiheista Suomen New Yorkin -pääkonsulaatilla on jo laajaa osaamista ja kokemusta.

HCC koordinoi useita hankkeita, jotka kaikki kuvataan opinnäytetyössä. Verkostoitumismallin ja hankintaprosessin kehittämisessä keskitytään tarkemmin Governors Islandille vuonna 2029 tulossa olevaan Climate Exchangeen (The Exchange), koska sen kanssa toimeksiantajalla on HCC:n kohteista eniten yhteistyötä. HCC:n sijainnin ja julkisen toimijan luonteen vuoksi hankintaprosessin tutkiminen rajautuu julkisten toimijoiden vastuullisen hankinnan periaatteisiin ja sääköksiin Suomen ja Yhdysvaltojen näkökulmasta. Rahoituksen osalta opinnäytetyössä keskitytään Suomen julkisten toimijoiden rahoitusvaihtoehtoihin. Nämä tarjoavat riittävän laajasti erilaisia vaihtoehtoja kansainvälistyville suomalaisille ympäristöliiketalouden yrityksille. Näin ollen mm. pääomasijoittajat ja EU-rahoitus rajataan tutkimuksen ulkopuolelle.

## 1.6 Tutkittavaan ilmiöön liittyvä aiempi tutkimus

Verkostojen merkityksen ymmärrys on lisääntynyt ja se tulee kasvattamaan suosiotaan tulevaisuudessa. Näin ollen myös verkostoitumisen tutkiminen on yritysmaailmassa vahvistunut. (Möller ym. 2005, 1; Ojasalo ym. 2015, 97.) Verkostoitumista ja ilmastotoimia käsitteleviä opinnäytetöitä on kuitenkin tehty verrattain vähän (Taulukko 1). Komokallio (2023) on omassa opinnäytetyössään (YAMK) tutkinut ilmastotyöhön liittyvien kuntaverkostojen johtamista. Tässä työssä korostui yhteistyön sekä yhteisten tavoitteiden merkitys. Verkostojen johtamisesta ja niiden tukemisesta on tehty opinnäytetöitä useampia. Eerola (2019) päätyi omassa opinnäytetyössään (YAMK) lopputulokseen, että liiketoimintaverkostojen kriittisiä menestystekijöitä ovat strategia, osaaminen, resurssit, rakenne, luottamus ja aktiivisuus. Mattila (2014) tutki gradussaan, miten suomalainen veturiorganisaatio voi tukea kansainvälistyviä yrityksiä löytämään kumppaneita ulkomailta. Tutkimuksen lopputulos oli, että veturiorganisaatio voi nopeuttaa toimijoiden yhdistymistä sekä tehostaa verkostoitumisen toimivuutta. Yhteistä näissä verkostoitumisesta tehdyille opinnäytetöille oli, että lopputuotoksissa korostui verkostoitumisen pitkäjänteisyys ja verkoston jatkuvan kehittämisen tarve. Tämän opinnäytetyön tietoperustassa perehdytään tarkemmin yllä mainittuihin aiheisiin, koska ne tukevat kehityskohteenä olevan mallin luomista.

Hankintaprosessia on myös tutkittu opinnäytetöissä laajasti, mutta verkostoitumisen hyötyjä hankintaosaamisen lisäämisessä vähemmän. Kaari (2022) tutki opinnäytetyössään julkisia hankintoja tekevien saamia hyötyjä verkostoista. Tutkimuksessa korostui verkostosta saadun kokemuksen ja tietotaidon hyödyntäminen uusien ongelmien ratkomisessa. Niva

(2016) yhdisti tutkimuksessaan julkisten hankintojen ekologisuutta. Hankintaprosessissa ekologisten valintojen edistämistä lisääviksi menestystekijöiksi nousivat tutkimuksessa lainsäädäntö, johdon sitoutuminen ja tuki sekä selkeät suunnitelmat. Vastaavasti ekologisten hankintojen suurimmiksi haasteiksi Niva (2016) nosti hankintahenkilöstön ympäristöasioihin liittyvän osaamisen puutteen sekä ympäristöstävällisten hankintojen hinnoittelun.

### Pro gradut ja YAMK-opinnäytetyöt

Eerola, J. 2019. Liiketoimintaverkostojen kriittiset menestystekijät – Toimenpidemalli menestymiseen. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kaari, N. 2022. Verkostosta myötätuulta julkisiin hankintoihin. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Komokallio, R. 2023. Ilmastotyöhön liittyvien kuntaverkostojen johtaminen – Vertailu Pohjoismaisten verkostojen välillä. Turku ammattikorkeakoulu.

Mattila, A. 2014. A Networking Perspective on Intermediary Organizations and Matchmaking - Case: Vantaa Innovation Institute. Aalto-yliopisto.

Niva, A. 2016. Ekologisuuden merkitys julkisissa hankinnoissa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

### Taulukko 1 Tutkimuskatsaus pro gradut ja YAMK-opinnäytetyöt

Ilmiöön liittyviä väitöskirjoja esitetään Taulukossa 2. Hoglund (2024) toi väitöskirjassaan esille, että vaikka strategisen kumppanuuden hyötyjä on tutkittu viime aikoina runsaasti, on edelleen tarvetta tutkia voittoa tavoittelemattomien yhteisöjen kumppanuuksien hyötyjä. Hän nosti oman tapaustutkimuksensa perusteella menestystekijöiksi yhteisön hyvinvoinnin edesauttamisen, verkoston tavoitteen toteuttamisen, arvontuoton kaikille jäsenille sekä resurssien jakamisen. Järvensivun (2007) väitöskirjan tutkimuksen kohteena oli puolestaan yhteisten arvojen vaikutus verkoston toimintaan. Ehkä hieman yllättävänä lopputuloksena oli, että yhteiset arvot voivat vaikuttaa positiivisesti tai negatiivisesti verkoston toimintaan. Tutkimuksen perusteella arvojohtaminen ei siten ole välttämättä oikea tapa verkoston johtamiseen. Kari (2023) keskittyi väitöskirjassaan tutkimaan julkisesti rahoitetun innovaatioverkoston ohjaukseen liittyviä haasteita ja jännitteitä. Julkinen rahoitus toi verkostolle lisää raportointipaineita sekä siten aiheutti turhia jännitteitä ja vähensi käytettävissä olevan potentiaalisen hyödyntämistä. Kohtamäki (2005) tutki väitöskirjassaan kärkiyrityksien

vaikutuksia verkostojen toimintaan. Hän käytti tutkimuksessaan nimitystä kärkiyritys, mutta käytännössä kyse oli strategisen verkoston veturiyrityksestä. Kärkiyrityksen toimintaa arvioidessa tutkittavat nostivat esille luottamuksen ja henkilökemioiden merkityksen. Kärkiyrityksen tuli myös sopeutua kulloisenkin verkoston tilanteeseen. Yhteistä verkoston toimivuudelle oli luottamuksen lisäksi yhdessä tekeminen sekä toisten auttaminen.

### Väitöskirjat

Hoglund, J. 2024. Successful Strategic Partnerships of Nonprofit Organizations: A Case Study. St. Thomas University Miami Gardens.

Järvensivu, T. 2007. Value-driven management in strategic networks: a case study of the influence of organizational values on cooperation. Helsingin kauppakorkeakoulu.

Kari, K. 2023. Innovaatioverkoston ohjaushaasteet. Turun yliopisto.

Kohtamäki, M. 2005. Strategisen verkoston ohjaus: Toimittajien toimijoiden kokemuksia kärkiyritysten ohjauksessa. Vaasan yliopisto.

### Taulukko 2 Tutkimuskatsaus väitöskirjat

Erilaisia verkostoja on tutkittu jo yli sadan vuoden ajan, ensimmäisenä Marshall vuonna 1920 (Delgado ym. 2014, 2, 6). Tarkempi yhteenveto ilmiöön liittyvistä tutkimuksista esitetään Taulukossa 3. Porterin timanttimalia ja klustereita käsitteleviä tutkimusartikkeleita ja -raportteja on myös runsaasti. Möller ym. (2005, 1) toteavat, että verkostojen tutkimus on kuitenkin keskittynyt lähinnä orgaanisesti kehittyneiden verkostojen rakenteen tutkimiseen, joten tarkoituksenmukaisesti kehitettyjen verkostojen tutkimukselle on kysyntää. Samassa tutkimuksessa verkostot jaetaan kolmeen eri ryhmään: Vertikaalinen, horisontaalinen ja moniulotteinen arvoverkosto (Möller ym. 2005, 4–5). Näistä moniulotteisen arvoverkoston määritelmä soveltuu tämän opinnäytetyön tutkittavaan ilmiöön. Verkostomallit on kuvattu tarkemmin luvussa 1.4 Teoreettinen viitekehys.

Heikkinen (2022, 6–10) tutki kaupunkien verkostoitumisen hyötyjä ilmastonmuutoksen ehkäisemisen edistämisessä. Tutkimuksen mukaan eniten hyötyjä saatiin tiedon jaosta, toisilta oppimisesta, resurssien jaosta ja yksilöiden välisistä yhteyksistä. Verkostoitumisen koettiin tuovan hyötyä myös brändäyksessä, varsinkin kansainvälisissä yhteyksissä. Vastavasti kaupungeille tärkeiden asioiden lobbaus helpottui verkostoitumisen avulla. Toisaalta taas tutkimuksessa tuli esille, että ratkaisujen kopiointi muilta verkoston jäseniltä ei sellaisenaan toimi, vaan parhaat hyödyt tulivat muiden ideoita yhdistelemällä ja kehittämällä niitä

omaan kontekstiin sopiviksi. Tutkimus jätti lisätilaa yksilöiden vaikutuksiin verkostoissa ja miten esim. henkilövaihdokset jäsenorganisaatioissa refleктоivat verkoston toimintaan.

Klusterit ja organisaatioiden väliset suhteet ovat lisänneet yritysten uusia liiketoimintamahdollisuuksia, näkyvyyttä ja kilpailukykyä sekä alueen kehittymistä. Toisaalta pienyritysten klusteria tutkivassa tutkimuksessa haastateltavat suhtautuivat epäilevästi klusterin hyötyihin nimenomaan tiedonjaossa. He olettivat, että aika menee suurelta osin myynnin edistämiseen, eikä kommunikaatiolle jää riittävästi aikaa tai tietoa ei ylipäänsä haluta jakaa toisten yritysten kesken. Näin ollen tiedonjaon parantamiselle ja hyödyntämiselle jäi vielä tunnistettua potentiaalia kyseessä olevan klusterin jäsenten kesken. (Franco ym. 2022, 378, 383, 389–391.)

Valkokari ym. (2017, 12) ja Ketonen-Oksi ym. (2019, 26) tuovat esille, että viime aikoina on tutkittu paljon yksittäisen yrityksen verkostostrategiaa, mutta kokonaisen ekosysteemin toimimisen tutkinta on jäänyt vähemmälle. Varsinkin tuoreiden suomalaisten start up -yritysten on vaikea hahmottaa omaa rooliaan ekosysteemissä verrattuna vakiintuneisiin yrityksiin (Valkokari ym. 2017, 20–21). Ekosysteemin arvon yhteisluomista (value co-creation) edisti jäsenten mukaan fasilitaattorin tai organisaattorin toiminta sekä yhteisten tilaisuuksien järjestäminen (Ketonen-Oksi ym. 2019, 33). Näitä tutkimustuloksia voi hyödyntää Suomen New Yorkin -pääkonsulaatin veturiyrittäjäroolissa.

Hamilton (2022, 574–575, 598–599) tutki hallitusten roolia vastuullisten julkisten hankintojen prosessissa. Tutkimuksen mukaan hankintojen ja toimitusketjujen läpinäkyvyys ja vastuullisuus tulevat lisääntymään entisestään julkisissa hankinnoissa ja tarjouksien arvioinneissa. Julkisten hankintojen tutkimuskirjallisuus on kuitenkin keskittynyt ympäristötoimien vastuullisuuteen jättäen tilaa jatkotutkimukselle esimerkiksi ihmisoikeuksiin liittyen.

Hart ym. (2003, 65) tuovat esille, että vastuullisella toiminnalla voi olla yritykselle huomattavat mahdollisuudet lisäarvon luonnille. Yritysten pitää kuitenkin ymmärtää vastuullisten arvojen viitekehyksen eri osa-alueet, ja hyödyntää niitä omassa toiminnassaan (Hart ym. 2003, 60). Malli on kuvattu tarkemmin alaluvussa 2.1.

### Artikkelit ja raportit

Franco, M., Esteves, L. & Rodrigues, M. 2024. Clusters as a Mechanism of Sharing Knowledge and Innovation: Case Study from a Network Approach. *Global Business Review*. Vol. 25. Iss. 2. 377–400.

Hamilton, S. 2022. Public Procurement – Price-Taker or Market-Shaper? Critical Perspectives on International Business. Vol. 18. Iss. 4. 574–615.

Hart, S., Milstein, M. & Caggiano, J. 2003. Creating Sustainable Value. The Academy of Management Executive. Vol. 17. No. 2. 56–69.

Heikkinen, M. 2022. The Role of Network Participation in Climate Change Mitigation: A City-level Analysis. International Journal of Urban Sustainable Development. Vol. 14. Iss. 1. 1–14.

Ketonen-Oksi, S. & Valkokari, Katri. 2019. Innovation Ecosystems as Structures for Value Co-Creation. Technology Innovation Management Review. Vol 9. Iss. 2. 25–35.

Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. 2005. Strategic Business Nets – Their Type and Management. Journal of Business Research. Vol. 58. 1274–1284.

Valkokari, K., Seppänen, M., Mäntylä, M. & Jylhä-Ollila, S. 2017. Orchestrating Innovation Ecosystems: A Qualitative Analysis of Ecosystems Positioning Strategies. Technology Innovation Management Review. Vol. 7, Iss. 3. 12–24.

Taulukko 3 Tutkimuskatsaus artikkelit ja raportit

### 1.7 Tutkimusstrategia

Tämä opinnäytetyö tehdään laadullisilla tutkimusmenetelmillä, koska tarkoituksena on ymmärtää tutkittavaa aihetta kokonaisvaltaisesti sekä tuottaa uusi ratkaisu (Tracy 2019, 27,52). Laadullisilla tutkimusmenetelmillä haetaan vastausta kysymyksiin miten ja millainen, joten ne sopivat tälle opinnäytetyölle asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Toisin kuin määrälliset tutkimusmenetelmät, jotka yleensä tuottavat vastaukseen kysymyksiin kuinka paljon tai kuinka usein. (Tracy 2019, 26; Hamilton & Finley 2020, 6; Vilka 2021, 55.) Laadullinen tutkimus pyrkii saamaan tietoa paikallisesta ilmiöstä, joten siltäkin osin se soveltuu hyvin tähän New Yorkiin sijoittuvaan opinnäytetyöhön (Hirsjärvi & Hurme 2022, 59). Lisäksi laadullinen tutkimus tukee tätä opinnäytetyötä, sillä tarkoituksena ei ole pelkästään kerätä havaintoja, vaan myös tehdä analyysi havaintojen perusteella (Alasuutari 2011, 60).

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on muodostaa malli, josta on hyötyä kohdeorganisaation lisäksi myös tutkimukseen osallistuville tahoille. Näin laadullisen tutkimuksen tavoite, että tutkimus lisää osallistuvien käsitystä tutkittavasta ilmiöstä, toteutuu. (Tracy 2019, 28; Vilka

2021, 101.) Laadullinen tutkimus ei pyri vain kuvaamaan ilmiötä, vaan tutkimaan tarkemmin merkityksiä ja tuottamaan syvempää ymmärrystä (Puusa & Juuti 2020, 75; Hirsjärvi & Hurme 2022, 21). Tämä tukee opinnäytetyön tarkoitusta selvittää, mitä hyötyjä ja merkitystä verkostosta ja klusteriin kuulumisesta voi suomalaisille yrityksille hankintaprosessin näkökulmasta olla.

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006, 5.5) mukaan kaiken kehittävän laadullisen tutkimuksen voidaan katsoa olevan tapaustutkimusta. Tapaustutkimus soveltuu hyvin lähestymistavaksi, kun on tarkoitus ymmärtää kohdetta syvällisemmin sekä tuottaa uusia kehittämissideoita tai -malleja. Näin ollen tapaustutkimus on valittu lähestymistavaksi tähän opinnäytetyöhön. Yinin (2009, 256) mukaan tapaustutkimuksessa ensin valitaan tutkittava ilmiö, ja vasta sen jälkeen tarkempi case-organisaatio. Tässä opinnäytetyössä tutkittava ilmiö on suomalaisten ympäristöliiketalouden yritysten kansainvälinen laajentuminen verkoston avulla ja case-organisaatioksi valikoitui HCC ja sen sisällä tarkemmin Governors Islandilla toimiva The Exchange. Case-organisaatio täyttää Yinin (2009, 256) peräänkuuluttaman merkittävyyden kriteerit, koska sen panos ilmastoasioiden edistämisessä on tärkeä. Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että tutkittavat aiheet tarkentuvat teoreettisen viitekehyksen perusteella muodostetulla hypoteesilla (Yin 2009, 269). Tässä opinnäytetyössä toteutuu myös kompleksinen tapaustutkimus. Tällä tarkoitetaan päätapauksen lisäksi opinnäytetyöhön sisältyvien muiden yksiköiden kuten suomalaisten yritysten ja julkisten rahoittajien tutkimista. (Yin 2009, 267–268.)

## 1.8 Aineistonkeruumenetelmät

Tapaustutkimuksen aineistonkeruumenetelminä toimivat mm. haastattelut, benchmarkkaus ja datan analysointi. (Yin 2009, 261; Ojasalo ym. 2015, 53–55). Tutkimuksen luetettavuutta lisää triangulaatio eli 1. erilaisten tutkimusmenetelmän käyttäminen sekä 2. useiden eri tahojen haastattelut, jotka tuovat ilmiön tutkimukseen erilaisia näkökulmia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 2.3.2; Ojasalo ym. 2015, 105; Tracy 2019, 276; Hirsjärvi & Hurme 2022, 25.) Laadullinen tutkimus voi sisältää myös tilastojen analysointia (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 1.2.2 ja 6.6.3; Juhila 2021). Ojasalon ym. (2015, 100) mukaan verkostojen kehittämisen tyypillisiä tiedon hankintatapoja ovat juuri haastattelut ja dokumenttianalyysit. Tämän perusteella tämän opinnäytetyön aineistonkeruumenetelminä käytetään haastatteluja, benchmarkkausta sekä tilastojen analysointia.

### 1.8.1 Haastattelut

Haastattelut soveltuvat tähän opinnäytetyöhön, koska tavoitteena on saada perusteellista ja monipuolista tietoa suomalaisten yritysten verkostojen hyödyistä New Yorkin HCC:n

hankintaprosessissa sekä toimeksiantajan roolista (Puusa & Juuti 2020, 112; Hirsjärvi & Hurme 2022, 32). Haastatteluiden avulla tutkittavista kohteista on tarkoitus saada syvällistä tietoa (Ojasalo ym. 2015, 106). Haastattelun etu on sen joustavuus (Tuomi & Sarajärvi 2018, 63). Tässä opinnäytetyössä haastatteluiden avulla kerätään toimeksiantajalle eri kohderyhmien omia kokemuksia, näkemyksiä ja ajatuksia tutkimuksen aiheena olevan hankintaprosessimallin rakentamiseksi sekä verkoston toimimiseksi. Aineistonkeruumenetelmänä opinnäytetyössä käytetään puolistrukturoituja teemahaastatteluja, eli hyödynnetään etukäteen teemoittain suunniteltua haastattelurunkoa, mutta kysymysten sisältöä tai järjestystä voidaan tarvittaessa muuttaa haastattelun aikana. Tämä menetelmä tukee tutkimusta, jossa ei haluta ohjata haastateltavia liikaa. (Ojasalo ym. 2015, 41, 108; Tracy 2019, 158; Hamilton & Finley 2020, 4.). Tässä opinnäytetyössä haastatellaan Suomen New Yorkin -pääkonsulaatin verkoston eri tahoja, joten kysymykset vaihtelevat eri haastatteluissa. Alasuutarin (2011, 83) mukaan saturaatio voidaan saavuttaa, vaikka jokaiselta haastateltavalta ei kysyttäisi samoja kysymyksiä. Kaikissa haastatteluissa käsitellään kuitenkin samoja teemoja, joiden sisällä tarkemmat kysymykset muodostetaan sopiviksi kullekin kohderyhmälle.

Triangulaation toteutumiseksi opinnäytetyössä haastateltaviksi valitaan mahdollisimman kattava joukko verkoston eri toimijoita. Erityinen painopiste haastatteluissa on suomalaisten ympäristöhankkeiden julkinen rahoittajanäkökulma, jonka organisaatioita haastatellaan. Lisäksi haastateltaviksi valitaan suomalaisia ympäristöliiketoiminnassa toimivia yrityksiä, New Yorkin ilmastohankkeen, yliopistojen, sekä Suomen New Yorkin -pääkonsulaatin edustajia. Klustereihin ja veturiyrityksen rooliin liittyen haastateltavaksi pyritään saamaan asiantuntemuksen perusteella Business Finlandin Suomen hankkeiden koordinoijia. Haastatteluihin valitaan tietoisesti henkilöitä, joilla voidaan olettaa olevan tietämystä tutkittavasta ilmiöstä eli kyseessä on harkinnanvarainen näyte (Puusa & Juuti 2020, 102).

Vaikka haastattelu on aineistokeruumenetelmänä yksi yleisimmistä laadullisen tutkimuksen välineistä, tutkimuksen lopputulokseen vaikuttaa aina haastattelun osapuolten vuorovaikutteisuus, kokemus ja tulkinta (Puusa & Juuti 2020, 99). Maiettan & Hamiltonin (2018) mukaan onnistuneeseen haastatteluun vaikuttaa kysymysten kiinnostavuus ja selkeys haastateltaville sekä vastausten analysoitavuus tutkimuskysymysten näkökulmasta (Hamilton & Finley 2020, 4). Teemahaastattelun suunnittelussa puolestaan tärkeintä on oikeanlaisten teemojen valinta (Hirsjärvi & Hurme 2022, 67). Tracyn (2019, 109) sekä Puusan ja Juutin (2020, 82) mukaan laadullisessa tutkimuksessa haastatteluiden laatu on oleellisempaa kuin niiden määrä. Tutkijan tulee kuitenkin itse päättää ja hänen on pystyttävä perustelemaan, milloin riittävä joukko haastateltavia on haastateltu eli että saturaatio on saavutettu eikä uusista haastatteluista tule tutkimukselle lisäarvoa (Hirsjärvi & Hurme 2022, 60). Tässä opinnäytetyössä huomioidaan edellä mainitut haastatteluihin liittyvät haasteet.

Puolistrukturoitujen haastattelujen teemat muodostetaan tässä opinnäytetyössä teoreettisen viitekehyksen perusteella. Haastattelujen tarkemmat kysymykset perustuvat ilmiöstä aiemmin tehtyihin tutkimuksiin, teoreettiseen viitekehykseen sekä Porterin (1990, 78–79; 1998, 9) timanttimaliin. Kysymykset kohdistetaan kullekin haastattelun kohderyhmälle erikseen, joten kysymykset vaihtelevat eri haastatteluissa. Teemat ovat kuitenkin kaikissa haastatteluissa samat.

Haastattelut äänitetään ja litteroidaan mahdollisimman tarkasti jälkikäteen. Puolistrukturoidussa haastattelussa kaikki sisältö ei välttämättä ole tutkimuksen kannalta oleellista, joten tutkija voi jättää osan sisällöstä litteroimatta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 6.3.3). Litteroinnin tehostaminen voi kuitenkin vähentää tutkittavan aineiston määrää ja laatua (Valli 2018a, 142–143). Tässä opinnäytetyössä litteroidaan kaikki haastattelumateriaali. Litteroidut aineistot numeroidaan juoksevin numeroin ja niihin lisätään muut tunnistetiedot (kuka, milloin). Aineiston teemoittelua varten hyödynnetään aineiston manuaalista koodausta, mutta erillistä koodausjärjestelmää ei käytetä aineiston maltillisen määrän vuoksi. Tässä opinnäytetyössä koodauksessa hyödynnetään normaalia tekstinkäsittelyohjelmaa sekä taulukointia. Koodauksen tarkoituksena on pilkkoa aineisto pienempiin ja helpommin tulkittaviin osiin (Eskola & Suoranta 2015, 111). Koodauksessa samaa tarkoittavat sanat tai yhtenäiset merkitykset merkitään koodeilla (Puusa & Juuti 2008, 141). Tässä opinnäytetyössä määritellään käytetyt koodit teoreettisen viitekehyksen teemojen perusteella ennen aineiston analyysin aloittamista. Litteroitua tekstiä läpikäydessä merkitään samaa tarkoittavat sisällöt etukäteen määritellyllä koodilla. Tämän jälkeen järjestetään teemoittain koodattu aineisto uudelleen analyysiä varten. Tämän opinnäytetyön haastatteluiden tekeminen on kuvattu tarkemmin kohdassa 7.2.

### 1.8.2 Benchmarkkaus

Opinnäytetyössä tehdään myös suppea benchmarkkaus muiden Pohjoismaiden sekä Viron ympäristöliiketoiminnan viennistä tilastojen analyysin avulla. Vertailumaat valikoituivat opinnäytetyöhön maantieteellisen läheisyytensä sekä samankaltaisen liiketoimintakulttuurin perusteella. Lisäksi opinnäytetyön toimeksiantaja tekee tiivistä yhteistyötä näiden maiden edustajien kanssa New Yorkissa. Menetelmänä benchmarkkaus soveltuu hyvin tällaiseen selväpiirteeseen tutkimukseen (Ojasalo ym. 2015, 186). Tilastotietojen ja erilaisten tunnuslukujen käyttö soveltuu myös laadulliseen tutkimukseen, sillä ne voivat tukea laadullisen aineiston tuloksia ja toimia tutkimuksen taustatietoina (Ojasalo ym. 2015, 44; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 6.3.3). Benchmarkkauksen tulokset taulukoidaan ja niiden avulla analysoidaan Suomen sijoitusta ympäristöliiketoiminnan viennissä Pohjoismaiden ja Viron keskuudessa. Benchmarkkauksen tilastojen analyysi tehdään ennen haastatteluiden

aloittamista, jotta niiden tuloksia pystytään hyödyntämään haastatteluiden suunnittelussa. Tähän opinnäytetyöhön liittyvä benchmarkkaus on kuvattu tarkemmin kohdassa 7.3.

### 1.9 Aineiston analyysimenetelmä

Sisällönanalyysi on yksi yleisimmistä laadullisessa tutkimuksessa käytetyistä analyysimenetelmistä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 78). Sisällönanalyysin tarkoituksena on saada tiivistetty aineisto pelkistetympään muotoon. Näin aineiston tulkinta on informatiivisempaa. (Puusa & Juuti 2008, 143–144.) Sisällönanalyysi kuvaa tekstimuotoon muutettujen aineistojen, kuten haastattelujen, sisältöä sanallisesti (Tuomi & Sarajärvi 2018, 89). Sisällönanalyysi soveltuu tähän opinnäytetyöhön, koska tarkoituksena on tulkita haastatteluista litteroitujen kirjallisten aineistojen sisältöä ja luoda niiden avulla selkeä kuva tutkittavasta ilmiöstä.

Tutkimuksessa pitää pystyä yhdistämään aiempia tutkimuksia ja teorioita sekä hyödyntämään teoriaa tutkijan omassa esiymmärryksessä (Puusa & Juuti 2020, 12: Valli 2018b, 47). Puusan & Juutin (2020, 80) mukaan tutkimus on tieteellinen vain, jos tulokset suhteutetaan aikaisempaan teoriaan. Tällaista analyysia kutsutaan deduktiiviseksi eli teorialähtöiseksi analyysiksi (Tuomi & Sarajärvi 2018, 81). Tässä opinnäytetyössä käytetään teorialähtöistä sisällönanalyysiä, jossa haastatteluiden litteroitua sisältöä peilataan aiempaan tutkimukseen, teoreettiseen viitekehykseen sekä sen perusteella muodostettuun timanttimalliin. Tavoitteena on etsiä aineistosta samankaltaisuuksia, jotka viittaavat viitekehykseen. Sisällönanalyysi alkaa analyysirungon rakentamisessa. Tässä hyödynnetään teoreettisen viitekehyksen avulla muodostettuja käsitteitä tutkittavasta ilmiöstä. Analyysirungon avulla litteroidut ja koodatut haastattelut jaotellaan ensin yläluokkiin, sitten ilmaukset pelkistetään ja lopulta tiivistetään alaluokkiin. (Kuva 2)



Kuva 2 Teorialähtöinen sisällönanalyysi (mukaihen Tuomi & Sarajärvi 2018, 97)

Edellä kuvatun sisällönanalyysin avulla pyritään ymmärtämään, mitkä asiat haastatteluiden perusteella nousivat tutkimuskysymysten näkökulmista tärkeiksi. Analyysirungon avulla tuotetuista teorialähtöisistä alaluokista etsitään samankaltaisuuksia ja peilataan niitä teoreettiseen viitekehykseen. Tässä opinnäytetyössä analysoidaan samankaltaisuuksien lisäksi

myös mahdolliset sisällöstä nousevat eroavaisuudet eli näitä ei rajata analysoinnin ulkopuolelle. Sisältöanalyysin jälkeen muodostetaan aineistosta ja teoreettisesta viitekehystä saadun tiedon perusteella opinnäytetyön tavoitteena oleva malli.

### 1.10 Opinnäytetyöraportin rakenne

Opinnäytetyön Johdanto-luvun kohdissa 1.1–1.6 kuvataan tutkimuksen aihe, toimeksiantaja, työn tavoite, tutkimuskysymykset, teoreettinen viitekehys ja empiirinen rajausta sekä aiheesta tehty aiempi tutkimus. Kohdissa 1.7–1.9 esitellään opinnäytetyössä käytetty tutkimusstrategia sekä aineistonkeruu- ja -analyysimenetelmät. Opinnäytetyön rakenne käydään läpi kohdassa 1.10.

Opinnäytetyöhön liittyvä tietoperusta käsitellään luvuissa 2–4. Tietoperusta on jaettu aiheiden mukaan omiin lukuihinsa: vastuullinen liiketoiminta ja ympäristöliiketoiminta, verkosto, klusteri ja timanttimalli sekä hankintaprosessi.

Luku 5 esittelee New York Harbor Climate Collaborativen eli case-organisaation, jonka liiketoimintamahdollisuuksia suomalaisille yrityksille opinnäytetyö selvittää. Luvussa 6 esitellään Yhdysvalloissa toimiville suomalaisille yrityksille suunnatut suomalaiset julkiset rahoitusmahdollisuudet.

Opinnäytetyön luvussa 7 käydään läpi tutkimuksen eteneminen sekä tutkimustulokset. Luvussa esitellään myös tutkimuksen perusteella kehitetty verkostoitumis- ja hankintaprosessimalli sekä tätä kuvaava timanttimalli. Luvussa **Error! Reference source not found.** tuodaan esille tutkimukseen liittyvät kehittämissuositukset. Opinnäytetyön päättävässä luvussa 9 on tutkimuksen lopputuotoksien arviointia sekä pohditaan jatkotutkimusaiheita.

Liitteessä 1 on kuvattu New York Climate Exchangen yhteistyökumppanit. Liitteessä 2 on haastattelukysymykset teemoittain sekä haastattelutahoittain. Liitteissä 3–4 on benchmarkkauksessa käytettyjä tilastoja. Liitteessä 5 on yhteenveto haastatteluiden perusteella tehdyistä kehityskohteen kannalta ylläpidettävistä ja kehitettävistä asioista.

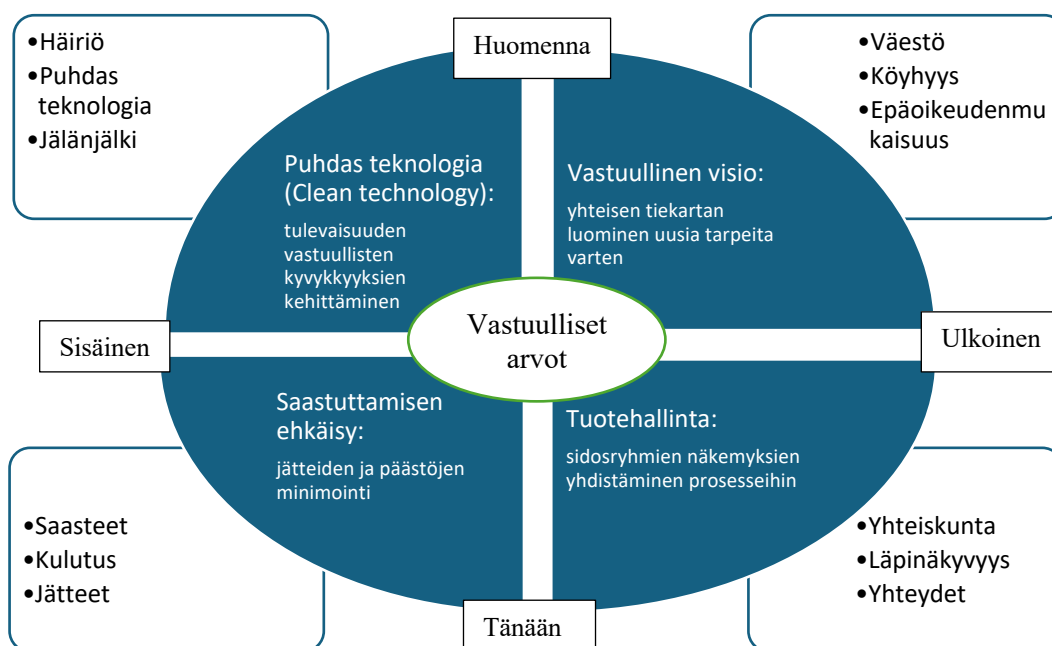
## 2 Vastuullisuus ja ympäristöliiketoiminta

### 2.1 Vastuullinen liiketoiminta

*Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.* (Gro Harlem Brundtland, 1987, Norjan entinen pääministeri)

Yllä oleva vastuullisuuden määritelmä on silloisen YK:n komission johtajan lanseeraama. Vastuullinen liiketoiminta tuottaa nykyään lisäarvoa sijoittajille, asiakkaille ja työntekijöille sekä parantaa toiminta-alueensa yhteisöjen elinoloja. Vastuullisesti toimiva yritys käyttää luonnonvaroja järkevästi sekä kohtelee ihmisiä ylipäänsä oikeudenmukaisesti. Yleistäen vastuullinen yritys on hyvin johdettu yritys. (Cramer & Karabell 2010, 2.) Vastuullinen yritys edistää kestävästä kehitystä tuottamalla samanaikaisesti taloudellisia, sosiaalisia ja ympäristöön liittyviä hyötyjä eli niin sanottua kolmoislopputulosta (Hart ym. 2003, 56). Vastuullisuus rinnastetaan usein ympäristöystävällisyyteen, mutta niiden lisäksi vastuullisuus pitää sisällään myös työntekijöiden oikeudet sekä liiketoiminnan vaikutukset kehittyviin alueisiin. Menestyäkseen nykypäivänä yritysten tulee huomioida liiketoiminnassaan kaikki vastuullisuuden aspektit. (Cramer & Karabell 2010, 3, 6.)

