



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

Todellisen ympäristövastuullisen liiketoiminnan ajurit

Johtamisen ja organisoinnin
kandidatutkielma

Laatija:
Nelli-Majja Pekola

Ohjaaja:
KTT Milla Unkila

9.2.2024
Turku

Turun yliopiston laatu järjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Kandidutkielma

Oppiaine: Johtaminen ja organisointi

Tekijä: Nelli-Maija Pekola

Otsikko: Todellisen ympäristövastuullisen liiketoiminnan ajurit

Ohjaaja: KTT Milla Unkila

Sivumäärä: 53 sivua

Päivämäärä: 9.2.2024

Ympäristöongelmat aiheuttavat ennen näkemättömällä nopeudella ja mittakaavalla peruuttamattomia vaikutuksia elinympäristöömme. Biodiversiteettikato ja ilmastonmuutos ovat vain esimerkkejä ympäristöongelmista, jotka aiheuttavat vaarallisia seurauksia niin ihmiskunnalle kuin luonnon ekosysteemeille. Yrityksillä on mahdollisuus toimia niin uhkana kuin mahdollisuutena moninaisten ympäristöongelmien taklaamisessa. Siksi tämän tutkielman tarkoitus on kirjallisuuskatsauksella syventyä ympäristöongelmien ratkaisuun yritystasolla.

Tutkielmassa on ensin syvennytty Dyllickin ja Muffin (2015) vastuullista liiketoimintaa kategorisoivaan typologiaan. Yritykset voivat toimia todellisesti tai nimellisesti ympäristövastuullisesti. Nimellinen ympäristövastuullisuus, jossa arvoa ympäristölle tuotetaan liiketoiminnan sivutuotteena päämäärän sijasta, ei auta ratkaisemaan ympäristöongelmia. Aikamme ympäristöongelmien ratkaisemiseksi tarvitaan todellisesti ympäristövastuullista liiketoimintaa. Tutkielmassa on määritelty typologian pohjalta todellisesti ympäristövastuullinen liiketoiminta, joka tarkoittaa liiketoimintaa, jonka lähtökohtana on ympäristöongelmien ratkaisu. Lisäksi tutkielma on johtanut typologiasta kolme vastuullisuussiirtymää, joiden kautta yrityksiä ympäristövastuullisuus kehittyi. Tutkielman tavoitteena on tunnistaa tekijöitä, jotka ajavat näitä siirtymiä ja todellisen ympäristövastuullisen liiketoiminnan saavuttamista.

Tutkielmassa on jaoteltu ympäristövastuullisuutta tukevat tekijät yrityksen ulkoisiin ja sisäisiin ajureihin. Tunnistettuja ulkoisia ajureita ovat virallinen sääntely (kansainvälinen ja kansallinen lainsäädäntö), toimialojen itsesääntely sekä kuluttajat ja kansalaisjärjestöt. Puolestaan yrityksiä sisäisiä ajureita ovat proaktiivinen ympäristövastuustrategia, prosessit, organisaatiokulttuuri ja arvot, sekä johtaminen ja individualistiset ominaisuudet. Tutkielman analyysin perusteella kaikki sisäiset järjestelmät tukevat todellisen ympäristövastuullisuuden saavuttamista. Ulkoisista ajureista todellista ympäristövastuullista liiketoimintaa ajavat ainoastaan kansallinen lainsäädäntö, sekä kuluttajat ja kansalaisjärjestöt.

Jokainen ulkoinen ja sisäinen tekijä vaikuttaa vastuullisuussiirtymiin eri vahvuudella. Todellista ympäristövastuullista liiketoimintaa, eli kolmatta vastuullisuussiirtymää, tukevat ajureista vahviten proaktiivinen ympäristövastuustrategia, vihreä organisaatiokulttuuri ja organisaation arvot sekä oikeanlainen johtajuus sekä työntekijöiden individualistiset ominaisuudet. Analyysin johtopäätökset osoittavat, että sisäisten järjestelmien vaikutus pysyy vahvana läpi kaikkien vastuullisuussiirtymien, kun taas ulkoisten ajurien vaikutus heikkenee mitä syvemmälle ympäristövastuullisuuden tasolle edetään.

