



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

Kauppätieteellinen tiedekunta

Kandidaatintutkielma

Kansainvälinen liiketoiminta

Ympäristövastuu henkilökuljetusalan konsernissa

Case: VR & Oy Pohjolan Liikenne Ab

Environmental Responsibility in a Passenger Transport Concern

Case: VR & Oy Pohjolan Liikenne Ab

Suvi Kirjavainen, 0405365

Ohjaaja: Katrina Lintukangas

Sisällysluettelo

1. Johdanto	1
1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma	2
1.2 Tutkimusmetodologia ja tutkimusaineisto	3
1.3 Aiemmat tutkimukset.....	4
1.4 Teoreettinen viitekehys	5
1.5 Käsitteet ja määritelmät	5
1.6 Tutkimuksen rajaukset	7
1.7 Tutkimuksen rakenne.....	8
2. Yritysvastuu	10
2.1 Taloudellinen vastuu	12
2.2 Sosiaalinen vastuu	13
2.3 Ympäristövastuu	14
2.3.1 Ympäristölainsäädäntö.....	16
2.3.2 Ympäristövastuun kannustimet	16
2.3.3 Ympäristöstrategia	18
2.3.4 Ympäristöjohtaminen.....	19
2.3.5 Ympäristöraportointi	20
2.3.6 Sidosryhmävaikutukset	21
2.3.7 Ympäristövastuullisuus ja yrityksen tuloksellisuus	22
3. Ympäristövastuu henkilökuljetusalan konsernissa	25
3.1 VR	25
3.1.1 Yrityskohtaiset erityispiirteet.....	25
3.1.2 Ympäristövastuulliset toimet.....	26
3.1.3 Ympäristövastuusta viestiminen ja raportointi	28
3.1.4 Ympäristövastuun motiivit	28

3.1.5 Koetut hyödyt ja haasteet sekä parannuskohteet	29
3.2 Oy Pohjolan Liikenne Ab.....	29
3.2.1 Ympäristövastuulliset toimet.....	30
3.1.2 Ympäristövastuusta viestiminen ja raportointi	31
3.1.3 Ympäristövastuun motiivit	32
3.1.4 Koetut hyödyt ja haasteet sekä parannuskohteet	32
3.3 Konsernin toimintaa koskevat keskeiset ympäristösäädökset ja ympäristömääräykset.....	33
3.4 Yhtäläisyydet ja eroavaisuudet konsernin sisällä.....	34
4. Tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset	36
Lähdeluettelo	39
Liitteet.....	45

1. Johdanto

Mikä on yrityksen tehtävä?

Jo vuosisatojen ajan yritysten pääasiallisena tehtävänä on ollut tuottaa osakkeenomistajille voittoa, yleensä tuottamalla tuotteita ja tarjoamalla palveluja. Yritystoiminnan myötä yritykset luovat yhteiskuntaan työpaikkoja, kun taas yhteiskunta luo yrityksen toimintaedellytyksiä kuten koulutettua työvoimaa ja yhdyskuntarakenteen (Harmaala & Jallinoja 2012, 13). Yritykset ja yhteiskunta ovat riippuvaisia toisistaan, ja näin ollen jatkuvassa vuorovaikutuksessa. Ne tarjoavat vastavuoroisesti toisilleen lähtökohtia ja mahdollisuuksia toimia. Nämä molempipuoleiset panokset eivät kuitenkaan välttämättä ole tasapainossa. Voidaan katsoa, että yritykset saavat yhteiskunnalta enemmän kuin mitä ne antavat takaisin. Näin ollen yritysten tulisi voiton tavoittelun lisäksi pyrkiä toimimaan yhteiskunnan tavoitteiden mukaisesti ja lisäämään yhteiskunnallista hyvinvointia.

Yhteiskunnan muutosten takia käsitys yrityksen tehtävistä ja roolista sosiaalisten kysymysten ratkaisemisessa on muuttunut (Babiak & Trendafilova 2011). Yrityksien ainoana tavoitteena ja tehtävänä ei pidetä enää vain voiton tuottamista osakkeenomistajille, vaan myös yhteiskunnallisesta vastuullisuudesta huolehtiminen on tärkeä osa yritystoimintaa. Harmaalan ja Jallinojan (2012, 14) mukaan yrityksen yhteiskuntavastuussa onkin kyse siitä, millainen yritysten ja yhteiskunnan välinen työnjako on kansalaisten ja ympäristön hyvinvoinnin rakentamisessa.

Yritysvastuusta – myös yhteiskuntavastuu – on käyty paljon keskustelua sekä akateemisessa kirjallisuudessa (Flammer 2013) että mediassa. Informaatioaikakaudella tiedon hankkiminen on entistä helpompaa ja tietoa on myös laajemmin ihmisten saatavilla. Tämän seurauksena ja globalisaation myötävaikuttamana yritysten eri sidosryhmien kiinnostus yritysvastuuta kohtaan on kasvanut. Yritysten toimintaa tarkastellaan entistä tarkemmin ja suurennuslasin alla väärinkäytökset sekä vastuuton toiminta nostetaan yhä nopeammin esille. Negatiivisen tiedon ja julkisuuden vaikuttaessa merkittävästi asiakkaiden

kulutustottumuksiin ja asenteisiin (Griffin, Babin & Attaway 1991), yritykset pyrkivät toimimaan mahdollisimman vastuullisesti ja läpinäkyvästi.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma

Tässä tutkimuksessa käsitellään yrityksen vastuita ja niiden määritelmiä. Pyrkimyksenä on paneutua yritys vastuun käsitteeseen, sen historiaan ja vaihtoehtoisin määrittelytapoihin. Käsitteenä yritys vastuun on todella laaja ja se sisältää erilaisia näkökulmia sekä ala-käsitteitä. Tutkimuksessa keskitytäänkin tarkemmin yritys vastuun dimensioista ympäristö vastuuseen. Tavoitteena on ymmärtää ympäristö vastuun käsitettä ja esittää siihen liittyviä yritystoimintaan liittyviä komponentteja. Kyseiset komponentit ovat valikoituneet case yrityksen kontekstista.

Tarkoituksena tutkimuksessa on selvittää ne keinot ja tavat, joilla kahdessa henkilökuljetusalan yrityksessä taataan ympäristö vastuullinen ja kestävä kehityksen mukainen toiminta. Ympäristölainsäädännön ja ympäristöjohtamisen tarkastelun lisäksi tutkimuksessa pyritään tunnistamaan erilaisia ympäristöstrategioita. Sidosryhmävaikutukset otetaan myös huomioon. Tutkielmassa paneudutaan siis nimenomaan niihin toimintatapoihin, joilla yritys voi toteuttaa ympäristö vastuullisuutta liiketoiminnassaan. Tavoitteena on lisäksi selvittää, mikä motivoi case yrityksiä toimimaan ympäristöystävällisesti. Muun ohella pyrkimyksenä on selvittää, vaikuttaako ympäristö vastuullisuus yrityksen tuloksellisuuteen. Tutkimuskokonaisuuteen sisältyy vertaus case yritysten ympäristö vastuullisista toimista, jonka perusteella tunnistetaan eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä samaan konserniin kuuluvassa emo- ja tytäryhtiössä.

Tutkimusongelma kiteytyy seuraavaan päätutkimuskysymykseen:

- **Miten ympäristö vastuun toteutuu henkilökuljetusalan konsernissa?**

Varsinaista tutkimusongelmaa tukevat alaongelmat voidaan johtaa päätutkimuskysymyksestä:

- **Mitä on ympäristö vastuun?**
- **Mikä motivoi yritystä toimimaan kestävä kehityksen mukaisesti?**

- **Vaikuttaako ympäristövastuullisuus yrityksen tuloksellisuuteen?**

1.2 Tutkimusmetodologia ja tutkimusaineisto

Tämä tutkielma on toteutettu kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusmenetelmällä. Yksinkertaisimmillaan laadullinen tutkimus ymmärretään aineiston sekä analyysin muodon ei-numeraaliseksi kuvaukseksi (Eskola & Suoranta 2003, 13). Laadulliselle tutkimukselle on ominaista muodostua teoria- sekä empiriaosuudesta. Erilaisista tutkimusmenetelmistä laadullinen sopii tämän työn tutkimusongelman tutkimiseen hyvin, sillä tutkimusongelman ratkaisuun ei varsinaisesti ole yhtä, absoluuttista oikeaa tapaa. Tutkimuksessa onkin tavoitteena ymmärtää tutkittavaa ilmiötä ja perehtyä syvemmin ilmiöön liittyviin ajatuksiin ja vaikuttimiin.

Tutkimuksen teoriaosuus perustuu kirjallisuuskatsaukseen. Siinä tarkastellaan aiempaa tutkimusta ja aikaisempia teorioita. Teoriaosuus johdattaa lukijan tutkimuksen aiheeseen ja luo näin pohjan empiiriselle osuudelle. Teoria luo pohjan empirialle, jolloin tätä on helpompi ymmärtää ja seurata. Kirjallisuuskatsauksessa on käytetty kansainvälisiä tieteellisiä artikkeleita sekä suomalaista perspektiiviä tuovia valittuja kirjallisteita. Lähdekirjallisuuden valinnassa on otettu huomioon lähteen merkittävyys tutkimuksen kannalta sekä luotettavuus.

Tutkielman empiriaosuus perustuu tapaustutkimukseen, joka on kvalitatiivisen tutkimuksen keskeisimpiä tiedonhankinnan keinoja. Tapaustutkimus on toteutettu haastatteluiden avulla (Liite 1 ja Liite 2). Haastatteluiden käyttö onkin vallitseva menetelmä kvalitatiivista tutkimusta tehdessä (Eskola & Suoranta 2003, 85). Empiirisen aineiston hankinta tapahtuu teemahaastattelulla eli puolistrukturoidulla haastattelulla, joka sijoittuu vapaan ja strukturoidun haastattelun väliin. Teemahaastattelun ja puolistrukturoidun haastattelun rinnastamisesta löytyy eriäviä mielipiteitä, mutta muun muassa Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 47-48) mukaan rinnastaminen on sopivaa, kun haastattelussa esitettävät kysymykset ovat tarkkoja ja niiden teema on kaikille haastateltaville sama – vaikkei kaikkien haastateltavien kanssa käytettäisikään samaa kysymysten järjestystä tai täysin samalla tavalla muotoiltuja kysymyksiä. Teemahaastattelun tavoitteena on löytää tutkielman

tarkoitukseen ja ongelmanasetteluun liittyviä merkityksellisiä vastauksia, ja siten saavuttaa mahdollisimman laaja ja syvä käsitys tutkittavasta ilmiöstä.

Tutkimuksessa käytetty aineisto koostuu tieteellisistä artikkeleista ja kirjallisuudesta sekä haastatteluilla hankitusta aineistosta. Empiriaosuudessa haastatteluaineiston lisäksi on käytetty VR-Yhtymän verkkosivuja ja Vastuullisuusraporttia, joka löytyy yrityksen verkkosivuilta. Pohjolan Liikenteen verkkosivuja ja sieltä löytyvää Ympäristö-osiota on myös hyödynnetty empiriaosuudessa.

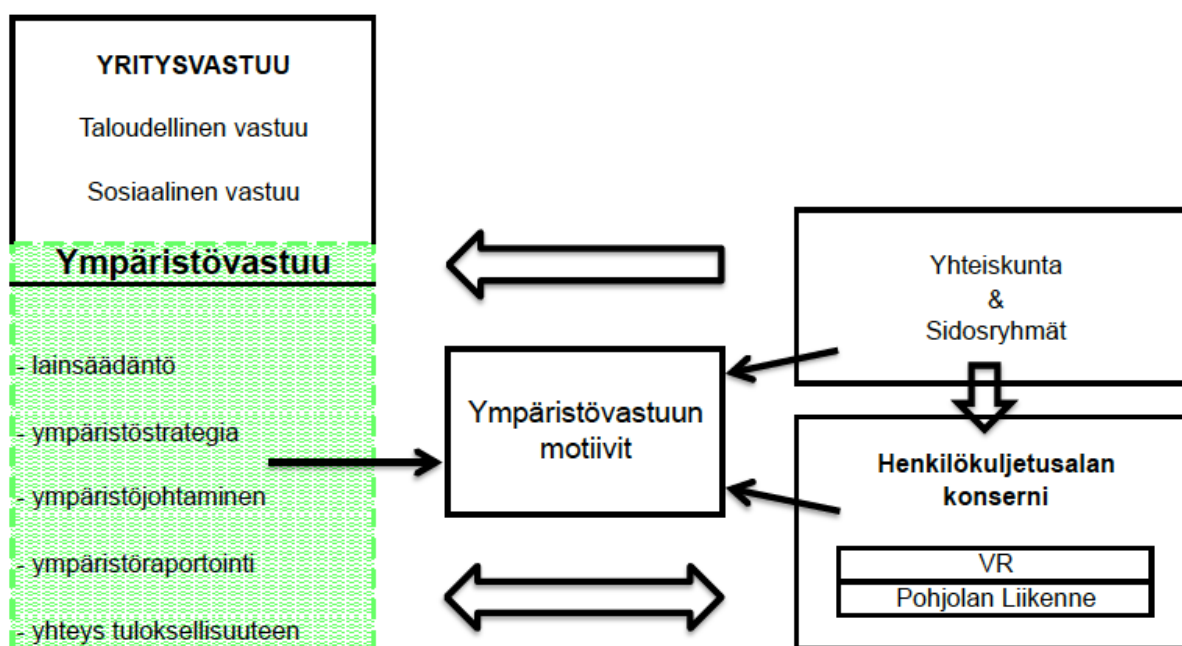
1.3 Aiemmat tutkimukset

Yritysvastuuseen on kiinnitetty viimeisten vuosikymmenten aikana yhä enemmän huomiota akateemisessa kirjallisuudessa (Flammer 2013). Nykypäivänä yritysvastuu onkin kasvavassa määrin tärkeässä roolissa yritystoiminnassa (Babiak & Trendafilova 2011). Yritysvastuun historiaa sekä käsitteen osa-alueita ja erilaisia määrittelytapoja on tutkittu kattavasti (Carroll 1991 , Cochran 2007 , Mihalache 2013). Yksittäisistä osa-alueista taloudellista vastuuta lienee tutkittu vähiten, sillä sitä pidetään itsestäänselvytenä ja ehtona liiketoiminnalle sekä lähtökohtana muille yritys vastuun dimensioille. Yritysvastuuta tutkittaessa sosiaalinen vastuu ja ympäristövastuu ovat näin ollen herättäneet enemmän mielenkiitoa.