Vastuullinen toiminta ei ole pelkästään kuluerä, vaan yritykset voivat sen avulla tuottaa itselleen myös lisäarvoa. Hart ym. (2003, 58–59) jakavat vastuullisen toiminnan ajurit neljään eri ryhmään (Kuva 3). Yritykset voivat tuottaa lisäarvoa kunkin kohdan avulla joko kustannuksia alentamalla tai kilpailukykyä parantamalla.



Kuva 3 Vastuullisten arvojen viitekehys (mukaillen Hart ym. 2003, 60)

Taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestö (Organisation for Economic Co-operation and Development OECD) on jo vuonna 1961 perustettu kansainvälinen organisaatio. Sen alkuperäisenä tavoitteena oli tukea talouskasvua ja lisätä yleistä hyvinvointia. Nykyisin OECD tekee jäsenmailleen myös politiikkasuosituksia ja se on johtava vastuullisen liiketoiminnan standardien asettaja. OECD tukee yrityksiä ajattelemaan ympäristö- ja sosiaalisia asioita ydintekemisinään. Tähän sisältyy myös yritysten hankintaketjut sekä muut verkostot. OECD:llä on 38 jäsenmaata, mukaan lukien Suomi ja Yhdysvallat. (OECD 2024.)

EU:n alueella astui voimaan 25.7.2024 yritys vastuudirektiivi 2024/1760 eli yritystoiminnan kestävää toimintaa koskeva huolellisuusvelvoite (CSDD). Direktiivin tarkoituksena on säädellä yritysten vastuullista liiketoimintaa ja ohjata lopettamaan kielteisiä ihmisoikeus- ja ympäristövaikutuksia aiheuttava toiminta. Direktiivi koskee ensisijaisesti EU:n alueella toimivia suuria yrityksiä, mutta sisältää myös näiden alihankkijoiden ja tytäryhtiöiden toiminnan EU:n ulkopuolella. (Euroopan komissio 2024.)

## 2.2 Ympäristöliiketoiminta

*We are living on this planet as if we had another one to go to.* (Terri Swearingen, 1997 Goldman-ympäristöpalkinnon saaja)

Ilmastonmuutoksella on useita vaikutuksia maapallon ja ihmisten elämään. Ilmastonmuutos tuhoaa maapallon ekosysteemiä ja se vaikuttaa käytettävissä olevaan maa-alaan sekä muihin resursseihin. Ilmastonmuutos aiheuttaa pulaa ruuasta ja puhtaasta vedestä. Myös energialähteet kärsivät ilmastonmuutoksesta. Nämä kaikki muutokset yhdessä tulevat vaikuttamaan maapallon sietokykyyn ja siten myös ihmisten ja muiden elävien olentojen olemassaoloon. (Dallas 2009, 2.) Termeinä ilmastonmuutos (climate change) ja ilmaston lämpeneminen (global warming) usein sekoitetaan keskenään tai niitä käytetään kuvaamaan samaa asiaa. Ilmastonmuutos tarkoittaa tietyn aikajanan aikana mitattua muutosta ilmastossa, esim. lämpötila, sade ja tuuli. Ilmaston lämpeneminen puolestaan tarkoittaa selkeämmin maapallon pinnan keskimääräistä lämpötilan nousua. Sekä ilmastonmuutos että ilmaston lämpeneminen voivat johtua luonnollisesta vaihtelusta tai ihmisten aiheuttamista muutoksista. Molemmat voivat myös johtaa epätoivottuihin lopputuloksiin. Näitä ovat mm. merenpinnan nousu sekä äärimmäisten sääolosuhteiden kuten tulvien, kuivuuden ja myrskyjen lisääntyminen. (Dallas 2009, 3, 6.)

Ilmastonmuutoksen ehkäisemiseksi ei ole vielä täysin selkeää ja yksiselitteistä keinoa, mutta tiedossa olevat mahdollistajat voidaan jakaa kuuteen ryhmään: kulutuksen vähentäminen, kulutuksen muuttaminen, energiatehokkuuden kehittäminen, hiilidioksidin vähentäminen, energiatuotannon optimointi sekä koulutuksen vahvistaminen (Dallas 2009, 53).

Näistä kaksi viimeistä ovat strategisesti tärkeimpiä. Energiatuotannon optimointi edellyttää innovaatioita uudistuvan energiantuotannon lisäämiseksi. Koulutuksella puolestaan on merkittävä rooli ihmisten tietoisuuden lisäämiseksi ja siten käyttäytymisen muuttamiseksi. (Dallas 2009, 57–58). Bachman (2009, 9) jakaa ilmastonmuutoksen vaikutukset yrityksille neljään eri kategoriaan: materiaalikustannukset nousevat, toimintakustannukset nousevat, riskit ympäristössä tapahtuvista muutoksista sekä niihin vastaamiseen tarvittavan pääomaan tarpeesta kasvavat sekä viimeisenä 'business as usual' ei ole kenellekään enää mahdollista.

Julkinen valta ohjaa yritysten toimintaa ympäristöä suojelevaksi lainsäädännöllä ja yritystoiminnan säätelyllä. Monille ympäristöliiketoiminnan tuotteille ja palveluille on kehittynyt markkinaehtoista kysyntää, vaikka alun perin julkinen valta loi ympäristöpolitiikan avulla markkinat alalle. (Viitamo & Hernesniemi 2006, 2.) Julkiset toimijat voivat tukea ympäristöliiketoiminnan yrityksiä niiden elinkaaren alkuvaiheessa. Investointien lisäksi julkiset toimijat voivat kasvattaa julkista tietämystä ympäristömuutoksesta sekä järjestää koulutuskampanjoita. (Dallas 2009, 94–95.) Esimerkiksi Sitra on valinnut ympäristöliiketoiminnan ja -teknologian yhdeksi Suomen talouskasvua edistävän toiminnan painopistealueeksi. (Viitamo & Hernesniemi 2006, 1).

Kansainvälisistä ympäristösopimuksista merkittävin on Pariisin ilmastopöytäkirja. Se astui voimaan vuonna 2016 ja täydentää YK:n ilmastomuutosta koskevaa puitesopimusta. Pariisin ilmastopöytäkirjan tavoitteena on pienentää kasvihuonepäästöjä ja siten ehkäistä maapallon keskilämpötilan nousua. Pariisin sopimuksen on allekirjoittanut 194 maata, mukaan lukien vielä vuonna 2024 Suomi ja Yhdysvallat. (United Nations 2024.) Tammikuussa 2025 Yhdysvallat irtisanoutui kuitenkin sopimuksesta uuden hallinnon johdolla (White House 2025). New York Local Law 97:n (LL97) tavoitteena on yhtenäistää New Yorkin kaupungin ilmastotoimia Pariisin ilmastopöytäkirjan ja kestävä kehityksen kanssa. LL97 on vuonna 2019 hyväksytty ilmastolaki, joka asettaa tiukat kasvihuonekaasupäästörajaukset NYC:n suurille rakennuksille rakennusten tyypin, koon ja käyttötarkoituksen mukaan. LL97 on osa Climate Mobilization Act -ilmastolakipakettia ja se on yksi Yhdysvaltojen kunnanhimoisimmista ilmastolakialoiteista. LL97:n tavoitteena on vähentää NYC:n päästöjä 40 % vuoteen 2030 ja 80 % vuoteen 2050 mennessä vuoteen 2005 verrattuna. Rakennukset aiheuttavat tällä hetkellä 70 % NYC:n kokonaispäästöistä. LL97 koskee yli 25 000 neliöjalan kokoisia rakennuksia ja se vaikuttaa noin 50 000 NYC:n rakennukseen. Lain ensimmäiset päästörajaukset ovat astuneet voimaan vuonna 2024 ja vuoteen 2030 mennessä tulevat loputkin vielä tiukemmat rajat voimaan. Laki kannustaa rakennusten omistajia energiatehokkuustoimenpiteisiin, kuten uusiutuvien energialähteiden käyttöönottoon,

ilmanvaihto- ja lämmitysjärjestelmien uudistamiseen sekä eristämisen parantamiseen. (NYCGOV 2024.)

Ympäristöystävällisyydestä on tullut myös markkinarako, jolla tavoitellaan ympäristöasioita tiedostavia asiakkaita. Ympäristöliiketoiminnassa ei kuitenkaan ole selkeitä eri aloja tai yrityksiä koskevia standardeja tai ainakaan ne eivät täysin pysy teknologian kehityksen mukana. Näin ollen kuluttajien sekä yritysten hankintavastaavien tulee olla tarkkana, ettei myytävä ympäristöystävällisyys ole vain ”viherpesua”. (Dallas 2009, 81–82.) Kuitenkin yritykset, jotka näkevät ilmastonmuutokseen mukautumisen mahdollisuutena ylimääräisten kustannusten sijaan, tulevat menestymään markkinoilla paremmin (Dallas 2009, 89).

Ympäristöliiketoiminnalle ei ole yhtä selkeää määritelmää. Kirjallisuudessa käytetään ympäristöliiketoiminnan ja ’green energyn’ lisäksi myös termejä ’clean technology’ (cleantech, puhdas teknologia) sekä ’climate technology’ (climate tech, ilmastoteknologia). Cleantech-termi on vakiintunut Pernickin & Wilderin (2007) kirjan kautta. Heidän määritelmänsä mukaan cleantech-yritys tarjoaa tuotteita, palveluita tai prosessia, joiden arvontuotto syntyy uusiutumattomien resurssien mahdollisimman vähäisellä käytöllä. Lisäksi cleantech-yritykset tuottavat erityisen vähän jätettä sekä suojelevat ympäristöä käyttämällä ympäristöystävällisiä ratkaisuja. Cleantech-yritykset suosivat aurinko-, tuuli- ja vesivoimaa, biopolttoaineita sekä ekologisia liikenneratkaisuja sekä rakennuksia. (Bjornali & Ellingsen 2014, 44.) YK:n (2024) määritelmän mukaan climate tech -termillä tarkoitetaan teknologioita, joita käytetään ilmastonmuutoksen torjumiseen sekä kasvihuonekaasujen vähentämiseen. Tiivistetynä cleantechin ja climate techin ero on, että cleantech keskittyy ympäristöystävälliseen tehokkuuden parantamiseen ja jätteen vähentämiseen, kun taas climate techin tavoitteena on sopeutua ilmastonmuutokseen aiheuttamiin muutoksiin sekä vähentää kasvihuonepäästöjä (King 2024).

### 3 Verkosto ja klusteri

#### 3.1 Verkosto

Kirjallisuudessa verkostoitumisen termeille ei ole vakiintuneita käsitteitä (Vesalainen 2007, 9, 16). Verkostoitumisen tutkimuksessa on kuitenkin tärkeää ymmärtää käytettävien termien merkitys. Näistä oleelliset ovat verkko ja verkosto. Verkko on rakennettu tietoisesti, ja sillä on selkeä päämäärä. Verkon jäsenillä on sovitut tavoitteet ja roolit. Verkosto puolestaan on useista eri organisaatioista koostuva, usein toimialat ylittävä verkkojen verkko. (Möller ym. 2004, 10, 29.) Verkosto on rakenne, jossa joukko pisteitä on kytköksissä toisiinsa (Håkansson & Ford 2002, 133).

Markkinaehtoisen vaihdannan korvaa verkostomaisuus, jossa yritysten väliset suhteet ovat pitkäaikaisempia, läheisempiä ja syvällisempiä. Verkostot ovat monen toimijan vuorovaikutus- ja vaihdantasuhteita, ja jokainen verkosto on omanlaisensa erityinen kokonaisuus. (Vesalainen 2007, 10–11.) Verkoston jäsenillä ei normaalisti ole keskenään sopimuksia (Valkokari ym. 2017, 12). Verkostoa ei siten myöskään juridisesti ole olemassa (Vesalainen 2007, 18).

Kirjallisuudessa eritellään myös formaalit ja ei-formaalit verkostot. Formaalin verkoston määritelmä pitää sisällään koordinoituja tekemisiä, kuten tiedon jakoa, yhteisiä pelisääntöjä ja kokemusten vaihtoa. Ei-formaalit verkostot puolestaan ovat enemmän toisensa tuntevien ihmisten ajatuksienvaihtoa spontaaneissa kohtaamisissa. (Heikkinen 2022, 1–2.) Vesalaisen (2007, 11) mukaan verkostoja voidaan tarkastella rakenteen perusteella kolmella eri tavalla: 1) kahdenvälinen suhde, 2) yhden organisaation näkökulmasta kaikki sen kahdenväliset suhteet ja 3) monenkeskinen verkstorakenne. Näistä jälkimmäinen on monimutkaisin ja monitahoisin ns. helikopteriperspektiivinen tarkastelutapa. Möllerin ym. (2004, 224) mukaan verkosto voi olla rakenteeltaan kiinteä tai löyhempi. Kiinteään verkostoon voi olla vaikea päästä uutena toimijana mukaan, kun taas löyhempään verkostoon voi oikeat arvot täyttäessään olla helpompi päästä sisälle.

Verkostoituminen on lähtenyt liikkeelle tuotannollisesta yhteistyöstä, mutta liiketoiminnan globalisoitumisen ja teknologian kehittymisen myötä se on nykyään merkittävä osa koko taloutta. Verkostojen tavoite on tuottaa arvoa jäsenilleen. (Möller ym. 2004, 3, 223.) Menestyäkseen nykyajan liiketoiminnassa yritysten tulee verkostoitua valtiollan edustajien sekä kansalaisjärjestöjen kanssa sekä toimia läpinäkyvästi (Cramer & Karabell 2010, 10).

Verkoston toiminta edellyttää sen jäsenten välistä luottamusta (Aarikka-Stenroos & Sandberg 2012, 83). Kumppanuutta voidaan syventää ja sitä kautta lisätä luottamusta tehokkaalla tiedonvaiholla (Peltomaa & Mitronen 2009, 187, 192).



### 3.1.2 Verkoston hyödyt

Teknologian kehittyminen, kilpailun globalisoituminen ja informaation välityksen nopeutuminen ovat ohjanneet yrityksiä keskittymään omiin ydinkyvykkyyksiinsä (Möller ym. 2004, 17). Verkostossa jokainen voi keskittyä tekemään sitä mitä parhaiten osaa eli hyödyntää suhteellisen edun periaatetta (Pohjola 2019, 27). Strategiset verkot ja niiden kautta saatava arvonluonti on nykyajan elinehto yritysten menestymiselle. Verkostoilla on siten merkittävä rooli tulevaisuuden rakentamisessa. Perinteisten hyötyjen kuten kustannustehokkuuden, laadunparannuksen ja toimitusaikojen lyhentämisen lisäksi verkostojen avulla yritykset voivat luoda kilpailuvoimaa sekä uudistaa liiketoimintaprosessejaan. Verkostot voivat auttaa yrityksiä luomaan myös kokonaan uutta liiketoimintaa. (Möller ym. 2004, 3, 8, 32.) Kuva 5 esittää verkostojen muutokseen vaikuttavat ajurit.



Kuva 5 Verkoston ajurit (mukaillen Möller ym. 2004, 18–20)

Verkostosta saatujen hyötyjen mittaaminen ja niiden erottaminen muista yrityksen toimintaan ja kannattavuuteen liittyvistä tekijöistä ei kuitenkaan ole yksinkertaista (Vesalainen 2007, 16, 20).

### 3.1.3 Verkostojen haitat

Verkostot muovautuvat jatkuvasti ja ne tarvitsevat kehittyäkseen sekä vakautta että muutosta. Jatkuva muutos tai yhden yrityksen liian vahva asema voivat kuitenkin vaarantaa verkoston kehityksen. (Möller 2004, 229.) Verkostot ovat usein monitasoisia ilmiöitä, joten niiden hallinta voi olla vaikeaa (Möller ym. 2004, 11; Valkokari ym. 2017, 16). Verkostoon kuulumisen vaatii uudenlaista osaamista ja riskin ottoa. Yritysten tulee osata valita oikeanlaiset kumppanit sekä toimia itse houkuttelevana verkoston jäsenenä. (Möller 2004, 9). Toimiakseen verkoston toiminnan ja siihen kuulumisen tulee perustua vapaaehtoisuuteen (Pohjola 2019, 37). Laajan ja globaalin verkoston haasteena voi olla, että verkosto on liian kompleksinen ja yritykset eivät enää tunne koko verkoston toimintoja. Näin verkostoon kuulumisen voi lisätä epävarmuutta ja ennustamattomuutta (Möller ym. 2004, 119–120). Verkostossa ei jokaiselle riitä johtajan roolia ja osa päätöksistä on kompromisseja eivätkä ne siten tuo välttämättä lisäarvoa jokaiselle verkoston jäsenelle (Håkansson & Ford 2002, 135; Peltomaa & Mitronen 2009, 193–194). Verkostosta voi tulla liian hierarkkinen, jos joku verkoston jäsenistä ottaa liian johtajamaisen aseman. Tällöin verkosto voi sellaisenaan lakata toimimasta toivotulla tavalla. (Håkansson & Ford 2002, 137.)

### 3.1.4 Kansainvälistyminen ja verkostot

Kansainvälistymistä on tutkittu 1970-luvulta lähtien, joten siitä löytyy paljon tutkimustuloksia (Deszczyński ym. 2017, 91). Kansainvälistyminen ei ole tämän tutkimuksen ensisijainen kohde, mutta sitä sivutaan erilaisten rahoitusvaihtoehtojen ja verkostoitumisen hyötyjen näkökulmasta. Kansainvälistymisen tavat voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään: born global, Uppsala-teoria ja kansainvälistyminen verkoston avulla. Born global -kansainvälistyminen tarkoittaa, että yrityksellä on jo luontaista asiakaskuntaa sekä kysyntää ulkomailla. Tällöin kansainvälisille markkinoille siirtyminen on kohtuullisen vaivatonta. (Deszczyński ym. 2017, 100.) Uppsala-teoria on Johansonin ja Vahlneen vuonna 1977 lanseeraama malli, jonka mukaan yritysten kansainvälistyminen tapahtuu asteittain ja pikkuhiljaa. Mallille oli tyypillistä, että kansainvälistymien alkoi naapurimaista sekä organisaatiota vähitellen ulkomailla kasvattaen. Mallin kehittäjät ovat myöhemmin itse todenneet, että malliin tulee lisätä myös luottamuksen ja tiedon välityksen merkityksen verkostojen avulla. (Johanson & Vahlne 2009, 1412–1424.) Kolmantena keinona yritys voi hyödyntää kansainvälistymissuunnitelmissaan olemassa olevaa verkostoaan. Yleensä se kuitenkin vaatii jonkinasteista verkoston ja

suhteiden kehittämistä. Eniten arvoa tuovat sellaiset kumppanit, jotka jo toimivat kansainvälisillä markkinoilla. He pystyvät tuomaan tietoa paikallisista markkinoista sekä pienentämään kansainvälistymisen riskejä. Verkostojaan hyödyntävät yritykset menestyvät kansainvälistymisessään paremmin kuin yksittäiset toimijat. (Deszczyński ym. 2017, 97, 102–103.) Vastaavasti tiedonpuute on suurin este pienen yritysten kansainvälistymisessä (Loan & Bell 2006, 470).

Loanin & Bellin (2006, 467, 477–480) tutkimuksen mukaan noin 25 prosenttia kansainvälistyvistä yrityksistä hyödynsi olemassa olevia verkostojaan omissa laajentumisprosesseissaan. Toisaalta 34 prosenttia joutui luomaan uusia verkostoja kansainvälistymisen tueksi. Näin ollen pelkkä olemassa oleva verkosto ei ole onnistuneen kansainvälistymisen tae, vaan yritysten tulee osata valita oikeat kansainvälistymisstrategiaa tukevat verkostot sekä kehittää niitä jatkuvasti. Yritykset voivat saada tukea kansainvälistymiseen myös omien kotimaidensa sellaisista verkostoista, joilla on kokemusta ulkomailla toimimisesta.

### 3.2 Klusteri

Klusteri on merkittävä määrä yrityksiä tietyllä alueella eli se eroaa verkostosta maantieteellisen yhtenäisyyden vuoksi. Paikallisten markkinoiden lisäksi klusteri voi toimia myös viennin parissa. Julkisilla toimijoilla on klusterin onnistumiseen vaikuttava rooli. Ne pystyvät houkuttelemaan kansainvälisiä investointeja klusterin toiminta-alueelle sekä auttamaan klusterin jäseniä menestymään. (Porter 1998, 7, 10, 11.) Klusterin perusperiaatteen mukaan siihen kuuluu saman alan toimijoita (Delgado ym. 2014, 4). Edellä mainitusta huolimatta klusterit voidaan jakaa karkeasti kahteen eri luokkaan 1) monialueinen ja sama toimiala sekä 2) aluekeskeinen ja eri toimialojen välinen (Delgado ym. 2014, 6–10). Klusterilla ei ole rajoja, vaan se on osa rajoittamatonta makroverkostoa (Möller ym. 2005, 28). Klusteri voi rakenteeltaan olla ylhäältä-alas, alhaalta-ylös tai jokin kombinaatio näiden väliltä (Manukyan 2022, 8). Klustereita ilmenee erilaisilla ja erikokoisilla toimialoilla sekä useilla maantieteellisillä alueilla (Porter 2000, 18). Klusteri on kuitenkin aina enemmän kuin siihen kuuluvien organisaatioiden summa. (Porter 2000, 21.)

Klusterin käsitteen merkitys on kehittynyt ja tarkentunut vuosien mittaan Porterin 1998 tarkasta ensimmäisestä kuvauksesta (Taulukko 4). Nykyään pelkän yhteisen sijainnin lisäksi klusterin katsotaan sisältävän myös yhteneväistä toimintaa sekä teknologisia ja innovatiivisia tekijöitä. (Manukyan 2022, 4–5.) Klusteriin kuuluu taitojen, teknologian, tarjonnan ja kysynnän perusteella yhdistyviä tahoja sekä näitä tukevia organisaatioita (Delgado 2014, 2–3). Klusteriin kuuluu usein yritysten lisäksi myös infran toimittajia, koulutuksen ja opetuksen ammattilaisia, kauppajärjestöjä sekä yhteisöjä ja toimittajia, jotka yhdistävät ja tukevat

klusterin jäsenten kehittymistä (Porter 1998, 10; Porter & Kramer, 2011; Sohn, 2015; Franco ym. 2024, 379).

| Kirjoittaja(t)                         | Määritelmä   |
|--|--|
| <b>Porter (1998)</b>                   | Klusterit ovat ryhmä toisiinsa yhdistyneitä yrityksiä ja instituutioita, jotka toimivat tietyllä alalla.   |
| <b>Babista &amp; Swann (1998)</b>      | Klusteri on tiivis rypäs toisiinsa liittyviä yrityksiä, jotka sijaitsevat pienellä maantieteellisellä alueella. Klusteri voi joskus olla vahva osa maan tiedepohjaa.   |
| <b>Ceglie &amp; Dini (1999)</b>        | Klusterit ovat toisiinsa yhdistyneiden yritysten ja instituutioiden ryhmiä, jotka toimivat samalla alueella ja toimialalla. Klusterit erikoistuvat tuottamaan perushyödykkeitä ja -palveluita. Klustereita ympäröivät tuki-instituutiot, kuten yhdistykset sekä koulutuspalveluiden tarjoajat. |
| <b>Fieldman &amp; Audretsch (1999)</b> | Klusteri on monipuolinen ryhmä toimialoja, joita yhdistää kustannustehokkuuteen perustuvat kysynnän ja tarjonnan suhteet.  |
| <b>Waits (2000)</b>                    | Klusterit edustavat samalla toimialalla toimivien kilpailukykyisten yritysten maantieteellistä keskittymää. Klusterin jäsenillä on yhteistä liiketoimintaa toistensa kanssa ja ne jakavat tarpeen yhteisiin kykyihin, teknologiaan sekä infrastruktuuriin.                                     |
| <b>Rosenfeld (2002)</b>                | Klusteri on maantieteellisesti rajattu yritysrypäs (joka kykenee riittävästi houkuttelemaan erikoistuneita palveluita, resursseja sekä toimittajia), jonka jäsenien välinen suhde perustuu toisiinsa täydentämiseen tai samankaltaisuuteen.  |
| <b>Whittington ym. (2009)</b>          | Klusterit ovat verkostoja, joihin kuuluvat yritykset tarkkailevat toistensa toimintaa ja siten stimuloivat keskinäistä benchmarkkausta. Näin klusterit alentavat niihin kuuluvien yritysten koordinoitinkustannuksia kuitenkin vähentämättä tiedonkulkua klusterin sisällä.                    |
| <b>Frenken ym. (2014)</b>              | Vaikka klusterit edustavat yhdessä toimivia yritysryppäitä, on vain vähän todisteita siitä, että lokalisointi edesauttaa yrityksiä toimintaa. Sen sijaan saman toimialan yritysten vaikutukset koko klusterin menestymiseen ovat kasvussa.   |

Taulukko 4 Klusterin määritelmän tarkennuksia (mukaillen Manukyan 2022, 4)

### 3.2.1 Klusterin hyödyt

Klusteriin voi kuulua kilpailevia saman toimialan yrityksiä. Yritykset voivat hyötyä klusterista, jossa on saman alan toimijoita. (Porter 1998, 12.) Klusteriin kuuluminen voi alentaa kustannuksia sekä lisätä innovaatiota ja auttaa tiedon jakamisessa (Porter 1998, 13; Delgado ym. 2014, 6). Paikallisuus tuo klusterille hyötyä, koska se auttaa alueen kulttuurin ja maantieteellisyys-tuntemuksessa sekä lisää tietämystä toimintapaikan asiakkaista (Porter 1998, 11; Delgado ym. 2014, 6). Klusterin jäsenet voivat myös hyödyntää paikallista infrastruktuuria yhdessä (Delgado ym. 2014, 6; Franco ym. 2024, 379). Porterin (1998, 10; 2000, 19) mukaan klusteriin kuuluvien yritysten tuottavuus ja tuottavuuden kasvu on suurempaa kuin erillisillä yrityksillä. Klusterit lisäävät kykyä luoda uutta ja siten tuovat edistyksellisiä liiketoimintamahdollisuuksia kaikille klusterin jäsenille (Porter 2000, 21).

Paikallisista klustereista hyötyvät klusterin jäsenten lisäksi myös muut alueen toimijat. Klustereiden avulla tietyille alueille voi muodostua lisää työpaikkoja (Delgado ym. 2014, 2). Klusterit tehostavat yleensä myös toiminta-alueidensa talouskasvua (Manukyan 2022, 8; Porter 2000, 19). Klusterille on hyötyä kaupallisista yhdistyksistä ja muista yhteisöistä, jotka ovat rakentuneet klusterin ympärille, eivätkä vain tietyn teollisuuden alan tueksi (Porter 1998, 12). Giulanin & Bellin (2005) mukaan on kuitenkin tärkeää muistaa, että klusterin hyödyt ovat suoraan sidoksissa niihin kuuluvien yritysten kyvyistä luoda suhteita klusterin sisällä, pelkkä klusteriin kuuluminen ei siis ole taie menestyksestä (Franco ym. 2024, 384).

### 3.2.2 Klusterin haitat

Porter (1998, 11) tuo itsekkin esille, että teknologian kehittymisen myötä paikallisuus ei nykyään ole enää niin oleellista klusterin toiminnalle kuin vuosikymmeniä sitten. Liian pitkään eristäytynyt paikallinen klusteri voi myös kärsiä innovatiivisuuden ja elinvoimaisuuden heikkenemisestä (Möller ym. 2004, 225). Joissain tilanteissa valtiolta voi puuttua klusterin toimintaan, esim. Suomen metsäteollisuudessa Kilpailuvirasto on kieltänyt hintayhteistyön (Viitamo 2000, 16).

## 3.3 Timanttimalli

Verkostoitumisen hyötyjä tutkitaan tässä opinnäytetyössä mukailien Porterin (1990, 78–79; 1998, 9) timanttimallia (Kuva 6). Mallin avulla verkostoklusterin toimivuutta arvioidaan timantin eri osien yhteistyön toimivuudella sekä miten eri osat tuovat lisäarvoa verkoston toimijoille, huomioiden erityisesti hankintaprosessi ja rahoittajanäkökulma. Timantti koostuu neljästä pääosasta: tuotannontekijäolot, kysyntäolot, lähi- ja tukialat sekä yrityksen strategia, rakenne ja kilpailutilanne. Lisäksi timanttiin kuuluu kolme lisätekiä: julkinen valta,

sattuma ja kansainväliset liiketoimet. Timantin jokaisen sakaran toimivuus vaikuttaa yrityksen ja klusterin kilpailukykyyn. Klusteriin voi myös kuulua veturiorganisaatio, joka koordinoi verkostoon kuuluvia toimijoita. Tässä opinnäytetyössä veturiorganisaationa toimimista tutkitaan toimeksiantaja New Yorkin Suomen -pääkonsulaatin näkökulmasta.



Kuva 6 Timanttimali (mukaillen Porter 1990, 78; Porter 1998, 9)

### Tuotannontekijäolot

Timanttimalissa tuotannontekijät jaetaan kahteen ryhmään: perustuotannontekijät ja luodut tuotannontekijät. Ensimmäiseen ryhmään kuuluvat aineelliset ja konkreettiset tekijät kuten luonnonvarat, sijainti, infrastruktuuri, ilmasto sekä väestön rakenne. Edistyneempiä luotuja tuotannontekijöitä ovat puolestaan informaatio, oikeusjärjestelmä, tutkimuslaitokset ja tietotaito. Perustuotannontekijöillä on nykyaikana enää vaikeampi saada kilpailuetua, sillä ne ovat helposti kaikkien saavutettavissa. Sen sijaan jälkimmäisen ryhmän tekijöiden avulla yritykset voivat parantaa omia innovaatioitaan. (Porter 1998, 9; Porter 2000, 20.) Perus- ja luotujen tuotannontekijöiden välinen ero ei ole aina ihan selkeä ja ne voivat myös tukea toisiaan. Jos perustuotannontekijät eivät ole kunnossa, voi se johtaa edistyneempien tuotannontekijöiden kehittämiseen. (Porter 1990, 79.)

### Kysyntäolot

Timanttimalissa kysyntäoloilla viitataan nimenomaan klusterin paikallisiin markkinoihin (Porter 1990, 82). Vaativat paikalliset asiakkaat luovat odotuksia ja olosuhteita, joiden perusteella yritysten on kehitettävä ja innovoitava tuotteitaan ja palveluitaan. Kysyntäoloilla tarkoitetaan myös markkinoiden kehityssuunnan sekä tulevien asiakastarpeiden tunnistamista. Julkinen valta voi vaikuttaa paikallisiin kysyntäoloihin erilaisilla standardeilla sekä lainsäädännöllä. Paikallisen kysyntäolojen laadulla on suurempi vaikutus kuin määrällä. (Porter 1990, 82, Porter 1998, 9–10; Porter 2000, 21.)

## Lähi- ja tukialat

Timanttimaliin yksi sakara koostuu paikallisista toimintaa tukevista kilpailukykyisistä toimittajista. Samaan sakaraan kuuluu myös paikallisia kilpailijoita, jotka kirittävät yrityksiä yhteistyön ja suhteiden avulla kasvuun ja tehokkuuteen. (Porter 1990, 83; Porter 2000, 20.)

## Strategia, rakenne ja kilpailutilanne

Yritysstrategiaan ja kilpailutilanteeseen vaikuttavat kulloisenkin alueen investointiympäristö. Tällä timanttimalissa tarkoitetaan poliittista vakautta, verojärjestelmää, työmarkkinapolitiikkaa, lisensointisääntöjä sekä suhtautumista ulkomaalaisiin investointeihin. Näillä tekijöillä on vaikutusta yritysten halukkuuteen investoida alueelle. (Porter 1990, 85–86.) Kehittyneen talouden alueille on tyypillistä vahva paikallinen kilpailu, kun taas matalamman tuottavuuden alueilla paikallista kilpailua ei juurikaan ole. Käytettävissä olevat resurssit sekä paikalliset kysyntäolosuhteet vaikuttavat kilpailun luonteeseen. Kehittyneemmän talouden yritykset ovat usein kustannustehokkaampia sekä erikoistuneempia ja niillä on paremmat tiedolliset kyvykkyydet. (Porter 1998, 9; Porter 2000, 20–21.) Kotimainen kilpailu osittain ajaa yrityksiä etsimään markkinoita muualta ja siten tukee menestymistä kansainvälisesti (Porter 1990, 86).

## Lisätekiäjät

Timanttimaliin varsinaisen neljän sakaran lisäksi Porter (1990, 87–88) nostaa yhdeksi kilpailukyvyyn merkittäväksi lisätekiäjäksi julkisen vallan. Poliittisten päätösten tulisi tukea yritysten toimintaa, vaikka vastuu menestymisestä jää aina yrityksille itselleen. Julkisen vallan keinoja vaikuttaa kilpailukykyyn on muun muassa keskittyä edistyksellisten tuotannon tekijöiden parantamiseen, välttää sekaantumista valuuttamarkkinoihin, luoda tiukkoja tuote-, turvallisuus- ja ympäristöstandardeja sekä edistää vastuullisia investointeja. Porterin (2000, 28) mukaan julkisen vallan toimenpiteillä on vaikutusta kaikkiin timantin sakaroihin.

Toinen lisätekijä Porterin mallissa on sattuma eli asiat, joihin vaikuttaminen on hankalaa. Sattumat ovat rahoitusmarkkinoilla tapahtuvia heilahduksia, merkittäviä teknologisia läpimurtoja, muiden maiden poliittisia päätöksiä tai sotia. Sattuma voi luoda mahdollisuuksia alalle pyrkiville uusille yrityksille. (Penttinen 1994, 16; Vlados 2019, 36.)