Jatkotutkimusaiheina tutkielma esittää empiiristä tutkimusta siitä, miten kukin ajuri vaikuttaa vastuullisuussiirtymiin. Tämä tutkielma parantaa tietoisuutta yrityksiä sisällä ja ulkopuolella ympäristövastuullisesta liiketoiminnasta. Tutkielma onkin hyödyllinen yrityksiä ympäristövastuullisuutta kehittäville ulkoisille sekä sisäisille toimijoille. Yrityksiä ulkoista sääntelyä ja sisäisiä järjestelmiä tulisikin kehittää tukemaan kolmatta vastuullisuussiirtymää, jotta yritykset voidaan valjastaa ratkaisemaan ympäristöongelmia.

Avainsanat: ympäristövastuullinen liiketoiminta, yritysvastuu

SISÄLLYSLUETTELO

1	Johdanto	7
2	Yritysten ympäristövastuullisuus	9
2.1	Ympäristö ja liiketoiminta	9
2.2	Ympäristövastuullinen liiketoiminta	11
2.2.1	Syötteet, prosessit ja tuotokset typologian pohjana	12
2.2.2	Vastuullisen liiketoiminnan tasot 1.0, 2.0 ja 3.0	14
2.2.3	Siirtymät kohti todellisesti vastuullista liiketoimintaa	16
3	Ympäristövastuullisuuden ulkoiset ajurit	18
3.1	Virallinen sääntely	18
3.1.1	Kansainvälinen ympäristöoikeus	20
3.1.2	Kansallinen ympäristöoikeus	20
3.1.3	Kansallisen ympäristöoikeuden sääntelytavat	22
3.2	Toimialan itsesääntely	25
3.3	Kuluttajat ja kansalaisjärjestöt	28
4	Ympäristövastuullisuuden sisäiset ajurit	31
4.1	Proaktiivinen ympäristöstrategia	31
4.2	Viralliset järjestelmät	34
4.2.1	Prosessit	35
4.2.2	Mittaus- ja palkitsemisjärjestelmät	39
4.3	Epäviralliset järjestelmät	42
4.3.1	Organisaatiokulttuuri ja organisaation arvot	42
4.3.2	Johtaminen ja individualistiset ominaisuudet	45
5	Yhteenveto ja johtopäätökset	47
	Lähteet	51

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Vastuullisen liiketoiminnan tasot (Mukaillen Dyllick ja Muff 2016)	15
Kuvio 2. Vastuullisuussiirtymät (Mukaillen Dyllick ja Muff 2016)	17
Kuvio 3. Ympäristövastuullisen liiketoiminnan ajurit	50

1 Johdanto

Ympäristöongelmat aiheuttavat ennen näkemättömällä nopeudella ja mittakaavalla peruuttamattomia vaikutuksia elinympäristöömme. Vaikka viimeiset viisi vuosikymmentä ovat olleet merkittävien ympäristösuojelun voittojen aikaa, on samalla ajanjaksolla maapallon luonnon järjestelmien tila jatkanut heikkenemistään (Tortell 2020, 8683–8688). Maaperän köyhtyminen, biodiversiteettikato ja ilmastonmuutos ovat vain esimerkkejä ympäristöongelmista, jotka aiheuttavat vaarallisia seurauksia niin ihmiskunnalle kuin luonnon ekosysteemeille. Ympäristöongelmat eivät pelkästään kosketa luontoa, vaan ne toimivat laukaisijoina monille ihmiskunnan haasteille, kuten köyhyydelle, vesi- ja nälkäpulalle ja konflikteille. Ympäristön hyvinvointi myötävaikuttaaakin yhteiskuntien hyvinvointiin.

Ympäristöongelmat eivät synny eivätkä ratkea itsekseen. Tapamme kuluttaa ja hyödyntää luonnonvaroja on johtanut näiden ongelmien syntyyn sekä kärjistymiseen. Väestönkasvu, jatkuva kestämaton maanmuokkaus ja luonnonvarojen hyväksikäyttö on johtanut moniin ympäristöongelmiin. Erityisesti yrityksillä on teollistumisesta lähtien ollut merkittävä negatiivinen vaikutus ympäristön tilaan. Toisaalta nykyaikana on nähtävissä, että yritykset voivat myös olla avain ympäristöongelmien ratkaisuun. Liiketoiminnalla onkin niin mahdollisuus kuin velvollisuus toimia tärkeässä roolissa ratkaisemassa ympäristöongelmia (Dyllick & Muff 2016, 171). Yritykset voivat johtaa liikettä ympäristöstä välittämiseksi ja yhteisien luonnonvarojemme suojelemiseksi. (Esty & Winston 2006, 304.) Yrityksillä onkin paljon resursseja käytössään, ja täten paljon mahdollisuuksia toimia ympäristöongelmien ratkaisijoina.