Ympäristökysymysten yleistyttyä yritysten ympäristövastuuta on tutkittu erilaisissa konteksteissa hyvinkin paljon. Ympäristöasioihin liittyvä tutkimus on keskittynyt luonnollisesti enimmäkseen aloille, joilla ympäristökysymykset ovat keskeisiä (Katsioloudis & Jones 2012). Tällaisia toimialoja ovat muun muassa lentoliikenne (Lynes & Andrachuk 2008) sekä logistiikka (Colicchia, Marchet, Melacini & Perotti 2013). Vaikka aiempia tutkimuksia kuljetusalan ympäristövastuusta löytyy paljonkin, keskittyvät nämä tutkimukset lähinnä tavarankuljetukseen. Henkilökuljetusala on huomattavasti vähemmän tutkittu ala.

1.4 Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys (Kuva 1.) luo kokonaiskuvan tutkittavasta ilmiöstä. Siinä esitetään tutkimuksen kannalta keskeisiä käsitteitä ja kokonaisuuksia sekä havainnollistetaan niiden välisiä vuorovaikutussuhteita. Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu yritysvastuusta ja erityisesti ympäristövastuun kokonaisuudesta, yhteiskunnasta ja muista sidosryhmistä, henkilökuljetusalan konsernista sekä ympäristövastuullisen liiketoiminnan motiiveista.



Kuva 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

1.5 Käsitteet ja määritelmät

Tutkielman kannalta keskeisiä käsitteitä ovat kestävä kehitys, henkilökuljetusalan yritys, konserni, strategia sekä sidosryhmä. Seuraavassa käsitellään lyhyesti näitä olennaisia käsitteitä ja määritellään ne.

Kestävä kehitys, yhteiskuntavastuu, yrityksen sosiaalinen vastuu, yritysvastuu ja yrityskansalaisuus ovat käsitteitä, joita pidetään pitkälti toistensa synonyymeina. Käsitteiden moninaisuus aiheuttaa kuitenkin usein sekaannusta. Kyseisiä termejä käytetään puhuttaessa yrityksen ja sen sidosryhmien sekä yhteiskunnan välisestä

suhteesta. Kaikki edellä mainitut käsitteet määrittelevät vastuullista yritystoimintaa. Kestävän kehityksen käsite lanseerattiin vuonna 1987 ilmestyneessä Yhdistyneiden kansakuntien ympäristön ja kehityksen maailmankomission raportissa *Yhteinen tulevaisuutemme* (Juutinen & Steiner 2010, 20). Raportissa kestävä kehitys määritellään ”kehitykseksi, joka tyydyttää nykyhetken tarpeet viemättä tulevilta sukupolvilta mahdollisuutta tyydyttää omat tarpeensa” (Ulkoasianministeriö & Ympäristöministeriö 1988). Yritysvastuu määritellään usein vapaaehtoisiksi toimiksi, joilla yritys toteuttaa yhteiskuntavastuutaan sidosryhmäpaineiden perusteella (Harmaala & Jallinoja 2012, 16).

Henkilökuljetusalan yritys määritellään kuljetusalan organisaatioksi, jonka liiketoiminnan harjoittaminen perustuu nimenomaisesti henkilöiden kuljettamiseen eli matkustajaliikenteeseen. Matkustajaliikenne pitää sisällään sekä paikallisliikenteen että kaukoliikenteen. Henkilökuljetusalan yritysten tehtävä on joko maanteitse (linja-autoliikenne ja taksit), lentäen, vesiteitse tai junilla (juna- ja raitiovaunuliikenne) kuljettaa matkustajia korvausta vastaan.

Konserni määritellään kahden tai useamman yrityksen muodostamaksi taloudelliseksi kokonaisuudeksi. Konsernissa emoyrityksellä on yksin tai yhdessä samaan konserniin kuuluvien yritysten kanssa määräämisvalta yhdessä tai useammassa tytäryrityksessä. (Tilastokeskus 2014a) Emoyhtiöllä on suoraan tai välillisesti yli 50 prosentin osuus konsernin tytäryhtiön äänivallasta (Tilastokeskus 2014b).

Strategia sisältää kaikki ne valvontaan ja seurantaan, suunnitteluun sekä implementointiin liittyvät toimet, joiden tavoitteena on vahvistavaa yrityksen asemaa kilpailijoihin verrattuna (Grandy & Mills 2004). Rohweder (2004, 133) puolestaan määrittelee strategiassa olevan kyse yrityksen tekemistä kaikkien mahdollisten vaihtoehtojen joukossa olevista valinnoista, joilla pyritään tavoitetilan saavuttamiseen. Samankaltainen käsitys strategista on Juutisella ja Steinerilla (2010, 47). He pitävät strategiaa valintoina, jotka osoittavat liiketoiminnan päämäärien suunnan ja samalla hahmottelevat päämääriin pääsemisen kannalta pakollisia linjauksia. Yleisesti voidaankin sanoa strategian olevan suunnitelma, tietoinen ja

tarkoituksenmukainen menettelytapa (Mintzberg 1987). Täten strategiat tehdään ennakkoon ja tavoitteellisesti.

Termillä sidosryhmä tarkoitetaan niitä ryhmiä tai yksilöitä, joilla on jokin panos, vaade tai intressi suhteessa yrityksen toimiin ja päätöksiin (Carroll 1991). Freeman ja Reed (1983) ehdottavat kahta vaihtoehtoista määritelmää sidosryhmälle. Laajan määritelmän mukaan sidosryhmät ovat tunnistettavissa olevia ryhmiä tai yksilöitä, jotka voivat vaikuttaa yritykseen ja sen päämäärien tavoitteluun tai joihin yritys ja sen päämäärät voivat vaikuttaa. Laajaan näkemykseen perustuvia sidosryhmiä ovat muun muassa julkiset intressiryhmät, valtion virastot, ammattijärjestöt, erilaiset liitot, kilpailijat, osakkeenomistajat sekä asiakassegmentit. Suppean määritelmän mukaan sidosryhmät ovat tunnistettavissa olevia ryhmiä tai yksilöitä, joista yritys on riippuvainen yritystoimintansa jatkuvuuden vuoksi. Suppean määritelmän mukaan yrityksen sidosryhmiin kuuluu muun muassa työntekijät, asiakassegmentit, tietyt ensiarvoiset toimittajat, tärkeät valtion virastot sekä osakkeenomistajat. Lovio (2004c) perustaa oman sidosryhmämääritelmänsä Freemanin laajempaan käsitykseen sidosryhmistä ja luo niille merkittävästi monimutkaisemman, seitsenjakoisen ryhmittelyn perustuen sidosryhmien ja yrityksen erilaisiin suhteisiin. Tämä luokittelu pitää sisällään yrityksen sisäiset sidosryhmät, tuoteketjusidosryhmät ja muut tuotannontekijöitä tarjoavat sidosryhmät sekä taloudelliseen, poliittiseen ja yhteiskunnalliseen toimintaympäristöön kuuluvat sidosryhmät. Myös joukkotiedostusvälineet kuuluvat Lovion seitsenjakoiseen sidosryhmäjaotteluun. Yleisesti voidaan sanoa, että sidosryhmä on henkilö tai ryhmä, joka on kiinnostunut oman etunsa vuoksi organisaation aikaansaannoksista ja menestymisestä – kyseessä on siis ryhmä johon yritys voi vaikuttaa tai joka voi vaikuttaa yrityksen toimintaan (Harmaala & Jallinoja 2012, 263).

1.6 Tutkimuksen rajaukset

Tässä tutkimuksessa lähtökohtana on yritys vastuun kolmijakoinen määritelmä. Yritysvastuu on teemana hyvin laaja ja monialainen, minkä takia kokonaisvaltaisen tutkimuksen tekeminen ainoastaan yritysvastuusta olisi miltei mahdotonta. Tutkimuksessa keskitytäänkin yritys vastuun osa-alueista ympäristö vastuuseen, joka

on erittäin keskeinen näkökulma kuljetusalan yrityksissä. Ympäristövastuuseen liittyvistä komponenteista työssä käsitellään niitä, jotka ovat merkittävässä ja olennaisessa roolissa caseyrityksissä sekä niiden liiketoiminnassa. Tarkastelun kohteena on myös yleisesti ympäristövastuuseen liittyviä osatekijöitä, jotka nämäkin liittyvät läheisesti caseyritysten toimintaan. Näin ollen ympäristövastuuta ei käsitellä kaiken kattavasti, mikä ei olisi edes mahdollista ympäristövastuun koostuessa eri asioista eri yrityksissä. Ympäristövastuun tarkastelun ulkopuolelle jäävistä osatekijöistä mainittakoon elinkaariajattelu, joka monissa erityisesti tuotteita tarjoavissa yrityksissä on tärkeässä roolissa.

Henkilökuljetusalan yritysten toiminta perustuu hyvinkin erilaisiin kuljetuksiin ja kuljetusvälineisiin. Tällöin myös ympäristövastuu ja sen implementointi on uniikkia jokaisessa yrityksissä. Liiallisen monimuotoisuuden sekä sekavuuden estämiseksi tutkimuksessa tarkastellaan henkilökuljetusalan yrityksistä yhtä linja-autoliikennettä ja yhtä junaliikennettä harjoittavaa yritystä, jotka kuuluvat samaan konserniin. Erilaiset kuljetusmenetelmät ja -välineet caseyrityksissä tuovat tutkimukseen monipuolisuutta ja mielenkiintoisen näkökulman. Tutkimus on siis lisäksi rajattu Suomen ja erään konsernin kontekstiin.

1.7 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus on jaettu kahteen osaan: teoriaan ja empiriaan. Teoriaosuus luo pohjan sitä seuraavalle empiriaosuudelle. Empirian avulla teoria taas yhdistetään tutkittuihin ja havaittuihin käytäntöihin. Kokonaisuudessaan tutkimus sisältää neljä lukua.

Ensimmäinen luku on johdanto koko tutkimukseen. Siinä käsitellään tutkimuksen taustaa sekä esitellään tutkimusongelma ja työn tavoitteet. Johdantokappaleessa kuvaillaan tutkimusmetodologiaa ja määritellään tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet. Tutkimusta koskevat rajaukset, kirjallisuuskatsaus sekä teoreettinen viitekehys käydään myös tutkimuksen ensimmäisessä luvussa läpi.

Tutkielman toisessa luvussa tarkastellaan tutkimuksen kannalta yhtä keskeisintä käsitettä eli yritys vastuuta ja sen osa-alueita. Tarkastelu aloitetaan kuvaamalla lyhyesti yritys vastuun käsitteen historiaa, jota seuraa nykypäivänä yleisempi käsitteen määrittely. Osa-alueista taloudellinen vastuu ja sosiaalinen vastuu käydään lyhyemmin läpi kuin ympäristö vastuu, jonka tarkasteluun sisältyy ympäristölainsäädäntö, ympäristö vastuullisuuden motiivit ja ympäristöstrategiat, ympäristöjohtaminen, raportointi, sidosryhmävaikutukset sekä ympäristö vastuun ja yrityksen tuloksellisuuden välisen suhteen tarkastelu.

Caseyritysten ympäristö vastuuta avataan tutkielman kolmannessa luvussa. Siinä keskitytään kuvaamaan yritys kohtaisesti VR:n sekä Pohjolan Liikenteen ympäristö vastuuseen liittyviä erityispiirteitä sekä ympäristötoimia. Kolmannessa luvussa perehdytään myös caseyritysten tapoihin viestiä ja raportoida ympäristö vastuusta sekä tutkia yritysten motivaatiota toimia ympäristöystävällisesti. Lopuksi käsitellään myös yritysten kokemia ympäristö vastuun hyötyjä ja haasteita sekä tunnistettavia kehityskohteita.

Lopuksi tutkimus vedetään yhteen ja tehdään johtopäätökset. Neljännessä luvussa käydään läpi päätutkimuskysymys ja alaongelmat, ja annetaan niihin vastaukset. Tutkimuksen viimeisessä kappaleessa vedetään vielä lopullisia johtopäätöksiä tutkimuskokonaisuuden pohjalta sekä pohditaan mahdollisia jatkotutkimuksia.

2. Yritysvastuu

Liiketaloudellisten yhteisöjen roolia yhteiskunnan kehittämässä on pohdittu jo vuosisatojen ajan. Tämä on varmasti osaksi vaikuttanut siihen, että tänä päivänä yritys vastuun (Corporate Social Responsibility, CSR) käsitteelle löytyy monia erilaisia, keskenään hyvin samankaltaisia määritelmiä. Yhtä yleisesti kaikkien käyttämää määritelmää ei kuitenkaan ole. Käsitteen luojana voidaan pitää H. R. Bowenia, joka esitti kirjassaan *Social Responsibilities of the Businessman*, että liiketoimintaa tulisi harjoittaa yhteiskunnan arvojen ja tavoitteiden mukaisesti (Carroll 1999). Carrollin mukaan Bowenin kirjan julkaisusta alkaa yritys vastuun käsitteen tieteellinen tutkimus sekä moderni aika. Nykyään yritys vastuun käsite pohjautuu useasti J. Elkingtonin Triple bottom line –ajatukseseen, joka esiintyy Elkingtonin teoksessa *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business* (1999). Elkingtonin käsityksen mukaan yritysten suoriutumista tulisi arvioida taloudellisuuden lisäksi myös sosiaalisten ja ekologisten tekijöiden kannalta.