Kansainväliset liiketoimet eivät olleet osa alkuperäistä timanttimalia. Dunning (1993, 8) toi malliin mukaan kansainvälisten tuotteiden ja markkinoiden tärkeyden. Porter (1998, 8) tuo myöhempien tutkimuksiansa perusteella itsekin esille, että yritykset voivat saavuttaa kilpailuetua myös yhteistyöstä naapurivaltioiden kanssa. Lisäksi joissakin tilanteissa on järkevämpää sijoittaa toimintoja kotimaan ulkopuolelle, varsinkin, jos ulkomailta löytää sopivan ja valmiiksi toimivan klusterin.

## Timanttimalliin liittyvä kritiikki

Penttisen (1994, 54) ja Vladosin (2019, 46) mukaan Porterin timanttimalliin on varsinkin aluksi liittynyt kritiikkiä paikallisuuden korostamisesta. Yrityksillä on ollut jo 1990-luvulla vahvat kansainväliset verkostot, joita ne ovat voineet hyödyntää kilpailukyvyn lisäämisessä. Tutkimuksessaan Penttinen (1994, 55) tuo myös esille, että Porterin alkuperäiseen tutkimukseen valittiin vain menestyviä toimialoja, joten sen toimivuutta muilla aloilla ei ole testattu. Lisäksi otanta oli aika suppea. Sattuman nostamista omaksi sakarakseen on myös pidetty tarpeettomana, sattuma kun on aina läsnä, joten sitä ei tarvitse erikseen korostaa (Vlados 2019, 47).

### 3.4 Ekosysteemi

Verkoston ja klusterin rinnalle on noussut viime aikoina myös uusi termi, ekosysteemi (Jocevski ym. 2020, 1052). Tälläkin tarkoitetaan yhteistyötä jonkun muun kuin organisaation sisäisen tahon kanssa. Innovaatioekosysteemeissä yritys voi parantaa omaa kilpailukykyään. Ekosysteemit jaetaan kolmeen eri luokkaan: 1. yrityksen sisäinen suljettu systeemi, 2. avoin ympäristö olemassa olevan tiedon jakoon ja 3. avoin ympäristö uuden tiedon luomiseen. Kaikissa näissä ekosysteemissä yrityksiä tavoitteena on saavuttaa uusia toimintaedellytyksiä, mutta varsinkin kolmannella tasolla yrityksillä on mahdollisuuksia tähän runsaasti. (Berg 2018, 39.)

Apilon ym. (2014, 37–38) mukaan ekosysteemiä käytetään joskus synonyyminä myös klusterille. Ekosysteemin ja klusterin eroja ovat kuitenkin klusterin alueellisuus ja yhteinen toimiala sekä julkisten toimijoiden merkittävä rooli ja osallistuminen klusterin toimintaan. Ekosysteemiä puolestaan yhdistää vahvemmin siihen kuuluvien yritysten yhteinen teknologia ja siihen liittyvien ratkaisujen kehittäminen yhdessä. Edellä mainittujen erojen vuoksi ekosysteemiä ei käsitellä tässä opinnäyttyössä tämän tarkemmin.

## 4 Julkiset hankinnat ja hankintaprosessi

### 4.1 Julkiset hankinnat

Julkisten toimijoiden ja siten niiden hankintaprosessin määrittely ja lainsäädäntö vaihtelee maittain. Yhteistä julkisille hankinnoille on korkeat standardit läpinäkyvyydessä, rehellisyydessä, vastuullisuudessa sekä esimerkillisessä toiminnassa (World Bank Group 2021, 2; Grandia & Volker 2023, 5). Julkisten hankintojen periaatteet ohjaavat julkisia toimijoita huomioimaan entistä enemmän sekä ympäristö- että sosiaaliset vastuut hankinnoissaan (World Bank Group 2021, 9). Selkeä ja läpinäkyvä julkisten hankintojen prosessi vähentää mahdollisuutta korruptioon, lahjontaan ja juonitteluun (World Bank Group 2021, 29). Perinteisesti julkisella toimijalla tarkoitetaan mm. valtioita ja kuntia eli organisaatioita, joiden tulee noudattaa julkisten hankintojen tekemiseen liittyviä lakeja. Julkiset toimijat tekevät hankintoja liittyen työvoimaan (esim. rakentaminen ja infran ylläpito), tavaroihin (esim. kalusteita kouluihin ja sairaaloihin) sekä palveluihin (esim. julkisten tilojen siivous ja turvallisuus). Nykyisin julkisen toimijan tulkinta ei ole itsestään selvä, koska organisaatiot käyttävät paljon ulkoistamista ja hankintaketjut hämärtyvät. Lisäksi on olemassa julkisen ja yksityisen instituution yhdessä omistamia yrityksiä. (Grandia & Volker 2023, 3–5.)

Julkisten hankintojen rooli ja niitä säätelevä politiikka on muuttunut ajanjaksojen kuluessa. Hamiltonin (2022, 577–578) mukaan aikakaudet voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään, jotka kaikki kuvastavat oman aikansa poliittista näkemystä. Ensimmäinen ajanjakso on välillä 1840–1950. Tätä aikaa ennen globalisaatiota kutsutaan lokalismiksi. Tavoitteena oli turvata kotimainen toiminta sekä parantaa työntekijöiden työoloja mm. työaikasäädöksillä. Tämän ajanjakson aikana vuonna 1919 perustettiin ILO – Kansainvälinen työjärjestö (ILO, 2024). Maailman sotien jälkeinen aika oli maailman rauhan tavoittelua, mutta seuraava julkisten hankintojen aikakausi sijoittuu vuosiin 1983–2012. Tätä Hamilton kutsuu kansainväliseksi kilpailuksi halvimman hinnan perusteella. Aikakauden tavoitteena oli vapauttaa julkisia hankintoja, madaltaa kynnystä päästä globaaleille markkinoille sekä ylipäänsä alentaa hintoja. Aikakaudella perustettiin vuonna 1995 WTO – Maailman kauppajärjestö. WTO-GPA (WTO Agreement on Government Procurement) eli sopimus, jonka tarkoitus on tehdä julkisista hankinnoista läpinäkyviä ja vastuullisia, tuli voimaan vuonna 1996 (WTO, 2024). Vuodesta 2012 eteenpäin olevaa aikakautta Hamilton kutsuu tutkimuksessaan edullisimpaan laatuun, innovaation sekä vastuullisuuteen perustuvaan globaaliin kilpailuun. Tällä aikakaudella julkisiin hankintoihin tuli mukaan enenevässä määrin vastuullisuus ja sen mukana mm. ympäristöarvot (Hamilton 2022, 578). YK:n jäsenvaltiot hyväksyivät vuoden 2015 huippukokouksessa kestävän kehityksen 17 tavoitetta (Sustainable Development Goals SDGs). Tavoitteet ovat osa Agenda 2030 -ohjelmaa, jonka tarkoitus on tukea

oikeudenmukaista työvoimaa ja kannustaa markkinoita tuottamaan kestävämpiä palveluita sekä tuotteita. SDG 12.7 keskittyy erityisesti vastuulliseen kulutukseen ja tuotantoon, ja miten julkiset hankinnat voivat tukea kestävästä kehityksestä ottamalla huomioon ihmisten hyvinvoinnin sekä ympäristöystävällisyyden. (UN 2024).

Yhdysvalloissa julkisia hankintoja ohjaa liittovaltion hankintapolitiikan virasto (the Office of Federal Procurement Policy OFPP). Sen tavoitteena on parantaa julkisten hankintojen läpinäkyvyyttä ja tehokkuutta. (The White House 2024.) Yhdysvaltojen liittovaltion hankintalain perusta on puolestaan Federal Acquisition Regulation (FAR). Sen julkisten hankintojen ohjaus on linjassa Maailman kauppajärjestön julkisia hankintoja ohjaavan GPA-sopimuksen sekä Euroopan unionin hankintadirektiivien tavoitteiden kanssa. (Taylormoore 2024, 2.) Yhdysvalloissa on myös kaksi asetusta, jotka ohjaavat liittovaltioita käyttämään hankinnoissaan yhdysvaltalaisia tuotteita. Näistä ensimmäinen on vuonna 1933 voimaan tullut Buy American Act (BAA), joka edellyttää liittovaltion virastoja suosimaan omaan käyttöön tulevissa tavarahankinnoissaan paikallisesti tuotettuja tuotteita (41 U.S.C. §§ 8301–8305). Toinen asetetus, Build America, Buy America Act (BABA), on tullut voimaan vuonna 2021. Sen tavoite on ohjata liittovaltion virastoja käyttämään julkisissa infrastruktuurihankkeissa paikallisia rakennusvalmisteita. (IJA Public Law 117–58, §§70901-52; Office of Acquisition Management 2024.)

Lisäksi Yhdysvalloissa on eri osavaltioilla omia hankintalakejaan. New Yorkin osavaltion hankintaperiaatteet on määritelty State Finance Law:ssa. Hankintaperiaatteiden mukaisesti New Yorkin osavaltion julkisten hankintojen tulee suojella veronmaksajien etuja sekä edistää reilua ja läpinäkyvyyttä. Lisäksi hankintaperiaatteet ohjaavat avoimeen kilpailuun, toimittajien vastuullisuuteen sekä huomioimaan ihmisten ja luonnon hyvinvoinnin. Oleellista New Yorkin osavaltion hankinnoille on myös tarjota mahdollisuus osallistua tarjouskilpailuihin erityisesti vähemmistö- ja naisomisteisille yrityksille, palveluksessa vammautuneiden veteraanien omistamille yrityksille sekä pienyrityksille. Edellemainittuihin omistusmuotoihin on olemassa osavaltion määrittelemät edellytykset. (New York State 2023, 2).

New Yorkin kaupungin julkisista hankinnoista vastaa pormesterin sopimuspalveluiden toimisto (The Mayor's Office of Contract Services MOCS). Toimiston tehtävänä on valvoa, että kaupungin yli 20 miljardin dollarin vuosittaiset hankinnat noudattavat asetettuja hankintaperiaatteita. MOCS on lanseerannut kaupungin julkisten hankintojen organisoimista varten vuonna 2010 digitaalisen alustan PASSPortin (the Procurement and Sourcing Solutions Portal). Alusta tuo läpinäkyvyyttä julkisiin hankintoihin ja helpottaa rekisteröityneiden toimittajien osallistumista tarjouskilpailuihin. (New York City 2024.) HCC:n projektit ovat pääosin julkisesti rahoitettuja, joten ne toimivat New Yorkin kaupungin hankintaperiaatteiden

mukaisesti. Näin ollen päästäkseen mukaan hankintakilpailuihin, on toimittajan huolehdittava tai ilmoitettava seuraavat asiat: rekisteröinti PASSPort-alustalle, taustatietoselvitys (alle 100 MUSD hankkeet), todistus tarvittavista vakuutuksista, työntekijäraportit (vaihtelee hankkeen arvon ja työntekijämäärän mukaan), yrityksen omistustiedot sekä vähemmistöjen edustus. Tarkat tiedot ja tarvittavat lomakkeet löytyvät NYCEDC:n kotisivuilta. (NYCEDC 2024.)

Julkisten hankintojen osuus Euroopan Unionin maiden bruttokansantuotteesta on n. 14 % ja EU:n ulkopuolisten maiden 12%. Julkiset organisaatiot käyttävät hankintoihinsa noin 5 000–8 000 euroa kansalaista kohden vuosittain. Tästä huolimatta julkiset hankinnat eivät ole vielä saaneet riittävästi ansaitsemaansa akateemista huomiota. (Grandia & Volker 2023, 2.) Vastuullisten julkisten hankintojen (sustainable public purchasing SPP) kirjallisuus keskittyy lähinnä puhtaaseen tuotantoon, mutta tuotannon negatiivisia vaikutuksia ympäristöön ei ole juurikaan tutkittu. Samoin ihmisoikeuksia ei ole huomioitu riittävästi (Hamilton, 2022, 575). Aiheeseen liittyvä tutkimus käsittelee myös paljon vastuullisten julkisten hankintojen täytäntöönpanoa, mutta ei niinkään SPP:n omaksumisen motivaattoreita (Behravesh ym. 2022, 2). Tutkimuksien vähäisyydestä huolimatta valtiot ja siten lainsäädäntö tukevat ja ohjaavat selkeästi ihmisoikeuksien ja reilun kaupan toteutumista julkisissa hankinnoissa sekä niihin kuuluvissa alihankintaketjuissa (World Bank Group 2021, 27). Tutkimusten mukaan jotkut julkiset organisaatiot ovat vähitellen alkaneet ymmärtää, että julkisten hankintojen kautta ne voivat tuottaa lisäarvoa sekä itselleen että ympäristölleen. Vastuullisten hankintojen ohjeiden noudattaminen lisää myös yksityisten yritysten mm. ympäristöystävällisyyden edistämistä toiminnoissaan. (Grandia & Volker 2023, 14.) Julkisten hankintojen strateginen prosessi kokonaisuudessaan on tunnustettu yhä enemmän nykyisin arvoa tuottavaksi, aiemmin on keskitetty lähinnä vain hankinnan tehokkuuteen (World Bank Group 2021, 11). Julkiset toimijat voivat myös yhdistää hankintaprosessejaan, ja saada siten lisänäkyvyyttä ja kiinnostusta toimittajissa sekä alentaa kustannuksiaan. EU:n alueella 11 % ja Yhdysvalloissa n. 40 % julkisista tarjousmenettelyistä ovat yhteishankintoja. Yhteishankintojen toimiva tekeminen vaatii kuitenkin oikeanlaista osaamista ja luottoa verkostoon. (Grandia & Volker 2023, 63–64.) Maan sisäisten yhteishankintojen lisäksi edistyksekkäämmät toimijat ovat alkaneet verkostoitua ja kasvattaa osaamistaan myös kansainvälisissä hankinnoissa. (World Bank Group 2021, 12).

## 4.2 Hankintaprosessi

Hankintaprosessissa ostaja (sekä julkinen että ei-julkinen toimija) voi noudattaa useita strategioita, joten myös tarjouksen tekijän on hyvä olla tietoinen erilaisista vaihtoehdoista (Taulukko 5). Ostaja voi esimerkiksi päättää, kuinka monta toimijaa se valitsee mukaan

tarjouskilpailuun. Ostaja voi myös jakaa tarjouksen kohteen usean toimittajan kesken. Mikäli kyseessä ei ole kertaluontoinen hankinta, myös sopimuksien pituudet voivat sisältyä strategiaan. Joskus hankintatilanteissa voi olla toimittajan markkinat, tällöin ostajan tulee osata tehdä itsestään ja tarjouksistaan riittävän houkuttelevia saadakseen hyviä tarjouksia. (Grandia & Volker 2023, 85, 89.) Useissa maissa julkiset hankkijat pyrkivät, taatakseen hankintojen reiluuden kaikenkokoisille yrityksille, edistämään PK-yritysten osallistumista tarjouskilpailuihin (World Bank Group 2021, 20). Joidenkin maiden (esim. Yhdysvallat Buy American Act) lainsäädäntö puolestaan ohjaa suosimaan paikallisia toimijoita julkisissa tarjouskilpailuissa. Vaikka alkuperäinen tarkoitus onkin ollut parantaa kotimaista liiketoimintaa, voi tällainen toiminta aiheuttaa kilpailun vähenemistä. Siten kotimaisuuden suosiminen voi pidemmällä aikavälillä olla tehotonta sekä aiheuttaa lisäkustannuksia veronmaksajille. (World Bank Group 2021, 25–26.)

| Organization                                      | Demand  | Supply   | Procedure  | Contract   |
|---|---|--|--|--|
| 1. Who is responsible for the tender?             | 1. What is the scope and value of the contract?                                       | 1. What solutions are available?   | 1. How to consult suppliers before the tender?               | 1. What type of buyer-supplier relationship to aim for?                        |
| 2. Who is in the tender team and assessment team? | 2. What are the main price, quality, and impact goals of the tender and the contract? | 2. What developments to expect?  | 2. How to create competition?                                | 2. What type of contract to use?   |
| 3. How are stakeholders involved?                 | 3. What developments to expect?   | 3. How many and what type of suppliers are expected to participate?  | 3. How to facilitate innovation?                             | 3. When does the contract start, how long does it last (including extensions)? |
| 4. How and when to make decisions?                | 4. Buy (as a service) new or used, hire or lease?                                     | 4. How many suppliers to contract?   | 4. What procedure to use?                                    | 4. What contract incentives to use?  |
| 5. What is the planning?                          | 5. Buy individually or with other organizations?                                      | 5. In case of multiple sourcing, use the same contract for all suppliers or contract different types of suppliers? | 5. How make the tender attractive?                           | 5. How to deal with subcontractors?  |
| 6. Who manages the contract?                      |   | 6. To what extent to aim for specific types of suppliers (e.g., start-ups, SMEs, social entrepreneurs)?            | 6. How many lots?  | 6. To what extent use technical and functional specifications?                 |
| 7. How to manage risks?                           |   |  | 7. Allow variants?   | 7. What funding model to use?  |
|   |   |  | 8. What minimum criteria and exclusion grounds to use?       | 8. In case of multiple sourcing, how to allocate work?                         |
|   |   |  | 9. How to select suppliers using a supplier selection model? | 9. What performance indicators to use?   |

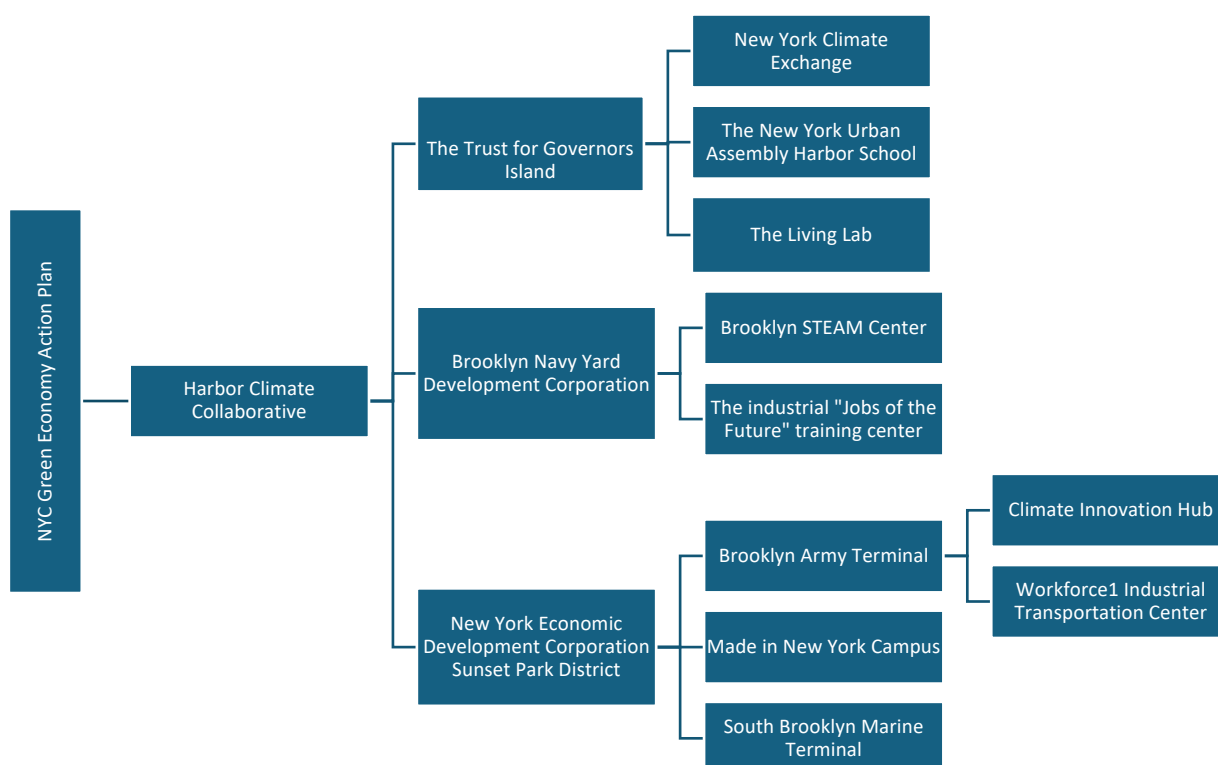
Taulukko 5 Hankintaprosessiin vaikuttavat asiat (Grandia & Volker 2023, 89)

Hankintaprosessin viimeiseen osaan eli päätöksen tekoon vaikuttavat useat asiat. Varsinkin julkisissa hankinnoissa ainut kriteeri ei ole hinta, vaan päätöstä ohjaa myös vastuullisuus sekä muut kulloisenkin lainsäädännön edellyttämät seikat. Tarjoukset eivät välttämättä ole, hyvästä tarjouspyynnöstä huolimatta, toimittajien erilaisista liiketoimintamalleista

johtuen identtisiä. Ostajan pitää silloin pystyä pisteyttämään tarjoukset keskenään. Kirjallisuudessa löytyy useita erilaisia pisteytysmalleja, mutta ei ole selkeää näkemystä, mikä niistä toimii parhaiten. Oleellista on kuitenkin käyttää mallia, joka tuo johdonmukaisesti erot tarjouskilpailuun osallistuvien välille. Pisteyttäminen ei ole yksinkertaista, mutta siinä voi hyödyntää tarjousten osa-alueiden erilaista painotusta. Esimerkiksi eniten arvoa tuottavat kohdat saavat arvioinnissa korkeimman painotuksen. (Grandia & Volker 2023, 110–111.)

## 5 Case-organisaatio Harbor Climate Collaborative

New York Cityn 'Green Economy Action Plan' on suunnitelma, jonka pyrkimyksenä on tehdä New Yorkista maailman johtava kaupunki ympäristöliiketaloudessa ja edesauttaa ilmastonmuutoksen torjuntaa. Suunnitelman tavoitteena on mm. kolminkertaistaa (yhteensä 400 000 työpaikkaa, 7 % kaikista New Yorkin työpaikoista) ympäristöliiketalouden piirissä olevien työpaikkojen määrää New Yorkissa vuoteen 2040 mennessä. (NYCEDC 2024, 4.) 'Green Economy Action Planin' alla toimii Harbor Climate Collaborative (HCC), joka on kolmen julkisen tahon, New York City Economic Development Corporation (NYCEDC), the Trust for Governors Island (TGI) ja Brooklyn Navy Yard Development Corporation (BNYDC), muodostama aloite (Kuva 7). HCC:n tarkoituksena on luoda pilottiverkosto, joka edistää kestävästä kehitystä ja ilmastoteknologiaa. HCC yhdistää ilmastoinnovaattoritoimintoja New Yorkin Governors Islandilla, Sunset Parkissa sekä Brooklyn Navy Yardissa. HCC:n tavoitteena on New Yorkin investointien avulla muuttaa New Yorkin satama-alueita globaaleiksi keskustoiksi ilmastotutkimukselle, innovaatioille ja ympäristöliiketoiminnan työpaikoille. Investointien määrä on 725 MUSD. (NYCEDC 2024, 11, 85, 87.) Alueita yhdistää fyysisesti New Yorkin julkinen lauttalinja, joka kulkee alueiden välillä (Kuva 8).



Kuva 7 HCC:n rakenne pelkistettynä (mukaillen NYCEDC 2024, 88–89)

Tässä tutkimuksessa keskitytään erityisesti Governors Islandin New York Climate Exchangen toimintaan ja sen tuomiin mahdollisuuksiin suomalaisille yrityksille. Muut HCC:n toiminnot esitellään lyhyesti.

### **Governors Island**

Governors Island on Manhattanin eteläkärjen alapuolella sijaitseva saari, joka on ollut mm. Yhdysvaltojen armeijan sekä rannikkovartioston hallussa. 1990-luvun loppupuolella edellä mainitut toiminnot saarella päättyivät, ja New York alkoi kehittää saarta virkistyskäyttöön. Vuodesta 2003 eteenpäin Governors Island on ollut avoinna yleisölle ja siitä on tullut suosittu newyorkilaisten vapaa-ajan viettopaikka. (Governors Island 2024.)

Vuonna 2020 New Yorkin silloinen pormestari Bill de Blasio ja the Trust for Governors Island julkaisivat suunnitelman, jonka tarkoituksena on perustaa Governors Islandille ilmastokeskus. Vuonna 2023 keskuksen ankkuri-instituutioksi valittiin Stony Brook yliopiston johtama **New York Climate Exchange (the Exchange)**. Stony Brook yliopistolla on vahvaa kokemusta ympäristömuutoksen sekä vihreän energian tutkimuksesta. Keskukseen on tulossa ilmastontutkimusta ja -opetusta sekä ympäristöliiketalouteen liittyvän työvoiman koulutusta. The Exchange tulee tekemään tiivistä yhteistyötä useiden yliopistojen, yritysten, museoiden ja muiden organisaatioiden kanssa (liite 1). 400 000 neliöjalan kokoisen keskuksen rakentamisen on tarkoitus alkaa vuonna 2026 ja sen ensimmäisen vaiheen pitäisi valmistua vuonna 2029. The Exchangen alueella tulee valmistuttuaan olemaan luokkahuoneita, tutkimuslaboratorioita, auditorioita, näyttelytiloja, majoitusta opiskelijoille ja opettajille sekä hotellihuoneita. Valmistusvaiheessa tullaan hyödyntämään saarella jo olemassa olevia vanhoja rakennuksia sekä rakentamaan uusia rakennuksia sekä muuta infrastruktuuria. (Governors Island 2024; NYCEDC 2024, 90.)

The Exchangen tärkeimmät tutkimusalueet ovat 1. ympäristöoikeudenmukaisuus ja inklusio, 2. energia-, vesi- ja ruokajärjestelmät sekä 3. kestävät kaupunkiympäristöt. The Exchange tulee olemaan sekä New Yorkissa että maailmalaajuisestikin ensimmäinen laatuun oleva malli ilmastonmuutoksen ongelmien ratkaisemiseksi. The Exchangen tavoitteena on löytää ilmastonmuutosratkaisuja, jotka korjaavat aiempia syrjiviä käytäntöjä, jakavat hyötyjä oikeudenmukaisemmin sekä poistavat maailmanlaajuisista eriarvoisuutta. Tarkoituksena on myös vähentää vanhoja siiloja tutkimusalueilta yhdistämällä energia-, vesi- ja ruokajärjestelmien tutkimusta. The Exchange pyrkii omalla toiminnallaan näyttämään esimerkkiä kestävästä ja edullisista rannikko- ja saariyhteisöille sopivista ratkaisuista. Kaikkien The Exchangen kuuluvien rakennuksien, sekä uusien että vanhojen, on tarkoitus täyttää vastuullisen rakentamisen kriteerit. (Governors Island 2024; NY Climate Exchange 2024.)

Tutkimuksen lisäksi The Exchange tarjoaa erilaisia koulutus- ja työllisyysohjelmia sekä verkostoitumista ja yhteistyötä ympäristöratkaisuja kehittävien organisaatioiden kanssa. Koulutusohjelmat valmistavat opiskelijoita työelämään ympäristömuutoksen parissa. Työllisyysohjelmat puolestaan tarjoavat yhteistyötä kestävään rakennustekniikkaan keskittyviin paikallisiin organisaatioihin. Keskuksen alueelle tulee myös tutkimus- ja teknologiakiihdytin, jonka laboratoriotiloissa yritykset voivat innovoida uusia ilmastoratkaisuja. Naisten ja vähemmistöjen omistamia yrityksiä The Exchange tulee tukemaan Climate Tech -hautomon kautta. Governors Islandin vierailijoille The Exchange järjestää avoimia julkisia ohjelmia sekä erilaisia näyttelyitä ja taidetilaisuuksia. Kaiken kaikkiaan keskuksen alueella tulee arviolta palvelemaan vuosittain 4 500 peruskoululaista, 600 opiskelijaa, 6 000 työllisyysohjelmiin osallistujaa sekä yli 250 tutkijaa. Kiihdyttämötoimintaan voi puolestaan osallistua parhaimmillaan 30 yritystä. (Governors Island 2024.)

Governors Islandilla toimii nykyään jo vuonna 2023 lanseerattu **Living Lab -hanke**. Käytännössä koko saari toimii kokeellisena laboratoriona, joka tutkii kestävien rannikkoseutujen luomista. Saaren yli 40 hehtaarin puistossa tehdään toimenpiteitä, jotka estävät ennustettua merenpinnan nousua. Living Lab tarjoaa mm. ympäristöliiketalouden start up -yrityksille alustan ja mahdollisuuden testata ja pilotoida omia ilmastoinnovaatioitaan. Jokainen newyorkilainen pystyy myös vaikuttamaan ympäristöasioiden edistämiseen osallistumalla saaren tarjoamaan monipuoliseen vapaaehtoistyöhön. (Governors Island 2024; NYCEDC 2024, 90.)

Governors Islandilla sijaitsee myös **The Urban Assembly New York Harbor School -lukio**, joka keskittyy merenkulun ja -tutkimuksen opintoihin. Lukiossa opiskelee tällä hetkellä n. 550 oppilasta, mutta sitä on suunniteltu laajennettavan vuoteen 2027 mennessä siten, että uusia opiskelijoita mahtuu 400 lisää. Lukio toimii nyt saaren vanhoissa kunnostetuissa rakennuksissa, mutta laajennus tarkoittaa tarvetta uusien tilojen rakentamiselle. (New York Harbor School 2024; Governors Island 2024; NYCEDC 2024, 89.)

Governors Islandin edellä esiteltyt kolme hanketta tuovat useita erilaisia liiketoimintamahdollisuuksia ympäristöliiketoiminnan parissa toimiville suomalaisille yrityksille:

1. Vanhojen rakennusten kunnostaminen ja uusien rakentaminen sekä muun saarella tarvittavan infrastruktuurin luominen.
2. Start up – ja muiden pienyritysten osallistuminen Living Lab -hankkeeseen.
3. Osallistuminen The Exchangen tutkimus- ja kehitystyöhön.

## Brooklyn Navy Yard

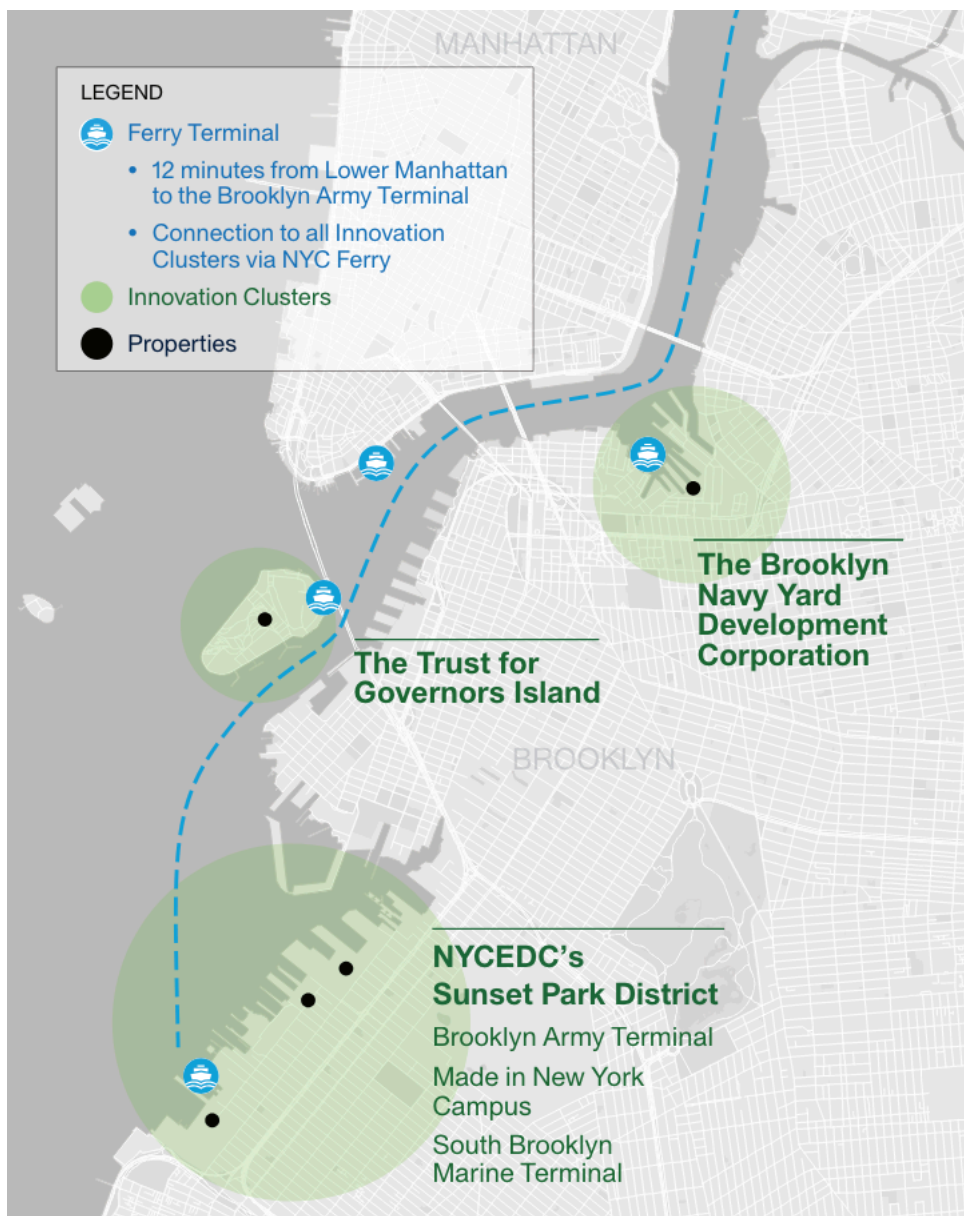
East Riverin rannalla sijaitseva entinen laivastotukikohta ja laivanrakennuksen keskus Brooklyn Navy Yard on nykyään nopeasti kasvava ja kehittyvä teollisuuspuisto. Alueella sijaitsee yli 450 yritystä, jotka työllistävät reilu 11 000 työntekijää erityisesti kestävän kehityksen aloilta. Brooklyn Navy Yardin yhtenä tavoitteena on testata alueen kahden vanhan rakennuksen parannustöissä hiilineutralisointiteknologiaa. Toinen tärkeä tavoite on rakentaa New Yorkin ensimmäinen nettonollapäästörakennus sekä ilmastoteknologia- että perinteisimpien alojen yritysten käyttöön. (Brooklyn Navy Yard 2024; NYCEDC 2024, 75, 89.)