Yrityksien ponnistukset kestävä liiketoiminnan saavuttamiseksi eivät kuitenkaan näy maailman tilaa mittaavissa tutkimuksissa (Dyllick & Muff 2016, 156). Tutkijat Dyllick ja Muff (2016) ovatkin esittäneet, että aikamme ympäristöongelmien ratkaisuun tarvitaan todellista vastuullista liiketoimintaa. Yritykset voivatkin toimia nimellisesti tai todellisesti ympäristövastuullisesti. Todellinen ympäristövastuullisuus on koko liiketoiminnan pohjaamista ympäristöongelmien ratkaisuun, kun taas nimellisesti ympäristövastuulliset yritykset ainoastaan minimoivat negatiivisen vaikutuksen luontoon luomatta positiivista arvoa ympäristölle. Dyllick ja Muff jaottelevat ympäristövastuullisuuden kolmelle tasolle, joista kaksi ensimmäistä on nimellistä ympäristövastuullisuutta ja viimeinen on todellista ympäristövastuullisuutta.

Ympäristövastuullisuudella tässä tutkielmassa tarkoitetaan, jollei muihin tasoihin erikseen viitata, todellisesti ympäristövastuullista liiketoimintaa. Ympäristöongelmien ratkaisemiseksi yritysten tulisi toimia todellisen ympäristövastuullisen liiketoiminnan mukaisesti.

Tutkielman tavoite onkin tunnistaa niitä tekijöitä, jotka saavat yritykset toimimaan ympäristövastuullisesti. Tutkielma identifioi niin ulkoisia kuin sisäisiä yritysten ympäristövastuullisuuden ajureita, sekä ajurien yhteyttä ympäristövastuullisuuden saavuttamiseen. Tutkielma tarttuu tavoitteeseen vastaamalla tutkimuskysymykseen ”Mitkä yritysten ulkoiset ja sisäiset tekijät ajavat todellisesti ympäristövastuullista liiketoimintaa?”.

Tutkielma koostuu johdannosta ja neljästä osiosta. Johdantoa seuraava osio 2 esittelee ensiksi aikamme ympäristöongelmia sekä luonnon ja liiketoiminnan välistä suhdetta. Tässä osiossa tutustutaan myös vastuulliseen liiketoimintaan Dyllickin ja Muffin (2016) typologialla, joka esittelee kolme vastuullisuuden tasoa yrityksissä. Osiossa määritellään mitä on todellisesti ympäristövastuullinen liiketoiminta ja siirtymät, joita tarvitaan sen saavuttamiseksi. Seuraavassa osiossa 3 tunnistetaan yrityksestä riippumattomia ulkoisia tekijöitä, jotka ajavat ympäristövastuullista liiketoimintaa. Osiossa 4 puolestaan tunnistetaan yritysten sisäisiä ominaisuuksia, jotka ajavat ympäristövastuullista liiketoimintaa. Viimeinen osio 5 on yhteenveto tutkielmassa tunnistetuista ympäristövastuullisuuden ajureista. Osio kuvaa mitkä ajureista ovat tärkeimpiä todellisen ympäristövastuullisuuden saavuttamisen kannalta.