Yksi nykypäivän yleisestä yritys vastuun kolmijakoisesta käsitteestä poikkeava määritelmä ja hahmotelma on A. B. Carrollin vuonna 1991 lanseeraama yritys vastuun pyramidi (Kuva 2.). Tämä käsitys korostaa erityisesti yritys vastuun sosiaalista osa-aluetta. Pyramidimallin mukaan yrityksen muut vastuut rakentuvat taloudellisten vastuiden päälle, joiden lisäksi yrityksen odotetaan toimivan julkishallinnollisten määräysten eli lakien mukaan. Seuraavana pyramidissa tulevat eettiset vastuut. Eettisellä toiminnalla tarkoitetaan sitä, että yrityksen toiminnot ja käytännöt ovat yhdenmukaisia yleisesti yhteiskunnassa hyväksyttävänä pidettävien toimintatapojen kanssa – vaikka ne eivät olisikaan laissa määriteltyjä. Carroll esittää eettisten vastuiden kategorian olevan alituisesti dynaamisessa vuorovaikutuksessa laillisten vastuiden kanssa, sillä eettiset arvot ovat lainsäädännön ja uusien lakien liikellepaneva voima. Viimeisenä vastuullisuuden osa-alueena nelijakoisessa pyramidissa ovat filantrooppiset vastuut. Tiivistettynä nämä vastuut kiteytyvät hyvään yritys kansalaisuuteen, joka pitää sisällään resurssiavustukset yhteiskunnalle (yleensä taloudellista apua taide-, koulutus- ja yhteisötoimintaan) sekä yleisesti elämänlaadun parantamiseen. Eettisten ja filantrooppisten vastuiden voidaan nähdä hyvin samankaltaisina. Carrollin mukaan ne eroavat toisissaan siinä, että filantrooppisia vastuita ei odoteta yritykseltä eettisessä tai moraalisisessa

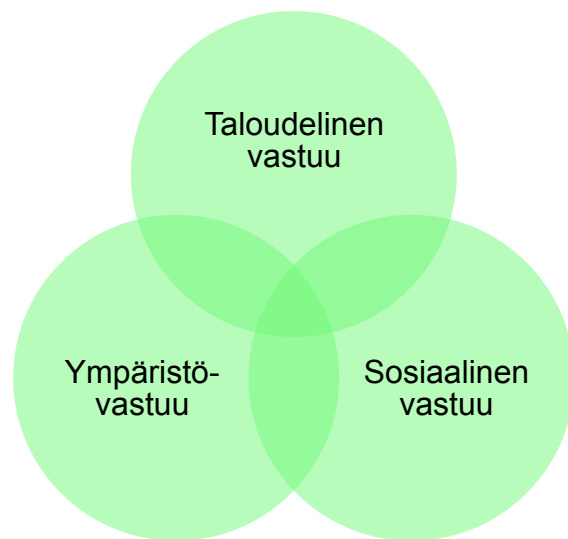
merkityksessä. Vaikka yhteiskunnalta tulevasta paineesta huolimatta yritys ei osallistu hyvän yrityskansalaisuuden mukaiseen toimintaan tarpeeksi, ei kyseistä yritystä pidetä epäeettisenä. Yrityksen filantrooppisten vastuuden täyttäminen on siis jossain määrin vapaaehtoista vaikkakin suuresti arvostettua.



Kuva 2. Yritysvastuun pyramidi (Carroll 1991)

McWilliams ja Siegel (2001) määrittelevät tutkimuksessaan yritysvastuun toimiksi, jotka edistävät sosiaalista hyvinvointia ilman, että ne ovat lailla vaadittuja tai suoraan yhteydessä yrityksen etuun. Heidän mukaansa tällaisia toimia ovat muun muassa kierrätys sekä saastuttamisen vähentäminen. Hyvin samankaltaisen määritelmän tarjoaa Euroopan komissio, jonka mukaan yrityksen yhteiskuntavastuu on sosiaalisten ja ympäristöön liittyvien tavoitteiden sisällyttämistä liiketoimintaan vapaaehtoisesti sekä ilman lainsäädäntöön perustuvaa velvoitetta (Euroopan komissio 2014). Määritelmät eroavat toisistaan vain ympäristöasioiden nimenomaisen maininnan suhteen. Euroopan komissio tuo ne selkeästi esille, kun taas McWilliamsin ja Siegelin määritelmä korostaa enemmän sosiaalista vastuuta. Yritysvastuun vapaaehtoisuus on taas samanlainen molemmissa määritelmissä.

Elkingtonin Triple bottom line –ajatusta mukailleen yritys vastuun katsotaan yleisesti koostuvan kolmesta eri ulottuvuudesta: taloudellisesta vastuusta, sosiaalisesta vastuusta sekä ympäristövastuusta (Kuva 3.). Tässä tutkielmassa keskitytään yritys vastuun ulottuvuuksista erityisesti ympäristövastuun ulottuvuuteen. Taloudellinen sekä sosiaalinen vastuu määritellään ja käsitellään lyhyesti.



Kuva 3. Yritys vastuun ulottuvuudet (Montgomery & Sanches 2002)

2.1 Taloudellinen vastuu

Taloudellista vastuuta voidaan pitää kaikkien yritys vastuun ulottuvuuksien perustana, kulmakivenä ja jopa ehtona. Se nähdäänkin usein kolmijakoisen mallin tärkeimpänä dimensiona. Ilman taloudellisesti kannattavan yritystoiminnan harjoittamista yrityksen ei ole mahdollista toteuttaa muita yritys vastuuseen kuuluvia vastuita, jotka tällöin muuttuvat kiistanalaisiksi ja niiden täyttäminen olisi ristiriitaista (Carroll 1991).

Taloudellinen vastuu viittaa Montgomeryn ja Sanchesin (2002) mukaan resurssien tehokkaaseen käyttöön. Rohweder (2004, 97) sisällyttää taloudelliseen vastuuseen taloudellisen kannattavuuden lisäksi riskienhallinnan ja erilaiset hallintokäytännöt. Perinteisesti yritysten tehtävänä on pidetty voitontavoittelua, mikä kuuluu myös keskeisenä osana yrityksen taloudelliseen vastuuseen. Taloudellisen arvon luominen sekä omistajien tuotto-odotusten täyttäminen ovat henkilöstölle, yhteiskunnalle ja

muille yhteistyökumppaneille hyvinvoinnin luomisen lisäksi taloudelliseen vastuuseen kuuluvia tekijöitä. Taloudellisesti vastuullinen yritys luo siis taloudellista hyvinvointia niissä ympäristöissä, joissa se toimii (Harmaala & Jallinoja 2012, 19) ja näin tehdessään huomioi eri intressiryhmiä ja sidosryhmiä.

Taloudellinen vastuu perustuu pitkälti lainsäädäntöön (Harmaala & Jallinoja 2012, 19). Yritykset ovatkin Suomessa tilinteko- ja raportointivelvollisia, minkä kautta niiden taloudellista vastuullisuutta voidaan tarkastella ja arvioida (Rohweder 2004, 98). Juutinen ja Steiner (2010, 199-200) esittävät esimerkkejä yrityksen taloudellisen vastuun indikaattoreista, joita ovat muun muassa maksetut palkat, uusien työpaikkojen luominen, verot sekä panostukset tutkimus- ja kehitystoimintaan. Talvio ja Välimaa (2004, 41) taas eivät pidä maksettuja veroja taloudellisen vastuun kuvaajana. Heidän mukaansa maksetut verot kertovat yrityksen toiminnan laajuudesta sekä noudatettavasta verotusprosentista.

2.2 Sosiaalinen vastuu

Sosiaalisen vastuun ydin perustuu ihmisoikeuksiin (Ketola 2005, 40) eli sosiaalisella vastuulla pyritään saavuttamaan ja lisäämään ihmisten sekä yhteiskunnan hyvinvointia (Juutinen & Steiner 2010, 200 ; Talvio & Välimaa 2004, 42). Yrityksen välitön sosiaalinen vastuu kohdistuu työntekijöitä kohtaan (Rohweder 2004, 103). Tämä pitää sisällään työntekijöiden hyvinvoinnin ja osaamisen edistämisen sekä työntekijöiden kulttuurin ja arvojen kunnioittamisen. Käytännössä Rohwederin mukaan yrityksen sosiaaliseen vastuuseen kuuluu muun muassa työterveyshuolto, henkilöstön tyytyväisyys ja työmotivaatio, palkitseminen, henkilöstön koulutus sekä kulttuurisen erilaisuuden hyväksyminen. Myös työoloista ja työturvallisuudesta huolehtiminen on tärkeä osa sosiaalista vastuuta (Juutinen & Steiner 2010, 200). Välillinen sosiaalinen vastuu suuntautuu toimintaympäristöön (Rohweder 2004, 103). Se liittyy vuoropuheluun ympäristön asukkaiden, viranomaisten ja poliittisten päättäjien sekä yhteisöjen kanssa tai yrityksen toimiessa globaalissa ympäristössä monikansallisiin, hyvinvoinnin alueelliseen kehittämiseen kantaa ottaviin yrityksiin. Yleisesti voidaan sanoa, että sosiaalinen vastuu on ihmisten ja yhteisöjen

hyvinvoinnin lisäämistä yrityksen toimintaympäristössä, johon kuuluu ihmisten ja yhteisöjen reilu ja eettinen kohtelu.

2.3 Ympäristövastuu

Yritysvastuun puitteissa ympäristöongelmia pidettiin aluksi elämänlaatuun liittyvinä kysymyksinä, eikä niinkään selviytymiseen liittyvinä kysymyksinä. Määritelmät korostivat ennen kaikkea sosiaalista vastuuta muiden aspektien jäädessä vähemmälle huomiolle. Yritysvastuun ihmiskeskeisyys on kuitenkin ajan saatossa vähentynyt ympäristövastuun saadessa suuremman jalansijan yritysten vastuullisessa toiminnassa. (Buchholz 1991) Nykyään ympäristöystävällisyys on tärkeä osa yritysvastuuta ja ihmiset osoittavat preferenssejä ympäristöystävällisesti orientoituneita yrityksiä kohtaan (Carter, Kale & Grimm 2000).

Vielä 1900-luvun alussa ihmiset ja yritykset hyödynsivät luonnonvaroja harkitsemattomasti ja holtittomasti. Voittoa tavoiteltiin luonnosta piittaamatta ja huomioimatta tulevien sukupolvien hyvinvointia. (Buchholz 1991) Teollistumisen myötä yhteiskunnassa pyrittiin tarjoamaan uusia tuotteita ”enemmästä enemmän” – periaatteella. Muutaman vuosikymmenen aikana luonnonvarojen ja niiden hyödyntämisen rajallisuus ilmenivät, ja käsitys luonnon rajattomista resursseista osoittautui kestävämmäksi. (Rohweder 2004, 45) Nykyään ajatellaan, että taloudellinen toiminta on sopeutettava luonnon asettamiin ehtoihin ja että yhteiskunnan tulee toimia pitkällä tähtäimellä kestävän kehityksen mukaisesti (Buchholz 1991 ; Rohweder 2004, 45).

Suomessa ympäristövastuu ja sen kehittyminen on pitkälti ollut samankaltaista kuin muuallakin maailmassa – samankaltaiset ongelmat ovat puhuttaneet, vain maakohtaisissa ja alueellisissa nyansseissa on ollut eroja. Kansainvälisesti vertailtaessa Suomi on yleisesti hieman jäljessä trendien ja muiden ajankohtaisten ilmiöiden suhteen, ja tämä pätee myös ympäristövastuuseen. Suomeen ekologinen vastuu rantautui kunnolla vasta 1970-luvulla, jolloin huolestumista teollisuustoiminnan aiheuttamista saasteista ja niiden ympäristövaikutuksista seurasi luonnonsuojelujärjestöjen perustaminen (Ketola 2005, 15-17).

Luonnonsuojelujärjestöt alkoivat julkisesti arvostelemaan teollisuusyrityksiä ja painostivat niitä myös ympäristövastuulliseen toimintaan. 1980-luvulla ympäristösuojelulliset kysymykset olivat levinneet jo hyvin laajalle yhteiskunnassa, minkä vaikutuksena ympäristölakeja syntyi vauhdikkaasti. Suomalaisilta yrityksiltä vaadittiin nyt vastuunottoa toimintansa ympäristövaikutuksista. 90-luvun lamasta huolimatta ympäristövastuu säilyi osana yritystoimintaa ja jopa kasvatti osuuttaan yritysten toiminnassa aiempaan verrattuna. Vuosituhannen alusta alkaen ympäristövastuuseen on Suomessa vaikuttanut pääsääntöisesti EU-lainsäädäntö sekä muut kansainväliset sopimukset, jotka yrittävät löytää ratkaisuja globaaleihin ympäristöongelmiin kuten kasvihuoneilmiöön. (Ketola 2005, 15-18).

Niin kuin yritysvastuun myös ympäristövastuun määritelmät eroavat hieman toisistaan, vaikka periaatteessa kyseessä onkin sama konsepti. Montgomeryn ja Sanchesin mukaan ympäristövastuu viittaa erityisesti luonnonvarojen johtamiseen ja hallintaan (2002). Rohweder (2004, 99) taas määrittelee ympäristövastuun yrityksen itsensä aiheuttamien suorien ympäristöongelmien ja –riskien hallinnaksi sekä luonnonvarojen kestäväksi käytöksi. Harmaalan ja Jallinojan (2012, 22) määritelmä on yleisempi ja sen mukaan ympäristövastuullisuus on yrityksen pyrkimys toimia ympäristön kannalta parhaalla mahdollisella tavalla. Euroopan Unioni lähestyy ympäristövastuuta kestävä kehityksen kautta eli ympäristövastuullisuutta koskee sama määritelmä kehityksestä, joka tyydyttää nykyhetken tarpeet viemättä tulevilta sukupolvilta mahdollisuutta tehdä samaa. Luonnonvarojen tehokas käyttö; vesien, ilman ja maaperän suojeleminen; ilmastonmuutoksen torjuminen sekä luonnon monimuotoisuuden turvaaminen ovat keskeisiä ympäristövastuun elementtejä (Ekokompassi 2014).