Brooklyn Navy Yardissa on niin ikään teknologiauriin ja koulutukseen keskittyvä **Brooklyn STEAM center**, joka yhdistää paikallisia lukioita ja niiden oppilaita. Alueelle on lisäksi tulossa vuoteen 2026 mennessä the **Industrial "Jobs for the future" training center**, joka tarjoaa käytännönläheistä koulutusta kestävän kehityksen, merenkulun sekä sähkökulkuneuvojen parissa. (Brooklyn Navy Yard 2024; NYCEDC 2024, 89.)

## Sunset Park District

Governors Islandista etelään Brooklynin länsirannikolla sijaitsee vanha teollisuusalue Sunset Park District, jota Brooklyn Navy Yardin tapaan on alettu osana HCC:n aloitetta kunnostaa erityisesti ympäristöliiketoiminnan edistämiseksi. Merkittävä osa Sunset Park Districtin uudistussuunnitelmista on alun perin sotilaskäyttöön tehdyn Brooklyn Army Terminalin muuttaminen vastaamaan nykypäivän tarpeita. Brooklyn Army Terminaliin on tulossa **Climate Innovation Hub**, jonka tarkoituksena on luoda työskentelytiloja ja kaupallistamismahdollisuuksia ympäristöliiketalouden start up -yrityksille. HCC investoi hankkeeseen 100 MUSD ja sen oletetaan työllistävän tulevaisuudessa yli 600 työntekijää. Brooklyn Army Terminalissa toimii myös **Workforce 1 -keskus**, joka tarjoaa lähialueiden ihmisille mahdollisuuksia työllistyä kestävän kehityksen aloilla. (Sunset Park District 2024; NYCEDC 2024, 11, 77, 91.)

Sunset Park Districtin **South Brooklyn Marineen** on alkamassa New Yorkin ensimmäisen tuulivoimaprojektin rakentaminen, jonka arvioidaan olevan valmis vuoteen 2026 loppuun mennessä. Voimalan investoinnit ovat yli miljardi dollaria ja sen oletetaan luovan yli 1 000 työpaikkaa. (Sunset Park District 2024; NYCEDC 2024, 78.) Viimeisenä HCC:n hankkeena mainittakoon vielä **Made in NY kampusalue**. Sen tavoitteena on tarjota, kestävä kehitys huomioiden, kohtuuhintaisia työtiloja Sunset Park Districtillä luoville aloille kuten elokuva, televisio, media ja muoti. (Sunset Park District 2024.)

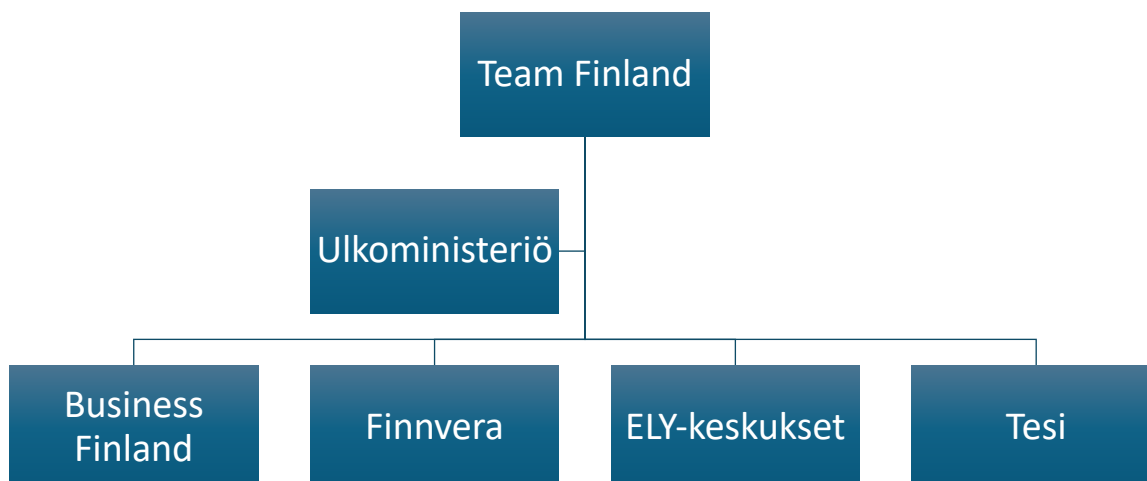


Kuva 8 HCC:n hankkeet yhdistävä lauttareitti (EDCNYC 2024, 88)

## 6 Julkisia rahoitusvaihtoehtoja kansainvälistyville suomalaisille yrityksille

### 6.1 Team Finland

Suomessa on useita julkisia tahoja, jotka pyrkivät tukemaan ympäristöliiketoiminnan yritysten vientimahdollisuuksia sekä kansainvälistymistä. Näistä merkittävin on Team Finland -verkosto, johon kuuluu useita erilaisia rahoitusmuotoja tarjoavia organisaatioita (Kuva 9). Business Finlandin ulkomaantoiminnot tullaan siirtämään osaksi ulkoasianhallintoa vuoden 2026 alussa (Business Finland 2025). Team Finlandin organisaatioon kuuluu rahoituksen lisäksi myös muita yritysten kansainvälistymiseen ja kasvuun liittyviä palveluita tarjoavia tahoja. (Team Finland 2024.) Muiden kuin rahoitukseen liittyvien Team Finlandin palveluiden käsittely, lukuun ottamatta Ulkoministeriön alaisen Suomen New Yorkin pääkonsulaatin toimintaa, on rajattu tämän opinnäytetyön ulkopuolelle. Lisäksi opinnäytetyössä on mukana vain Yhdysvaltojen markkinoille suunnatut rahoitusvaihtoehdot.



Kuva 9 Team Finland kansainvälistymisen rahoitusmahdollisuudet (mukaillen Team Finland 2024)

#### Business Finland

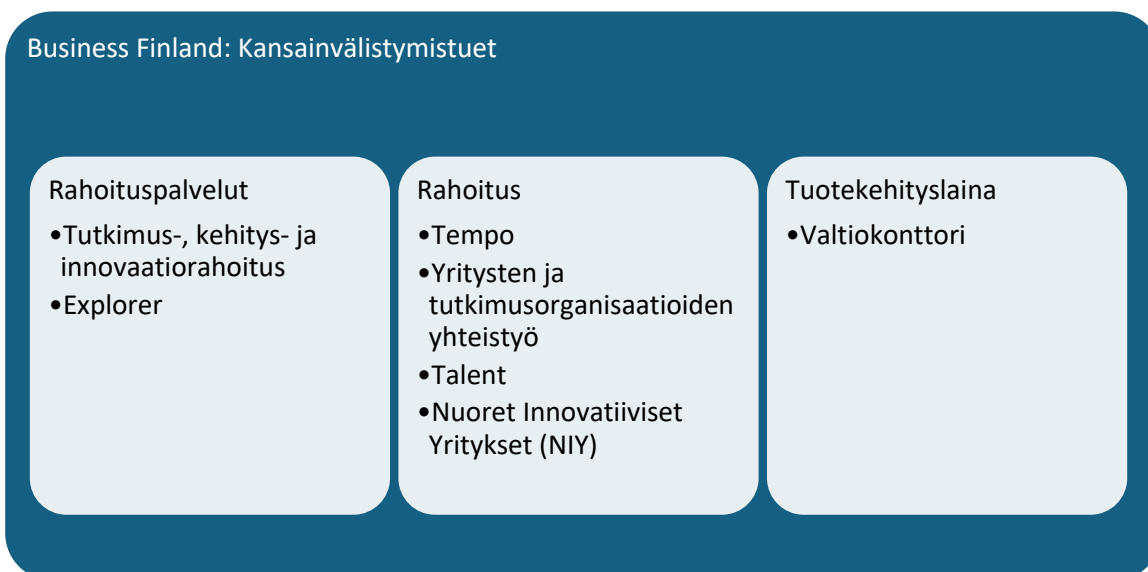
Business Finland tukee erityisesti pieniä ja keskisuuria suomalaisia yrityksiä uudistamaan liiketoimintaansa sekä menestymään kansainvälisesti. Suomalaiset yritykset pääsevät Business Finlandin kansainvälistymispalveluiden asiakkaiksi täyttäessään seuraavat ehdot: yritystoimintaa Suomessa, taloudelliset resurssit kansainvälistymiseen, riittävä henkilöstökyvykyys (min 2 osaavaa henkilöä täysipäiväisesti töissä Suomessa), halu menestyä

kansainvälisillä markkinoilla sekä kilpailuetua kansainvälisillä markkinoilla. Business Finlandin rahoitusvaihtoehdot voivat vaihdella vuosittain rahoituspalveluiden kohdistamisen myötä. Business Finlandilla on myös rahoitusta muualle kuin Yhdysvaltoihin tarkoitettuun tai ympäristöliiketoimintaan liittymättömään toimintaan sekä valmisteilla olevia investointivastuusia ja verohyvityksiä puhtaan siirtymän investoinneille Suomessa. (Business Finland 2024.) Näitä muita vaihtoehtoja ei esitellä tässä opinnäytetyössä, koska ne rajoittuvat sijainnin ja toimialan vuoksi aiheen ulkopuolelle. Päätyneitä rahoitusvaihtoehtoja ei myöskään käsitellä.

Business Finlandin tarjoamat rahoitusvaihtoehdot jakautuvat kolmeen eri kategoriaan: rahoituspalvelut, rahoitus sekä laina (Kuva 10). Rahoituspalveluiden myöntämä tutkimus-kehitys- ja innovaatorahoitus on käytettävä ennalta sovittuihin kustannuksiin. Sen kautta on saatavilla mm. asiantuntijoiden palkkaamiseen tarkoitettuja innovaatioaseteleitä. Explorer-rahoytuspalvelut jakautuvat kahteen osaan. Market Explorer kattaa uudesta vientimarkkinasta tietoa hankkivien asiantuntijoiden kustannuksia. Exhibition Explorerin kautta on mahdollista saada avustusta Suomen ulkopuolella järjestettäville kansainvälisille messuille osallistumiseen. (Business Finland 2024.)

Business Finlandin myöntämä rahoitus on avustusta, jota ei tarvitse maksaa takaisin. Rahoitus voidaan jakaa tässä konseptissa neljään eri osaan: Tempo, Yritysten ja tutkimusorganisaatioiden yhteistyö, Talent sekä nuoret innovatiiviset yritykset (NIY). Tempo on suunnattu alle 5-vuotiaille startup-yrityksille, joilla on edellytyksiä kasvaa kansainvälisillä markkinoilla jo olemassa olevan innovatiivisen tuotteen, palvelun tai liiketoimintakonseptin avulla. Yritysten ja tutkimusorganisaatioiden yhteistyön tarkoitus on rahoittaa tutkimusta, josta on hyötyä suomalaisten yritysten kansainvälistymissuunnitelmissa ja vientiliiketoiminnassa. Talent-rahoitus tukee nimensä mukaisesti suomalaisten yritysten henkilöstön sekä uusien toimintatapojen kansainvälistymistä. Tavoitteena on lisätä yritysten kansainvälistä kasvua. Neljäs rahoitusvaihtoehto on suunnattu alle 5-vuotiaille startup-yrityksille ja on nimeltään Nuoret Innovatiiviset Yritykset -rahoitus. Rahoituksen saannin kriteereinä on yrityksen kansainvälistä kasvua tukeva liiketoimintasuunnitelma sekä skaalautuva liiketoimintamalli. (Business Finland 2024.)

Business Finland tarjoaa yhtenä vaihtoehtona myös tuotekehityslainaa, joka on pääsääntöisesti vakuudeton. Lainaa voidaan myöntää kansainvälisesti kilpailukykyisten tuotteiden ja palveluiden kehitys- ja pilotointiprojekteihin. Lainaa voi hakea Business Finlandilta, mutta varsinaisen rahaliikenteen ja sopimusasiat hoitaa Valtiokonttori. (Business Finland 2024.)



Kuva 10 Business Finlandin rahoitustuet kansainväliseen ympäristöliiketoimintaan (mukailen Business Finland 2024)

## Finnvera

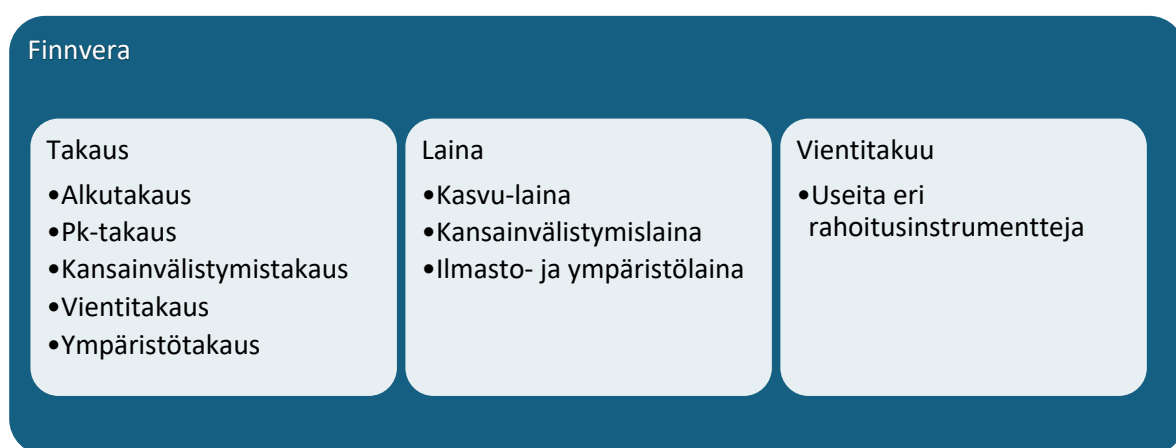
Finnvera on valtion omistama rahoitusyhtiö, joka edistää suomalaisten yritysten kansainvälistä kilpailukykyä tarjoamalla takauksia, lainoja ja vientitakuuta (Kuva 11). Näistä takaukset ovat ensisijainen rahoituskeino. Finnveran tarkoituksena on tukea rahoitusmarkkinoita sekä jakaa riskejä muiden rahoittajien kanssa. Finnveran strategian merkittävä osa on ilmastonmuutoksen hillitsemiseen vaikuttaminen. Tämä huomioidaan viennin rahoitushankkeiden kautta. Ilmastokriteerit täyttävä yritys ja positiivisia ilmastovaikutuksia sisältävä hanke voi saada Finnveran rahoitukselle edullisemmat rahoitusehdot. (Finnvera 2024.)

Takauksista Alku- ja Pk-takaukset ovat tarkoitettu pk-yrityksien investointi- ja tuotekehitystarpeisiin yritysten iän mukaisesti. Alkutakaus on suunnattu uusille ja Pk-takaus yli kolme vuotta toimineille yrityksille. Suomalainen yritys voi käyttää kansainvälistymistakausta ulkomailla tapahtuvan toiminnan luottojen vakuudeksi. Kansainvälistymistakausta suomalainen pk-yritys voi käyttää ulkomaisen liiketoiminnan vakuudeksi ja vastaavasti ympäristövakausta on tarkoitettu ympäristönsuojelun, uusiutuvan energian ja energiatehokkuutta parantavien hankkeiden rahoituksen vakuudeksi. Vientitakaus on Finnveran vientiyrityksen puolesta pankille takaama pankkilaina. Vientitakauksessa Finnveralle muodostuu korvausvelvollisuus pankille, jos vientiyritys ei kykene maksamaan lainaansa. Vientitakuu puolestaan aiheuttaa Finnveralle korvausvelvollisuuden, jos ulkomainen ostaja ei pysty maksamaan vientiyritykselle laskujaan. (Finnvera 2024.)

Finnvera tarjoaa osana kokonaisrahoitusta myös useita erilaisia lainavaihtoehtoja. Tämän opinnäytetyön aihepiiriin näistä sisältyvät Kasvu-, Kansainvälistymis- ja Ympäristö- ja

Ilmastolainat. Kasvu-laina on suunnattu lähinnä pk-yritysten kasvun ja kansainvälistymisen edistämiseen. Kasvu-lainan vähimmäismäärä on 500 000 euroa. Kansainvälistymislaina on tarkoitettu pk-yrityksen ulkomaiden toimintojen kehittämiseen. Kansainvälistymislainan kohteena olevan hankkeen tulee kehittää myös Suomessa tapahtuvaa toimintaa eikä se saa kohdistua pelkästään viennin rahoitukseen kuten esim. myyntikonttorin perustamiseen ulkomaille. (Finnvera 2024.)

Vientitakuut ovat Finnveran kolmas rahoitusmalli vientiyrityksille. Vientitakuilla yritykset voivat varautua erilaisten riskien kuten esim. vientikaupan luottotappioiden minimoimiseen. Osaa vientitakuista voi hyödyntää myös poliittisen riskin, kuten kohdemaan sodan, vallankumouksen tai muun vastaavan häiriön aiheuttaman liiketoiminnan keskeyttämisestä muodostuvien kustannusten kattamiseksi. (Finnvera 2024.)



Kuva 11 Finnveran rahoitustuet kansainväliseen ympäristöliiketoimintaan (mukaillen Finnvera 2024)

### **Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus (ELY-keskus)**

ELY-keskukset kuuluvat työ- ja elinkeinoministeriön alaisuuteen, mutta ohjauksessa on mukana muitakin ministeriöitä sekä Väylävirasto. ELY-keskusten tavoitteena on varmistaa kestävä tulevaisuus, turvata hyvinvointia sekä lisätä elinvoimaa alueellisesti. ELY-keskuksien painopiste on maakuntien kehittämisessä, mutta kaiken toiminnan pitää huomioida myös ilmastovaikutukset. Työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalaan kuuluu yritysten kansainvälistymisavustukset ja ympäristöministeriö puolestaan vastaa ELY-keskuksien ympäristöasioihin liittyvistä tehtävistä. ELY-keskuksen kehittämisavustus tukee pk-yritysten kasvua ja kansainvälistymistä. Kehittämisavustusta voivat hakea yritykset, joilla on edellytykset kannattavaan toimintaan ja kansainvälistymiseen sekä riittävästi resursseja ja omia kyvykkyyksiä kilpailukyvyyn parantamiseen. Kehittämisavustuksesta säädetään laissa ja se on harkinnanvaraista valtionavustusta. (ELY-keskus 2024; Laki valtionavustuksesta yritystoiminnan kehittämiseksi vuosina 2021–2028, 758/2021, 5§–7§)

## **Suomen Teollisuussijoitus Oy (Tesi)**

Tesi on valtion omistama pääomasijoitusyhtiö, jonka tehtävä on edistää suomalaisten, erityisesti ympäristöliiketoiminnan alalla toimivien, yritysten uudistuvaa kasvua, kestävää kehitystä sekä kansainvälistymistä. Tesi sijoittaa vastuullisesti ja huomioi sijoituspäätöksissään kohteen ympäristötekijät. Tesi sijoittaa suoraan kasvuyrityksiin yhdessä yksityisten sijoittajien kanssa sekä pääomasijoitusrahastoihin. Sijoitusten edellytyksinä on lisäksi yritysten kansainvälistyminen sekä kestävä kasvu. Pääomasijoitusten rooli on aina määräävä ja vähemmistöisijoittajana Tesin omistus on enintään 50 %. (Tesi 2024.)

## **6.2 Suomen itsenäisyyden juhlarahasto (Sitra)**

Sitra on Team Finland -verkostoon kuulumaton lakisääteinen julkinen toimija, jonka tavoitteena on myös luoda edellytyksiä Suomen kilpailukyvyille luonnon kantokyvyn rajoissa. Eduskunta perusti Sitran vuonna 1967 ja Sitran peruspääoma on peräisin Suomen Pankilta sekä eduskunnalta. Sitran rahoitus ei tule valtion budjetista, vaan se käyttää toimintaansa omia sijoitustuottojaan. Sitra keskittyy ensisijaisesti vastuulliseen tulevaisuustyöhön. Sitran kautta yritys voi hakea rahoitusta sekä lyhyiden kokeilun että pidempienkin hankkeiden tukemiseksi. (Sitra 2024.) Myönnetty rahoitus voi olla lainoja, avustuksia, takauksia tai takuita sekä osakkeiden omistusta (Laki Suomen Itsenäisyyden juhlarahastosta 1990/717, §3). Sijoitustoiminnassaan Sitra huomioi luonnon monimuotoisuuden ja on mukana Nature Action 100 -aloitteessa, joka edistää luontokadon pysäyttämistä (Sitra 2024).

## 7 Tutkimustulokset

### 7.1 Tutkimuksen eteneminen

Opinnäytetyön aiheen valinta alkoi keväällä 2024 yhteydenotolla Suomen New Yorkin -pääkonsulaattiin yhteistyömahdollisuuksien selvittämiseksi. Pääkonsulaatti oli kiinnostunut toimimaan toimeksiantajana, ja muutaman palaverin jälkeen löytyi tutkittava aihe sekä kehittämiskohde. Sitten alkoi tutustuminen ilmiöstä tehtyihin aiempiin tutkimuksiin sekä teoreettisen viitekehyksen laatiminen. Nämä tapahtuivat vuoden 2024 aikana. Samoin benchmarkauksen Suomen lähimaiden ympäristöliiketoiminnasta tehtiin vuonna 2024. Haastattelut tehtiin vuoden 2025 aikana.

Tämän opinnäytetyön tekijällä ei ole työsuhdetta New Yorkin -pääkonsulaatin tai minkään HCC:n organisaation kanssa. Opinnäytetyön tekemisen aikana on osallistuttu Governors Islandin ilmastonmuutoksen estämiseen liittyvään vapaaehtoistyöhön keväällä ja syksyllä 2024. Lisäksi paikan päällä on tutustuttu HCC:n muihin kohteisiin Brooklyn Navy Yardissa sekä Sunset Park Districtillä.

### 7.2 Tutkimustulokset haastatteluista

Vuoden 2025 aikana tutkimusta varten tehtiin 6 haastattelua, jotka kestivät yhteensä 5 tuntia ja 45 minuuttia. Lisäksi yksi organisaatio vastasi kysymyksiin kirjallisesti sähköpostilla. Haastattelukysymykset esiteltiin toimeksiantajalle ennen haastatteluiden aloittamista ja niitä muokattiin saatujen kommenttien perusteella. Litteroitua haastattelumateriaalia kertyi 69 sivua. Haastatteluihin osallistui Suomen New Yorkin -pääkonsulaatin, suomalaisten julkisten rahoittajien, suomalaisten yritysten sekä New Yorkissa toimivan yliopiston edustajia. Haastatteluihin ei saatu osallistettua kaikkia suunniteltuja tahoja. Tehtyjen haastatteluiden pohjalta saadun kattavan materiaalin perusteella kuitenkin päätettiin, että riittävä saturaatio tutkimuksen etenemisen kannalta on saavutettu (Hirsjärvi & Hurme 2022, 60). Haastattelujen ulkopuolelle jääviä asioita täydennettiin julkisesti saatavien tietojen perusteella.

Haastatteluista 5 tehtiin Google Meetin tai MS Teamsin välityksellä etäpalaverina. Yksi haastattelu tehtiin läsnätilaisuutena ja yksi sähköpostilla. Haastattelukysymykset lähetettiin haastateltaville etukäteen. Haastateltavilta pyydettiin ennen haastattelun aloittamista lupa haastattelun nauhoittamiseen sekä kerrottiin, että yksittäisiä vastauksia ei tulla käyttämään tunnistettavina opinnäytetyössä. Google Meetin ja MS Teamsin sekä niiden tallenteiden toimivuutta testattiin etukäteen. Lisäksi haastattelut tallennettiin erillisellä äänitysohjelmalla, jotta haastatteluista muodostui myös varmuuskopiot. Teamsin kautta tehdyissä

haastatteluissa (3 kpl) käytettiin litteroinnin apuna tekoälyn tuottamaa tekstitalloennetta. Muut haastattelut litteroitiin pelkän äänitallenteen perusteella.

Litteroidut haastattelut analysoitiin kohdassa 1.9 esitetyn teorialähtöisen sisältöanalyysin mukaisesti. Litteroidusta aineistosta koostettiin ensin haastattelun teemojen mukaan koodattu aineisto taulukkolaskentaohjelmaan. Tämän jälkeen aineistosta merkittiin samanlaisuuksia erilaisin värikoodein ja yhdistettiin niitä taulukossa teorian perusteella. Samalla esitettiin aineistosta teemoittain myös eriäviä vastauksia. Tämän jälkeen verrattiin vielä lopputuloksia teoreettiseen viitekehukseen sekä tehtiin haastatteluiden tuloksista teemoittain yhteenvedot, jotka on esitetty seuraavissa alaluvuissa. Haastattelukysymykset on esitetty liitteessä 2.

### 7.2.1 Vastuullisuus ja ympäristöliiketoiminta

Haastatteluiden tuloksissa korostui vastuullisuuden merkityksen tärkeys liiketoiminnalle. Organisaatiot olivat sisäistäneet vastuullisuuden myös kilpailuedun mahdollistajana (Hart ym. 2003, 65; Cramer & Karabell 2010, 2). Tosin vielä tällä hetkellä vastuullisuuden kilpailuetu koettiin Euroopassa parempana kuin Yhdysvalloissa. Vastuullisuutta ei haastatteluissa yhdistetty pelkästään ympäristöasioihin, vaan se liitettiin vahvasti myös tasa-arvo- sekä muihin ihmisoikeuskysymyksiin (Cramer & Karabell 2010, 3).

Haastateltavat kokivat, että Suomi tunnetaan vastuullisuudessaan maailman kärkimaana. Lisäksi useassa suomalaisessa julkisessa ja yksityisessä organisaatiossa vastuullisuus on standardien lisäksi jo sisäänrakennettua arkipäivää. Tätä tukee koko organisaatiota koskeva vastuullisuusstrategian ylläpito ja noudattaminen. Dallaksen (2009, 81–82) käyttämä termi ”viherpesu” nousi haastatteluissa esille muutaman kerran. Yhteyteen viitattiin kuitenkin positiivisella tavalla, sillä haastateltavat totesivat, että heidän mielestään suomalaisten organisaatioiden ympäristöystävällisyys ei ole vain päälle liimattua ”viherpesua”, vaan ihan oikeaa jatkuvaa toimintaa. Tosin Yhdysvaltojen nykyisen hallinnon linjausten tunnistettiin tuoneen jo nyt haasteita mm. ympäristöaiheisten tutkimusten tai monimuotoisuutta edustavien hankkeiden rahoituksen saantiin. Tällä tunnistettiin olevan mahdollisesti vaikutusta case-organisaation toimintaan. Vastaavasti tuotiin esille, että Suomessa ja Euroopassa lainsäädäntö ohjaa ympäristöliiketoimintaa enemmän kuin Yhdysvalloissa.

New Yorkissa ympäristöliiketoiminnan mahdollisuudet korostuivat haastatteluissa rakennetun ympäristön pariin. Case-organisaation näkökulmasta tämä keskittyy vanhojen rakennusten kunnostamiseen sekä uusien rakentamiseen. Haastatteluiden perusteella tunnistettiin valtavaa potentiaalia tällä toimialalla koko New Yorkin kaupungin alueella. Rakennuskanta on New Yorkissa erittäin vanhaa ja aiheuttaa alueen suurimmat päästöt. Kaupunki

pyrkii energiatehokkuuden parantamiseen rakennetussa ympäristössä. Dallasin (2009, 53) mukaan energiatehokkuuden vähentäminen on yksi ilmastonmuutoksen ehkäisijöistä. Tuntemalla oikeat tahot ja kuulumalla oikeisiin verkostoihin suomalaisille ympäristöliiketoiminnan yrityksillä olisi edellytyksiä päästä mukaan näihin hankkeisiin.

### 7.2.2 Verkosto ja klusteri

Haastatteluissa korostui verkostoitumisen tärkeys liiketoiminnassa yleisesti, mutta varsinkin New Yorkissa. Oikeiden ihmisten tunteminen ja esittelyjen tekeminen on elinehto, sillä pelkillä kylmäsoitoilla ei liiketoimintaa voida New Yorkissa edistää. Verkoston tulee olla monipuolinen ja siihen on hyvä kuulua laajasti ihmisiä eri alojen ja toimijoiden edustajista, kuten Cramer & Karabell (2010, 10) toivat myös esille. On myös tärkeää tunnistaa oman verkostonsa jäsenten roolit, kuten kuka on päättävässä ja vaikutusvaltaisessa asemassa. Tämä voi tarkoittaa tarvetta tehdä priorisointeja verkostoitumisessa. New Yorkissa henkilökohtaisen verkoston määrä ja laatu määrittää osaltaan oman markkina-arvosi. Toisaalta haastatteluissa tuli ilmi, että jokainen kontakti on arvokas, vaikka juuri sillä hetkellä ei yhteistä synergiaa löytyisi. Suomalaisilla on vielä opeteltavaa verkostojen tärkeyden ymmärtämisessä. Yhdysvalloissa verkostoituminen on ollut paikallisille luontevampaa, koska maasta on puuttunut samanlainen turvaverkko kuin Suomesta.

Möllerin ym. (2004, 18–20) mainitsemia verkoston ajureita nousi haastatteluissa esille. Paikallisen kulttuurin ymmärtämisen tärkeys oli näistä merkittävin. New Yorkissa ei voi toimia etänä Suomesta käsin, vaan on tärkeää olla läsnä, jotta kulttuuria voi sisäistää ja toimia sen mukaisesti. New Yorkissa liiketoiminnassa uskonnolla ja ihmisten taustoilla on valtava merkitys, jota suomalaisten on hankala ilman paikallista kokemusta ymmärtää. Toinen tärkeä ajuri oli vallitsevien trendien tunnistaminen verkoston avulla. Koska kaikki, kuten tiedonvaihto, tapahtuu New Yorkissa ihmisten kautta, joten ilman verkostoa ei saa riittävää tietoa ympäristöliiketoiminnan paikallisista mahdollisuuksista. Kolmas haastatteluissa mainituista ajureista oli paikallisten verkostojen tuoma hyöty asiakkaiden saavuttamisessa. Tässä korostui myös verkostoitumisen tuoma tunnettavuus.

Pelkkä verkoston luominen ei riitä, vaan sen ylläpitoon pitää myös panostaa. Haastateltavien mukaan ensimmäisen kontaktin saaminen on yleensä helppoa, mutta sen jälkeen alkaa vasta varsinainen työ. Yhdysvalloissa on tärkeää osata tehdä välittömästi tapaamisen jälkeen seurantayhteydenotto, kuten LinkedIn-kutsun tai sähköpostin lähettäminen. Samoin on oleellista muistaa, että jokaisen verkostoitumisen lähtökohta on tuottaa arvoa osapuolille (Möller ym. 2004, 3, 223). Siksi Yhdysvalloissa on tapana kysyä jokaisen kontaktin jälkeen, ”Kuinka voin olla sinulle avuksi?”. Lähtökohtana kontaktille ja verkoston luomiselle on siis molemminpuolinen hyöty. Haastateltavat toivat myös esille, että säännöllinen yhteydenpito

tärkeimpien verkoston jäsenten kanssa muistuttaa omasta olemassaolosta ja osaamisesta. Osallistuminen erilaisiin vaikuttajafoorumeihin nostettiin myös verkoston ylläpidon keinoksi.

Varsinaisia haittoja verkostoihin kuulumisesta ei haastatteluissa tullut esille. Yhdysvaltoihin liittyen verkostoitumisen haasteina tunnistettiin maan suuri koko, ihmisten ahkera työpaikkojen vaihtaminen, yhteystietojen puuttuminen yritysten julkisilta sivuilta sekä hankaluus saada kontakteja paikallisiin säätiöihin.

Haastatellut yritykset toimivat jo Yhdysvaltojen markkinoilla, mutta kansainvälistymisen tavoissa oli eroja. Kuten Deszczyński ym. (2017, 97, 102–103) toteavat, myös haastatteluissa tuli esille, että kansainvälistyminen käyttäen jo olemassa olevaa verkostoa on toimiva tapa. Tässä tapauksessa tarvittavat edellytykset liiketoiminnan aloittamiselle oli luotu jo ennen varsinaista markkinoille tulemistä. Haastatteluissa oli myös tapaus, jossa toiminnan laajentaminen New Yorkiin tapahtui Yhdysvalloissa jo olevan asiakkaan vuoksi eli kyseessä oli born global -kansainvälistyminen (Deszczyński ym. 2017, 100).

### 7.2.3 Julkiset hankinnat ja hankintaprosessi

Haastatteluissa korostui New Yorkin julkisten hankintaprosessien pitkä, jopa useiden vuosien, kesto. Samoin hankintaprosessiin liittyvien virallisilla, rekisteröitymistä vaativilla (PASSPORT), sivustoilla olevien lomakkeiden täyttäminen ilman ulkopuolista apua koettiin hankalaksi. Haastateltavat toivat esille, että ulkopuolisen, erityisesti julkiseen hankintaprosessiin perehtyneen, konsultin käyttäminen on kannattavaa. Toisaalta myös Suomessa hankintaosaamisesta on hyötyä kilpailutuksissa. Lisäksi Suomen New Yorkin -pääkonsulaatin antamaa tukea suomalaisille yrityksille sopivien kilpailutuksien esille tuonnissa arvostettiin.

Verkoston tärkeys painottui haastatteluissa myös hankintaprosessin sujuvuudessa (Kaari, 2022). On tärkeää tuntea hankintaprosessissa mukana olevia henkilöitä, jotta heiltä saa ajoissa tietoa tulevista hankkeista. Lisäksi joissakin tilanteissa on mahdollista päästä myös vaikuttamaan kilpailutuksen vaatimukseen. Tämä kuitenkin edellytti haastateltavien mukaan oman yrityksen osaamisen tunnettavuuden lisäämistä verkoston avulla. Suomen julkisen rahoituksen organisaatiot ovat myös tehneet yhteistyötä keskenään erilaisten newyorkilaisten ja muiden yhdysvaltalaisien hankkeiden osallistumismahdollisuuksien selvittämisessä.

Yhdysvaltojen nykyisen hallinnon vaikutus ulkomaalaisten menestymiseen case-organisaation hankintaprosesseissa mietitytti haastateltavia jonkun verran. Toisaalta todettiin, että New Yorkissa vaikutukset eivät välttämättä tule olemaan niin suuria kuin muualla maassa. Haastateltavilla oli tiedossa, että ulkomaalaisena voi osallistua julkisiin hankintaprosesseihin paikallisen tytäryhtiön kautta. Toinen hyvä vaihtoehto päästä mukaan hankkeisiin oli

toimia alihankkijana eli yhteistyössä muiden kanssa kuten myös Grandia & Volker (2023, 63–64) toivat esille. Ulkomaalaiselle toimijalle tunnistettiin haastavimpana päästä mukaan Yhdysvaltojen puolustussektorin toimialan hankintaprosesseihin.