2 Yritysten ympäristövastuullisuus

2.1 Ympäristö ja liiketoiminta

Viimeiset viisi vuosikymmentä ovat olleet merkittävien ympäristösuojelun voittojen aikaa. Samalla ajanjaksolla on kuitenkin koettu myös monia huomattavia epäonnistumisia ja tyhjiä lupauksia, jotka ovat johtaneet maapallon luonnon järjestelmien tilan heikentymisen jatkumiseen onnistumisista huolimatta. Esimerkiksi globaali muovintuotanto fossiilisista polttoaineista on kasvanut 1970-luvulta yli kymmenkertaiseksi. Eksponentiaalinen kasvu on johtanut tuotannon määrään, joka ylittää kykymme kierrättää jätteitä. Seurauksena muovia on kertynyt läpi ravintoverkon eliöiden kudoksiin ja laajoihin ekosysteemeihin vuorista meriin. Toisaalta maankäytön muutos maataloutta varten on vaikuttanut merkittävästi ekosysteemeihin, aineiden luonnolliseen kiertoon, luonnon monimuotoisuuteen ja ilmastoon. Maanmuokkaus tuplaantuneen väestön tarpeisiin onkin johtanut metsäkadon lisääntymiseen 3 miljoonalla neliometrillä. (Tortell 2020, 8683–8688.)

Lisäksi biodiversiteetti lajien ja ekosysteemien välillä vähenee nopeammin kuin koskaan ihmiskunnan historiassa. Biodiversiteettikadolla on monia vakavia seurauksia ihmiskunnalle. Biodiversiteetin rivakka vähentyminen horjuttaakin lähes kaikkien YK:n asettamien kestävyystavoitteiden (SDG) kehitystä. (IPBES 2019, 10–17.) Muovijätteen kertymisen ekosysteemeihin sekä biodiversiteetti- ja metsäkadon lisäksi maaperän köyhtyminen, otsonikato, aavikoituminen ja merien rehevöityminen jatkavat listaa aikamme ympäristöongelmista, jotka vaikeuttavat niin luonnon ekosysteemien kuin yhteiskuntien toimintaa.

Kuitenkin yksi vakavimmista planeettaamme kohtaavista ympäristöuhista on ilmastonmuutos (Sullivan 2017, 2.). Kolmen vuosikymmenen aikana, vuodesta 1990 vuoteen 2020, globaali fossiilisten polttoaineiden kulutus on lisääntynyt 30 prosentilla ja ilmakehän hiilidioksidipitoisuus on kasvanut enemmän kuin edeltävällä ajanjaksolla vuodesta 1700 vuoteen 1950. Seurauksena globaali keskilämpötila on noussut yli 0.5 asteella. (Tortell 2020, 8683–8688.) Ilmastonmuutoksen seuraukset ovat laaja-alaiset. Merenpinnat nousevat, jäätiköt ja ikirouta sulaa, äärimmäiset sääilmiöt yleistyvät ja voimistuvat sekä sadanta muuttuu, mikä johtaa kasvavaan tulvarisktiin ja kuivuuteen. Muutokset luonnossa ja ilmastossa aiheuttavat toinen toistaan vaarallisempia uhkia

ihmiskunnan tarpeiden ravinnosta turvallisuuden varmistamiseen - varsinkin, kun väestön kasvaessa kilpailu luonnon resursseista kiihtyy. Selvää olikin jo vuonna 2017, että traagisimpien ilmastonmuutoksen seurauksien välttämiseksi pitäisi kasvihuonepäästöjen radikaalin vähentämisen alkaa seuraavan vuosikymmenen aikana. (Sullivan 2017, 2.) Vuonna 2022 tiedeyhteisön mielipide ei ole muuttunut; IPCCn raportin mukaan pysyäksemme 1.5 tai 2 asteen ilmaston lämpenemisessä tarvittaisiin välittömiä nopeita ja mittavia kasvihuonekaasujen päästövähennyksiä nyt sekä jatkossa seuraavien vuosikymmenien aikana (IPCC 2022, 17).

Resurssien ehtyminen ja jatkuva ympäristön turmeltuminen onkin ajanut instituutioita, yrityksiä ja kuluttajia muuttamaan tapojansa tuottaa sekä kuluttaa saavuttaakseen kestäväen kehityksen (Jaca, Prieto-Sandoval, Psomas & Ormazabal 2018, 201). Ilmastonlämpeneminen, vesipula, luontokato ja kemikaalien lisääntyminen ihmisissä sekä eläimissä ovat vain esimerkkejä ympäristöongelmista, jotka vaikuttavat yritysten toimintaan. Yrityksien rooli onkin keskeinen ympäristöongelmien ratkaisemisessa, sillä yritykset voivat johtaa liikettä ympäristöstä välittämiseksi ja yhteisien luonnonvarojemme suojelemiseksi. (Esty & Winston 2006, 8, 304.)