Tässä työssä ympäristövastuun käsite myötäilee Rohwederin määritelmää, eli ympäristövastuulla tarkoitetaan yrityksen toiminnan aiheuttamien ympäristöongelmien ja –riskien hallintaa sekä luonnonvarojen kestävä hyödyntämistä. Yhdistyneiden kansakuntien määritelmä kestävästä kehityksestä on siis vahvasti osana tutkielman ympäristövastuullisuutta.

2.3.1 Ympäristölainsäädäntö

Ympäristölainsäädäntö velvoittaa yritykset huolehtimaan toiminnassaan ympäristösuojelusta ja olemaan tietoisia toimintansa aiheuttamista ympäristövaikutuksista. Karkeasti voidaan sanoa, että ympäristölainsäädäntö koskee joko yrityksen omaa toimintaa ja tuotantoa tai yrityksen valmistamia tuotteita tai tuottamia palveluita. Suomessa voimassa oleva ympäristölainsäädäntö on valtaosin yhtenäistä Euroopan Unionin lainsäädännön kanssa. Haasteita yrityksille aiheuttavat eri maiden kansalliset säädökset, jotka saattavat sisältää olennaisesti erilaisia vaatimuksia. (Harmaala & Jallinoja 2012, 203) Toimiala- ja tuotekohtaisia määräyksiä voi olla paljonkin (Harmaala & Jallinoja 2012, 203), mitkä vaikuttavat ja muokkaavat radikaalisti eri toimialojen yritysten toimintaa.

Kuljetusalalla on suuret vaikutukset ympäristöön ja luontoon. Erityisesti polttoaineen kulutukseen liittyvillä hiilidioksidipäästöillä on merkittävä ympäristövaikutus. Myös ajoneuvojen ylläpito sekä toimialaan liittyvien kemikaalien käsittely ja kierrätys ovat keskeisiä ympäristöriskien aiheuttajia. Ympäristölainsäädännöllä pystytään hallitsemaan näitä ympäristövaikutuksia parhaiten ja kokonaisvaltaisimmin. Lainsäädäntö luo yrityksille perustan ja minimivaatimukset ympäristönsuojeluun. Kuljetusalan yritysten ympäristövastuullisuus perustuukin lähtökohtaisesti lainsäädäntöön. Henkilökuljetusalan yritysten toimintaan ohjaavat monet eri lainsäädännölliset määräykset, ja niiden paljouden sekä yrityskohtaisuuden vuoksi niihin perehdytään tarkemmin empiriassa.

2.3.2 Ympäristövastuun kannustimet

Yrityksillä on erilaisia motiiveja yritys vastuun ja ympäristövastuullisen toiminnan harjoittamiseen. Vastuullisuuden kannustimena saattaa toimia pelkästään lakisääteiset määräykset tai sidosryhmälähtöinen paine toimia ympäristön suhteen vastuullisesti. Toisaalta yritykseen ja sen toimintaan vaikuttavat tekijät, kuten yrityksen maine, säästöt, kilpailuetu ja erottautuminen sekä tehokkuus, voivat myös motivoida yritystä harjoittamaan liiketoimintaansa vastuullisemmin. Kannustimena saattaa toimia jokin yksittäinen motiivi tai yhdistelmä useista eri motiiveista.

Campbell (2007) perustaa tutkimuksensa kysymykselle siitä, ovatko vastuullisuuden motiivit täysin vapaaehtoisia ja riippuvaisia kunniallisista yritysjohtajista vai selittykö vastuullisuus jollain muullakin. Hänen mukaansa monet institutionaaliset ja taloudelliset olosuhteet vaikuttavat yritysten vastuullisuuteen. Tutkimuksessaan Campbell listaa monia tekijöitä, jotka edesauttavat vastuullisuutta. Näitä tekijöitä ovat vahva sääntely, hyvin organisoitu ja tehokas toimialakohtainen itsesääntely, yritysten valvontaa edistävät olosuhteet, yhteiskunnassa laajasti hyväksytyt normatiiviset standardit sekä sidosryhmien suhtautuminen yritysten vastuullisuustoimiin. Vaikka Campbellin tutkimus käsittelee yritysvastuuta kokonaisuutena, voidaan hänen löytämiä motiiveja implementoida myös ympäristövastuuseen yritysvastuun yhtenä elementtinä. Samantyyppisiä tuloksia raportoivat myös Babiak ja Trendafilova (2011), jotka tutkimuksessaan tunnistivat legitimizeetti- eli laillisuusmotiiveja ja strategisia motiiveja ympäristövastuullisille käytännöille. Heidän mukaansa vastuullisuuden motiivit ovat kompleksisia ja ne sisältävät vuorovaikutusta monien organisatoristen ja yhteiskunnallisten tekijöiden välillä.

Ympäristövastuuseen sitoutumiseen yrityksessä vaikuttavat sisäiset, toimialakohtaiset ja ulkoiset tekijät. Ympäristövastuulliseen toimintaan sitoutumisen vaikutteet, motiivit ja katalysaattorit on mahdollista hahmottaa käsitteellisenä mallina. Mallin lähtökohtana ovat ulkoiset ja toimialakohtaiset vaikutussysteemit (markkina-, poliittiset -, sosiaaliset - ja tieteelliset systeemit), jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan. Nämä vaikutussysteemit ja niiden keskinäiset suhteet luovat yrityksen motiivit ympäristövastuullisuuteen. Motiiveja ovat muun muassa taloudelliset hyödyt, sidosryhmäpaineet, kilpailuedun saavuttaminen sekä imagon parantaminen. Motiivien mobilisointi yrityksessä tapahtuu erilaisten katalysaattorien, kuten yrityskulttuurin ja sisäisen johtamisen, avulla. Kaikkia edellä mainittuja tekijöitä tulkitsemalla voidaan tarkastella yrityksen ympäristövastuuseen sitoutumisen tasoa. (Lynes & Andrachuk 2008)

Williamsonin, Lynch-Woodin ja Ramsayn (2006) mukaan ympäristövastuullisten käytäntöjen kaksi tärkeää ajuria ovat taas liiketoiminnan suorituskyky sekä sääntely ja asetukset, joista jälkimmäiset tuottavat korkeamman ympäristövastuullisten toimien tason. Lyon ja Maxwell (1999) tunnistavat myös liiketoiminnan suorituskyvyn

ja tarkemmin kustannussäästöt ympäristövastuullisuuden motiiviksi. Myös ”vihreiden” kuluttajien, jotka ovat valmiita maksamaan enemmän ympäristöystävällisistä tuotteista ja palveluista, tarpeisiin vastaaminen on yksi kannusti kestävän kehityksen takana. Muun ohella yrityksiä saattaa motivoida ympäristövastuullisuuteen eettiset arvot, joilla se pyrkii yleiseen hyvään ja jolloin yritysjohto haluaa panostaa liiketoiminnan taloudellisia tuloksia luonnon hyvinvoinnin kehittämiseksi (Harmaala & Jallinoja 2012, 70).

2.3.3 Ympäristöstrategia

Vastuullisuuden motiivit ja strategia ovat läheisesti yhteydessä toisiinsa. Yritysvastuuseen ja sen yksittäisiin osa-alueisiin suhtautuminen on strateginen valinta. Yrityksen on muodostettava strategia vastuullisuuden kannustimien pohjalta. Edellytyksenä on se, että strategian valinnalle löytyy taloudellinen perusta. (Rohweder 2004, 130). Rohweder tunnistaa neljä erilaista vastuustrategiaryhmää. Vaikka kyseisiä vastuustrategioiden ryhmittelyä on sovellettu alun perin koko yritysvastuuseen, voidaan niitä käyttää myös yritysvastuun yksittäiseen osa-alueeseen liittyvän strategian kuvauksessa. Taulukossa 1. esitellään neljä eri ympäristövastuustrategiaa.

Taulukko 1. Ympäristövastuu strategisena valintana (mukaihen Rohweder 2004, 131)

	Ympäristövastuu strategisena valintana	Vastuullisuuden kannustimet
Ryhmä 1	Ei strateginen valinta	Julkishallinnolliset kannustimet
Ryhmä 2	Strategiassa vain kilpailukyvyntakia	Sidosryhmälähtöiset kannustimet
Ryhmä 3	Vastuullisuuden mukainen ajattelu- ja toimintatapa osana liiketoimintaa ja strategiaa	Yksi liiketoiminnan ulottuvuus
Ryhmä 4	Ydinliiketoiminnan strateginen lähtökohta	Keskeinen kilpailukeino

Käytännössä ympäristövastuu (alunperin yritysvastuu kokonaisuutena) on strategista, kun yrityksen toimintaympäristöä tarkastellaan ympäristövastuun keskeisistä osa-alueista käsin sekä näin otetaan se huomioon liiketoimintastrategiaprosessissa. Strategisesta ympäristövastuusta voidaan puhua myös silloin, kun ympäristövastuullisuuden avulla on löydetty tuotteita tai palveluita, jotka vastaavat kuluttajien ja asiakkaiden ympäristövastuullisuudelle ja kestäväälle kehitykselle asettamia odotuksia. (Juutinen & Steiner 2010, 38-39)

2.3.4 Ympäristöjohtaminen

Ympäristöjohtaminen on ”liikkeenjohdon ala, joka keskittyy ympäristönsuojelun ja yritystoiminnan välisiin yhtymäkohtiin” (Harmaala & Jallinoja 2012, 267). Se viittaa kaikkiin niihin toimintoihin, joilla yritys tavoittelee ympäristökuormituksensa vähentämistä (Lovio & Kuisma 2004). Tällaisia toimenpiteitä ovat muun muassa ympäristöohjelmien laatiminen, ympäristönsuojeluinvestoinnit sekä henkilöstön kouluttaminen. Ympäristöjohtamiseen kuuluu myös yrityksen sidosryhmien vakuuttaminen siitä, että yritys hoitaa ympäristöasiansa hyvin. Ympäristöjohtamisen sisällön ei tulisi keskittyä vain nykyhetkeen, vaan viestittää myös yrityksen ympäristöasioiden ja –kuormituksen tulevaisuuden näkymistä ja tavoitteista. (Lovio & Kuisma 2004) Ympäristöjohtamisen voidaan siis katsoa koostuvan kahdesta avainelementistä: mittaamisesta ja seurannasta sekä suorituksesta ja implementoinnista (Lannelongue, Gonzales-Benito & Gonzales-Benito 2014). Ympäristöjohtamisen kannalta onkin tärkeää, että seuranta ja toimintaa harjoitetaan vuorotellen. Kokonaisvaltaisesta ympäristöjohtamisesta voidaan puhua vain, mikäli yrityksen toimintaan on sisällytetty ympäristöseuranta, ympäristötoimet sekä näiden tulokset.

Ympäristöjohtamisen tukena voidaan käyttää erilaisia hallinta- ja ympäristöjärjestelmiä. Nämä järjestelmät toimivat johdon apuvälineenä ja tuovat tavoitteellisuutta sekä työvälineitä ympäristöasioiden seuraamiseen, johtamiseen ja käytännön tehtäviin. Järjestelmien päätavoitteisiin sisältyy ympäristötoimenpiteiden tehokas toteuttaminen. (Ekokompassi 2014) Sisäisinä johtamistyökaluina ympäristöjärjestelmien vahvin puoli on systemaattisuus sekä riskien ja

poikkeustilanteiden kartoittaminen. Ympäristöjärjestelmiä on kuitenkin myös kritisoitu niiden byrokraattisuudesta ja tehottomuudesta: kritiikin mukaan järjestelmien rakentaminen on byrokraattista ja tehotonta näennäistoimintaa, joka vie huomion itse asioiden hoidolta. (Lovio 2004a) Lisäksi ympäristöjärjestelmien yhtenä huonona puolena pidetään niiden yksinkertaisuutta ja taipumattomuutta eri organisaatioihin (Heiskanen 2004b). Järjestelmät nauttivat kuitenkin suurta suosiota varsinkin Pohjoismaissa, mikä johtunee siitä, että yritykset pitävät niitä kritiikistä huolimatta hyödyllisinä (Lovio 2004a).

Ympäristöjohtaminen on kokonaisuutena erittäin tärkeä ja olennainen osa ympäristövastuullisen yrityksen toimintaa. Carter et al. (2000) ovat tutkimuksessaan pystyneet jopa yhdistämään ympäristöjohtamisen pienempiin kustannuksiin sekä suurempiin tuloihin.

2.3.5 Ympäristöraportointi

Ympäristöraportointi on yrityksen selontekoa sidosryhmilleen siitä, miten ympäristöasioita on hoidettu raportoidulla kaudella (Lovio 2004b). Sen tarkoitus on kertoa sekä sisäisille että ulkoisille sidosryhmille, miten organisaatio pärjää asettamiinsa arvoihin, periaatteisiin ja tavoitteisiin nähden (Talvio & Välimaa 2004, 124). Raportointia tulisi tarkastella ja toteuttaa osana liiketoimintaa (Juutinen & Steiner 2010, 197), ja perinteisen vuosiraportin lisäksi raportointiin tulisi kuulua myös muunkaltaisia julkaisuja sekä Internet- ja intranet-sivustoja (Talvio & Välimaa 2004, 124). Internetin osuus ympäristöraportoinnin välineenä onkin kasvanut viime vuosina nopeasti (Lovio 2004b) ja monet yritykset raportoivat vuosittain ympäristöasioistaan pääsääntöisesti enää verkkosivuillaan. Niin kuin ympäristöjohtamisenkin kohdalla, tulisi ympäristöraportoinnissakin viestiä siitä, mitä yritys aikoo tulevaisuudessa tehdä sitoumustensa tavoittamiseksi (Talvio & Välimaa 2004, 125).