#### 7.2.4 Case-organisaatio

HCC:n Governors Islandille tulevat liiketoimintamahdollisuudet olivat haastatelluilla hyvin tiedossa. Pääkonsulaatti on tiedottanut hankkeista aktiivisesti ja tietoa oli saatu myös haastateltavien omista lähteistä. Osa haastatelluista oli itse osallistunut Governors Islandin hankkeita koskeviin tilaisuuksiin tai käynyt fyysisesti paikan päällä. Toisaalta todettiin, että New Yorkissa on todella paljon erilaisia ilmastohankkeita käynnissä, joten väkisinkin menee jokin niitä koskeva tieto ohitse.

Governors Islandilla olevia hankkeita pidettiin lähtökohtaisesti kiinnostavina ja ympäristöliiketoimintaa tukevinä. Suomalaisille ympäristöliiketoiminnan yrityksillä todettiin olevan mahdollisuuksia osallistua kaikkiin kolmeen eri hankkeeseen (infrastruktuuri, Living Lab ja The Exchange). Yhdysvaltojen nykyisen hallinnon suuntauksien pelättiin heikentävän kaikenlaisten ympäristöasioiden edistämistä, joten tällä saattaa olla vaikutusta myös HCC:n hankkeisiin. Toisaalta haastateltavien mukaan jo nyt New Yorkissa on tullut esille, että kun joltain ympäristöhankkeelta on vähennetty julkista rahoitusta, niin muut tahot ovat tulleet avuksi, ja miettineet, miten toimintaa voitaisiin edelleen jatkaa.

Haastatteluissa todettiin, että Governors Islandille on The Exchangeen lisäksi tulossa paljon muutakin ympäristöliiketoimintaa. Haastateltavien mukaan Yhdysvalloissa on paljon erilaisia hankkeita, mutta niissä, kuten Governors Islandinkin hankkeissa, mahdollisuudet menestyä ratkaisevat omat resurssit ja rahoitusvalmiudet. Suomalaisille yrityksille haaste on resurssien niukkuus. Ei siis kannata yrittää olla kaikessa mukana, vaan pyrkiä tunnistamaan Governors Islandin hankkeista omaan toimintaan parhaiten sopivat. Suomalaisten pitää myös osata myydä hyvän tuotteen lisäksi omaa tarinaansa sekä erottua paremmin joukosta.

Governors Islandilla olevat hankkeet ovat julkisen hankintaprosessin piirissä, joten niihin osallistuvien tulee olla rekisteröitynä New Yorkin PASSPORT-alustalle. Vastaavasti pitää olla riittävä kyvykyys menestyä hankintaprosessissa joko omilla resursseilla tai ulkopuolisen tuen avulla. Edellytyksenä hankintaprosessiin osallistumiseen pidettiin myös aktiivista seuranta hankintaprosessin tarjouspyyntöjen aikatauluista. Haastateltavien tiedossa oli, että osaan hankkeista on jo valittu toimijat, kuten esimerkiksi ruotsalainen Skanska vastamaan The Exchangeen pääurakoinnista.

Kuten tässä opinnäytetyössä on aiemmin kuvattu, myös haastatteluissa tuli esille, että HCC:n alla olevat hankkeet ovat saaneet New Yorkissa kohtuullisen ison roolin. New York

haluaa olla edelläkävijä ympäristöasioissa, ja moni organisaatio on mielellään mukana HCC:n hankkeissa niiden näkyvyyden takia. Haastatteluiden mukaan tämä aiheuttaa ketjureaktion, jossa näkyvyydestä tulee jo tärkeämpää kuin mahdollisuudesta oman liiketoiminnan edistämiseen. Silloin pitää olla tarkkana ja priorisoida, kuinka paljon kannattaa käyttää aikaa ja resursseja hankkeisiin osallistumiseen suhteessa niistä saatuun liiketoimintahyötyyn. Ellei sitten halua olla case-organisaation hankkeissa mukana selkeämmin vain oman yrityksen ja tuotteen markkinointinäkökulmasta.

#### 7.2.5 Julkinen rahoitus

Suomessa julkista rahoitusta kansainvälistyville ympäristöliiketoiminnan yrityksille tarjoavat tahot olivat haastatelluilla hyvin tiedossa. Kattoterminä Team Finland aiheutti vähän sekaannusta, paremmin tunnettuja olivat sen alla toimivat erilliset organisaatiot. Tunnetuin näistä oli Business Finland, jonka kanssa oli tehty paljon yhteistyötä. Muiden Team Finlandin organisaatioiden tunnettavuutta voisi New Yorkissa lisätä, osalla oli tällä hetkellä ollut enemmän yhteistyötä Suomen Washingtonin suurlähetystön kanssa. Vastaavasti Team Finlandin valikoimasta rahoitustuotteet olivat muita tarjolla olevia palveluita tutumpia ja käytetympiä. Vastuullisuuden merkitys rahoitushakemuksissa ja -päätöksissä oli ymmärretty suomalaisissa yrityksissä hyvin. Yleisesti viennin rahoituspalveluita voisi hyödyntää kuitenkin vielä paremmin. Haastatteluissa tunnistettiin, että julkinen rahoitus voi omalta osaltaan edesauttaa suomalaisten yritysten kansainvälistä liiketoimintaa.

Suomen New Yorkin -pääkonsulaatin ja julkista rahoitusta tarjoavien organisaatioiden välinen ero oli myös haastatelluille selvä. Pääkonsulaatin tavoite on tuoda suomalaisille yrityksille erilaisia julkisen rahoituksen vaihtoehtoja esille. He eivät kuitenkaan itse auta rahoitushakemuksien tekemisessä. Suomalainen yritys voi hakea myös yhdysvaltalaisista julkista rahoitusta. Se vaatii paikallista rekisteröitymistä eli käytännössä paikallista tytäryhtiötä. Tämä vaihtoehto oli vähemmän tunnettu, pääosin rahoitusta oli haettu Suomesta käsin.

Lähes kaikissa haastatteluissa korostui, että varsinaiseen tuotekehitykseen on Suomessa erilaisia rahoitusvaihtoehtoja hyvin tarjolla ja niitä oli käytetty. Sen sijaan liiketoiminnan kasvattamiseen kansainvälisillä markkinoilla kaivattiin enemmän tukea. Yhteisenä näkemyksenä oli, että myyntiin ja markkinointiin olisi myös hyvä saada rahoitusta. New Yorkin kaltaisessa kaupungissa kilpailu on todella kovaa, ja hyvän tuotteen tai palvelun lisäksi menestymiseen tarvitaan paljon näkyvyyttä.

Suomi-brändin tunnettavuutta New Yorkissa on tuettu myös suomen kielen opetuksen kautta. Sekä Opetushallitus että yhdysvaltalainen suomalaissukuinen säätiö ovat osallistuneet newyorkilaisen yliopiston opetuskustannuksiin. Korona-aikana opetuksen rahoitusta

turvasivat myös suomalaiset yksityiset yritykset. Näiden rahoitusten avulla on pystytty lisäämään yhteistyötä ja verkostoitumista suomalaisten ja newyorkilaisten oppilaitosten välillä.

#### 7.2.6 Suomen New Yorkin -pääkonsulaatin rooli

Kaikki haastateltavat olivat tehneet jonkinlaista yhteistyötä tämän opinnäytetyön toimeksi-antajan eli Suomen New Yorkin -pääkonsulaatin kanssa. Haastateltavat olivat osallistuneet pääkonsulaatin järjestämiin tilaisuuksiin ja tapahtumiin sekä yhteisiin hankkeisiin muiden Pohjoismaiden kanssa. Pääkonsulaatin koettiin tietävän ja viestivän hyvin New Yorkin kaupungin tarjoamista ympäristöliiketalouden mahdollisuuksista ja trendeistä. Kiitosta sai myös yleisesti pääkonsulaatin paikallisen toiminnan ymmärrys sekä erityisesti apu verkostoitumisessa ja kontaktien luomisessa.

Haastatteluissa korostui positiivisena pääkonsulaatin aiempaa aktiivisempi toiminta. Esimerkiksi näkyvyys sosiaalisessa mediassa on lisääntynyt valtavasti ja edesauttanut Suomi-brändin tunnettavuutta New Yorkissa. Haastateltavat arvostivat, että pelkän politikoinnin sijaan pääkonsulaatti tukee vahvasti liiketoiminnan edistämistä. Samalla tiedettiin pääkonsulaatin seuraavan tarkasti kulloisenkin hallinnon suuntaviivoja ja niiden vaikutuksia mm. ympäristöliiketoiminnan hankkeisiin.

Haastatteluissa tunnistettiin asioita, joissa Suomen New Yorkin -pääkonsulaatti voisi vielä enemmän tukea suomalaisia yrityksiä Yhdysvaltojen ja erityisesti New Yorkin markkinoille pääsemisessä ja siellä toimimisessa. New Yorkin kalleus korostui useassa haastattelussa. Ulkopuolelta tulevien yritysten on vaikea käsittää, kuinka korkeita New Yorkin palkat ovat ja kuinka paljon kustannuksia aiheutuu vakuutuksista ja konsulttien palkkioista. Myös Suomen ja New Yorkin työkultuurierot sekä yksittäiseen työntekijään liittyvät käytännön asiat nousivat esille. Markkinoille pyrkivien suomalaisten yritysten olisi hyödyllistä tietää kustannusrakenteesta, lainsäädännöstä, työntekijöiden sosiaaliturvasta, vakuutuksista ja verotuksesta tarkemmin etukäteen. Ehdotuksena tähän oli pääkonsulaatin ylläpitämä tietopaketti, josta selviäisi, mitkä asiat pitää huomioida aloittaessaan toimintaa New Yorkin markkinoilla. Lisäksi yrityksiä helpottaisi, jos he saisivat yhden kontaktin, eli tässä tapauksessa pääkonsulaatin, kautta tietoa ja vinkkejä toiminnan aloittamiseen tukea tarjoavista yhteistyötahoista. New Yorkin markkinoilla jo toimivat yritykset kokivat paikallisen hankintaprosessin monimutkaiseksi ilman ulkoista konsulttia. Hankintaprosessiin liittyen kaivattiin myös tukea siihen, mistä apua kannattaisi hakea. Haastateltavilla oli hyvin tiedossa, että pääkonsulaatin tehtäviin ei kuulu auttaa yksittäisiä yrityksiä yllä mainituissa asioissa. Tukea kaivattiin siihen, että selvitettävät asiat tunnistettaisiin ja saataisiin neuvoja, mistä apua voisi hakea.

Haastateltavia kiinnosti kuulla enemmän muiden suomalaisten yritysten kokemuksista New Yorkin markkinoilla. Ajatuksena oli, että pääkonsulaatti voisi järjestää verkostoitumistapaamisia, joissa yritysten edustajat voisivat vaihtaa tietoa avoimesti sekä omista onnistumisista että epäonnistumisista. Tällä tavalla olisi mahdollista ottaa käyttöön hyviä toimintatapoja ja toisaalta välttyä tekemästä samoja virheitä.

Pääsääntöisesti pääkonsulaatin järjestämät tilaisuudet ja delegaatiomatkat koettiin hyödyllisinä. Jonkun verran pohdintaa aiheutti ajan käytön priorisointi suhteessa saatuun konkreettiseen hyötyyn. Tilaisuuksissa saadut kontaktit koettiin tärkeiksi, mutta niiltä toivottiin enemmän oman liiketoiminnan edistämistä. Haastatteluissa tuli esille, että vaikka ensimmäisen kontaktin luominen on yleensä New Yorkissa helppoa, niin tukea kaivattiin verkoston ylläpitämiseen. Kaikki tilaisuudet tai matkat eivät myöskään osuneet ihan yrityksiin omaan ydintekemiseen. Kehitysehdotuksena nousi myös klusterin jäsenten yhteisten tilaisuuksien pitäminen Suomessa.

Toimeksiantajan toimimisesta klusterin veturina tuli haastatteluissa muutamia teemoja esille. Ensinnäkin, jos pääkonsulaatti toimisi jonkun hankkeen, kuten tässä opinnäytetyössä case-organisaation, ympärillä, tulee klusteriin kuuluvien muiden tahojen olla sitoutuneita toimintaan. Lisäksi klusteriin kuuluvien suomalaisten yritysten edustajilla tulee olla riittävästi päätäntävaltaa asioiden edistämiseksi. Suomesta käsin on vaikea olla klusterissa mukana, joten toiminta New Yorkissa on tärkeää. Samoin pitää sisäistää, että New Yorkissa asioiden eteneminen ja konkretisoituminen voi kestää todella kauan.

### 7.2.7 Suomi vs. muut Pohjoismaat

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin Suomen lähimaiden ympäristöliiketalouden vientiä tilastojen benchmarkkauksella. Tämän takia haastatteluiden teemoissa ei ollut erikseen osiota New Yorkissa toimivien suomalaisten ja Suomen lähimaiden ympäristöliiketoiminnan yritysten vertailulle. Lähes jokainen haastateltava kertoi kuitenkin esimerkkejä muiden Pohjoismaiden yritysten toiminnasta tai tunnettavuudesta New Yorkissa. Keskeisimmät havainnot esitellään tässä luvussa.

Sekä opinnäytetyön toimeksiantajalla että muilla haastatelluilla on ollut yhteistyötä Pohjoismaiden kanssa New Yorkissa. Pääkonsulaatti tekee yhteistyötä muiden konsulaattien kanssa ja osa yrityksistä on ollut yhteishankkeissa mukana. Konsulaateilla on myös yhteisiä sosiaalisen median kampanjoita sekä aktiivista tiedon vaihtoa keskenään. Kaikilla Pohjoismailla tunnistettiin olevan juuri sellaista osaamista ympäristöliiketoiminnassa, jolle case-organisaation hankkeissa on tarvetta.

Pohjoismaista varsinkin Ruotsin ja Tanskan koettiin osaavan Suomea paremmin tehdä yhteistyötä ja luoda synergiaa useamman yrityksen kesken yksittäisen yrityksen sijaan. Näin ko. yritysten kyky pärjätä laajemmalla valikoimalla erilaisissa hankintaprosesseissa paranee.

Ruotsin taito luoda tietoisuutta vastuullisen liiketoiminnan mallimaana korostui haastattelussa. Newyorkilaiset yliopisto-opiskelijat olivat erityisesti halunneet Ikean toimitusjohtajan tulevan kertomaan kestävän kehityksen liiketoiminnasta, koska Ikeaa pidettiin tällä alueella edelläkävijänä. Vastaavasti ruotsalainen makeiskauppa BonBon on profiloitunut New Yorkissa terveellisten ruotsalaisten makeisten myyjänä. Valikoimaan sisältyy sujuvasti suomalaisen Fazerin tuotteita ilman tarkempaa mainintaa näiden alkuperästä. New Yorkin katu-kuvassa näkyy vahvasti myös norjalainen ympäristöystävällisyyttään mainostava urheilu-vaateliike Norrona.

#### 7.2.8 Kulttuurierot

Tämän opinnäytetyön varsinaisena tavoitteena ei ollut tutkia Suomen ja Yhdysvaltojen välisiä kulttuurieroja. Jokaisessa haastattelussa tuli siitä huolimatta esille kulttuurieroihin liittyviä asioita, kuten niiden ymmärtämisen tärkeys sekä vaikutus liiketoimintaan. Vaikka kulttuuriin liittyviä asioita on sivuttu haastattelun muiden teemojen alla, haastatteluiden keskeisimmät havainnot kulttuurieroista on tuotu niiden tärkeyden vuoksi tähän erilliseen lukuun.

Haastateltavat tiesivät, että Yhdysvallat on Suomelle tärkeä kauppakumppani. Samoin tiedossa oli, että Yhdysvalloissa on kasvavat markkinat ja liiketoiminnan laajentaminen on mahdollista. Menestyminen edellyttää kuitenkin, että on valmis tekemään töitä todella paljon. Paikallisen kulttuurin tuntemisen lisäksi pitää myös osata tulkita sitä. Muuten voi varsinkin toiminnan alkuvaiheessa aiheutua turhia kustannuksia ja resursseja kulua täysin tarpeettomasti. Paikallisuus ei välttämättä tarkoita sitä, että jokaisessa työtehtävässä pitää olla paikallinen henkilö. Varsinkaan New Yorkilla kansalaisuudella ei ole niin suurta merkitystä, koska kaupungissa on tunnetusti paljon eri kansalaisuuksia. Tärkeämpää on, että yrityksellä on esimerkiksi paikallinen osoite ja pankkitili sekä kyky ymmärtää, missä tilanteissa on ehdotonta käyttää paikallista osaamista.

Verkostoitumisen lisäksi suuri kulttuuriero oli haastateltavien mukaan sosiaalinen käyttäytyminen. Suomalaiset ovat perinteisesti ujoja eivätkä ole tottuneet myymään tai markkinoimaan yritystään, tuotteitaan tai palveluitaan. Yhdysvaltalaisille ystävällinen ulospäinsuuntautuneisuus ja itsevarmuus ovat luontevaa toimintaa. Toisaalta suomalaisten pitää osata liiketoiminnassa ymmärtää, että kaikki yhdysvaltalaisien käyttämät ylisanat eivät välttämättä pidä paikkaansa.

Haastateltavien kokemuksen mukaan yhdysvaltalaiset arvostivat suomalaisten luotettavuutta. Tämä helpotti yhteisen liiketoiminnan tekemistä. Samoin positiivista Suomi-brändiä edisti Suomen vastuullisuus, hyvät arvot, työ- ja perhe-elämän tasapaino, laadukas osaaminen teknologiassa sekä yritysten matala hierarkia. Useampi haastateltava oli havainnut, että Suomen useasti saavuttama onnellisimman kansan -titteli, puhdas luonto sekä nykyisen presidentin näkyvyys olivat edistäneet maakuvaa.

Haastateltavien mukaan suomalaiset yritykset voisivat oppia yhdysvaltalaisesta kulttuurista nopeampaa adaptoitumista ja oman toiminnan muuttamista yllättävissä tilanteissa. Samoin Yhdysvalloissa liiketoiminnassa epäonnistuminen ei ole häpeä, vaan mahdollisuus oppia uutta. Vastaavasti menestyvää kilpailijaa ei lähtökohtaisesti kadahdita, vaan yritetään ymmärtää, mitä kilpailija on tehnyt saavuttaakseen tasonsa. Menestyksen oppeja ollaan yhdysvaltalaisissa yrityksissä myös valmiita jakamaan muille sekä auttamaan muutenkin. Kohtamäki (2005) korosti väitöskirjassaan myös toisten auttamista verkoston toiminnassa. Suomessa yrityksillä on perinteisesti ollut tapa hoitaa asiansa itse ilman muiden apua tai oman osaamisen jakamista. Toisaalta haastatteluissa tuli esille, että Suomessakin eri toimialojen välillä on verkostoitumisessa ja tiedonjaossa eroja. Hyvänä esimerkkinä tästä on peliteollisuus, jossa kilpailijoiden välisen toiminnan koettiin olevan avoimempaa.

Haastatteluissa tuli myös esille, että suomalaisten yritysten ei kannata kuvitella lähtevänsä valloittamaan kerralla koko Yhdysvaltoja. Kyseinen maa on niin valtava, että pitää suunnitelmallisesti edetä pienin askelin, yksi kaupunki tai osavaltio kerrallaan. Kulttuurilliset erot ja lainsäädäntö voivat myös vaihdella osavaltioiden kesken.

Tärkeänä asiana korostui uudenlaisen teknologian patentoinnin ja rekisteröintien merkitys. Nämä saattavat uusilta yrityksiltä jäädä alkuvaiheessa tekemättä, koska muuta liiketoiminnan aloittamiseen liittyviä asioita on vieraalla markkinalla niin paljon. Riskinä tällöin on, että joku muu ehtii kaapata ideat omiin nimiinsä.

### 7.2.9 Kunniakonsulit

Haastattelun teemojen ulkopuolelta haastatteluissa mainittiin useasti kunniakonsuleiden rooli. Kunniakonsulit toimivat palkkiotta Ulkoministeriön alaisuudessa ja heidän tehtävänä on mm. vahvistaa Suomen ja oman asemamaansa taloudellisia suhteita sekä lisätä Suomi-brändin näkyvyyttä (Ulkoministeriö 2025).

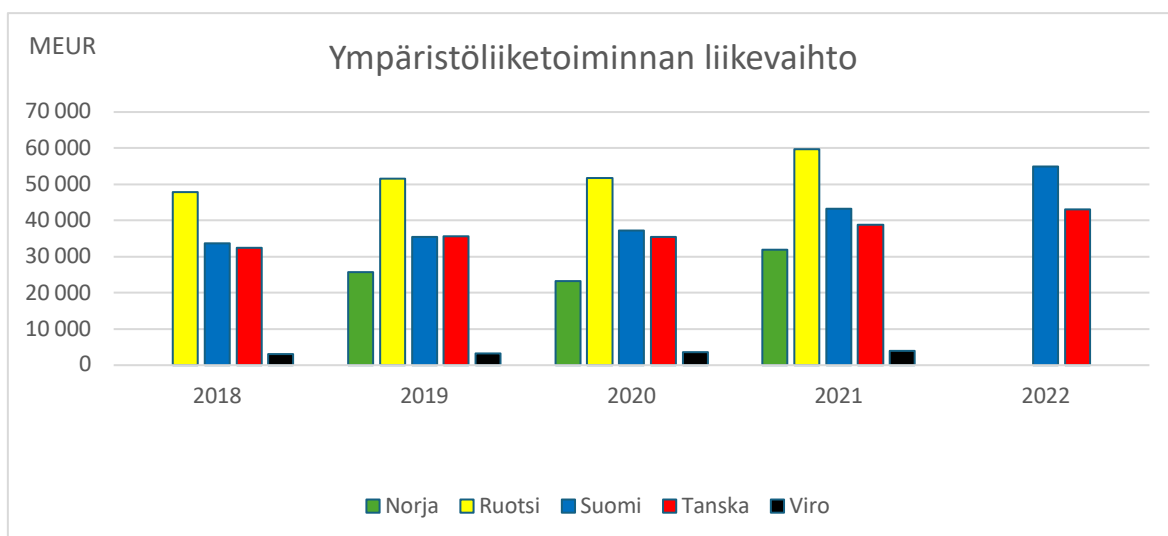
Kunniakonsuleiden tunnettavuudessa oli eroja. Osa haastatelluista tunsikin kunniakonsuleita henkilökohtaisesti ja yhteydenpito oli aktiivista. Osalla ei taas ollut ollut minkäänlaisia kontakteja kunniakonsuleiden kanssa. Heidän roolinsa oli silti kaikille tuttu. Haastatellut, joilla oli ollut yhteistyötä kunniakonsuleiden kanssa, korostivat kunniakonsuleiden verkostojen ja

kontaktien laajuutta sekä osaamisen tärkeyttä. Toisaalta ne haastatellut, joilla ei vielä ollut omakohtaista kokemusta kunniakonsuleiden kanssa työskentelystä, toivoivat saavansa enemmän tietoa yhteistyömahdollisuuksista kunniakonsuleiden kanssa.

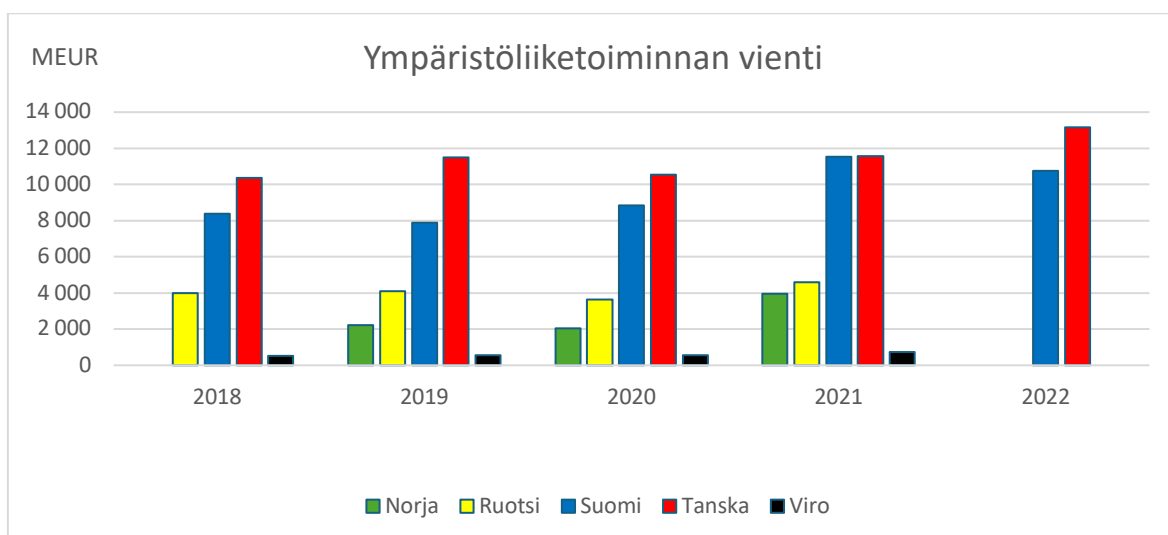
### 7.3 Tutkimustulos benchmarkkauksesta

Tässä opinnäytetyössä benchmarkattiin Suomen, Norjan, Tanskan, Ruotsin ja Viron tilastoja ympäristöliiketalouden liikevaihdon, viennin sekä henkityövuosien perusteella. Vertailumaat valikoituivat opinnäytetyöhön maantieteellisen läheisyytensä sekä samankaltaisen liiketoimintakulttuurin perusteella. Tilastojen vertailukelpoisuuden vuoksi opinnäytetyössä hyödynnettiin Eurostatin tilastoja. Eurostat on Euroopan Unionin virallinen tilastokeskus, joka tuottaa tilastoja harmonisoiduilla menetelmillä jäsenmaiden virallisten tilastojen perusteella (Eurostat 2024). Opinnäytetyössä keskityttiin ympäristöliiketalouden tilastoihin vuosilta 2018–2022. Aikaväli valittiin benchmarkkaukseen, vaikka kaikista maista ei ollut tilastoja saatavilla alku- tai loppuvuosilta. Pidemmältä aikaväliltä oli kuitenkin paremmin nähtävissä ympäristöliiketalouden muutokset kokonaisuudessaan osittaisista puutteista huolimatta. Tältä ajalta tilastot olivat kokonaan saatavilla Suomesta ja Tanskasta. Ruotsin ja Viron tilastot olivat vuosilta 2018–2021 ja Norjan ainoastaan vuosilta 2019–2021. Tilastojen analysoinnissa on huomioitu tilastojen aikaerot.

Ympäristöliiketoiminnan euromääräinen liikevaihto (taulukko 6) on analysoitavien vuosien aikana ollut suurinta Ruotsissa. Suomen ja Tanskan tilanne on Ruotsin takana ollut hyvin tasainen, kunnes Suomi on vuosina 2021–2022 mennyt Tanskasta jo ohi. Lisäksi Suomen ympäristöliiketalouden liikevaihto kasvoi vuodesta 2021 vuoteen 2022 noin 27 %:ia eli yli 11,6 miljardia euroa. Ympäristöliiketoiminnan euromääräinen vienti (taulukko 7) on ollut koko vertailuajan Tanskassa suurinta, kun taas Ruotsissa toimialan vienti on jäänyt alle puoleen Tanskan viennistä. Suomen ympäristöliiketalouden vienti on ollut vertailumaista toiseksi suurinta jääden Tanskalle vain niukasti, vuonna 2021 Suomi ja Tanska olivat jopa lähes samoissa lukemissa. Norja jää sekä ympäristöliiketoiminnan liikevaihdossa sekä sen viennissä selkeästi Tanskan, Suomen ja Ruotsin alapuolelle. Norjan osuus johtavan Ruotsin liikevaihdosta on vain noin puolet. Ympäristöliiketoiminnan viennin osalta Norja päihittää vertailuajana selkeästi Viron, ja vuonna 2021 saavutti jo lähes Ruotsin. Tanskan ja Suomen ympäristöliiketoiminnan viennin tasosta Norja jää kuitenkin vielä kauas, vuonna 2021 Norjan osuus oli vain noin kolmannes edellä mainituista.

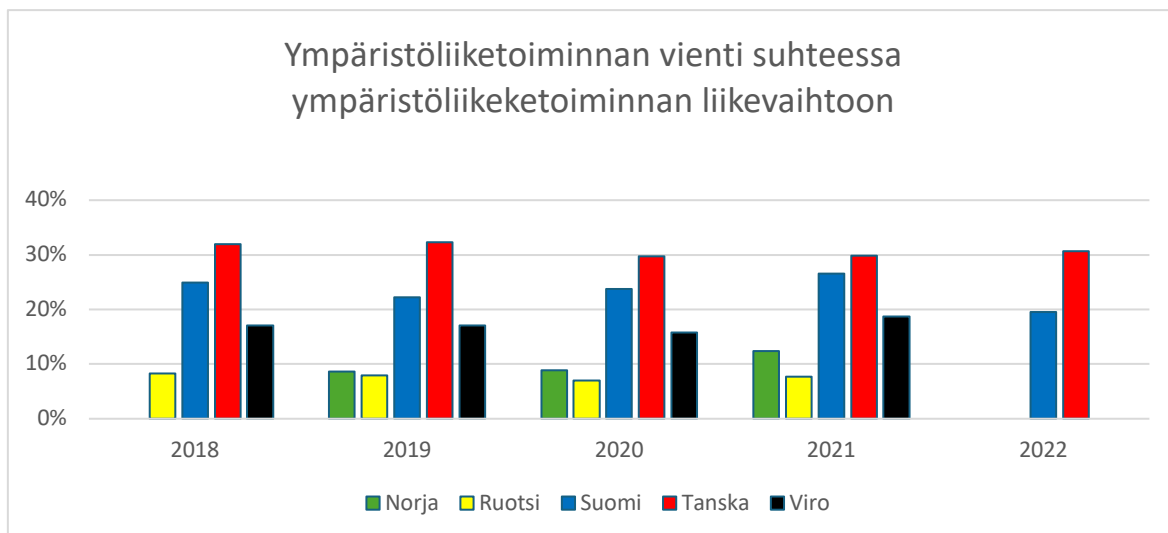


Taulukko 6 Ympäristöliiketoiminnan liikevaihto (mukaillen Eurostat 2024)



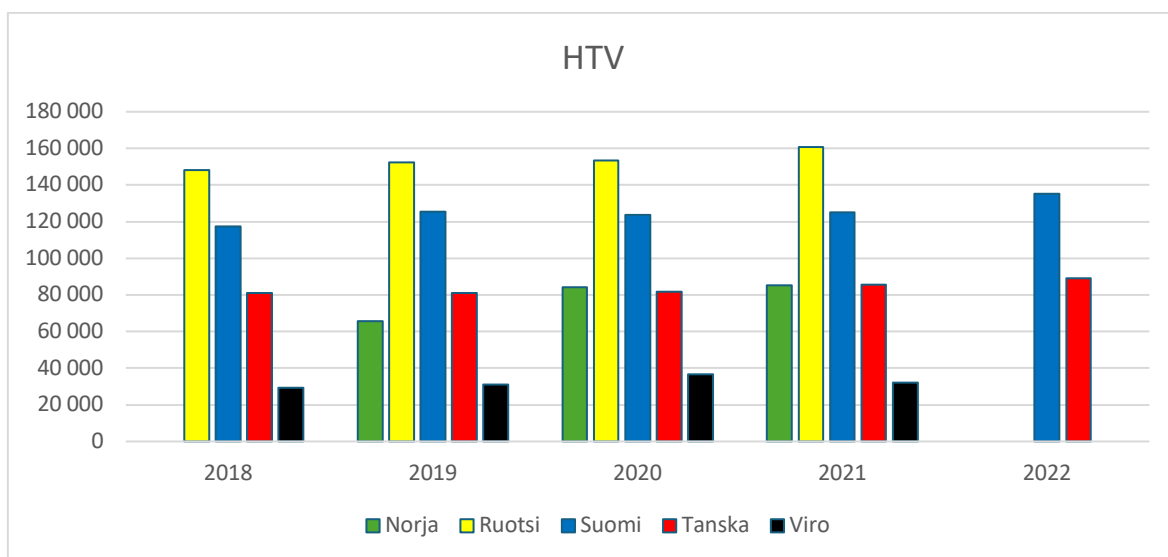
Taulukko 7 Ympäristöliiketoiminnan vienti (mukaillen Eurostat 2024)

Seuraavaksi opinnäytetyössä laskettiin vertailussa mukana olevien maiden ympäristöliiketoiminnan vienti suhteessa ympäristöliiketoiminnan liikevaihtoon (taulukko 8). Tanska on vertailussa ensimmäinen yli 30 % suhdeluvullaan ja Suomi saavutti toisen sijan yli 20 %:n keskiarvolla. Viro nousi tässä vertailussa kolmannelle sijalle saavuttaen yli 15 %:n keskiarvon. Norjan vienti suhteessa liikevaihtoon oli keskimäärin 10 %:ia ja Ruotsi jäi selkeästi alle 10 %:iin.



Taulukko 8 Ympäristöliiketoiminnan vienti suhteessa liikevaihtoon (mukailen Eurostat 2024)

Viimeisenä opinnäytetyön vertailussa tutkittiin ympäristöliiketoiminnan työllistävää vaikutusta eli kuinka paljon kussakin vertailun kohteessa olevassa maassa toimialalla oli henkilötyövuosia (taulukko 9). Ruotsin ja Suomen ympäristöliiketalouden henkilötyövuodet korreloivat hyvin liikevaihdon kanssa. Sen sijaan Tanskassa ympäristöliiketoiminnan työllistävyys jäi alhaisemmaksi suhteessa muihin vertailtaviin maihin kuin liikevaihto. Lisäksi Norjan ympäristöliiketoiminnan henkilötyövuodet olivat Tanskan tasolla, vaikka liikevaihdoiltaan Norja jäi selkeästi Tanskan taakse. Vastaavasti Viron henkilötyövuodet suhteessa Suomen ympäristöliiketoiminnan vastaaviin ovat noin 25 %:ia, kun Viron ympäristöliiketoiminnan liikevaihto suhteessa Suomen vastaavaan oli vain noin 10 %:ia.