Ympäristöraportointi ja yritys vastuusta raportoiminen ylipäänsä edesauttavat yritysten toiminnan läpinäkyvyyttä. Raportoinnissa olennaista on sen uskottavuus, joka voidaan nähdä raportin laatijan kykyinä vakuuttaa raportin lukija siinä esitettyjen tietojen totuudenmukaisuudesta (Juutinen & Steiner 2010, 249). Tärkeää on myös

luotettavuus: se, että raportoidut tiedot ja todellisuus vastaavat toisiaan. Mikäli raportoidut tiedot ovat luotettavia, voidaan koko raporttia pitää uskottavana. Ympäristöraportin luotettavuutta voidaan lisätä antamalla ympäristöraportti arvioitavaksi yrityksen ulkopuoliselle taholle. (Juutinen & Steiner 2010, 249-250). Tällöin on kyse varmentamisesta. Varmentaminen lisää luotettavuuden lisäksi myös raportin yhdenmukaisuutta. Ulkopuolisen varmennuksen käyttö onkin lisääntynyt yrityksissä, mikä lisää raporttien käytettävyyttä sekä parantaa niiden tietosisältöä ja rajausten oikeellisuutta. (Harmaala & Jallinoja 2012, 224). Ulkopuolisesta varmentamisesta voidaan käyttää myös termiä verifiointi. Verifiointi viittaa ulkoisen, riippumattoman tahon suorittamaan tarkastukseen, jolla varmennetaan raportissa olevien tietojen oikeellisuus (Talvio & Välimaa 2004, 125). Heiskanen (2004a) määrittelee verifiointin yritysten vapaaehtoisten ympäristöraporttien tietojen verifiointiksi eli todentamiseksi, vahvistamiseksi tai oikeaksi todistamiseksi. Hänen mukaansa verifiointissa ”tilintarkastusyhteisön tai jonkin muun vastaavanlaisen yrityksen edustaja käy läpi yrityksen ympäristöraportin ja toteaa siinä olevat tiedot riittävän järjestelmällisesti keräytyiksi, jotta ne antavat oikean ja kattavan kuvan yrityksen ympäristöasioista”.

2.3.6 Sidosryhmävaikutukset

Yrityksen eri sidosryhmät ovat valveutuneet ympäristöasioissa (Heiskanen 2004, 51). Viimeaikaisessa ympäristöjohtamisen kirjallisuudessa onkin ollut yleistä yrityksen sidosryhmien merkityksen korostaminen. Keskeisenä ajatuksena on, että yritysten tulisi ottaa nykyistä ennakoivammin ja eriytyneemmin huomioon eri sidosryhmien esittämiä näkemyksiä. (Lovio 2004c) Yrityksen sidosryhmien huomioiminen ympäristövastuuseen liittyvissä asioissa onkin nykypäivänä ensisijaisen tärkeää.

Yrityksen tulisi määritellä sille tärkeät sidosryhmät ja sen, minkälaista vuorovaikutusta se haluaa niiden kanssa käydä. Näin siksi, että yrityksen ja sen toimintaympäristön suhde on kiinteä, eivätkä yritysten ympäristövastuun edistämiseen liittyvät tavoitteet voi olla voimakkaasti ristiriidassa yrityksen sidosryhmien ja yhteiskunnan odotusten kanssa. Apuna tärkeiden sidosryhmien määrittelyssä voi käyttää esimerkiksi tutkielman ensimmäisessä kappaleessa

sidosryhmä-käsitteen määrittelyssä esiteltyä Lovion (2004c) seitsenjakoista sidosryhmäjakoja. On kuitenkin syytä huomioida, etteivät kaikki sidosryhmät ole yrityksen kannalta täysin tasa-arvoisia eikä siten niiden painoarvo yrityksen toiminnankaan kannalta ole yhtäläinen (Talvio & Välimaa 2004, 49).

Yrityksen tulee itse päättää suhde sidosryhmiinsä. Syynä sidosryhmäsuhteiden hoitamiseen voi toimia yrityksen maine ja riskien hallinta. Sidosryhmien kanssa käytävä vuoropuhelu on hyödyllistä yrityksen menestymisen kannalta. (Rohweder 2004, 200) Vuorovaikutus ja tiedon vaihto eli aito dialogi onkin Talvion ja Väliään mukaan (2004, 58) sidosryhmäsuhteen ydin. Yritykset voivat vuoropuhelun lisäksi tehdä konkreettista yhteistyötä sidosryhmiensä kanssa ja näin kehittää ympäristötoimintaansa.

2.3.7 Ympäristövastuullisuus ja yrityksen tuloksellisuus

Ympäristövastuun ja yrityksen tuloksellisuuden välistä suhdetta on tutkittu paljon. Tutkimusten tulokset jakautuvat kolmeen eri ryhmään: niihin, joiden mukaan ympäristövastuulla ja yrityksen tuloksellisuudella on joko positiivinen tai negatiivinen yhteys sekä niihin, joiden mukaan ympäristövastuulla ja yrityksen tuloksellisuudella ei ole yhteyttä.

Tutkimukset, joissa ympäristövastuullisuuden ja yrityksen tuloksellisuuden välinen yhteys on negatiivinen (esimerkiksi Lioui & Sharma 2012), perustelevat tätä suurilla investoinneilla. Niiden mukaan korkea ympäristövastuullisuuden taso aiheuttaa yrityksessä lähinnä vain rahanmenoa, eikä investoinnit maksa itseänsä takaisin.

Lovion ja Kuisman (2004) mukaan ympäristönsuojelun tasolla voi monella tavalla vaikuttaa positiivisesti yrityksen taloudelliseen tulokseen. He havainnollistavat nämä vaikutukset nelikentän avulla (Taulukko 2.)

Taulukko 2. Mahdolliset positiiviset yhteydet yrityksen taloudellisen tuloksen ja paremman ympäristönsuojelun tason välillä (Lovio & Kuisma 2004)

	Välittömät tekijät: pienenevät kustannukset, suuremmat kasvumahdollisuudet	Välilliset tekijät: lisääntyvä kysyntä, parantunut imago, henkilöstön motivaatio
Lyhyt aikaväli	<ul style="list-style-type: none"> • Energia- ja materiaalivirran pienentäminen uusien toimintatavoin, teknologioin tai tuottein • Ympäristönsuojelukustannusten ja –maksujen/verojen alentaminen uusien toimintatavoin, teknologioin tai tuottein • Ympäristöonnettomuuksien välttäminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakkaiden lisäkysyntä ympäristömyötäisille tuotteille • Lisäksi ympäristönsuojelutuotteiden erityismarkkinat • Sijoittajien kiinnostus hyviin sijoituskohteisiin ja rahoituslaitosten halu välttää riskialttiiden liiketoimintojen rahoittamista
Pitkä aikaväli	<ul style="list-style-type: none"> • Tulevien kiristyvien määräysten ennakointi (ei huonoja investointeja) • Kasvumahdollisuuksien varmistaminen (raaka-aineiden ja energian riittävyys, tulevien päästörajojen alittaminen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Yrityksen maineen säilyttäminen ja kehittäminen asiakkaiden ja sijoittajien tulevia päätöksiä ajatellen • Nykyisen ja tulevan henkilöstön motivointi ja rekrytointi • Vapaaehtoinen toiminta uusiin viranomaismääräyksiin vaikuttamiseksi

Muun muassa parempi materiaali- ja energiatehokkuus säästää luontoa ja samalla pienentää yrityksen kustannuksia sekä sitä myötä myös asiakkaan kustannuksia. Yrityksen pitkän aikavälin investoinnit rakennuksiin, koneisiin ja tuotekehitykseen säilyttävät paremmin arvonsa, mikäli yritys pystyy ennakoimaan ympäristömääräysten kiristymisen oikein. Asioiden laittaminen kerralla kuntoon lienee nimittäin halvempaa kuin jatkuvat pienet parannukset. Myös yrityksen kasvumahdollisuuksien turvaaminen on yksi tekijä: ympäristöystävällisillä prosesseilla ja tuotteilla yritys varmistaa, ettei sen kasvu törmää ympäristömääräysten tulevaan kiristymiseen. Välillisesti yritys voi hyötyä hyvästä ympäristöasioiden hoidosta kysynnän lisääntymisellä ja sitä myöten tulojen kasvulla. Asiakkaiden lisäksi sijoittajat ja rahoittajat arvostavat ympäristövastuullista toimintaa, jolloin ympäristönsuojelu saattaa lisätä yrityksen pörssi-arvoa ja parantaa sen rahoitusmahdollisuuksia. Ympäristövastuullisuus parantaa myös yrityksen imagoa,

mikä saattaa vaikuttaa edelleen positiivisesti henkilöstön sitoutumiseen ja uuden pätevän henkilöstön saamiseen. (Lovio & Kuisma 2004)

Myös muut tutkijat ovat tulleet siihen tulokseen, että ympäristövastuulla on positiivinen vaikutus yrityksen tuloksellisuuteen – erityisesti pitkällä aikavälillä (Horváthová 2012 ; Jayachandran, Kalaignanam & Eilert 2013 ; Teng, Wu & Chou 2014). Tämä näkemys onkin nykypäivänä eniten edustettu. Flammerkin (2013) toteaa ympäristövastuun tuottavan yritykselle uusia ja kilpailukykyisiä resursseja.

3. Ympäristövastuu henkilökuljetusalan konsernissa

Tässä tutkielmassa perehdytään suomalaisen henkilökuljetusalan konsernin ympäristövastuulliseen toimintaan. Tarkoituksena on selvittää ne keinot, joilla caseyrityksissä taataan kestävä kehitys mukainen ja ympäristövastuullinen toiminta. Caseyrityksinä toimivat VR sekä Pohjolan Liikenne, jotka kuuluvat VR-konserniin.

Koska henkilökuljetusalalla ympäristövastuuta ei ole tutkittu vielä kovinkaan paljon, toimivat tutkielman caseyritykset oivallisina tutkimuskohteina. Caseyritysten eri liikenteenharjoittamistavat tuovat työhön monipuolisuutta sekä mielenkiintoisia vertailumahdollisuuksia. Myös se, että caseyritykset kuuluvat samaan konserniin, tuo tutkielmaan kiinnostavan näkökulman. Haastatteluiden perusteella saadut tiedot VR:n sekä Pohjolan Liikenteen ympäristövastuusta esitellään seuraavaksi. Haastatteluihin vastasivat VR-Yhtymän ympäristöpäällikkö Tuija Säynätjoki sekä Pohjolan Liikenteen hallintojohtaja Thomas Björklund.

3.1 VR

VR-konserni on kokonaan Suomen valtion omistuksessa oleva matkustuksen, logistiikan ja infrarakentamisen palveluyritysten ryhmä. Toiminta painottuu pääasiallisesti Suomeen, mutta liiketoimintaa harjoitetaan myös esimerkiksi Venäjällä ja Ruotsissa. Emoyhtiö VR-Yhtymä Oy työllistää yhteensä noin 9500 työntekijää ja sen liikevaihto vuonna 2013 oli 1421,1 miljoonaa euroa. Tässä tutkielmassa keskitytään VR-konsernin yhtiöistä matkustajaliikennettä harjoittavaan VR:ään, joka ajaa lähes 900 lähijunaa ja noin 300 kaukojunaa päivittäin. Yhteensä VR-konserniin kuuluu 23 yhtiötä. (VR 2014a , VR 2014b , VR 2014c)

3.1.1 Yrityskohtaiset erityispiirteet

Ympäristövastuullisuus on jokaisessa yrityksessä erilaista ja siihen liittyy myös yrityskohtaisia erityispiirteitä. Säynätjoki mainitsee VR:n osalta kolme keskeistä erityispiirrettä: pitkäikäinen kalusto, liikenteen energiatehokkuus sekä niin sanotut

PIMA-kohteet. Pitkäikäinen kalusto on toki materiaalitehokkuuden näkökulmasta hyvä asia, mutta sillä saattaa olla samanaikaisesti myös negatiivisia vaikutuksia. Teknologian kehittymisen myötä ympäristöystävälliset innovaatiot ovat lisääntyneet, ja uusi teknologia mahdollistaa yrityksille muun muassa tehokkaampia ja vähempipäästöisiä kulkuvälineitä. Näin ollen pitkäikäinen junakalusto on energiatehokkuuden näkökulmasta tehottomampi vaihtoehto verrattuna uudempaan kalustoon. Myös asiakaskokemuksen kannalta uudempi kalusto olisi parempi.

VR:n osalta liikenteen energiatehokkuus on Säynätjoen mukaan oleellinen ympäristönäkökulma. Yrityksen junaliikenne käyttää pääasiassa vesivoimalla tuotettua sähköä, mikä on jo sinänsä ympäristövastuullista. Koska junat toimivat sähköenergialla, on energiatehokkuus entistä ympäristöystävällisemmän toiminnan kannalta keskeinen kehityskohde. Energiatehokkuus ja se lisääminen liittyy vahvasti myös kaluston pitkäikäisyyteen.

Kolmantena erityispiirteensä VR:n toiminnassa ovat niin sanotut PIMA-kohteet. Näillä tarkoitetaan pilaantuneita maa-alueita (Liikennevirasto 2012). Ympäristövastuu on suhteellisen uusi käsite ja sitä koskeva lainsäädäntö on lisääntynyt Suomessa vasta 1990-luvulta alkaen. Tätä ennen yritysten toiminta ympäristön suhteen oli huomattavasti vapaampaa, eikä ympäristönsuojelua pidetty etusijalla yrityksen toiminnassa. Rautateiden rakentamisen ja niillä liikennöimisen seurauksena maaperään on päässyt myös haitallisia aineita. Tekoaikanaan kyseisiä tapahtumia ei ole pidetty synteinä, mutta maa-alueiden myymisen tai käyttötarkoituksen muuttamisen vuoksi niiden puhdistaminen on pakollista. Saastuttaja maksaa – periaatteen (Harmaala & Jallinoja 2012, 203) ja yrityksen 150 vuoden historian vuoksi VR:llä onkin Säynätjoen mukaan ”vanhoja syntejä”, joiden ”sovittaminen” on tullut eteen vasta viime vuosina.