Taulukko 9 Ympäristöliiketoiminnan henkilötyövuodet (mukailen Eurostat 2024)

Neljän edellä esitellyn tilaston perusteella Suomi ei siis millään yksittäisellä mittarilla sijoitu ympäristöliiketoiminnassa vertailumaiden kärkeen. Mutta laskettaessa neljän tilaston sijoitusten keskiarvot Suomi ja Tanska ovat yhdessä jaetulla ensimmäisellä sijalla. Ruotsi jää kolmannelle sijalle, Norja neljännelle ja Viro tässä vertailussa viimeiseksi. Toki tulee huomioida, että absoluuttisia lukuja vertailtaessa maiden eri koot vaikuttavat lopputulokseen eivätkä luvut siten kerro suoraan maiden paremmuudesta ympäristöliiketoiminnassa.

Eurostat ei tilastoi kaikkien maiden osalta ympäristöliiketoiminnan liikevaihdon jakautumista eri toimialoille samalla tavalla. Näin ollen vertailukelpoisuuden puuttumisen vuoksi tässä opinnäytetyössä ei toimialakohtaista analyysiä pystytty tekemään vertailumaille. Suomen Tilastokeskus julkaisee kuitenkin Suomen osalta ko. tilaston (liite 3). Tilaston mukaan Suomessa ympäristöliiketoiminta jakautui vuonna 2022 ensisijaisesti kolmen toimialan kesken. Teollisuus oli näistä suurin 21,7 miljoonan euron liikevaihdolla (16,4 meur 2021), seuraavana oli rakentaminen 16 miljoonan euron liikevaihdolla (12,6 meur 2021) ja kolmantena energiahuolto 8,1 miljoonan euron liikevaihdolla (6,1 meur 2021). Toisaalta yli 90 %:ia Suomen ympäristöliiketalouden viennistä perustuu teollisuuden toimialan vientiin (liite 4). (Tilastokeskus 2024.)

### 7.3.1 Johtopäätökset tilastoista

Benchmarkkauksessa käytetyt Eurostatin tilastot kertoivat Suomen ja lähimaiden ympäristöliiketoiminnan viennistä ulkomaille yleisesti. Näistä tilastoista ei pysty suoraan päättelemään Yhdysvaltoihin liittyvien lukujen osuutta. Elinkeinoelämän keskusliiton (2025) mukaan Yhdysvallat on ollut Suomen 1. tärkein palveluvientimaa (osuus Suomen viennistä 20 %, 6,5 mrd €) ja 3. tärkein tavaravientimaa vuonna 2022 (osuus Suomen viennistä 9,5 %, 7,8 mrd €). Johtopäätökseksi muodostui, että koska Yhdysvaltoihin suuntautuva vienti on Elinkeinoelämän keskusliiton tilastojen mukaan Suomelle merkittävä, voi Eurostatin tilastojen perusteella tehtyä analyysiä käyttää suuntaa antavasti myös Yhdysvaltoihin kohdistuvan ympäristöliiketoiminnan arvioinnissa.

Suomessa ympäristöliiketoiminnan kasvu on jatkuvampaa kuin muissa vertailumaissa. Ympäristöliiketoiminnan viennissä Suomella on ollut pieni notkahdus kasvussa sekä euromääräisesti sekä viennin suhteessa ympäristöliiketoiminnan kokonaisliikevaihtoon. Henkilötyövuosien määrä Suomen ympäristöliiketoiminnassa on ollut tasaisessa kasvussa.

Haastatteluissa tuli esille Ruotsin vahva näkyvyys New Yorkissa ympäristöliiketoiminnan alalla. Tilastojen mukaan Ruotsin ympäristöliikevaihto on euromääräisesti vertailumaissa selkeästi suurinta. Hieman yllättäen tämä ei kuitenkaan korreloi Ruotsin

ympäristöliiketoiminnan viennissä, mikä jää selkeästi Suomen ja Tanskan taakse. Haastatteluissa noussut mielikuva ei siten myöskään vastaa tilastoja.

Suomen osalta ympäristöliiketoiminnan viennin nykyinen jakautuminen teollisuuden, rakentamisen ja energiahuollon on case-organisaation tarjoamien mahdollisuuksien kannalta positiivista. Kaiken kaikkiaan tilastojen mukaan Suomella on potentiaalia lisätä ympäristöliiketoimintaa Yhdysvalloissa ja nousta muiden Pohjoismaiden tasolle myös New Yorkissa.

## 8 Kehittämis ehdotukset

### 8.1 Kehitystyön eteneminen

Kehityskohteen laatiminen alkoi ilmiöstä tehtyyn aiempaan tutkimukseen, teoriaan sekä benchmarking- ja haastattelutuloksien analyysihin perehtymisen jälkeen. Tämän opinnäytetyön yksittäisistä osioista oli tehty aiemmin tutkimuksia, mutta niiden yhdistelmää ei ollut vastaavasti tutkittu. Teoriatietoa vastuullisuudesta, ympäristöliiketoiminnasta, verkostoista, klusterista, timanttimalista ja julkisesta hankintaprosessista oli hyvin saatavilla. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys pystyttiin muodostamaan näiden perusteella. Case-organisaatioista sekä suomalaisista julkisista rahoittajista etsittiin tietoa julkisten tietojen perusteella. Lisäksi tutustuttiin oman työpaikan hankintaprosessin vastuullisuusvaatimuksiin.

Benchmarkkauksessa ympäristöliiketoiminnan viennistä ei ollut tilastoja saatavilla kohde- maakohtaisesti, joten tulokset jäivät aika ylätasolle. Ne kuitenkin vahvistivat kuvaa siitä, että kaikissa Pohjoismaissa ympäristöliiketoiminta ja sen vienti on tärkeässä roolissa. Benchmarkkauksen tulokset vahvistivat tässä opinnäytetyössä, että toimeksiantajan kannattaa jatkaa Suomen ympäristöliiketoiminnan yrityksen toimintamahdollisuuksien edistämisen jatkamista, koska potentiaalia ympäristöliiketoiminnan viennille Suomessa on. Benchmarkkauksen tuloksia ei edellä mainittujen johtopäätöksien lisäksi muuten käytetty verkostoitumis- ja hankintaprosessimallin laatimisessa.

Haastattelujen tuloksien analyysiä peilattiin tämän opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen. Vastauksista löytyi paljon samankaltaisuuksia aiheesta aiemmin tehdyn tutkimuksen kanssa. Haastatteluiden tuloksista sai kokonaiskuvan opinnäytetyön aiheena olevan kehittymällin aiheista. Sisältöanalyysin perusteella muodostui yhteenveto kehityskohteen kannalta nykyisin hyvin toimivista eli ylläpidettävistä asioista sekä kehitettävistä asioista (liite 5). Alla on esitetty tiivistelmä yhteenvedosta (Taulukko 10). Luvussa 8.3 esitetään teorian ja empiriaosuuden perusteella tehty timanttimali ja luvussa 8.3 kuvataan tarkemmin tutkimustulosten perusteella kehitetty verkostoitumis- ja hankintaprosessimalli.

| Teema                             | Ylläpidettävä   | Kehitettävä   |
|-----------------------------------|---|---|
| Vastuullisuus                     | Kilpailuetu, arkipäivää, ihmisoikeudet, sisäänrakennettu                          | Rahoitusleikkaukset DEI   |
| Ympäristöliiketoiminta            | Taloudellisesti järkevää, rakennettu ympäristö                                    | Viherpesu, rahoitusleikkaukset  |
| Verkostot                         | Tärkeä, tietokanava, säännöllisyys, auttaminen, liiketoiminnan kasvaminen         | Oikeat jäsenet, läsnäolo, priorisointi, follow up, aktiivisuus, vaihtuvuus      |
| Klusteri                          |   | Hallinto, veturin rooli, sitoutumiseen, päätösvalta                             |
| Julkinen hankintaprosessi         | Hyvin tietoa, PASSPorttutu, alihankkijuus   | Kesto, lomakkeet, konsultti, oikeat verkostot                                   |
| Case-organisaatio                 | Hyvin tunnettu, kiinnostava   | Liian iso näkyvyys, priorisoitava, nykyinen hallinto                            |
| Julkinen rahoitus                 | Rahoitusvaihtoehdot hyvin tunnettu ja tiedotettu                                  | Myynti ja markkinointi, laajempi käyttö, Team Finland                           |
| Suomen New Yorkin -pääkonsulaatti | Aktiivisuus, yhteistyö, verkostot, tapahtumat, ajan tasalla, paikallinen ymmärrys | Tietopaketti, parhaiden käytäntöjen ja toimintatapojen jakamista, kohdentaminen |
| Muut Pohjoismaat                  | Aktiivista yhteistyötä, ympäristöliiketoiminta                                    | Muut näkyvämpiä   |
| Kulttuurierot                     | Luetettavuus, Suomi-brändi  | Sosiaalinen käyttäytyminen, adaptoituminen, kustannusrakenne                    |
| Kunniakonsulit                    | Rooli merkittävä, hyvät verkostot   | Enemmän tietoa yhteistyömahdollisuuksista                                       |

Taulukko 10 Ylläpidettävät ja kehitettävät asiat, tiivistelmä

## 8.2 Timanttimallin yhteenveto

Tässä luvussa on esitetty yhteenveto Porterin (1990, 1998) timanttimallia mukaillen. Yhteenvedossa on huomioitu timanttimallin eri sakarat nimenomaan HCC:n hankkeisiin pyrkivien ympäristöliiketoiminnan parissa toimivien suomalaisten yritysten näkökulmasta.

### **Tuotannontekijäolot**

Perustuotannontekijöistä klusterin hyöty on sijainti eli HCC:n ja pääkonsulaatin toiminta New Yorkissa. Yhtenäisen sijainnin avulla verkoston luominen on mutkattomampaa. Luo- duista tuotannontekijöistä veturiyrityksen tietotaito paikallisista markkinoista ja verkostoista edistää klusterin toimintaa. Tilastokeskuksen (2024) mukaan Suomen osaaminen ympäris- töliiketaloudessa on vahvaa, joten se tukee menestymistä klusterissa. Kattava ymmärrys vastuullisen liiketoiminnan hyödyistä on myös yksi luotujen tuotannontekijöiden elementti.

### **Kysyntäolot**

Ympäristöliiketoiminnan osajille on HCC:n hankkeissa suuri kysyntä. Toisaalta HCC:n ta- voite on luoda paikallisia työpaikkoja. Paikallisten toimijoiden suosimista ohjaa myös Yh- dysvaltojen ja New Yorkin julkisen hankintaprosessin lait ja säädökset. Näin ollen New Yor- kin markkinoille pääsy ei ole suomalaisille yrityksille itsestään selvää, vaan se vaatii ver- koston vahvaa tukea ja luottamusta. HCC:n hankkeisiin mukaan pyrkivien tulee myös ym- märtää hankintaprosessin peruskriteerit ja toimintatavat, erityisesti HCC:n näkökulmasta.

### **Lähi- ja tukialat**

Klusteriin kuuluville suomalaisille yrityksille on tärkeää verkostoitua omaa alaa tukevien yri- tysten kanssa liiketoiminnan kasvattamisen ja kehittämisen takia. Veturiyritys voi tukea ver- koston luomisessa, mutta klusteriin kuuluvien yritysten tulee olla myös itse aktiivisia hyöty- jen saavuttamiseksi. Hankintaprosessissa voi olla mahdollista hyödyntää yhteishankintoja muiden organisaatioiden kanssa.

### **Strategia, rakenne ja kilpailutilanne**

Yhdysvaltojen hallinnon suuntalinjojen muutokset voivat vaikuttaa negatiivisesti ulkomaai- laisiin investointeihin sekä ympäristöliiketoimintaan. Tämä voi heikentää suomalaisten yri- tysten mahdollisuutta menestyä HCC:n hankintaprosesseissa. Klusteriin kuuluvan yrityksen tulee suunnitella oma strategiansa ja tavoitteensa menestyäkseen kilpailussa. Strategisella toiminnalla yritys voi pyrkiä vaikuttamaan verkoston yhteiseen toimintamalliin sekä arvon- tuottoon kaikille siihen kuuluville. Erityisen tärkeää on tuntea paikalliset kilpailijat, vaikka ne eivät olisikaan mukana klusterissa. Veturiyritys voi tukea Suomi-tietämyksen ja yritysten brändin tunnettavuuden lisäämisessä.

## Lisätekijät

Ympäristöliiketoimintaa ja julkisia hankintoja ohjaavat lukuiset lait ja säädökset sekä Suomessa että Yhdysvalloissa. Suomalaisten yritysten on syytä perehtyä niihin huolella ennen osallistumista HCC:n hankintaprosessiin. Suomessa julkinen valta tukee suomalaisten yritysten kansainvälistymistavoitteita useiden erilaisten rahoitusmahdollisuuksien kautta. Toisaalta julkisen rahoituksen raportointivaatimukset voivat aiheuttaa yrityksille haasteita.

Maan poliittinen ilmapiiri muuttuu usein johtajan vaihdoksen jälkeen. Muutoksella voi olla vaikutusta myös Suomeen ja suomalaisiin yrityksiin. Tosin kuten timanttimalin sattuman kritiikkiin kuuluu, niin näihin asioihin yritysten pitäisi pystyä omissa riskianalyyseissään varautumaan, joten ne eivät ole puhtaita sattumia (Vlados 2019, 47).

Klusterin maantieteellisyys ja paikallisen toiminnan tukeminen ei varsinaisesti tue monikanallista toimintaa. Timanttimalissa kansainvälisyys nähdään kuitenkin lisäarvona ja kilpailuetuna, josta muut jäsenet hyötyvät. Tämä tukee suomalaisten yritysten osallistumista HCC:n hankkeisiin.

### 8.3 Verkostoitumis- ja hankintaprosessimalli

Kehitysehdotuksien tekeminen aloitettiin pohtimalla, mitä tavoitteita tämän opinnäytetyön tuotoksena syntyvälle verkostoitumismallille on asetettu. Tavoitteiden ymmärtäminen on verkostoitumismallin kehittämisessä oleellista (Kamensky 2010, 290). Pää tavoite on edistää suomalaisten ympäristöliiketalouden yritysten pääsyä muukaan case-organisaation HCC:n hankkeisiin toimeksiantajan verkoston ja muodostettavan klusterin avulla. Muita alitavoitteita verkostoitumis- ja hankintaprosessimallille on saada tarvittavaa tietoa case-organisaation tulevista hankkeista ja hankintaprosessien vaatimuksista, mahdollisuus osallistua case-organisaation hankintaprosesseihin sekä saada tarvittavaa tietoa käytettävissä olevista julkisista rahoittajamahdollisuuksista. Kyseessä on siis taloudelliset tavoitteet (Kamensky 2010, 290). Tämän opinnäytetyön tavoitteena on myös selvittää, millainen klusteri kehitettävän mallin pohjana olisi ja millainen toimeksiantajan rooli voisi klusterissa olla.

Klusteriin kuulumisen edellytyksenä on vastuullisuus sekä toimiminen ympäristöliiketoiminnassa. Tässä opinnäytetyössä mukana olevilla organisaatioilla vastuullisuus on jo sisäänrakennettu arvo. Organisaatiot ovat myös pääosin mukana ympäristöliiketoiminnassa. Näiltä osin ei tunnistettu kehittämistarpeita. Hallinnon jatkuva vaihtuminen ja sitä myötä poliittisen ilmapiirin mahdollinen muuttuminen vastuullisuus- sekä ympäristöasioihin pitää huomioida jokaisen omassa liiketoiminnassa. Tässä toimeksiantaja voi tukea jatkamalla tiedottamista ajankohtaisista asioista ja ylläpitämällä omia verkostoja poliittisiin toimijoihin.

Suomen New Yorkin -pääkonsulaatilla on aktiivinen rooli verkostojen luojana, tapahtumien järjestäjänä ja ylipäänsä ihmisten yhteen saattamisessa. Tämä tukee päätavoitetta, eli yritysten mahdollisuutta päästä verkostoitumisen avulla yhteistyöhön case-organisaation kanssa. Näin myös liiketoiminnan kasvattamisen edellytykset lisääntyvät. Toisaalta pelkkä verkostoituminen ei vielä pelkästään riitä, vaan verkostoa pitää jatkuvasti kehittää (Eerola 2019; Mattila 2014). Tukea kaivattiin ensitapaamisten lisäksi verkostojen ylläpitämiseen. Toimeksiantaja voisi jakaa enemmän omia hyviä kokemuksiaan verkostojen ylläpidosta paikallisosaamisellaan ja kulttuuriymmärryksellään. Lisäksi verkostotilaisuuksien kohdentamiseen oikeille tahoille toivottiin selkeytystä, tämä toki vaatii myös yritysten omaa priorisointia osallistumisten suhteen.

New Yorkin julkiseen hankintaprosessiin osallistumisen edellytykset olivat tähän opinnäytetyöhön osallistuvilla hyvin tiedossa. Samoin tulevista ja käynnissä olevista hankkeista oli tietoisia. Ilman ulkopuolista apua ei kuitenkaan ole helppoa täyttää hankintojen vaatimuksia. Ymmärrystä pitäisi olla enemmän paikallisista laeista ja asetuksista (mm. BAA, BABA, State Finance Law). Toimeksiantajan ei edellytetä neuvovan ko. asioissa, mutta klusteriin voisi kuulua taho, jolta julkisiin hankintoihin voisi hankkia konsultointia.

Case-organisaation osalta tunnettavuus on jo hyvällä tasolla, samoin on tiedostettu sen kiinnostavat ympäristöliiketoiminnan mahdollisuudet. HCC:n hankkeista on tietoa riittävästi saatavilla. Hankkeisiin osallistuminen vaatii kuitenkin hyvää sopivuutta puolin ja toisin sekä mahdollisesti priorisointia, mihin kannattaa lähteä mukaan. Case-organisaation saama laaja mediahuomio koettiin osittain jo tervettä kilpailua haittaavana tekijänä. Klusterin jäsenillä tulisi olla parempi näkyvyys sekä case-organisaation että muiden vastaavien ympäristöhankkeiden todellisiin ja liiketoiminnallisesti kannattaviin yhteistyömahdollisuuksiin.

Suomalaisista julkisista rahoitusorganisaatioista ei kaivattu lisätietoa, vaan niiden tarjoamat rahoituspalvelut olivat pääosin hyvin tiedossa. Osa rahoitusorganisaatioista oli tosin näkyvämmän New Yorkissa esillä kuin muut. Toimeksiantajan rooliin kuuluu ohjata rahoituskeskelyt oikeisiin paikkoihin ja tämä on toiminut hyvin. Sen sijaan enemmän tietoa olisi voinut olla New Yorkissa paikallisesti saatavasta rahoituksesta ja sen edellytyksistä myös suomalaisille yrityksille. Samoin kuin paikalliseen julkiseen hankintaprosessiin osallistumiseen, klusterista voisi löytyä tukea myös paikallisen rahoituksen hakemiseen. Rahoitusta kaivattiin tuotekehityksen ja kansainvälistymisen lisäksi enemmän myyntiin ja markkinointiin. Tämä edesauttaisi liiketoiminnan kasvua uusilla markkinoilla. Rahoitusvaihtoehtojen lisääminen ei kuulu Suomen New Yorkin -pääkonsulaatin toimialaan, joten tätä kehityskohdetta ei tässä opinnäytetyössä käsitellä.

Muiden Pohjoismaiden ja Suomen välinen aktiivinen yhteistyö New Yorkissa koettiin tärkeäksi ja luontevaksi. Samanlaiset vastuullisuusarvot sekä vahva osaaminen ympäristöliiketaloudessa voivat tuoda merkittävää hyötyä paikallisilla markkinoilla. Lisäksi Suomella on mahdollisuus omaksua muiden Pohjoismaiden paremmin saavutetun näkyvyyden toimintatapoja. Klusterissa kannattaa huomioida ne synergiaedut, mitä jatkossakin Pohjoismaiden välisellä yhteistoiminnalla voidaan saavuttaa.

Suomen ja Yhdysvaltojen välillä tunnistettiin useita kulttuurisia eroja. Näistä yhdysvaltalaisen taito verkostoitua ja adaptoitua uuteen sekä sosiaalisen käyttäytymisen kyvykkyys ovat selkeitä vahvuuksia. Suomalaiset taas voivat olla ylpeitä luettavuudestaan sekä vastuullisuusarvoistaan. Klusterin jäsenten olisi hyvä oppia näitä taitoja toisiltaan. Luonteenpiirre-erojen lisäksi on tärkeää ymmärtää myös liiketoiminnan tekemiseen liittyviä eroavuuksia. Näitä ovat New Yorkin kustannusrakenteen hahmottaminen, hallinnon vaihtumisen aiheuttamat vahvat muutokset, monimuotoisuuden merkitys, muiden auttaminen sekä fyysisen läsnäolon tärkeys. Näihin asioihin liittyen kaivattiin tahoja, josta saisi yhden luukun -periaatteella helposti neuvoja. Veturiyritys voisi tarjota tietopakettia New Yorkissa toimisen perusteista. Näin ollen jokaisen suomalaisen New Yorkin ympäristö- tai muihin hankkeisiin pyrkivän yrityksen ei tarvitsisi yksin käydä samoja haasteita läpi. Klusterin jäsenet voisivat myös keskenään jakaa omia parhaita käytäntöjään. Vastaavasti yhtä arvokasta olisi tunnistaa ne vaiheet, jotka ovat eniten aiheuttaneet yrityksille haasteita kansainvälistymisessä.

Kunniakonsuleiden rooli kannattaa tuoda näkyvämmäksi. Heidän osaamistaan ja verkostojaan on syytä hyödyntää entistä enemmän sekä tuoda heidät tiiviimmin osaksi klusteria. Toimeksiantajalla on tähän parhaat edellytykset.

### 8.3.1 Klusteri ja veturiyritys

Klusterin muodostaminen New Yorkissa toimivien suomalaisten ympäristöliiketoiminnassa toimivien yritysten ympärille tukee klusterin peruseriaatetta saman alan toimijoista (Porter 1998, 12; Delgado ym. 2014, 4). Samoin maantieteellisen sijainnin kriteerit täytyvät (Porter 1998, 7). Paikallinen toimiminen nousi haastatteluissa edellytykselle liiketoiminnan edistämiseksi New Yorkissa, se tukee myös Porterin (1998,11) ja Delgadon ym. (2014,6) näkemystä klusterin hyödyistä. Klusteriin on luontevaa sisällyttää yritysten lisäksi Suomen New Yorkin -pääkonsulaatin verkostojen avulla myös case-organisaatio, paikallisen hallinnon edustajia, suomalaiset julkiset rahoittajat sekä tiedeyhteisön edustajia. Nämä erilaiset tahot tukevat ja kehittävät klusterin toimintaa (Porter 1998, 10; Porter & Kramer, 2011; Sohn, 2015; Franco ym. 2024, 379).

Tähän opinnäytetyöhön osallistuneet organisaatiot olivat tyytyväisiä toimeksiantajan tarjoamiin verkostoitumismahdollisuuksiin. Heillä oli myös riittävästi tietoa case-organisaation hankinnoista sekä niihin liittyvistä prosesseista. Selkeästi enemmän kaivattiin tietoa ja apua konkreettisista asioista, jotka ovat liiketoiminnan edellytyksiä New Yorkissa. Tähän toivottiin yhden luokun -periaatetta. Näin ollen klusterin veturiyrittäjän roolille tunnistettiin selkeä tarve.

Tutkimustulosten perusteella pohdittiin erilaisia malleja opinnäytetyön tuotoksena muodostettavalle klusterille sekä siinä toimivan veturiyrittäjän roolille. Näitä muodostui kolme erilaista:

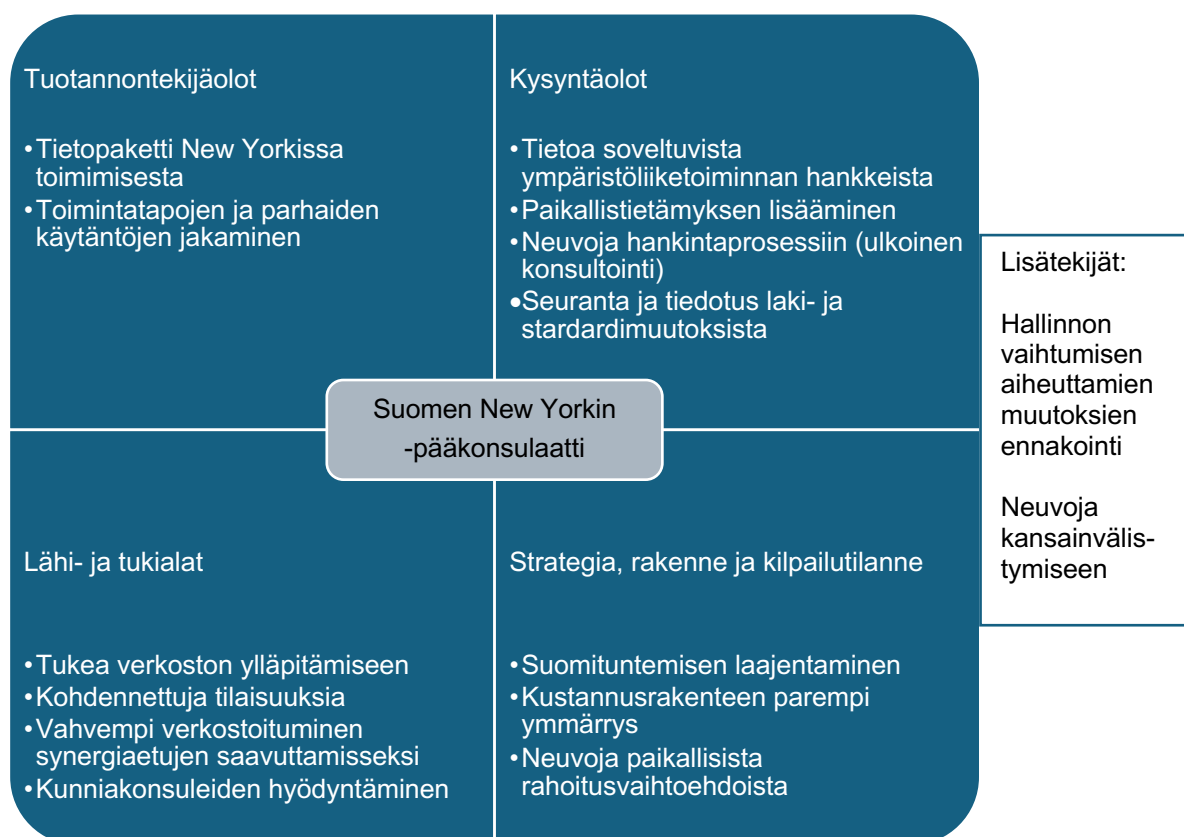
1. Klusteri muodostuu yhden hankkeen ympärille
  - a. veturiyrittäjänä toimeksiantaja
  - b. klusterin jäsenet vaihtuvat hankkeen mukaan
2. Klusteri muodostuu yhden hankkeen ympärille
  - a. toimeksiantaja yhtenä klusterin jäsenenä
  - b. veturiyrittäjänä vaihtuva organisaatio hankkeen mukaan
  - c. klusterin jäsenet vaihtuvat hankkeen mukaan
3. Klusteri vaihtuvien hankkeiden ympärille
  - a. veturiyrittäjänä toimeksiantaja
  - b. klusterin jäsenet pysyvät pääosin samoina
  - c. uusien jäsenten liittyminen tarpeen mukaan

Näistä kaksi ensimmäistä olisivat selkeitä ja keskittyisivät konkreettisesti yhteen hankkeeseen. Veturiyrittäjän roolin voisi vaihtoehdossa 2. ottaa siihen kulloinkin sopiva taho. Jäsenillä olisi klusterissa aina selkeä rooli sekä yhteinen tavoite. Vaihtoehdossa 1. veturiyrittäjän pitäisi aina kasata klusteri kokoon joka kerta uuden hankkeen näkökulmasta. Vastaavasti vaihtoehdossa 2 pitäisi tehdä sama työ, mutta sitä ennen pitäisi myös jonkun nousta veturiyrittäjän paikalle. Vaikka molemmissa malleissa olisi mahdollista saavuttaa tietyt klusterin hyödyt, olisivat ne silti aika pistemäisiä projekteja. Näissä malleissa ei myöskään pääsisi kehittämään verkostojen pitkäjänteinen kehittäminen (Mattila 2014; Eerola 2019).

Vaihtoehdossa 3. klusterin jäsenet ja veturiyrittäjä pysyisivät hankkeesta riippumatta samoina, jolloin verkostoitumisen hyödyt olisivat paremmin saavutettavissa. Malli ei

kuitenkaan estäisi uusien jäsenien liittymistä klusteriin. Toimeksiantajan toimiminen veturiyrittäjänä toisi klusterin toiminnalle pitkäjänteisyyttä. Veturiyrittäjän sopeutuminen kulloiseenkin tilanteeseen olisi näin myös helpompaa (Kohtamäki 2005). Möllerin ym. (2005, 4–5) mukaan koordinaattorina toimivan tahon ei tarvitse itse toimia ko. alalla, joten vaihtoehdon 2. mukaiselle vaihtuvalle veturiyrittäjälle ei ole tarvetta.

Edellä esitetyistä malleista ehdotetaan parhaiten tämän opinnäytetyön tuotokseksi vaihtoehtoa 3. Tässä mallissa klusterin jäsenet saisivat parhaiten tukea veturiyrittäjältä. Klusteri myös pysyisi hyvin kasassa ja sen avulla olisi vaivatonta osallistua erilaisiin hankintaprosesseihin. Klusterin ei myöskään tarvitsisi keskittyä vain case-organisaation hankkeisiin, vaan samalla tietotaidolla jäsenillä olisi kyvykyys kilpailla kaikissa New Yorkin ympäristöliiketoiminnan hankkeissa. Laajennetun klusterin jäsenistöön voisi kuulua muitakin kuin ympäristöliiketoiminnan edustajia, joten se tarjoaisi liiketoimintamahdollisuuksia leveällä sektorilla. Tässä opinnäytetyössä tunnistettiin asioita, jotka edistävät suomalaisia ympäristöliiketoiminnan yrityksiä toimimaan case-organisaation hankkeissa. Nämä kehityskohteet, yhdistettynä vaihtoehtoon 3., on tarkemmin esitetty timanttimalilla mukailien kuvassa 12. Omaa osaamistaan hyödyntäen Suomen New Yorkin -pääkonsulaatti voi veturiyrittäjänä tukea näissä asioissa klusterin jäseniä.



Kuva 12 Ympäristöliiketoiminnan yrityksiä tukevat asiat (mukailien Porter 1990, 78; Porter 1998, 9)

## 9 Yhteenveto ja pohdinta

### 9.1 Keskeiset tulokset ja pohdintaa

New Yorkin kaupungilla on tavoitteena olla maailman johtava kaupunki ympäristöliiketaloudessa ja edesauttaa ilmastonmuutoksen torjuntaa (NYCEDC 2024, 4). Tätä tukee luvussa 5 esitelty case-organisaation Harbour Climate Collaborativen toiminta. Lisäksi New Yorkissa järjestetään vuosittain maailman johtava ympäristötilaisuus Climate Week NYC. Tilaisuuden tarkoitus on jakaa tietoa ympäristöasioita sekä ymmärrystä seikoista, joilla niihin voidaan vaikuttaa. Climate Week NYC:n useissa eri tapahtumissa on myös mahdollisuus verkostoitua ympäristöliiketalouden organisaatioiden kanssa. (Climate Week NYC 2025). Toimeksiantaja on osallistunut aktiivisesti Climate Week NYC:n toimintaan. Edellä mainittujen asioiden perusteella voi päätellä, että New Yorkissa on jatkossakin liiketoimintamahdollisuuksia suomalaisille ympäristöliiketoiminnan yrityksille.

Yhdysvaltojen nykyisen hallinnon ja sitä kautta yleisen poliittisen ilmapiirin vaikutus ympäristöliiketoiminnan mahdollisuuksiin on kuitenkin vähän vastakkainen verrattuna New Yorkin omiin tavoitteisiin. Tämän opinnäytetyön tekemisen aikana Yhdysvallat on irtautunut Pariisin ympäristösopimuksesta. Vuonna 2025 Yhdysvaltojen hallinnossa oli historiallisen pitkä sulku, koska kongressi ei hyväksynyt rahoituslakia tulevaa budjettia varten (Washington Post 2025). Erimielisyys koski pääosin terveydenhuollon rahoitusta, mutta sillä oli vaikutusta myös ympäristöhankkeisiin (Reuters 2025). Hallinnon sulku aiheutti muutoksia myös case-organisaation toimintaan. Governors Island ilmoitti 7.11.2025 omassa uutiskirjeessään, että hallinnon sulun takia saarella olevat kansalliset monumentit on jouduttu sulkemaan yleisöltä (Governors Island 2025). Toisaalta New York osoitti kulkevansa nykyistä hallintoa vastaan uuden demokraattipormestarinsa valinnalla marraskuun 2025 alussa. Uusi pormestari on tuonut myös Suomen vastuullista toimintaa esille ihaillemalla suomalaista äitiyspakkausta (MTV uutiset 2025). Suomalaisten yritysten osaamisen laajentamista Yhdysvaltojen markkinoille tukee lisäksi Houstoniin 1.7.2025 avattu uusi pääkonsulaatti (Valtioneuvosto 2025).

Tämän opinnäytetyön päätavoitteena oli selvittää, miten suomalaiset ympäristöliiketoiminnan yritykset pääsevät New Yorkissa osaksi case-organisaation hankkeita. Tarkoituksena oli tuottaa malli, jossa toimeksiantaja Suomen New Yorkin -pääkonsulaatti tukisi yrityksiä kyseessä olevissa hankintaprosessissa verkostoitumisen ja klusterin avulla. Opinnäytetyössä oli oleellista selvittää varsinaisen päätutkimuskysymyksen lisäksi myös ympäristöliiketoimintatermin merkitys, toimeksiantajan tuleva rooli mallissa sekä julkisen hankintaprosessin toiminta New Yorkissa. Alakysymysten avulla lisättiin ymmärrystä kehitettävään

malliin vaikuttavista tekijöistä. Johtopäätökset muodostettiin tutkimuskysymyksiin luodun teoreettisen viitekehyksen sekä sen perusteella rakennettujen haastattelukysymysten ja niihin saatujen vastausten perusteella. Ympäristöasiat ovat kuitenkin vain osa laajempaa vastuullisuuskokonaisuutta, joten sekä teoreettiseen viitekehykseen että haastattelukysymyksiin lisättiin vastuullisuusosio.