3.1.2 Ympäristövastuulliset toimet

Säynätjoen mukaan VR:n ympäristötoimintaa ohjaavat vahvasti yrityksen ympäristölupaukset. Ympäristölupaukset vuosille 2013-2020 (Taulukko 3.) koostuvat

viidestä kohdasta (VR 2013). Ne edustavat myös vapaaehtoisia sekä lakien, määräysten ja säädösten lisäksi tehtäviä ympäristötoimia.

Taulukko 3. VR:n ympäristölupaukset 2013-2020 (mukaillen VR 2013)

	TAVOITE	MITTARI	TILANNE
			2012 2013
Energiaa säästään eteenpäin	Energiatehokkuus paranee rautateiden matkustajaliikenteessä ja rautatielogistiikassa 20 %	Energiankulutus megajouleina henkilö- tai tonnikipometriä kohti	0,45MJ/hkm 0,20MJ/tkm
Uusiutuvaa energiaa enemmän	Uusiutuvan energian osuus koko VR-konsernin energiankulutuksesta on yli 60 %	Uusiutuvan energian prosenttiosuus kaikesta konsernin käyttämästä energiasta	53 % 54 %
Puhtaan maan ja maiseman puolesta	Vaarallisten aineiden kuljetuksissa ja kemikaaleja käytettäessä ei satu merkittäviä maaperän pilaantumista aiheuttavia vuotoja. Tyytyväisten osuus asiakastyytyväisyystutkimuksen siisteyksymyksiin vastanneista on vähintään 85 %	Pienten ja merkittävien vuotojen lukumäärä, tyytyväisten osuus (%) asiakastyytyväisyystutkimuksen siisteyksymyksiin vastanneista	2012 & 2013: ei merkittäviä vuotoja 2012: tyytyväisyys 80% 2013: tyytyväisyys 81 %
Vähemmän kulutusta, enemmän kierrätystä	Kaatopaikalle joutuvan jätteen osuus jätteen kokonaismäärästä on alle 15 %	Kaatopaikalle joutuvan jätteen prosenttiosuus jätteen kokonaismäärästä (pl. kaluston romutus)	2013: 24 %
Vihrein valinta	VR:n toimintaa ympäristöystävällisenä pitävien määrä kasvaa kaksi prosenttiyksikköä	Yrityskuvatutkimuksessa VR:ää ympäristöystävällisenä pitävien prosenttiosuus	2013: 69 %

VR panostaa toiminnassaan uusiutuvan energian käyttöön sekä energiatehokkuuteen ylipäänsä. Toiminnassa kehitetään myös vaarallisten aineiden ja kemikaalien kuljetuksen turvallisuutta sekä kierrätystä. VR:lle on myös tärkeää, että se nähdään vihreänä valintana ja ympäristöystävällisenä toimijana. Vuosien 2013-2020 ympäristölupaukset eivät olleet laadultaan ensimmäiset, vaan VR:n toimintaa ohjaavat ympäristölupaukset lanseerattiin sitä ennen jo vuosille 2000-2012.

Jotta ympäristövastuu ja VR:n ympäristölupaukset voivat toteutua käytännössä, tulee yrityksen henkilökunta sitouttaa ympäristövastuullisiin toimiin ja tavoitteisiin. VR antaakin koulutuksen avulla henkilöstölleen henkilöstönsä valmiudet ympäristövastuulliseen toimintaan. Ympäristölupausten tueksi VR teki myös ympäristöohjelman, johon on kerätty yksikkökohtaisesti työpajoissa suunnitellut toimenpiteet ympäristölupausten tavoitteiden saavuttamiseksi.

3.1.3 Ympäristövastuusta viestiminen ja raportointi

VR:n ympäristötoiminnasta ja -vastuusta viestiminen tapahtuu pääasiallisesti yrityksen nettisivujen kautta sekä sieltä löytyvän vuosiraportin avulla. Vuosiraportti sisältää muun ohella erillisen ympäristöosion, ja se on suunnattu erityisesti yrityksen ulkopuolelle tarkoitettuun viestintään. Yrityksen ulkopuoliset sidosryhmät saavat tietoa VR:n ympäristövastuusta myös erilaisista esitteistä. Sisäinen viestintä perustuu Intra-sivustoon, joka on yrityksen sisäinen verkkosivu. Ympäristöasiat ovat mukana myös erilaisissa tilaisuuksissa, kuten esimerkiksi viikko- ja tuotantopalavereissa.

Ympäristövastuu on lisäksi suuressa roolissa VR:n markkinoinnissa. Muun muassa junista löytyvät Vihrein valinta –tarrat saavat suurta näkyvyyttä junien ajaessa ympäri maata. VR pyrkii yrityksestä uutisoidessa tuomaan mukaan ympäristönäkökulman, mikäli sellainen on löydettävissä. Ympäristövastuuta markkinoidessa aiheina ovat lähinnä energiatehokkuus sekä uusiutuva energia – molemmat yrityksen keskeisiä ympäristövastuullisuuteen liittyviä kehityskohteita ja ympäristölupauksia.

3.1.4 Ympäristövastuun motiivit

Säynätjoki nimeää useamman tekijän, jotka motivoivat yritystä harjoittamaan ympäristövastuullista liiketoimintaa. Omistajien ja asiakkaiden odotukset ovat yksi näistä ympäristövastuun kannustimista. Näihin sidosryhmien odotuksiin liittyen myöskin yrityksen maine motivoi VR:ää ympäristövastuullisuudessa. Muun ohella koetaan, että toiminnan tehokkuus (mukaan lukien taloudellinen tehokkuus) kannustaa kestäväen kehityksen mukaisiin toimintamalleihin. Säynätjoki sanookin uskovansa, että ympäristövastuun kantaminen voi parantaa kilpailukykyä, sillä sen

myötä tehokkuus kasvaa. Kokonaisuuteen vaikuttaa toki jo edellä mainitut asiakkaiden odotukset ja vaatimukset sekä niiden täyttäminen.

3.1.5 Koetut hyödyt ja haasteet sekä parannuskohteet

Kestävän kehityksen koettuina hyötyinä Säynätjoki mainitsee jo edellä läpikäytyjä asioita: tehokkuus, parempi maine, sidosryhmien odotusten täyttäminen ja sitä kautta parantunut kilpailukyky. Haasteeksi hän tunnistaa eräänlaisen resurssipulan. Asioita sekä toimintatapoja ja -malleja tulisi kehittää koko ajan kestävämpään suuntaan ja koska asioilla ei ole tapana tapahtua itsestään, rajoitetut voimavarat hidastavat kehitystä.

On selvää VR:n toiminnan perusteella, että yritys panostaa ympäristövastuuseen ja kestäväan kehitykseen. Tämä heijastuu vahvasti muun muassa yrityksen ympäristölupauksista. Siitäkin huolimatta, että VR:n ympäristötoiminta on korkealla tasolla, löytyy aina kehityskohteita. Säynätjoki tunnistaa selkeäksi ympäristövastuullisuuden liittyväksi kehityskohteeksi toimitusketjut.

3.2 Oy Pohjolan Liikenne Ab

Oy Pohjolan Liikenne Ab on VR-konserniin kuuluva, matkustajaliikennettä linja-autoilla harjoittava yritys. Pohjolan Liikenne on harjoittanut linja-autoliikennettä vuodesta 1949 alkaen. Toiminta painottui aluksi Itä- ja Pohjois-Suomeen, ja laajeni 1950-luvulla myös Kaakkois-Suomeen. Nykyään yrityksen painopiste on Etelä-Suomessa, mihin ovat vaikuttaneet järjestelmälliset yritysostot. Vuonna 2012 Pohjolan Liikenne omisti 400 linja-autoa ja työllisti 760 työntekijää. Samana vuonna 26 miljoonan matkustajan kuljettaminen tuotti yritykselle 70 miljoonan euron liikevaihdon. Pohjolan Liikenne ajaa vuorokaudessa noin 100 pikavuoroa ja 4000 kaupunki-, lähi- tai kaukoliikenteen lähtöä. (Pohjolan Liikenne 2011a, Pohjolan Liikenne 2013, VR 2014b)

Pohjolan Liikenteen toiminnan harjoittamisen suurin ympäristövaikutus liittyy polttoaineen kulutukseen. Björklund mainitseekin polttoaineen kulutuksesta syntyvät

pakokaasupäästöt yrityksen ympäristövastuuseen liittyväksi erityispiirteeksi. Koska polttoaineen kulutus on Pohjolan Liikenteen ympäristövastuuseen vaikuttavista tekijöistä suurin, panostetaan siihen liittyviin toimiin erityisesti.

3.2.1 Ympäristövastuulliset toimet

Koska Pohjolan Liikenteen suurin ympäristövaikutus liittyy pakokaasupäästöihin, on polttoainetalous yksi tärkeimmistä arviointikriteereistä uutta linja-autokalustoa hankittaessa. Björklund toteaa, että tätä kautta yritys pystyy vuosi vuodelta pienentämään ympäristökuormaa suhteessa tuotantomäärään. Vaikka tuotanto kasvaa, pystytään sen mukana nousevia pakokaasupäästöjä hillitsemään.

Vapaaehtoinen ympäristövastuuseen liittyvä toiminta tarkoittaa Pohjolan Liikenteellä Björklundin mukaan muun muassa sitä, että pyritään löytämään energiaystävällisiä ja kustannustehokkaita ratkaisuja, jotka eivät itsessään ole lakisääteisiä. Tuotannon vaatimat, kuljettajavaihtoihin hankitut uudet sähkötoimiset henkilöautot ovat esimerkki vapaaehtoisesta ympäristötoiminnasta. Toisena esimerkkinä ovat ympäristölupaukset (Taulukko 4.), joilla Pohjolan Liikenne on asettanut mittavia ympäristövastuuseen, kestävään kehitykseen ja ympäristönsuojeluun liittyviä tavoitteita (ajalle 2013-2020).

Taulukko 4. Pohjolan Liikenteen ympäristötavoitteet 2013-2020

	Nykyarvo 2012	Tavoitearvo 2020
Hukka-ajo	n. 12 % (2011)	n. 10 %
Keskikulutus	35,6 l / 100 km	33,4 l / 100 km
Energian kulutus (sähkö, kaukolämpö, l-öljy)	5100 MWh	4000 MWh
NexBtl (uusiutuvista raaka-aineista valmistetun diesel – käyttö)	610 tl	900 tl
Nox (yhteisnimi typpimonoksidille ja typpidioksidille – käyttö)	180 t	100 t
Sekajäte	38 t	15 t
Vaaralliset jätteet	120 t	100 t

Pohjolan Liikenteellä henkilökunnan kannustin- ja bonusjärjestelmissä on mukana ympäristötehokkuuteen liittyviä mittareita ja tavoitteita. Tällaisia mittareita ovat esimerkiksi kuljettajilla taloudellinen ajaminen ja tuotantopäälliköillä hukka-ajon minimoiminen. Pohjolan Liikenteellä onkin käytössään ainutlaatuinen EcoLine-järjestelmä, joka tarjoaa nykyaikaisen menetelmän polttoaineenkulutuksen hallintaan (Pohjolan Liikenne 2011b). Tämä järjestelmä motivoi kuljettajia taloudelliseen ja sitä kautta ympäristöystävälliseen ajotapaan, ja vuosittain parhaiten tässä onnistuneet kuljettajat palkitaan. Yrityksen ympäristöpolitiikkaa myös viestitetään koko henkilökunnalle. Lisäksi ympäristövastuuta tuodaan esille henkilökunnan koulutuksessa.

3.1.2 Ympäristövastuusta viestiminen ja raportointi

Pohjolan Liikenteellä ei ole omaa vuosi- tai ympäristöraporttia, vaan keskeiset tunnusluvut raportoidaan konsernin vuosittaisessa vastuuraportissa. Yrityksen sisällä

ympäristövastuusta viestimistä ei Björklundin mukaan harjoiteta tällä hetkellä aktiivisesti. Aikaisemmin Pohjolan Liikenteen sekä Pohjolan Liikenteen tytäryhtiön, Pohjolan Kaupunkiliikenteen, vuosittainen ympäristötase julkaistiin yhtiöiden omassa henkilöstölehdessä.

Yrityksen ulkoisessa ympäristövastuun viestinnässä – konsernin vuosiraportin lisäksi – hyödynnetään erilaisia mediatiedotteita ja uutisia, joissa Pohjolan Liikenne pyrkii aina tapauskohtaisesti nostamaan ympäristöystävällisyyttä esille. Yrityksen verkkosivuilta löytyy myös oma Ympäristö-sivu.

3.1.3 Ympäristövastuun motiivit

Björklundin mielestä ympäristövastuullinen toiminta on nykyään liiketoiminnan perusedellytys. Ympäristövastuullisuuteen motivoi myös liiketaloudelliset perusteet: ympäristövastuullinen toiminta on taloudellista ja kustannustehokasta. Björklund mainitsee myös esimerkkinä HSL:n (Helsingin seudun liikenne) säännöllisesti järjestämät erilliset tarjouskilpailut ympäristöbonuksesta. Näillä tilaaja hyvittää liikennöitsijöille päästöjä alentavista toimenpiteistä. Tällainen käytäntö on mahdollistanut Pohjolan Liikenteelle ympäristöystävällisiä toimenpiteitä, joista yritys on saanut myös taloudellista hyötyä.

Viitaten edelliseen Björklund toteaa yrityksen olevan kustannustehokkaana myös kilpailukykyisempi. Esimerkiksi hyvä polttoainetalous tuo säästöjä. Ympäristövastuusta huolehtimalla yritys pystyy myös ennaltaehkäisemään ympäristövahinkoja, joiden korjaaminen saattaa olla hyvinkin kallista.

3.1.4 Koetut hyödyt ja haasteet sekä parannuskohteet

Björklundin mukaan kestävän kehityksen hyödyt syntyvät taloudellisuudesta ja ympäristöystävällisyydestä. Taloudellisuus tuo säästöjä ja hyödyntämällä ympäristöystävällisyyttä markkinoinnissa on mahdollista tavoittaa ja saada uusia asiakkaita ja sitä myöten myös lisämyyntiä.

Pohjolan Liikenteellä tunnistetaan useita parannuskohteita. Kiinteistöjen energiatehokkuudessa olisi mahdollista saavuttaa parempi lopputulos. Usein joudutaan kuitenkin punnitsemaan vaadittavat investoinnit, kuten talotekniikka, ja niiden takaisinmaksuaika. Suuria investointeja vaativat parannukset saattavat siksi lykkääntyä. Pienempänä ja vähemmän investointeja vaativana kehityshankkeena Pohjolan Liikenteellä on esimerkiksi jätteiden tehokkaampi lajittelu, jolla voitaisiin saavuttaa entistä pienempää ympäristökuormaa. Björklund mainitsee myös yrityksen sisäisen ympäristövastuuraportoinnin ja –viestimisen asiaksi, jossa Pohjolan Liikenteellä olisi parantamista. Lisäksi markkinoinnissa ympäristönäkökulmaa voisi hyödyntää entistä paremmin.

3.3 Konsernin toimintaa koskevat keskeiset ympäristösäädökset ja ympäristömääräykset

VR-Yhtymän ja sitä kautta myös Pohjolan Liikenteen toimintaa koskevat ympäristösäädökset ja –määräykset voidaan jakaa kuuteen isompaan kokonaisuuteen. Kuljetustoimintaan, vahinkoihin ja onnettomuuksiin, jätteenkäsittelyyn, vaarallisiin aineisiin ja kemikaaleihin, meluun ja muihin päästöihin liittyvät säädökset sekä yleiset säädökset ympäristöstä ohjaajat konsernin toimintaa. Yhteensä VR-Yhtymä –konsernin toimintaa koskee ja ohjaa 92 säädöstä (tilanne 27.8.2014).

Yleisistä ympäristösäädöksistä tärkeimmät ovat ympäristönsuojelulaki sekä vesilaki, jotka ovat molemmat 2000-luvulla voimaan tullutta ympäristölainsäädäntöä. Muita tärkeitä yleisiä ympäristöön liittyviä säädöksiä ovat muun muassa maankäyttö- ja rakennuslaki, naapurussuhdelaki, energiatehokkuuteen liittyvät säädökset sekä tupakkalaki. Myös jätelaki vaikuttaa olennaisesti molempien caseyritysten toimintaan.

Vaarallisiin aineisiin ja kemikaaleihin liittyvät säädökset kemikaalilain lisäksi ohjeistavat yrityksiä muun muassa kemikaalien käsittelyn turvallisuudesta, varastoimisesta sekä niiden vaikutuksista työhön. Muita maininnan arvoisia säädöksiä ovat vahingonkorvauslaki, Valtioneuvoston asetus maaperän pilaantuneisuuden ja puhdistustarpeen arvioinnista sekä laki eräiden ympäristölle

aiheutuneiden vahinkojen korjaamisesta. Viimeksi mainitut ovat yhteydessä VR:n PIMA-kohteisiin. Erityisesti Pohjolan Liikenteen toimintaan vaikuttavia säädöksiä ovat Valtioneuvoston asetus raskaan polttoöljyn ja kevyen polttoöljyn rikkipitoisuudesta, Valtioneuvoston päätös moottorikäyttöisten ajoneuvojen joutokäynnin rajoittamisesta sekä Valtioneuvoston asetus polttomoottoreiden pakokaasu- ja hiukkaspäästöjen rajoittamisesta ja moottoribensiinin, dieselöljyn ja eräiden muiden nestemäisten polttoaineiden laatuvaatimuksista.

3.4 Yhtäläisyydet ja eroavaisuudet konsernin sisällä

On odotettavissa, että samaan konserniin kuuluvilla VR:llä ja Pohjolan Liikenteellä on paljon yhtäläisyyksiä ympäristötoimissaan. Ympäristölupaukset ja –tavoitteet ovat yksi niistä. Näillä molemmat yritykset ovat asettaneet itselleen keskeisiin ympäristövaikutuksiinsa liittyviä selkeitä ja päämäärällisiä pyrkimyksiä, joiden toteutumisen tueksi molemmilla yrityksillä on myös erilaisia ympäristö- ja seurantaohjelmia. Lisäksi yrityksillä on samantyyppisiä tapoja sitouttaa henkilöstönsä omiin ympäristötavoitteisiinsa.

Muun ohella caseyrityksiä yhdistää tehokkuus. Sekä VR että Pohjolan Liikenne mainitsevat ympäristötoimissaan mahdollisimman suuren tehokkuuden tavoittelun. VR:llä kyse on suurimmaksi osaksi energiatehokkuudesta, sillä joitain diesel-vetoisia junia lukuun ottamatta, suurin osa VR:n kalustosta kulkee uusiutuvalla sähköenergialla. Pohjolan Liikenteellä tehokkuus viittaa erityisesti linja-autoissa käytetyn polttoaineen tehokkaaseen käyttöön eli kuljettajien taloudelliseen ajotapaan. Näin ollen ympäristötehokkuus on myös kustannustehokasta. Molemmat caseyritykset mainitsevat tehokkuuden myös ympäristövastuun motivaatiotekijänä.

Monista yhtäläisyyksistä huolimatta caseyritysten ympäristövastuussa on eroavaisuuksiakin. Raportoinnin suhteen huomattavissa on selkeä ero VR:n ja Pohjolan Liikenteen välillä, joista jälkimmäisessä raportoinnin taso on selvästi alemmalla. Myös ympäristövastuullisen toiminnan kehityskohteet ovat yritysten kesken eritasoisia. Toimitusketjun kehittäminen, minkä VR tunnistaa kehityskohteeksi, on huomattavasti laajempi kuin Pohjolan Liikenteen kehityskohteet

kuten sisäisen ympäristöviestinnän lisääminen, kiinteistöjen energiatehokkuuden parantaminen tai kierrätyksen tehostaminen. Pohjolan Liikenteen kehityskohteet ovat pitkälti jo osa VR:n ympäristövastuuta ja –toimia. Suurin erilaisuuksiin vaikuttava tekijä lienee yritysten koko, tai pikemminkin kokoero. Tämä vaikuttaa yrityksessä ympäristövastuuseen käytettävissä oleviin resursseihin, minkä seurauksena pienemmällä yrityksellä on vähemmän taloudellisia kuin muun laisiakin resursseja ympäristövastuun toteuttamiseen ja kehittämiseen. Pienemmältä yritykseltä ei luultavasti myöskään odoteta saman mittakaavan ponnisteluja ympäristövastuun suhteen kuin suuremmalta yritykseltä, jonka ympäristövaikutukset ovat suuremmat. Alla olevaan taulukkoon (Taulukko 5.) on vedetty yhteen caseyritysten ympäristövastuuseen liittyvät yhtäläisyydet ja eroavaisuudet.

Taulukko 5. Yhtäläisyydet ja eroavaisuudet VR-konserniin kuuluvissa kahdessa henkilökuljetusalan yrityksessä (VR ja Pohjolan Liikenne)

Yhtäläisyydet	Eroavaisuudet
Ympäristölupaukset ja –tavoitteet	Raportoinnin taso
Ympäristö- ja seurantaohjelmat	
Tavat ja keinot sitouttaa henkilöstö ympäristötavoitteisiin ja –lupauksiin	Kehityskohteet
Tehokkuus (energiatehokkuus, polttoainetehokkuus ja kustannustehokkuus)	

4. Tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset

Seuraavaksi vedetään yhteen tutkimuksen tulokset vastaamalla aineiston perusteella tutkimuksen päätutkimuskysymykseen ja sitä tukeviin alatutkimuskysymyksiin sekä tarkastellaan tutkimuksen perusteella tehtäviä johtopäätöksiä. Päätutkimuskysymys määriteltiin seuraavasti: Miten ympäristövastuu toteutuu henkilökuljetusalan konsernissa?

Haastatteluiden perusteella tunnistettiin monia keinoja, joilla caseyritykset takaavat ympäristövastuullisuuden toiminnassaan. Perustana ja minimivaatimuksena konsernin ympäristövastuulle toimii ympäristölainsäädäntö, jonka lisäksi konsernissa harjoitetaan vapaaehtoista ympäristövastuuta. Vapaaehtoinen ympäristövastuu ilmenee selkeimmin caseyritysten ympäristölupauksista, joilla konsernissa on asetettu mittavia ympäristötavoitteita ympäristövastuun eri osa-alueilla. Konsernin ympäristölupaukset keskittyvät caseyritysten suurimpiin ympäristövaikutuksiin, joita ovat muun muassa polttoaine- ja energiankulutus, kierrätys sekä ympäristöriskien vähentäminen. Ympäristövastuu otetaan huomioon myös hankinnoissa ja henkilöstön koulutuksessa. Lisäksi erilaiset ympäristöohjelmat ja ympäristövastuuseen liittyvät mittarit henkilöstön kannustinjärjestelmissä edesauttavat ympäristövastuun toteutumista. Lisäksi VR-Yhtymässä viestitään ja raportoidaan säännöllisesti ympäristövastuullisuudesta.

Ensimmäinen alatutkimusongelma oli: Mitä on ympäristövastuu?

Ympäristövastuun käsitteen monipuolisen tarkastelun pohjalta tutkimuksessa todettiin ympäristövastuun tarkoittavan yrityksen toiminnan aiheuttamien ympäristöongelmien ja ympäristöriskien hallintaa. Isona osana yritysten ympäristövastuuta on myös luonnonvarojen kestävä hyödyntäminen ja ylipäänsä kestävä kehitys. Näin ollen ympäristövastuu koostuu muun muassa luonnonsuojelusta, ja sen tavoitteena on toimia ympäristön kannalta parhaalla mahdollisella tavalla. Myös empiria tukee tätä käsitystä ympäristövastuusta, sillä caseyritykset keskittyvät ympäristövastuullisuudessaan ympäristöriskien ja – ongelmien kokonaisvaltaiseen hallintaan.

Toisena alatutkimusongelmana oli: Mikä motivoi yritystä toimimaan kestävän kehityksen mukaisesti?

Tutkimuksessa suurimmaksi ympäristövastuun motiiviksi nousi tehokkuus. Caseyrityksissä tunnistettiin, että ympäristövastuun kantamisella on liiketaloudellisia perusteita – kustannustehokkuus ja yleisesti taloudellinen tehokkuus mainittiin motivoiviksi tekijöiksi. Sidosryhmien odotukset kannustavat myös caseyrityksiä toimimaan ympäristöystävällisesti. Lisäksi ympäristöystävällisyyden positiiviset vaikutukset yrityksen maineeseen ja imagoon motivoivat ympäristövastuulliseen toimintaan. Haastatteluiden ja caseyritysten ympäristövastuullisuuden motiiveiden perusteella voidaan caseyrityksetkin liittää Rohwederin tunnistamiin vastuustrategiaryhmien (2004, 131) kontekstiin. Pienemmän yrityksen edustajana Pohjolan Liikenne sopisi kolmanteen ryhmään kuuluvaksi, eli ympäristövastuullisuuden mukainen ajattelu- ja toimintatapa ovat osana liiketoimintaa ja strategiaa. Pohjolan Liikenteellä ympäristövastuu on yksi liiketoiminnan ulottuvuus. VR:n toiminta sopii taas paremmin neljänteen ryhmään, sillä ympäristövastuu on yritykselle keskeinen kilpailukeino.

Viimeisenä alatutkimusongelma oli: Vaikuttaako ympäristövastuullisuus yrityksen tuloksellisuuteen?

Tänä päivänä hallitseva näkemys on, että ympäristövastuullisuuden kantaminen vaikuttaa positiivisesti yrityksen tuloksellisuuteen. Vaikka aiempia tutkimuksia löytyy myös ympäristövastuun ja yrityksen tuloksen negatiivisesta yhteydestä, vahvistavat caseyritysten havainnot ympäristövastuun liiketaloudellisista perusteista näkemystä kyseisten komponenttien positiivisesta suhteesta. On kuitenkin todennäköistä, että ympäristövastuulliset toimet niin sanotusti maksavat itsensä takaisin vasta jonkin ajan kuluttua alkuperäisen ympäristöinvestoinnin tekemisestä.

Tutkimuksessa nousi esiin pitkälti samanlaisia asioita ja tuloksia kuin aiheeseen liittyvässä aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa. Caseyritysten ympäristövastuullisuuden takaavat toimet olivat yhteydessä ympäristövastuun määrittelytapoihin ja kirjallisuudessa esitettyihin ympäristövastuun osa-alueisiin ja komponentteihin.

Ympäristövastuun motiiveihin liittyvässä kirjallisuudessa lainsäädäntöä ja legitimizeettiä pidetään usein yhtenä ympäristövastuullisuuden suurimpana kannustimena. Tutkimuksen empiriassa tästä ei kuitenkaan ole vahvaa näyttöä. Vaikka lainsäädäntö toimiikin caseyrityksille ympäristövastuun perustana, sitä ei pidetä nimenomaisesti ympäristövastuuseen motivoivana tekijänä. Pohjolan Liikenteen hallintopäällikkö Thomas Björklund mainitseekin ympäristövastuullisen toiminnan olevan perusedellytys nyky maailmassa. Lakiin ja säädöksiin perustuvaa motiivia tärkeämpinä ja maininnan arvoisina pidettiin kirjallisuudessakin esille tuotuja liiketaloudellisia sekä yrityksen maineeseen ja imagoon liittyviä motiiveja.

Ympäristövastuun pelikenttä muuttuu alituisesti, minkä vuoksi säännöllinen ympäristötoiminnan arvioiminen ja tarvittavien kehitystoimenpiteiden läpivieminen on ensisijaisen tärkeää. Ympäristövastuullisuuteen liittyy myös aktiivinen kanssakäyminen sidosryhmien kanssa. Yleisesti tutkimuksen perusteella voidaan tehdä johtopäätös siitä, että ympäristövastuu on tänä päivänä erittäin oleellinen osa yritysten toimintaa.