Benchmarktulosten avulla ymmärrettiin Suomen ympäristöliiketoiminnan ja sen viennin laajuutta verrattuna muihin lähimaihin. Tutkimuksen perusteella vahvistui näkemys, että suomalaisilla ympäristöliiketoiminnan yrityksillä on potentiaalia laajentaa toimintaansa myös New Yorkissa.

Haastatteluilla oli tarkoitus saada lisätietoa kehitettävään malliin sekä toimeksiantajan rooliin. Teoreettisen viitekehyksen pohjaksi valittu Porterin timanttimalli soveltui lopputuotokseen hyvin, koska kaikkiin timanttimallin sakaroihin kuuluvia seikkoja nousi haastatteluissa tärkeinä esille. Haastatteluiden perusteella myös vahvistui, että toimeksiantajan kannattaa toimia klusterin veturiyrityksenä, ja olla siten muita jäseniä yhdistävä taho. Näin haastateltavien toivoma yhden luukun -periaate on helpoin toteuttaa. Vastaavasti toimeksiantaja pysyy hyödyntämään omia vahvuuksiaan verkostojen luomisessa ja ylläpidossa sekä tarjoamaan tiedonjakotilaisuuksia yrityksille.

Haastatteluissa kysyttiin myös kokemuksia suomalaisista julkisista rahoitusmahdollisuuksista. Vastausten perusteella selvisi, että suomalaisista vaihtoehdoista on tietoa runsaasti olemassa ja se on helposti löydettävissä julkisista lähteistä. Rahoitusvaihtoehdot olivat tuttuja myös haastateltaville ja niitä oli käytetty, tosin käyttö voisi olla vielä laajempaa. Sen sijaan klusterin avulla toivottiin enemmän tietoa paikallisen julkisen rahoituksen mahdollisuuksista. Tässäkin toki korostui se, että läsnäolo New Yorkissa on tärkeää esim. tytäryhtiön voimin. Yhdysvaltalaisen julkisen rahoituksen hakeminen edellyttää usein paikallisuutta.

Tässä opinnäytetyössä pohdittiin Porterin timanttimallin saamaa kritiikkiä lisätekiöiden ja nimenomaan sattuman huomioon (Vlados 2019, 47). Vaikka sattuman vaikutus pitäisi-kin kritiikin perusteella osata paremmin arvioida, on se silti merkittävä tekijä Yhdysvalloissa. Hallinnon vaihtuminen neljän vuoden välein on kaikkien tiedossa. On silti vaikea ennakoida, mihin suuntaan kulloinenkin hallinto vastuullisuus- ja ympäristöasioita sekä kotimaisuusasetta vuorollaan vie. Näin ollen on tärkeää, että veturiyrityksellä on hyvät verkostot kulloiseenkin hallintoon sekä kyky ennakoida tulevia muutoksia.

Tapaustutkimuksen ei ole tarkoitus yleistää (Ojasalo ym. 2015, 53). Tässä opinnäytetyössä luotu malli toimii kuitenkin myös muissa kuin case-organisaation hankkeissa. Haastateltavat kokivat, että heillä oli riittävästi tietoa case-organisaation hankkeista sekä julkisesta

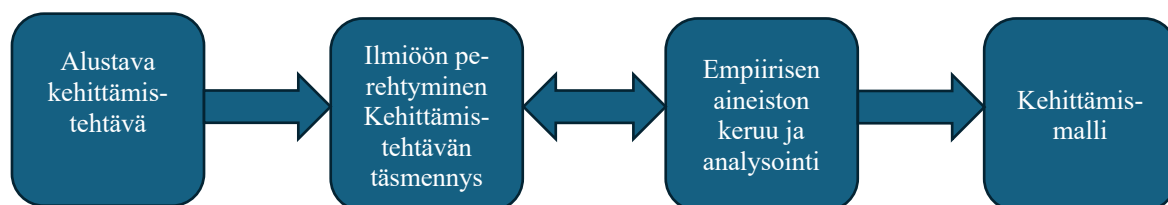
hankintaprosessista. Sen sijaan he kaipasivat konkreettista yleistä tukea New Yorkin markkinoilla sekä hankintaprosesseissa toimimiseen. Nämä samat asiat auttavat suomalaisia ympäristöliiketoiminnan yrityksiä pääsemään mukaan case-organisaation tarjoamiin mahdollisuuksiin.

Timanttimalin ulkopuolelta tässä opinnäytetyössä korostui kulttuurierojen ymmärryksen merkitys. Johtopäätöksenä kulttuurierojen tuntemus on kuitenkin klusterin jäsenille erittäin tärkeä asia. Niiden voidaan ajatella sisältyvän jokaiseen sakaraan, vaikka vaikutusarvo saattaa vaihdella. Samoin kunniakonsuleiden osaamista voi hyödyntää kulttuurierojen jalokauttamisessa.

Porterin (1990, 78–79; 1998, 9) mukaan verkostoklusterin toimivuutta voi arvioida sen perusteella, kuinka paljon lisäarvoa timantin eri osiot jäsenilleen tuovat. Edellisissä luvuissa on esitelty ne seikat, joita vahvistamalla veturiyritys ja muut klusterin jäsenet voivat toimintaansa edistää. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että asioita, jotka toimivat nykyisellään jo hyvin, ei tarvitsisi ylläpitää. Päinvastoin työssä tuli hyvin esille, että toimeksiantajalla on jo nyt vahva rooli verkostojen luomisen edistämässä sekä New Yorkin paikallistuntemuksessa.

## 9.2 Tutkimuksen tulosten arviointi

Ojasalon ym. (2015, 54) mukaan tapaustutkimukselle on usein tavallista, että yleisten teorioiden lisäksi tutkittavaan ilmiöön pitää perehtyä tarkemmin. Tämä auttaa selventämään, mikä kehitettävä kohde oikeasti on. Lisäksi on ihan normaalia, että kehittämiskohdetta voi tutkimuksen edetessä joutua muuttamaan. Tässä opinnäytetyössä toteutetun tapaustutkimuksen vaiheet on esitetty kuvassa 13. Varsinainen tutkittava ilmiö oli verkostoitumisen hyödyt case-organisaation hankkeisiin pääsyssä. Koska kyseessä oli nimenomaisesti ympäristöliiketoiminnan yritykset, opinnäytetyö aloitettiin tutustumalla vastuullisuuden ja ympäristöliiketoiminnan merkitykseen. Samoin perehdyttiin case-organisaatioon sekä julkisiin rahoitusvaihtoehtoihin. Tämän jälkeen keskityttiin varsinaiseen verkostoihin ja klustereihin liittyvään teoriaan. Haastatteluvaiheessa selvisi, että kehitettävä malli on yleistettävissä case-organisaation ulkopuolelle. Tapaustutkimuksen mukaan tässä vaiheessa olisi voitu tarkentaa kehitettävää kohdetta. Tässä opinnäytetyössä näin ei kuitenkaan tehty, sillä yleistävyytensä lisäksi kehitetty malli toimii hyvin myös case-organisaation tapauksessa.



Kuva 13 Tapaustutkimuksen vaiheet (mukaillen Ojasalo ym. 2015, 54)

Laadullisen tutkimuksen tärkeimmät arviointikriteerit ovat luotettavuus (reliabiliteetti) sekä pätevyys (validiteetti) (Vilkkä 2021, 152). Kolmas arvioitava kohde on tutkimuksen eettisyys (Ojasalo ym. 2015, 48–49). Tämä opinnäytetyö arvioitiin näiden kolmen kriteerin osalta. Arviointia on kuvattu tarkemmin seuraavissa luvuissa.

### 9.2.1 Reliabiliteetti

Tutkimuksen reliabiliteettia eli luotettavuutta voidaan arvioida tutkimuksen saturaation saavuttamisella. Hirsjärven & Hurmeen (2022, 60) mukaan tällä tarkoitetaan hetkeä, jolloin tutkimusaineistoa voidaan pitää riittävän kattavana, eikä uuden tutkimusaineiston perusteella enää saavutettaisi uusia näkökulmia. Tutkimus on siis saavuttanut kyllästymispisteen. Haastateltavilta voidaan kysyä eri kysymyksiä ja silti saturaatio voidaan saavuttaa (Alasuutari 2011, 83). Tässä opinnäytetyössä tehtiin yhteensä 7 haastattelua. Haastateltavat edustivat verkoston eri tahoja. He vastasivat pääosin samoihin kysymyksiin, mutta puolistrukturoidun teemahaastattelun tavoin kysymykset vaihtelivat vähän kohteen mukaan. Tämän opinnäytetyön haastatteluiden tekeminen oli aikaavievää, koska kaikkia suunniteltuja osapuolia ei lukuisista kontakteista huolimatta saatu osallistumaan haastatteluihin. Tämä hidastutti opinnäytetyön tekemistä. Haastatteluihin osallistuneet edustivat kuitenkin henkilöitä, joilla oli runsaasti ja riittävästi tietämystä tutkittavasta aiheesta (Puusa & Juuti 2020, 102). He osallistuivat haastatteluun aktiivisesti ja toivat paljon lisätietoa tutkittavasta ilmiöstä. Samat asiat alkoivat toistua ja korostua heidän vastauksissaan. Näin ollen riittävä kyllästymispiste tulkittiin saavutetuksi tehtyjen haastatteluiden perusteella.

Tutkimuksen toistettavuudella voidaan myös mitata sen reliabiliteettia eli luotettavuutta (Toikko & Rantanen 2009, 122). Benchmark-tulokset perustuvat tietyn hetken tilastoihin, joten tulevana vuosina ne voivat tuottaa erilaisia tuloksia. Kyseisen hetken tulokset ovat kuitenkin vertailukelpoisia vastaavissa tutkimuksissa. Haastattelutulokset voivat vaihdella riippuen kohdejoukosta. Tässä opinnäytetyössä haastateltiin harkinnanvaraista näytettä, eli joukkoa, jolla on tietämystä tutkittavasta ilmiöstä. Näin ollen voidaan olettaa, että vaikka vastaajat vaihtuisivat, olisivat haastattelutulokset vastaavanlaisia.

Tämän opinnäytetyön luotettavuutta täydensi haastattelukysymysten ennakkoläpikäynti toimeksiantajan kanssa, haastattelutallenteiden etukäteistestaus sekä haastattelutulosten analysointi sisältöanalyysin menetelmällä. Monipuolisuutta tutkimukseen toi haastatteluiden lisäksi tilastoihin perusteella tehty benchmarkkaus.

### 9.2.2 Validiteetti

Tutkimuksen validiteetilla eli pätevyydellä mitataan sitä, että tutkimus mittaa tutkittavaa ilmiötä ja että saadut tulokset ovat oikeita. Pätevyydellä arvioidaan myös opinnäytetyön tekijän omaa suhtautumista tutkimustuloksiin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 3.3.1). Validiteettiin vaikuttaa lisäksi tutkimuksessa käytettyjen käsitteiden ja teorioiden johdonmukainen suhde ilmiöön. Aineistosta tehdyt tulkinnat pitää olla linjassa niihin. (Toikko & Rantanen 2009, 122).

Tässä opinnäytetyössä kuvatut havainnot perustuvat haastatteluaineistosta analyysin avulla saatuun tietoon. Lisäksi materiaalina on käytetty julkisista lähteistä saatua tietoa. Opinnäytetyössä viitataan usein Yhdysvaltojen hallintoon tai poliittiseen ilmapiiriin. Viittaukset eivät ole opinnäytetyön tekijän omia ajatuksia, vaan ne perustuvat edellä mainittuihin lähteisiin.

Tähän opinnäytetyöhön liittyvistä teemoista teoretietoa oli riittävästi saatavilla. Vaikka täsmälleen samasta aiheesta ei ollut tehty aiempaa tutkimusta, oli sen yksittäisiä teemoja tutkittu. Näitä tutkimustuloksia yhdistelemällä pystyttiin muodostamaan kattava teoreettinen viitekehys opinnäytetyöhön. Toisaalta ilmiön tutkiminen oli mielekästä, kun ihan vastaavaa tutkimusta ei ollut aiemmin tehty. Teoreettisen viitekehysten perusteella laadittiin teema-haastattelun teemat sekä niihin liittyvät tarkemmat kysymykset. Kysymyksien perusteella saatiin riittävästi tietoa tutkittavasta ilmiöstä.

Benchmarkkauksessa käytettiin Eurostatin tilastoja. Benchmarkkauksen perusteella ei voinut tehdä tulkintaa pelkästään Yhdysvaltoihin kohdistuvasta ympäristöliiketoiminnan vientiä, koska näitä tietoja ei ollut saatavilla. Johtopäätökset jouduttiin tekemään arvioimalla Suomen Yhdysvaltojen kokonaisvientiä suhteessa ympäristöliiketoiminnan vientiin.

Tämän opinnäytetyön lopputuotoksena muodostuneen klusterimallin toiminnan mittaaminen on hankalaa. Verkostoituminen on pitkäjänteistä työtä (Mattila 2014; Eerola 2019). Näin ollen tulokset olisivat joka tapauksessa saatavilla vasta paljon myöhemmin. Mallille ei tunnustettu varsinaisia selkeitä mitattavia asioita. Suomalaisen ympäristöliiketoiminnan yritysten määrää case-organisaation hankkeissa voi seurata, mutta tämä ei suoraan korreloi uuden mallin toimimista. Myöhemmin toteutettu vastaava haastattelukierros voisi osoittaa, onko tunnistetuille kehityskohteille tapahtunut jotain. Vastaavasti mallin jalkauttamista ei tässä opinnäytetyössä lanseerattu. Vastuu jalkautuksesta jää kaikille klusterin jäsenille.

### 9.2.3 Eettisyys

Opinnäytetyön tekemiseen pätevät samat eettiset säännöt kuin yhteiskunnassa yleisestikin. Haastateltavien tulee tietää, minkälaisen tutkimuksen kohteena he ovat. (Ojasalo ym. 2015, 48.) Haastatelluille kerrottiin opinnäytetyön aihe, toimeksiantaja sekä case-organisaatio. Haastattelukysymykset lähetettiin etukäteen, sekä kerrottiin, että haastattelutieto on luottamuksellista, eikä sen perusteella pysty yksittäistä vastaajaa tunnistamaan. Haastatteluiden tallentamisesta ilmoitettiin ennen niiden aloittamista. Opinnäytetyössä ei myöskään käytetty suoria lainauksia haastatteluista.

Työyhteisössä tapahtuvassa kehittämistyössä usein oletetaan, että organisaation henkilökunta osallistuu tutkimukseen. Tällöin osallistumisen eettisyyttä pitää miettiä, koska henkilökunta voi kokea, että heidän on pakko osallistua. (Ojasalo ym. 2015, 48.) Tässä opinnäytetyössä ei ollut tällaista yhteyttä toimeksiantajan eikä case-organisaation kanssa. Näin ollen kaikki haastatteluihin osallistujat olivat täysin vapaaehtoisia ja heidän vastauksiensa voidaan olettaa olleen rehellisiä.

### 9.3 Tutkimuksen käytännön merkitys ja jatkotutkimusaiheet

Tämän opinnäytetyön lopputuotoksena syntyi Porterin timanttimaliin perustuva klusterimalli, jossa toimeksiantaja toimii veturiyrityksenä. Timanttimaliin on koottu ne kehityskohteet, jotka auttavat suomalaisia ympäristöliiketoiminnan yrityksiä toimimaan case-organisaation hankkeissa. Lisäksi mallissa on pohdittu keinoja hankinta- ja rahoitusprosessin parantamiseen. Opinnäytetyössä on myös listattu asiat, jotka toimivat klusterimallissa jo hyvin ja joita kannattaa ylläpitää. Lopputuotokset korreloivat teoreettisen viitekehyksen kanssa eivätkä siten tuoneet esille suuria yllätyksiä. Opinnäytetyön käytännön merkitys olikin siten tuoda kehityskohteet selkeästi esille timanttimalin kautta.

Opinnäytetyön lopputuotoksesta on käytännön hyötyä toimialasta riippumatta niille suomalaisille yrityksille, jotka suunnittelevat liiketoiminnan aloittamista New Yorkissa tai muualla Yhdysvalloissa. Opinnäytetyön avulla voi saada lisätietoa niistä asioista, jotka pitää osata huomioida ennen liiketoiminnan aloittamista tai sen aikana. Opinnäytetyö ei tosin tuo esille konkreettisia neuvoja eri tilanteissa toimimiseen.

Opinnäytetyössä selvisi myös, että Yhdysvalloissa ja New Yorkissa on edelleen valtavasti potentiaalia suomalaisille ympäristöliiketoiminnan yrityksille. Opinnäytetyöstä voi saada lisätietoa case-organisaation hankkeista. New Yorkissa case-organisaation lisäksi mahdollisuuksia riittää rakennetun ympäristön parissa. Tavoitteiden saavuttamiseksi pitää vaan

tehdä aktiivisesti töitä ja osata hyödyntää omia verkostojaan sekä lopputuotoksena syntyneitä klusterimallia.

Opinnäytetyön kirjoittaminen hyödytti erityisesti sen tekijää. Ymmärrys verkostojen merkityksestä ja niiden luomisesta syventyi merkittävästi. Työn edetessä tuli esille, miten tärkeä arvo vastuullisuus nykyisin liiketoiminnassa on, ja miten se aidosti ohjaa monen organisaation tekemistä. Moni haastateltava viittasi oman organisaationsa vastuullisuus- tai kestävyysraporttiinsa. Vastuullisuus on usealle organisaatiolle jo oikea kilpailuetu. Toisaalta harmillisesti korostui, että vastuullisuuden arvostamisessa on edelleen paikallisia eroja. Jatkossa on hyvä tiedostaa erilaisten kulttuurierojen tunnistamisen tärkeys liiketoiminnassa.

Tätä opinnäytetyötä tehdessä tunnistettiin useita jatkotutkimusaiheita. Tämän työn ulkopuolelle oli rajattu yhdysvaltalainen paikallinen julkinen rahoitus. Opinnäytetyön edetessä selvisi, että myös ulkomaisen yrityksen on mahdollista saada paikallista julkista rahoitusta, kunhan haun kriteerit täyttyvät. Aihetta tutkimalla voisi saada mielenkiintoista tietoa siitä, kuinka paljon näitä rahoitusvaihtoehtoja on ulkomaalaisille yrityksille annettu ja miten suomalaiset yritykset täyttäisivät haun ehdot. Lisäksi suomalaisen julkisen rahoituksen osalta tunnistettiin selkeä tarve myynnin ja markkinoinnin rahoitukselle. Tästä aiheesta voisi selvittää, miksi rahoitusta myönnetään lähinnä tuotekehitykseen ja kansainvälistymiseen sekä onko rahoituksen suuntautumista mietitty tarkemmin.

Kunniakonsuleiden rooli sai vahvaa näkyvyyttä haastatteluissa. Tässä opinnäytetyössä tunnistettiin, että kunniakonsuleiden osaamista kannattaa jatkossakin hyödyntää. Jatkotutkimuksessa kunniakonsuleiden tarkempaa tehtävää, heidän omia kokemuksiaan ja ajatuksiinsa roolistaan olisi mielekästä selvittää. Kunniakonsuleilla voisi olla kyvykkyyttä toimia pienemmän paikallisen klusterin veturina ja toimia siten vielä aktiivisemmin toimeksiantajan tukena.

Yleisesti kiinnostusta herätti, mitkä seikat ovat houkuttelleet suomalaisia eri liiketoimintalojen yrityksiä New Yorkiin. Tutkimusta voisi tehdä siitä, vaikuttaako tietyn toimialan aikaisempi menestys houkuttelevuuteen vai tulevatko yritykset rohkeasti kokeilemaan omia kykyjään. Mielenkiintoista tutkittavaa olisi myös, millaisia tässä opinnäytetyössä aiemmin esiteltyjä kansainvälistymisen eri tapoja suomalaiset yritykset ovat Yhdysvaltojen markkinoille tullessaan käyttäneet. Tässä opinnäytetyössä tunnistettiin joitakin liiketoiminnan aloittamiseen liittyviä riskejä. Jatkotutkimusta voisi tehdä riskianalyysin näkökulmasta ja selvittää tarkemmin suomalaisten yritysten kansainvälistymiseen liittyviä tunnistettuja tai jo toteutuneita riskejä. Näiden asioiden jatkotutkimus voisi auttaa toimeksiantajaa kohdentamaan verkostolleen järjestämiä tilaisuuksiaan vielä tarkemmin. Lisäksi toimeksiantaja saisi tärkeää lisätietoa tämän opinnäytetyön klusterimallin muiden kehityskohteiden edistämiseksi.

## Lähteet

Aarikka-Stenroos, L. & Sandberg, B. 2012. Miten verkostoja voi hyödyntää innovaatioiden kaupallistamisessa? Liiketalouden Aikakauskirja. 3–4/12. 68–90. Viitattu 26.9.2024. Saatavissa [https://lta.lib.aalto.fi/2012/3-4/lta\\_2012\\_03-4\\_d5.pdf](https://lta.lib.aalto.fi/2012/3-4/lta_2012_03-4_d5.pdf)

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. E-kirja. Tampere: Vastapaino

Amchan Finland. 2024. Viitattu 20.5.2024. Saatavissa <https://amcham.fi/wp-content/uploads/2024/04/Amcham-Finland-Finland-U.S-Economic-Deep-Dive-2024.pdf>

Apilo, T., Valkokari, K. & Vesalainen, J. & 2014. Ekosysteemi verkottuneessa liiketoiminnassa. Ekosysteemit ja verkostojen parviäly: Tulevaisuuden liiketoiminnan suuntaviivoja. VTT Technical Research Centre of Finland. No. 152. 36–39. Viitattu 5.2.2025. Saatavissa <https://publications.vtt.fi/pdf/technology/2014/T152.pdf#page=38>

Bachman, G. 2009. The Green Business Guide: A One Stop Resource for Businesses of All Shapes and Sizes to Implement Eco-Friendly Policies, Programs and Practices. Franklin Lakes, NJ: Career Press

Behraves, S-A., Darnall, N. & Bretschneider, S. 2022. A Framework for Understanding Sustainable Public Purchasing. Journal of Cleaner Production. Vol. 376. Viitattu 17.10.2022. Saatavissa <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134122>

Berg, P. 2018. Tulevaisuuden kilpailukyky luodaan innovaatioekosysteemeissä. Teoksessa Arvoa synnyttävän liiketoiminnan lähteillä. Työ- ja elinkeinoministeriö. Grano, 37–39. Viitattu 19.9.2024. Saatavissa [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160649/TEM\\_oppaat\\_4\\_2018\\_Arvoa\\_synnyt\\_liiketoim\\_lahteilla\\_12032018.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160649/TEM_oppaat_4_2018_Arvoa_synnyt_liiketoim_lahteilla_12032018.pdf)

Bjornali, E. & Ellingsen, A. 2014. Factors Affecting the Development of Clean-tech Start-Ups: A Literature Review. Energy Procedia. Vol. 58. 43–50. Viitattu 30.10.2024. Saatavissa: <https://doi.org/10.1016/j.egypro.2014.10.407>

Brooklyn Navy Yard. 2024. Internetsivut. Viitattu 5.8.2024. Saatavissa <https://www.brooklynnavyyard.org/>

Business Finland. 2024. Internet-sivut. Viitattu 10.10.2024. Saatavissa <https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/palvelut/rahoitus#stored>

Business Finland. 2025. Internet-sivut. Viitattu 2.11.2025. Saatavissa <https://www.businessfinland.fi/ajankohtaista/uutiset/2025>

Climate Week NYC. 2025. Internetsivut. Viitattu 8.11.2025. Saatavissa <https://www.climateweeknyc.org/about-us>

Cramer, A. & Karabell, Z. 2010. Sustainable Excellence: The Future of Business in a Fast-Changing World. New York: Special Market Department

Dallas, N. 2009. Green Business Basics: 24 Lessons for Meeting the Challenges of Global Warming. New York: The McGraw-Hill Companies Inc.

Delgado, M., Porter, M. & Stern, S. 2014. Defining Clusters of Related Industries. Cambridge: National Bureau of Economics Research, Inc. Viitattu 27.8.2024 Saatavissa <https://doi.org/10.3386/w20375>

Deszczyński, B. Fonfara, K. & Dymitrowski, A. 2017. The Role of Relationships in Initiating the Internationalisation Process in B2B Markets. Entrepreneurial Business and Economics Review, Vol. 5 No. 4, 91–109. Viitattu 27.9.2024. Saatavissa <http://doi.org/10.15678/EBER.2017.050404>

Dunning, J. H. 1993. Internationalizing Porter's Diamond. Management International Review. Iss. 2. 7–15. Viitattu 4.10.2024. Saatavissa [https://www.jstor.org/stable/pdf/40228187.pdf?casa\\_token=iUWz-ACJu\\_4AAAAA:V2erRbSK6VNeKpt8zXTur04eHn7CfIPBeE0ES-SAVT57hy9sdy83Hk0bL\\_3IGPI-PuV87FH4SobqK0n1JkiT9uFEmf4xusdWNWr0BFDISW4Ce\\_0B9PygX1](https://www.jstor.org/stable/pdf/40228187.pdf?casa_token=iUWz-ACJu_4AAAAA:V2erRbSK6VNeKpt8zXTur04eHn7CfIPBeE0ES-SAVT57hy9sdy83Hk0bL_3IGPI-PuV87FH4SobqK0n1JkiT9uFEmf4xusdWNWr0BFDISW4Ce_0B9PygX1)

Eerola, J. 2019. Liiketoimintaverkostojen kriittiset menestystekijät – Toimenpidemalli menestymiseen. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö (YAMK). Viitattu 12.5.2024. Saatavissa <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/167043/Opinn%c3%a4ytety%c3%b6-yamk-Eerola-Jukka-2019.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2025. Internetsivut. Viitattu 2.11.2025. Saatavissa [https://ek.fi/wp-content/uploads/2024/01/Factsheet\\_USA\\_Suomi\\_kauppa.pdf](https://ek.fi/wp-content/uploads/2024/01/Factsheet_USA_Suomi_kauppa.pdf)

ELY-keskus. 2024. Internetsivut. Viitattu 14.10.2024. Saatavissa <https://www.ely-keskus.fi/>

Eskola, J. & Suoranta, J. 2015. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. E-kirja. Tampere: Vastapaino

Euroopan komissio. 2024. Internetsivut. Viitattu 25.10.2024. Saatavissa [https://commission.europa.eu/business-economy-euro/doing-business-eu/sustainability-due-diligence-responsible-business/corporate-sustainability-due-diligence\\_en?prefLang=fi](https://commission.europa.eu/business-economy-euro/doing-business-eu/sustainability-due-diligence-responsible-business/corporate-sustainability-due-diligence_en?prefLang=fi)

Eurostat. 2024. Internetsivut. Viitattu 1.12.2024. Saatavissa [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/env\\_ac\\_eggs1/default/table?lang=en&category=env.env\\_egs](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/env_ac_eggs1/default/table?lang=en&category=env.env_egs)

Finnvera. 2024. Internetsivut. Viitattu 14.10.2024. Saatavissa <https://www.finnvera.fi/>

Franco, M., Esteves, L. & Rodrigues, M. 2024. Clusters as a Mechanism of Sharing Knowledge and Innovation: Case Study from a Network Approach. *Global Business Review*. Vol. 25. Iss. 2. 377–400. Viitattu 14.8.2024. Saatavissa <https://journals-sagepub-com.ezproxy.saimia.fi/doi/epdf/10.1177/0972150920957270>

Grandia, J. & Volker, L. 2023. *Public Procurement, Theory, Practices and Tools*. E-kirja. Cham: Springer Nature Switzerland AG.

Governors Island. 2024. Internetsivut. Viitattu 5.8.2024. Saatavissa <https://www.govisland.com/>

Governors Island. 2025. Internetsivut. Viitattu 8.11.2025. Saatavissa <https://www.govisland.com/things-to-do/recreation/>

Hamilton, B. & Finley, E. 2020. Reprint of: *Qualitative methods in implementation research: An introduction*.

Hamilton, S. 2022. Public Procurement – Price-Taker or Market-Shaper? Critical Perspectives on International Business. Vol. 18. Iss. 4. 574–615. Viitattu 30.8.2024. Saatavissa <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/cpoib-08-2020-0116/full/pdf?title=public-procurement-price-taker-or-market-shaper>

Hart, S., Milstein, M. & Caggiano, J. 2003. Creating Sustainable Value. *The Academy of Management Executive*. Vol. 17. No. 2. 56–69. Viitattu 29.8.2024. Saatavissa <https://web-p-ebSCOhost-com.ezproxy.saimia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=eeb050da-2963-470b-8be1-b551ca5fca3f%40redis>

Heikkinen, M. 2022. The Role of Network Participation in Climate Change Mitigation: A City-level Analysis. *International Journal of Urban Sustainable Development*. Vol. 14. Iss. 1. 1–14. Viitattu 12.8.2024. Saatavissa <https://doi.org/10.1080/19463138.2022.2036163>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hoglund, J. 2024. *Successful Strategic Partnerships of Nonprofit Organizations: A Case Study*. St. Thomas University Miami Gardens. Väitöskirja. Viitattu 8.8.2024. Saatavissa rajoitetusti <https://www.proquest.com/open-view/64334d044c4d099c838c1aed3622ab83/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>

Håkansson, H. & Ford, D. 2002. How should companies interact in business networks? *Journal of Business Research* 55. 133–139. Viitattu 25.9.2024. Saatavissa [https://moodle.lut.fi/pluginfile.php/1910835/mod\\_resource/content/1/Hakansson%20and%20Ford%2C%202002.pdf](https://moodle.lut.fi/pluginfile.php/1910835/mod_resource/content/1/Hakansson%20and%20Ford%2C%202002.pdf)

ILO International Labour Organization. 2024. Internetsivut. Viitattu 3.9.2024. Saatavissa <https://www.ilo.org>

Infrastructure Investment and Jobs Act (IIJA), Public Law No. 117–58. Viitattu 23.10.2024. Saatavissa <https://www.congress.gov/117/plaws/publ58/PLAW-117publ58.pdf>

Jocevski, M., Arvidsson, N. & Ghezzi, A. 2020. *Journal of Business & Industrial Marketing* 35/6. 1051–1067. Viitattu 26.9.2024. Saatavissa [https://moodle.lut.fi/pluginfile.php/1910836/mod\\_resource/content/2/Jocevski\\_artikkeli.pdf](https://moodle.lut.fi/pluginfile.php/1910836/mod_resource/content/2/Jocevski_artikkeli.pdf)

Johanson, J. & Vahlne, J. 2009. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*. 40. 1411–1431. Viitattu 30.9.2024. Saatavissa [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/31034451/The\\_Uppsala\\_Internationalization\\_Process\\_Model\\_Revisited-li-bre.pdf?1392161892=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DThe\\_Uppsala\\_internationalization\\_process.pdf&Expires=1727719599&Signature=UZ-RmyxL0OfuVXI-pcZGaz99HWNcHusRanj~qmcPxH5t6XuAQiOc3eoWw6NlGgi5O6H-9EoveGJAYZV5W3owezm4WWWh8rlxVk-ModLzFHvI1RCcVddWLlZvi9rUeFvNjWN8v2EXdMPfQ2~aP7R~B8M02zwy8CzD4yYq30Tj3y9moG33887fyowLFJyn-14pwaYoQO3dpktQYcCpY--pDGSU0wCsh0ZHe-oBJqc9EgY3hgv9O~14gnM15JVwex3QVV8pdzrpToQJX4G6Uq9aP8-1OjQM18lb68dFpSGcV6i2wH5xFSUHF1xvbmnfEA78ce7nrkAyQdrBdiJSwIZ-CZo4cLw\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/31034451/The_Uppsala_Internationalization_Process_Model_Revisited-li-bre.pdf?1392161892=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DThe_Uppsala_internationalization_process.pdf&Expires=1727719599&Signature=UZ-RmyxL0OfuVXI-pcZGaz99HWNcHusRanj~qmcPxH5t6XuAQiOc3eoWw6NlGgi5O6H-9EoveGJAYZV5W3owezm4WWWh8rlxVk-ModLzFHvI1RCcVddWLlZvi9rUeFvNjWN8v2EXdMPfQ2~aP7R~B8M02zwy8CzD4yYq30Tj3y9moG33887fyowLFJyn-14pwaYoQO3dpktQYcCpY--pDGSU0wCsh0ZHe-oBJqc9EgY3hgv9O~14gnM15JVwex3QVV8pdzrpToQJX4G6Uq9aP8-1OjQM18lb68dFpSGcV6i2wH5xFSUHF1xvbmnfEA78ce7nrkAyQdrBdiJSwIZ-CZo4cLw_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

Juhila, K. 2021. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 4.6.2024. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>

Järvensivu, T. 2007. Value-driven management in strategic networks: a case study of the influence of organizational values on cooperation. Helsingin kauppakorkeakoulu. Väitöskirja. Viitattu 8.8.2024. Saatavissa <https://aaltodoc.aalto.fi/server/api/core/bitstreams/6542e410-7c2f-456e-b4c4-db344e6ba318/content>

Kari, K. 2023. Innovaatioverkoston ohjaushaasteet. Turun yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 8.8.2024. Saatavissa <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/174334/AnnalesE100Kari.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Kaari, N. 2022. Verkostosta myötätuulta julkisiin hankintoihin. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö (YAMK). Viitattu 1.8.2024. Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2022061017343>
- Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen, menestyksen timantti. 4. painos. E-kirja. Alma Talent.
- Ketonen-Oksi, S. & Valkokari, K. 2019. Innovation Ecosystems as Structures for Value Co-Creation. *Technology Innovation Management Review*. Vol 9. Iss. 2. 25–35. Viitattu 25.8.2024. Saatavissa <https://doi.org/10.22215/timreview/1216>
- King, C. 2024. Clean Tech and Climate Tech – What Do They Actually Mean? *Sustainability magazine*. Internetsivut. Viitattu 30.10.2024. Saatavissa: <https://sustainabilitymag.com/articles/what-is-the-difference-between-clean-tech-and-climate-tech>
- Kohtamäki, M. 2005. Strategisen verkoston ohjaus: Toimittajien toimijoiden kokemuksia kärkiyritysten ohjauksessa. Vaasan yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 8.8.2024. Saatavissa [https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7449/isbn\\_952-476-109-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7449/isbn_952-476-109-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Komokallio, R. 2023. Ilmastotyöhön liittyvien kuntaverkostojen johtaminen – Vertailu Pohjoismaisten verkostojen välillä. Turku ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö (YAMK). Viitattu 12.5.2024. Saatavissa [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/792606/Komokallio\\_Roosa.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/792606/Komokallio_Roosa.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Laki Suomen itsenäisyyden juhlarahastosta 1990/717. Viitattu 15.10.2024. Saatavissa <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1990/19900717>
- Laki valtionavustuksesta yritystoiminnan kehittämiseksi vuosina 2021–2028, 758/2021. Viitattu 15.10.2024. Saatavissa <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2021/20210758>
- Loan, S. & Bell, J. 2006. Rapid internationalization among entrepreneurial firms in Australia, Canada, Ireland and New Zealand. *International Marketing Review*. Vol. 23. No. 5. 467–485. Viitattu 27.9.2024. Saatavissa DOI 10.1108/02651330610703409
- Manukyan, I. 2022. To the Question of the Essence of Business Clusters: A Literature Review of Existing Approaches. *Management of Sustainable Development Journal*. Vol. 14. No. 1. 4–9. Viitattu 29.8.2024. Saatavissa <https://msdjournal.org/wp-content/uploads/vol14issue1-1.pdf>
- Mattila, A. 2014. A Networking Perspective on Intermediary Organizations and Matchmaking - Case: Vantaa Innovation Institute. Aalto-yliopisto. Pro gradu -tutkielma. Viitattu

12.5.2024. Saatavissa <https://aaltodoc.aalto.fi/items/f40b1caf-9f65-4aa0-b089-91354958a7c9/full>

MTV Uutiset. 2025. Internetsivut. Viitattu 8.11.2025. Saatavilla <https://www.mtvuutiset.fi/artikkeli/new-yorkin-poliitikkokomeetta-ottaisi-suomalaiskeksinnon-kayttoon-tarvitsemme-ne/9249792>

Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. 2004. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot, johtaminen ja arvonluonti. 1. painos. E-kirja. Helsinki: Teknologiateollisuus ry. Teknologiatieto Teknova Oy.

Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. 2005. Strategic business nets – their type and management. Journal of Business Research. Vol. 58. 1274–1284. Viitattu 25.8.2024. Saatavissa DOI [10.1016/j.jbusres.2003.05.002](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.05.002)

New York Climate Exchange. 2024. Internetsivut. Viitattu 27.12.2024. Saatavissa <https://nyclimateexchange.org/>

New York Harbor School. 2024. Internetsivut. Viitattu 5.8.2024. Saatavissa <https://www.newyorkharborschool.org/>

New York City. The Mayor's Office of Contract Services. 2024. Internetsivut. Viitattu 22.10.2024. Saatavissa <https://www.nyc.gov/site/mocs/about/about-mocs.page>

New York State. 2023. New York State Procurement Guidelines. Viitattu 22.10.2024. Saatavissa [https://ogs.ny.gov/system/files/documents/2023/12/nys\\_procurement\\_guidelines.pdf](https://ogs.ny.gov/system/files/documents/2023/12/nys_procurement_guidelines.pdf)

Niva, A. 2016. Ekologisuuden merkitys julkisissa hankinnoissa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 1.8.2024. Saatavissa [https://lut-pub.lut.fi/bitstream/handle/10024/123346/ProGradu\\_Anne%20Niva.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://lut-pub.lut.fi/bitstream/handle/10024/123346/ProGradu_Anne%20Niva.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

NYCEDC, Green Economy Action Plan. 2024. Viitattu 12.5.2024. Saatavissa <https://edc.nyc/sites/default/files/2024-02/NYCEDC-Green-Economy-Action-Plan-02-28-24.pdf>

NYCGOV. 2024. Climate Mobilization Act. Viitattu 23.12.2024. Saatavissa [https://www.nyc.gov/assets/nycaccelerator/downloads/pdf/ClimateMobilizationAct\\_Brief.pdf](https://www.nyc.gov/assets/nycaccelerator/downloads/pdf/ClimateMobilizationAct_Brief.pdf)

NYCGOV. 2024. New York Local Law 97. Internetsivut. Viitattu 23.12.2024. Saatavissa <https://www.nyc.gov/site/buildings/codes/ll97-greenhouse-gas-emissions-reductions.page>

OECD. 2024. Internetsivut. Viitattu 25.10.2024. Saatavissa <https://www.oecd.org/en/topics/policy-issues/responsible-business-conduct.html>

Ojasalo K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–4. painos. E-kirja. Helsinki: SanomaPro.

Peltomaa, A. & Mitronen, L. 2009. Kaupan arvoverkoston ohjaujärjestelmät ja arvoketjun tehostaminen. Discussion. 186–194. Viitattu 25.9.2024. Saatavissa [https://moodle.lut.fi/pluginfile.php/2015086/mod\\_resource/content/1/Peltomaa\\_Mitronen\\_arvoverkostot.pdf](https://moodle.lut.fi/pluginfile.php/2015086/mod_resource/content/1/Peltomaa_Mitronen_arvoverkostot.pdf)

Penttinen, R. 1994. Summary of the Critique on Porter's Diamond Model. Porter's Diamond Model Modified to Suit the Finnish Paper and Board Machine Industry. ETLA Discussion Papers. No. 462. Viitattu 1.10.2024. Saatavissa <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/187126/1/dp462.pdf>

Pohjola, M. 2019. Taloustieteen oppikirja. 14. painos. E-kirja. Helsinki: SanomaPro.

Porter, M. 1990. The Competitive Advantage of Nations. Harvard Business Review 68. No. 2. 73–91. Viitattu 2.10.2024. Saatavissa [https://economie.ens.psl.eu/IMG/pdf/porter\\_1990\\_-\\_the\\_competitive\\_advantage\\_of\\_nations.pdf](https://economie.ens.psl.eu/IMG/pdf/porter_1990_-_the_competitive_advantage_of_nations.pdf)

Porter, M. 1998. The Adam Smith Address: Location, Clusters, and the "New" Microeconomics of Competition. Teoksessa Business Economics, Vol. 33, 1ss. 1. Basingstoke: Palgrave Macmillan. 7–13. Viitattu 25.8.2024. Saatavissa <https://www.proquest.com/docview/199848783/fulltextPDF/BDB8974699834070PQ/1?accountid=202350&sourcetype=Scholarly%20Journals>

Porter, M. 2000. Location, Competition and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy. Teoksessa Economic Development Quarterly, Vol. 14 No.1. Sage Publications, Inc. 15–34. Viitattu 12.5.2024. Saatavissa [https://moodle.lut.fi/pluginfile.php/1910834/mod\\_resource/content/1/Porter%20Clusters.pdf](https://moodle.lut.fi/pluginfile.php/1910834/mod_resource/content/1/Porter%20Clusters.pdf)

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Gaudeamus Oy.

Reuters. 2025. Internetsivut. Viitattu 8.11.2025. Saatavilla. <https://www.reuters.com/world/us/us-government-begins-shut-down-most-operations-after-congress-fails-advance-2025-10-01/>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 12.5.2024. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>

Sunset Park District. 2024. Internetsivut. Viitattu 5.8.2024. Saatavissa <https://edc.nyc/project/sunset-park-district>

Sitra Suomen itsenäisyyden Juhlarahasto. 2024. Internetsivut. Viitattu 15.10.2024. Saatavissa <https://www.sitra.fi/>

Suomen New Yorkin -pääkonsulaatti. 2024. Internetsivut. Viitattu 12.5.2024. Saatavissa <https://finlandabroad.fi/web/usa/paakonsulaatti-new-york>

Taylor Moore M. 2024. Legal 500 Country Comparative Guidelines 2024, United States, Public Procurement. Viitattu 22.10.2024. Saatavissa <https://www.legal500.com/guides/chapter/united-states-public-procurement/?export-pdf>

Team Finland. 2024. Internetsivut. Viitattu 10.10.2024. Saatavissa <https://www.team-finland.fi/>

Tesi Suomen Teollisuussijoitus Oy. 2024. Internetsivut. Viitattu 15.10.2024. Saatavissa <https://tesi.fi/>

The White House. 2024. Internetsivut. Viitattu 22.10.2024. Saatavissa <https://www.whitehouse.gov/omb/management/office-federal-procurement-policy/>

The White House. 2025. Internetsivut. Viitattu 2.11.2025. Saatavissa <https://www.whitehouse.gov/presidential-actions/2025/01/putting-america-first-in-international-environmental-agreements/>

Tilastokeskus, Tilastot. 2024. Viitattu 12.5.2024. Saatavissa <https://stat.fi/tilasto/ylt#graphs>

Tilastokeskus, Ympäristöliiketoiminnan määritelmä. 2024. Viitattu 12.5.2024. Saatavissa <https://www.stat.fi/meta/kas/ymparistoliiket.html>

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. 3. korjattu painos. Tampere University Press. Viitattu 9.11.2025. Saatavissa [https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko\\_Rantanen\\_Tutkimuksellinen\\_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko_Rantanen_Tutkimuksellinen_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Tracy, S. 2019. Qualitative Research Methods, Collecting Evidence, Crafting Analysis, Communicating Impact, Second Edition, E-kirja. Hoboken: John Wiley & Sons Inc.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. E-kirja. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

- Ulkoministeriö. 2024. Internetsivut. Viitattu 7.6.2024. Saatavissa <https://um.fi/suomi-ulko-mailla>
- Ulkoministeriö. 2025. Internetsivut. Viitattu 2.11.2025. Saatavissa <https://finlandabroad.fi/web/usa/kunniakonsulaatit>
- United Nations. 2024. Internetsivut. Viitattu 3.9.2024. Saatavissa <https://sdgs.un.org/>
- United Nations. The Paris Agreement. 2024. Internetsivut. Viitattu 29.10.2024. Saatavissa <https://www.un.org/en/climatechange/paris-agreement>
- U.S. Code Title 41 – Public Contracts, Chapter 83 – Buy American. Viitattu 22.10.2024. Saatavissa <https://uscode.house.gov/view.xhtml?path=/prelim@title41/subtitle4/chapter83&edition=prelim>
- Valli, R. 2018a. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 5. painos. E-kirja. PS-kustannus
- Valli, R. 2018b. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. 5. painos. E-kirja. PS-kustannus
- Valkokari, K., Seppänen, M., Mäntylä, M. & Jylhä-Ollila, S. 2017. Orchestrating Innovation Ecosystems: A Qualitative Analysis of Ecosystems Positioning Strategies. Technology Innovation Management Review. Vol. 7, Iss. 3. 12–24. Viitattu 25.8.2024. Saatavissa [https://tim-review.ca/sites/default/files/article\\_PDF/Valkokari\\_et\\_al\\_TIMReview\\_March2017.pdf](https://tim-review.ca/sites/default/files/article_PDF/Valkokari_et_al_TIMReview_March2017.pdf)
- Valtioneuvosto. 2025. Internetsivut. Viitattu 8.11.2025. Saatavissa <https://valtioneuvosto.fi/-/suomi-avaa-paakonsulaatin-houstoniin-texasiin>
- Vesalainen, J. 2007. Kaupankäynnistä kumppanuuteen: yritystenvälisten suhteiden analysointi ja kehittäminen. 2. painos. E-kirja. Helsinki. Teknologiainfo Teknova.
- Viitamo, E. 2000. Metsäklusterin palvelut – kilpailukykyanalyysi. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. Keskusteluaiheita – Discussion Papers. No. 727. Viitattu 30.9.2024. Saatavissa <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/87754/1/77111107X.pdf>
- Viitamo, E. & Hernesniemi, H. 2006. Ympäristöliiketoiminnan määrittely ja tilastollinen seuranta – Ympäristöalalle lisää kilpailukykyä. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. Keskusteluaiheita – Discussion Papers. No. 1019. Viitattu 7.10.2024. Saatavissa <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/63673/1/511921063.pdf>
- Vilkka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. painos. E-kirja. Jyväskylä: PS-Kustannus
- Vlados, C. 2019. Porter's Diamond Approaches and the Competitiveness Web. International Journal of Business Administration. Vol. 10. No. 5. 33–52. Viitattu 4.10.2024. Saatavissa <https://www.researchgate.net/profile/Charis-Vlados->

[2/publication/335756274](https://publication/335756274) Porter's Diamond approaches and the Competitiveness Web/links/5d79eacaa6fdcc9961c12fa8/Porters-Diamond-approaches-and-the-Competitiveness-Web.pdf

Washington Post. 2025. Internetsivut. Viitattu 8.11.2025. Saatavissa <https://www.washingtonpost.com/business/2025/11/05>

World Bank Group. 2021. A Global Procurement Partnership for Sustainable Development. An International Stocktaking of Development in Public Procurement. Synthesis Report. Washington D.C.: Creative Commons Attribution CC BY 4.0. Viitattu 21.10.2024. Saatavissa <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/f6375b42-e19e-5d2e-8b1a-b607271bc39a/content>

WTO – Maailman kauppajärjestö. 2024. Internetsivut. Viitattu 3.9.2024. Saatavissa <https://wto.org>

Yin, R. 2009. How to Do Better Case Studies (With Illustrations From 20 Exemplary Case Studies). Teoksessa Bickman, L. & Rog, D. The SAGE Handbook of Applied Social Research Methods. 2. painos. E-kirja. Thousands Oaks: Sage Publications. 254–282

## Liite 1. New York Climate Exchangen yhteistyökumppanit (Governors Island, 2024)

### Core Partners

---



### Affiliate Partners

---



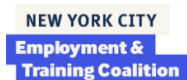
### Advisory Partners

---



## Community Partners

---



## Liite 2. Haastattelukysymykset

### **Suomalaiset yritykset:**

#### **Esittäytyminen**

- Kuka olet ja mitä asioita on vastuullasi?

#### **Vastuullisuus ja sen vaikutus liiketoimintaan**

- Mitä liiketoiminnan vastuullisuus teille tarkoittaa?
- Miten vastuullisuus huomioidaan yrityksessänne?

#### **Ympäristöliiketoiminta/Climate tech ja sen vaikutus liiketoimintaan**

- Miten tärkeää ympäristöliiketoiminta/climate tech on yrityksenne toiminnalle? Miten se ohjaa tekemistänne?
- Kuinka iso osa yrityksenne toiminnasta on ympäristöliiketoimintaa/climate techiä?

#### **Verkostot ja niiden hyödyt/haitat sekä Suomen New Yorkin -pääkonsulaatin rooli verkostossa**

- Onko yrityksellänne toimintaa New Yorkissa tai USAssa? Onko yrityksellänne aikomusta laajentaa toimintaa näille markkinoille?
- Miten hyvin tunnette Suomen New Yorkin -pääkonsulaatin toimintaa?
- Oletteko osallistuneet Suomen New Yorkin -pääkonsulaatin järjestämiin tilaisuuksiin?
- Mitä hyötyjä olette saaneet omalle liiketoiminnallenne Suomen New Yorkin -pääkonsulaatin verkoston avulla? Onko oma roolinne verkostossa selkeä? Toimiiko viestintä verkoston sisällä hyvin?
- Millaista tukea kaipaisitte Suomen New Yorkin -pääkonsulaatilta? Onko tuki ollut riittävää? Miten Suomen New Yorkin -pääkonsulaatin antamaa tukea voisi kehittää?
- Millainen rooli olisi Suomen New Yorkin -pääkonsulaatilla verkostossa hyvä olla?
- Koetteko verkostoitumiseen liittyvän mitään haittoja?

#### **Liiketoimintamahdollisuudet Governors Islandilla**

- Kuinka hyvin tunnette New Yorkin ympäristöliiketalouden ympärillä olevia liiketoimintamahdollisuuksia? Mikä on pääasiallinen kanavanne tiedon saantiin?
- Kuinka hyvin tunnette New Yorkin Governors Islandin toiminnot ja sen tarjoamat liiketoimintamahdollisuudet?
- Mitä kautta tieto näistä on tullut?
- Onko teillä tällä hetkellä yhteistyötä Governors Islandin kanssa?

### **Julkiset hankinnat ja niihin liittyvä hankintaprosessi**

- Oletteko osallistuneet kansainvälisiin/newyorkilaisiin julkisiin hankintakilpailuihin?
- Millaiset olivat kokemuksenne hankintaprosessista? Mikä prosessissa oli haastavinta?
- Minkälaista tukea kaipaatte saadaksenne lisätietoa osallistumisesta newyorkilaisiin hankintaprosessiin?

### **Julkinen rahoitus kansainvälistyville yrityksille Suomessa**

- Kuinka hyvin tunnette Suomen ympäristöliiketoiminnan yrityksille tarjoavat julkiset rahoitusvaihtoehdot liittyen kansainvälistymiseen ja vientiin? Mikä on pääasiallinen kanavanne tiedon saantiin?
- Oletteko osallistuneet Suomen julkisen rahoituksen tarjoajien tilaisuuksiin?
- Oletteko hakeneet/saaneet julkista rahoitusta Suomesta?
- Millaiset olivat kokemuksenne hakuprosessista? Mikä prosessissa oli haastavinta?
- Minkälaista tukea kaipaatte saadaksenne tukea hakuprosessiin osallistumiseen?
- Onko julkinen rahoitus asettanut lisäraportointitarpeita tai tuonut muita haasteita?

## **Julkiset rahoittajat**

### **Esittäytyminen**

- Kuka olet ja mitä teet?

### **Vastuullisuus ja sen vaikutus rahoituspäätöksiin**

- Mitä vastuullisuus organisaatiolenne tarkoittaa?
- Miten vastuullisuus huomioidaan rahoituspäätöksissänne?
- Kuinka iso on vastuullisen toiminnan merkitys rahoituspäätöksissänne?

### **Ympäristöliiketoiminta/Climate tech ja sen vaikutus rahoituspäätöksiin**

- Miten ympäristöliiketoiminta/climate tech vaikuttaa rahoituspäätöksiin rahoitusta hakevien yritysten osalta?
- Kuinka suuri osa rahoituksestanne liittyy ympäristöliiketoimintaan?
- Kuinka iso on ympäristöliiketoiminnan/climate techin merkitys rahoituspäätöksissä?

### **Verkostot ja niiden hyödyt/haitat**

- Mitä hyötyjä näette verkostoitumisesta?
- Onko verkostoitumisessa mielestänne haittoja?
- Mitkä ovat ensisijaiset keinonne verkostojen ylläpitämiseen?
- Kuinka aktiivista on yhteistyönne Suomen New Yorkin -pääkonsulaatin kanssa?
- Kuinka hyvin tunnette New Yorkin ympäristöliiketalouden ympärillä olevia liiketoimintamahdollisuuksia? Mikä on pääasiallinen kanavanne tiedon saantiin?

### **Suomen New Yorkin -pääkonsulaatin rooli**

- Miten hyvin tunnette Suomen New Yorkin -pääkonsulaatin toimintaa?
- Oletteko osallistuneet Suomen New Yorkin -pääkonsulaatin järjestämiin tilaisuuksiin?
- Mitä kehitysehdotuksia yhteistyön parantamiselle teillä on?

### **Julkinen rahoitus kansainvälistyville yrityksille Suomessa**

- Mitkä tekijät vaikuttavat eniten rahoituspäätöksiinne?
- Mitkä puoltavat/estävät rahoituksen saamista?
- Miten markkinoitte tarjoamianne rahoituspalveluita suomalaisille kansainvälistyville yrityksille?
- Kuinka hyvin mielestänne tavoitatte oikean kohderyhmän?
- Osaavatko suomalaiset yritykset hyödyntää tarjolla olevia rahoitusvaihtoehtoja riittävästi? Miten prosessia voisi parantaa?

### **Julkiset hankinnat ja niihin liittyvä hankintaprosessi**

- Miten tuette suomalaisten yritysten osallistumista kansainvälisiin julkisiin hankintaprosesseihin?

## **Suomen New Yorkin -pääkonsulaatti**

### **Vastuullisuus ja sen vaikutus liiketoimintaan**

- Mitä vastuullisuus teille tarkoittaa?
- Miten vastuullisuus huomioidaan liiketoiminnassanne?

### **Ympäristöliiketoiminta/Climate tech ja sen vaikutus liiketoimintaan**

- Vaikuttaako yritysten toimiala (ympäristöliiketoiminta/climate tech) yhteistyöhönne suomalaisten yritysten kanssa?
- Kuinka suuri osa yhteistyöstänne suomalaisten yritysten kanssa liittyy ympäristöliiketoiminta/climate techiin?

### **Verkostot ja niiden hyödyt/haitat**

- Mitkä ovat ensisijaiset keinonne verkostojen ylläpitämiseen?
- Oletteko kohdanneet haasteita verkostojen ylläpitämisessä?
- Mitkä ovat olleet suurimmat hyötynne verkostoon (ympäristöliiketoiminta/climate tech New Yorkissa) kuulumisesta? Oletteko havainneet mitään haittoja verkostoon kuulumisesta?

### **Suomen New Yorkin -pääkonsulaatin rooli klusterin veturina**

- Mikä on päätehtävänne suomalaisten yritysten kansainvälistymisen tukijana?
- Miten ylläpidätte roolianne klusterin veturina? Mitä kanavia käytätte ensisijaisesti kohderyhmän tavoittamiseksi?
- Oletteko kohdanneet haasteita klusterin jäsenten tavoittamisessa? Oletteko mielestänne saavuttaneet oikeat kohderyhmät?
- Millaisia tilaisuuksia ja kuinka usein järjestätte klusterin jäsenille tai uusille tahoille?
- Miten saatte itse tietoa suomalaisia yrityksiä mahdollisesti kiinnostavista yhteistyöhankkeista New Yorkin ympäristöliiketoiminnan alueella? Saatteko riittävästi tietoa klusterin kautta?

### **Julkinen rahoitus kansainvälistyville yrityksille Suomessa**

- Millaista yhteistyötä teette Suomen julkista rahoitusta kansainvälistyville suomalaisille yrityksille tarjoavien tahojen kanssa?
- Kuinka aktiivisesti kerrotte rahoitusmahdollisuuksista verkostonne jäsenille?
- Tuetteko suomalaisia yrityksiä julkisten rahoitushakemusten kanssa?
- Millaisia kehitysehdotuksia teillä olisi julkisen rahoituksen hakuprosessiin?

### **Julkiset hankinnat ja niihin liittyvä hankintaprosessi**

- Kuinka hyvin tunnette julkista hankintaprosessia Suomessa tai USA:ssa?
- Miten tuette suomalaisten yritysten osallistumista kansainvälisiin julkisiin hankintaprosesseihin?
- Missä asioissa tukea tarvitaan erityisesti?
- Mitkä ovat mielestänne suurimmat haasteet suomalaisille yritykselle a) päästä mukaan HCC:n hankintakilpailuihin b) menestyä HCC:n hankintakilpailuissa?

## **Tutkimuslaitokset/yliopistot:**

### **Esittäytyminen**

- Kuka olet ja mikä on roolisi?

### **Vastuullisuus ja sen vaikutus toimintaan**

- Mitä vastuullisuus teille tarkoittaa?
- Miten vastuullisuus huomioidaan toiminnassanne?

### **Ympäristöliiketoiminta/Climate tech ja sen vaikutus toimintaan**

- Miten tärkeää ympäristöliiketoiminta/climate tech on organisaationne toiminnalle?
- Miten se ohjaa tekemistänne?

### **Verkostot ja niiden hyödyt/haitat**

- Mitä hyötyjä näette verkostoitumisesta?
- Onko verkostoitumisessa mielestänne haittoja?
- Mitkä ovat ensisijaiset keinonne verkostojen ylläpitämiseen?
- Kuinka hyvin tunnette suomalaisia tutkimuslaitoksia, korkeakouluja tai yrityksiä entuudestaan? Mistä kanavista olette saaneet tietoa?
- Onko teillä kokemusta yhteistyöstä suomalaisten organisaatioiden kanssa?

### **Suomen New Yorkin -pääkonsulaatin rooli**

- Miten hyvin tunnette Suomen New Yorkin -pääkonsulaatin toimintaa?
- Oletteko osallistuneet Suomen New Yorkin -pääkonsulaatin järjestämiin tilaisuuksiin?
- Onko yhteistyössänne Suomen New Yorkin -pääkonsulaatin kanssa jotain kehitettävää?

## **Julkiset hankinnat ja niihin liittyvä hankintaprosessi**

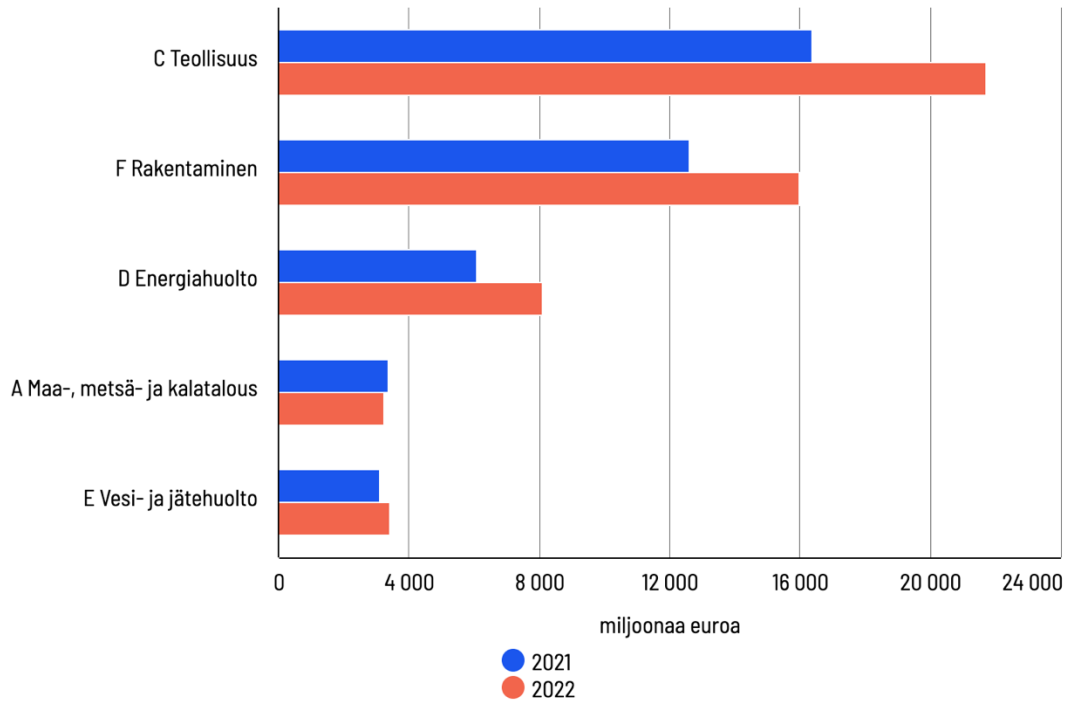
- Miten valitsette yhteistyökumppaninne?
- Millaisia julkisten hankintojen periaatteita noudatatte (BAA/BABA)?
- Missä kanavissa hankintaprosessin aloituksesta kerrotaan? Ovatko ne täysin julkisia? Voiko mikä tahansa yritys osallistua hankintakilpailuihin?
- Mitkä asiat vaikuttavat eniten hankintapäätöksiin? Vaikuttaako yrityksen kotimaa?

## **Julkinen rahoitus kansainvälistyville yrityksille Suomessa**

- Kuinka hyvin tunnette Suomen ympäristöliiketoiminnan yrityksille tarjoavat julkiset rahoitusvaihtoehdot liittyen kansainvälistymiseen ja vientiin? Mikä on pääasiallinen kanavanne tiedon saantiin?
- Oletteko osallistuneet Suomen julkisen rahoituksen tarjoajien tilaisuuksiin?

Liite 3. Suomen ympäristöliiketoiminnan liikevaihto viidellä suurimmalla toimialalla 2021–2022

Ympäristöliiketoiminnan liikevaihto viidellä suurimmalla toimialalla 2021-2022



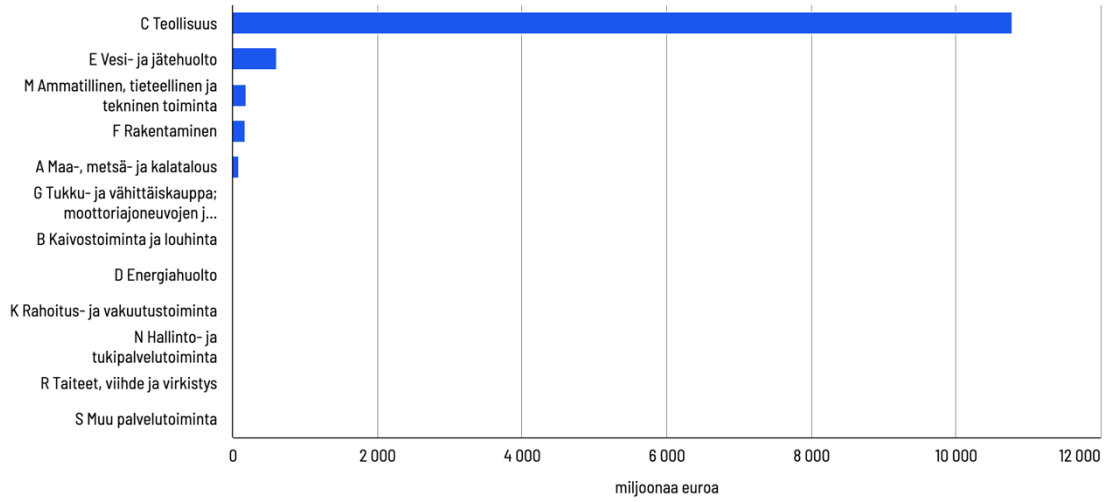
Lähde: Tilastokeskus, ympäristöliiketoiminta

## Liite 4. Suomen ympäristöliiketoiminnan vienti toimialoittain vuonna 2022

Ympäristöliiketoiminnan talustoimet toimialoittain (TOL 2008) 2022



Ympäristöliiketoiminnan vienti



Lähde: Tilastokeskus, ympäristöliiketoiminta

## Liite 5. Ylläpidettävät ja kehitettävät asiat teemoittain

| Teema                  | Ylläpidettävä                                   | Kehitettävä                   |
|------------------------|---|-------------------------------|
| Vastuullisuus          | Vastuullisuusstrategia arkipäivää               | Rahoitusleikkaukset DEI       |
|                        | Kilpailuetu                                     |                               |
|                        | Ihmisoikeudet                                   |                               |
|                        | Sisäänrakennettu                                |                               |
| Ympäristöliiketoiminta | Taloudellisesti järkevää                        | Viherpesu                     |
|                        | Rakennettu ympäristö                            | Rahoitusleikkaukset ympäristö |
| Verkostot              | Ymmärrys tärkeydestä, tunnettavuuden lisääminen | Fyysinen läsnäolo             |
|                        | Tietokanava                                     | Miten voin auttaa?            |
|                        | Ei haittoja verkostoon kuulumisesta             | Monimuotoisuus                |
|                        | Säännöllinen yhteydenpito                       | Priorisointi                  |
|                        | Toisten auttaminen                              | Nopea seurantakontakti        |
|                        | Liiketoiminnan kasvaminen                       | Vaikutusvaltaiset jäsenet     |
|                        | Osallistuminen vaikuttajafoorumeihin            | Vaihtuvuus                    |
| Klusteri               |   | Hallinnon vaihtuminen         |
|                        |   | Veturin rooli                 |

|                                   |  |  |
|-----------------------------------|--|--|
|                                   |  | Sitoutuminen   |
|                                   |  | Riittävä päätösvalta                                   |
| Julkinen hankintaprosessi         | Paikallinen tytäryhtiö                                     | Pitkäkestoisuus  |
|                                   | Alihankkijuus  | Oikeat verkostot                                       |
|                                   | Hyvin tietoa hankkeista                                    | Lomakkeiden täyttö                                     |
|                                   | Yhteistyötä Team Finlandin organisaatioiden kesken         |  |
|                                   | PASSPort tuttu   | Ulkopuolinen konsultti                                 |
| Case-organisaatio                 | Hyvin tunnettu   | Liian iso näkyvyys                                     |
|                                   | Kiinnostava kohde  | Priorisoitavia kohteita                                |
|                                   |  | Nykyisen hallinnon vaikutus                            |
| Julkinen rahoitus                 | Rahoitusvaihtoehdot hyvin tunnettuja yritysten keskuudessa | Team Finland organisaatio ei ole selkeä ulkopuolisille |
|                                   | Julkinen rahoitus voi edistää Suomen vientiä               | Viennin rahoitusvaihtoehtojen laajempi hyödyntäminen   |
|                                   | Konsulaatti kertoo vaihtoehtoja                            | Yritysten oma aktiivisuus                              |
|                                   | Myös paikallista rahoitusta                                | Enemmän myynnin ja markkinoinnin rahoitusta            |
| Suomen New Yorkin -pääkonsulaatti | Aktiivisuus ja näkyvyys                                    | Yleistietoa New Yorkissa toimimisesta, tietopaketti    |

|                  |                                   |   |
|------------------|-----------------------------------|---|
|                  | Suomi-brändi                      | Neuvoa hankintaprosesseihin                       |
|                  | Yhteistyö                         | Vinkkejä muutoksista (lainsäädäntö)               |
|                  | Paikallinen ymmärrys              | Paikallisten toimintatapojen jakaminen            |
|                  | Tapahtumat                        | Kohdentaminen                                     |
|                  | Verkostoituminen                  | Tukea verkoston ylläpitämiseen                    |
|                  | Vahva liiketoimintakulma          | Parhaiden käytäntöjen jakaminen yritysten välillä |
|                  | Ajanhermolla, trendit             |   |
| Muut Pohjoismaat | Aktiivista yhteistyötä            | Muut näkyvämpiä                                   |
|                  | Ympäristöliiketoiminnan osaaminen |   |
| Kulttuurierot    | Luetettavuus                      | Sosiaalinen käyttäytyminen                        |
|                  | Suomi-brändi                      | Adaptoituminen                                    |
|                  | Laajentuminen helppoa             | Verkostoituminen                                  |
|                  |                                   | Paljon töitä                                      |
|                  |                                   | Kustannusrakenteen ymmärtäminen                   |
| Kunniakonsulit   | Rooli merkittävä                  | Enemmän tietoa yhteistyömahdollisuuksista         |

|  |                 |  |
|--|-----------------|--|
|  | Hyvät verkostot |  |
|--|-----------------|--|