Tutkimus on rajattu kandidaatintyön puitteissa kompaktiksi kokonaisuudeksi, jonka takia aihepiirin jatkotutkimus on mahdollista. Haastateltavien ja mukana olevien yritysten otos on tässä työssä pieni, mutta myös työn luonteen vuoksi perusteltu ja riittävä. Tutkimusta olisi kuitenkin mahdollista jatkaa haastatteleamalla esimerkiksi muita konsernin yhtiöitä ja laajentamalla jopa muihinkin kuin henkilökuljetusta harjoittaviin yhtiöihin konsernin sisällä. Otokseen voisi sisällyttää yrityksiä, joissa ympäristövastuu ei ole vielä niin korkealla tasolla kuin tämän työn caseyrityksillä. Tällainen vertailu toisi uutta näkökulmaa tutkimukseen. Henkilökuljetusalan kontekstissa tutkimusta voisi laajentaa ja tutkia useampien toimialojen yritysten sekä konsernien ympäristövastuullisia toimia. Muun ohella tämän työn tarkastelun ulkopuolelle jääneet yritysvastuun muut osa-alueet tarjoavat mielenkiintoisen jatkotutkimuskohteen.

Lähdeluettelo

Babiak, K. & Trendafilova, S. (2011) CSR and Environmental Responsibility: Motives and Pressure to Adopt Green Management Practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 18, 1, 11-24.

Buchholz, R. A. (1991) Corporate Responsibility and the Good Society: From Economics to Ecology. *Business Horizons* 34, 4, 19-31.

Campbell, J. L. (2007) Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review* 32, 3, 946-967.

Carroll, A. B. (1991) The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons* 34, 4, 39-48.

Carroll, A. B. (1999) Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct. *Business and Society* 38, 3, 268-295.

Carter C. R. , Kale, R. Grimm, C. M. (2000) Environmental Purchasing and Firm Performance: an Empirical Investigation. *Transportation Research: Part E* 36, 3, 219-228.

Cochran, P. L. (2007) The Evolution of Corporate Social Responsibility. *Business Horizons* 50, 6, 499-454.

Colicchia, C. , Marchet, G. , Melacini, M. , Perotti, S. (2013) Building Environmental Sustainability: Empirical Evidence from Logistics Service Providers. *Journal of Cleaner Production* 59, 197-209.

Ekokompassi (2014) Yrityksen ympäristövastuu ja –johtaminen [verkkodokumentti]. [Viitattu 2.12.2014]. Saatavilla <http://www.ekokompassi.fi/ymparistotietoa/yrityksen-ymparistovastuu-ja-johtaminen/>

Elkington, J. (1999) *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford, Capstone.

Eskola, J. & Suoranta, J. (2003) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 6. p. Tampere, Vastapaino.

Euroopan komissio (2014) *Yritysten yhteiskuntavastuu EU:ssa* [verkkodokumentti].

[Viitattu 17.11.2014]. Saatavilla

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=331&langId=fi>

Flammer, C. (2013) Corporate Social Responsibility and Shareholder Reaction: the Environmental Awareness of Investors. *Academy of Management Journal* 56, 3, 758-781.

Freeman, R. E. & Reed, D. L. (1983) Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review* 25, 3, 88-106.

Grandy, G. & Mills, A. J. (2004) Strategy as Simulacra? A Radical Reflexive Look at the Discipline and Practice of Strategy. *Journal of Management Studies* 41, 7, 1153-1170.

Griffin, M. , Babin, B. , Attaway, J. S. (1991) An Empirical Investigation of the Impact of Negative Public Publicity on Consumer Attitudes and Intentions. *Advances in Consumer Research* 18, 1, 334-341.

Harmaala, M-M. & Jallinoja, N. (2012) *Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta*. Helsinki, Sanoma Pro Oy.

Heiskanen, E. (2004a) *Ympäristö ja liiketoiminta*. Helsinki, Gaudeamus Kirja & Oy Yliopistokustannus University Press Finland Ltd.

Heiskanen, E. (2004b) Ympäristöjohtamisen työkalujen ja mittareiden hyödyllisyys – erilaisia näkökulmia arviointiin. Teoksessa: Heiskanen, E. (toimittaja) Ympäristö ja liiketoiminta. Helsinki, Gaudeamus Kirja & Oy Yliopistokustannus University Press Finland Ltd.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000) Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki, Yliopistopaino.

Horváthová, E. (2012) The Impact of Environmental Performance on Firm Performance: Short-term Costs and Long-term benefits. *Ecological Economics* 84, 91-97.

Jayachandran, S. , Kalaignanam, K. & Eilert, M. (2013) Product and Environmental Social Performance: Varying Effect on Firm Performance. *Strategic Management Journal* 34, 1255-1264.

Juutinen, S. & Steiner, M-L. (2010) Strateginen yritysvastuu. Helsinki, WSOY Pro Oy.

Ketola, T. (2005) Vastuullinen liiketoiminta – Sanoista teoiksi. Helsinki, Edita Prima Oy.

Katsioloudis, P. J. & Jones, M. V. (2012) Green Transportation for A Green Earth. *Technology & Engineering Teacher* 71, 7, 19-25.

Lannelongue, G. , Gonzales-Benito, O , Gonzales-Benito, J. (2014) Environmental Motivations: The Pathway to Complete Environmental Management. *Journal of Business Ethics* 124, 1, 135-147.

Liikennevirasto (2012) Ratatekniset ohjeet (RATO) osa 20, Ympäristö ja ratatiealueet. Liikenneviraston ohjeita 18 / 2012 [verkkodokumentti]. [Viitattu 3.12.2014]. Saatavilla http://www2.liikennevirasto.fi/julkaisut/pdf3/lo_2012-18_rato_20_web.pdf

Lioui, A & Sharma, Z. (2012) Environmental Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Disentangling Direct and Indirect Effects. *Ecological Economics* 78, 100-111.

Lovio, R. (2004a) Ympäristöasioiden hallintajärjestelmät ympäristöjohtamisen työkaluna. Teoksessa: Heiskanen, E. (toimittaja) Ympäristö ja liiketoiminta. Helsinki, Gaudeamus Kirja & Oy Yliopistokustannus University Press Finland Ltd.

Lovio, R. (2004b) Ympäristöraportointi sisäisen organisaatiokulttuurin muuttamisen sekä ulkoisen viestinnän välineenä. Teoksessa: Heiskanen, E. (toimittaja) Ympäristö ja liiketoiminta. Helsinki, Gaudeamus Kirja & Oy Yliopistokustannus University Press Finland Ltd.

Lovio, R. (2004c) Yrityksen sidosryhmät ja ympäristöjohtaminen. Teoksessa: Heiskanen, E. (toimittaja) Ympäristö ja liiketoiminta. Helsinki, Gaudeamus Kirja & Oy Yliopistokustannus University Press Finland Ltd.

Lovio, R. & Kuisma, M. (2004) Ympäristöasioiden ja yritystalouden yhteensovittamisen haaste. Teoksessa: Heiskanen, E. (toimittaja) Ympäristö ja liiketoiminta. Helsinki, Gaudeamus Kirja & Oy Yliopistokustannus University Press Finland Ltd.

Lynes, J. Andrachuk, M. (2008) Motivations for corporate social and environmental responsibility: A case study of Scandinavian Airlines. *Journal of International Management* 14, 4, 377-390.

Lyon, T. P. & Maxwell, J. W. (1999) Corporate Environmental Strategies as Tools to Influence Regulation. *Business Strategy & the Environment* 8, 3, 189-196.

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

Mihalache, S. S. (2013) Aspects Regarding Corporate Social Responsibility Definition and Dimensions. *Proceedings of the International Conference Marketing – from Information to Decision* 6, 130-144.

Mintzberg, H. (1987) The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. *California Management Review* 30, 1, 11-24.

Montgomery, R. & Sanches, L (2002) Efficiency: The sustainability criterion that provides useful guidance for statistical research. *Statistical Journal of the United Nations* 19, 1, 29-40.

Pohjolan Liikenne (2011a) Historia [verkkodokumentti]. [Viitattu 2.12.2014]. Saatavilla http://pohjolanliikenne.fi/fi/index/yritys/historia_0.html

Pohjolan Liikenne (2011b) Ympäristö [verkkodokumentti]. [Viitattu 3.12.2014]. Saatavilla <http://pohjolanliikenne.fi/fi/index/yritys/ymparisto.html>

Pohjolan Liikenne (2013) Pohjolan Liikenne lukuina [verkkodokumentti]. [Viitattu 2.12.2014]. Saatavilla http://pohjolanliikenne.fi/fi/index/yritys/pohjolan_liikenne_lukuina.html

Rohweder, L. (2004) Yritysvastuu – kestävä kehitys organisaatiossa. Porvoo, WS Bookwell Oy.

Teng, M-J. , Wu, S-Y. & Chou, S. (2014) Environmental Commitment and Economic Performance – Short-term Pain for Long-term Gain. *Environmental Policy and Governance* 24, 1, 16-27.

Tilastokeskus (2014a) Konserni [verkkodokumentti]. [Viitattu 4.11.2014]. Saatavilla <http://www.stat.fi/meta/kas/konserni.html>

Tilastokeskus (2014b) Tytäryhtiö [verkkodokumentti]. [Viitattu 4.11.2014]. Saatavilla <http://www.stat.fi/meta/kas/tytaryritys.html>

Ulkoasianministeriö & Ympäristöministeriö (1988) Yhteinen tulevaisuutemme. Ympäristön ja kehityksen maailmankomission raportti. Suomennos. Englanninkielinen alkuperäisteos: Our Common Future (1987). Helsinki, Valtion painatuskeskus.

VR (2013) Ympäristölupaukset [verkkodokumentti]. [Viitattu 3.12.2014]. Saatavilla <http://www.vrgroup.fi/fi/vrgroup/vastuullisuus/ymparisto/ymparistolupaukset-2013-2020/>

VR (2014a) Konsernin hallinto [verkkodokumentti]. [Viitattu 2.12.2014]. Saatavilla <http://www.vrgroup.fi/fi/vrgroup/vr-group-yrityksena/konsernin-hallinto/>

VR (2014b) Matkustajaliikenne [verkkodokumentti]. [Viitattu 2.12.2014]. Saatavilla <http://www.vrgroup.fi/fi/vrgroup/liiketoiminnot/matkustajaliikenne/>

VR (2014c) VR Group yrityksenä [verkkodokumentti]. [Viitattu 2.12.2014]. Saatavilla <http://www.vrgroup.fi/fi/vrgroup/vr-group-yrityksena/>

Williamson, D. Lynch-Wood, G. & Ramsay, J. (2006) Drivers of Environmental Behaviour in Manufacturing SMEs and the Implications for CSR. *Journal of Business Ethics* 67, 3, 317-330.

Liitteet

Liite 1

Haastattelukysymykset

VR-Yhtymä Oy

- Mitä erityisiä piirteitä VR-Yhtymällä on ympäristövastuuseen liittyen?
- Mitkä ympäristön suojeluun liittyvät lait, asetukset ja muut määräykset ohjaavat yrityksenne toimintaa?
 - Miltä viranomaisilta nämä määräykset tulevat?
- Harjoitatteko yrityksessänne vapaaehtoista ympäristövastuullisuutta (lakien, asetusten ja viranomaismääräysten lisäksi)?

- Millä keinoilla takaatte kestävän kehityksen mukaisen toiminnan?
 - esimerkiksi energian käyttö, hankinnat, taustatoimet (toimistotyöskentely, toimitilat, jätehuolto,...)
- Miten yrityksessänne sitoutetaan henkilökunta ympäristövastuuseen?

- Miten viestitte / raportoitte ympäristövastuusta?
 - Yrityksen ulkopuolelle
 - Yrityksen sisällä
- Miten hyödynnätte ympäristövastuullisuutta markkinoinnissanne?

- Mikä motivoi yritystänne harjoittamaan ympäristövastuullista liiketoimintaa?
- Uskotteko, että ympäristövastuullisuuden kantaminen voi parantaa kilpailukykyä? Miten?

- Mitä hyötyjä ja haittoja/haasteita koette kestävän kehityksen mukaisen liiketoiminnan tuovan?
- Mitä voisitte tehdä parantaaksenne ympäristövastuullisuutta entisestään?

Liite 2

Haastattelukysymykset

Oy Pohjolan Liikenne Ab

- Mitä erityisiä piirteitä Pohjolan Liikenteellä on ympäristövastuuseen liittyen?
- Mitkä ympäristön suojeluun liittyvät lait, asetukset ja muut määräykset ohjaavat yrityksenne toimintaa?
 - Miltä viranomaisilta nämä määräykset tulevat?
- Harjoitatteko yrityksessänne vapaaehtoista ympäristövastuullisuutta (lakien, asetusten ja viranomaismääräysten lisäksi)?
- Millä keinoilla takaatte kestävän kehityksen mukaisen toiminnan?
 - esimerkiksi energian käyttö, hankinnat, taustatoimet (toimistotyöskentely, toimitilat, jätehuolto,...)
- Miten yrityksessänne sitoutetaan henkilökunta ympäristövastuuseen?
- Miten viestitte / raportoitte ympäristövastuusta?
 - Yrityksen ulkopuolelle
 - Yrityksen sisällä
- Miten hyödynnätte ympäristövastuullisuutta markkinoinnissanne?
- Mikä motivoi yritystänne harjoittamaan ympäristövastuullista liiketoimintaa?
- Uskotteko, että ympäristövastuullisuuden kantaminen voi parantaa kilpailukykyä? Miten?
- Mitä hyötyjä ja haittoja/haasteita koette kestävän kehityksen mukaisen liiketoiminnan tuovan?
- Mitä voisitte tehdä parantaaksenne ympäristövastuullisuutta entisestään?