Esimerkiksi yritysten rooli on kriittinen ilmastonmuutoksen hillitsemisessä. Kasvihuonepäästöjen leikkaaminen vaatii yrityksiltä koordinoitua toimintaa läpi toimitusketjujen esimerkiksi tehostamalla energia- ja materiaalitehokkuutta, käyttämällä vähäpäästöisiä energialähteitä, hyödyntämällä kiertotaloutta ja muuttamalla tuotantoprosesseja (IPCC 2022, 28). Yritykset voivat osallistua kasvihuonepäästöjen leikkaamiseen allokoimalla pääomaansa puhtaan energian tuotantoon, innovoimalla ja kehittämällä uusia teknologioita sekä vaikuttamalla valtioiden toimiin (Sullivan 2017, 3). Liiketoiminnalla onkin mahdollisuus ja velvollisuus toimia tärkeässä roolissa ratkaisemassa niin sosiaalisia kuin ympäristöllisiä ongelmia (Dyllick & Muff 2016, 171).

Meidän sekä tulevien sukupolvien hyvinvointi riippuukin yritysten osallistumisesta muutokseen kohti kestävyttä (Sjåfjell, Johnston, Anker-Sørensen & Millon 2015, 79). Vaikka yritysten johtajat ovat heränneet kestävyysajattelun tärkeyteen kilpailukyvyllä ylläpitämiseksi (Dyllick & Muff 2016, 157) ja ympäristöongelmien ratkaisemiseksi (Esty & Winston 2006, 305) eivät ponnistukset kestäväen liiketoiminnan saavuttamiseksi näy maailman tilaa mittaavissa tutkimuksissa (Dyllick & Muff 2016, 156; Hoffman & Georg

2018). Ympäristöongelmat jatkavat pahenemistaan yritysten ympäristövastuullisuudesta huolimatta.

Ongelman tuottaa se, että yritykset toimivat nimellisesti ympäristövastuullisesti, jolloin arvoa tuotetaan ympäristölle ikään kuin sivutuotteena eikä päämääränä. Esimerkiksi Suomessa 97% yrityksistä uskoo vaikuttavansa positiivisesti ympäristöön ja/tai yhteiskuntaan, mutta vain harvoilla on vaikutuksista vahvaa näyttöä. Vastuullisuudella tavoitellaankin merkittävästi useammin lyhyen aikavälin mitattavia hyötyjä; myynnin kasvua tavoittelee yrityksistä reilu kolmannes ja osakkeiden kasvua joka viides. Entistään harvemmillä yrityksellä vastuullisuus on innovoinnin tai tuotteiden, palveluiden ja toiminnan prosessien kehittämisen lähtökohta. (FIBS 2021, 7–9). Nimellinen ympäristövastuullisuus, jossa vastuullisuus ei ole liiketoiminnan lähtökohta, ei auta ratkaisemaan aikamme ympäristöongelmia.

Ratkaisuun tarvitaan todellisesti vastuullista liiketoimintaa, jossa liiketoiminta pohjataan ympäristöongelmien ratkaisuun. Tutkielma syventyykin todellisen vastuullisen liiketoimintaan analysoimalla ajureita, jotka tukevat yritysten vastuullisuutta. Ennen ajurien analyysiä määritellään seuraavassa kappaleessa mitä todellinen vastuullinen liiketoiminta on, ja millaisia siirtymiä yrityksissä sen saavuttaminen vaatii. Kappale johtaa lopuksi Dyllickin ja Muffin (2016) typologian pohjalta määritelmän todelliselle ympäristövastuulliselle liiketoiminnalle, jota tarvitaan ympäristöongelmien taklaamiseksi.

2.2 Ympäristövastuullinen liiketoiminta

Dyllick ja Muff (2016) ovat esittäneet vastuullista liiketoimintaa jaottelevan typologian, jotta yritysten mikrotason prosessit saataisiin tuottamaan makrotason vaikutuksia globaaliin kestäväan kehitykseen. Typologia jaottelee liiketoiminta malleja vastuullisuuden integroinnin mukaan käyttäen analyysin pohjana syöte-prosessi-tuotos mallia (”input-process-output” model). Typologia kuvaa vastuullisten liiketoimintamallien eroavan yritysten päätöksentekoon vaikuttavien huolien (syötteet), organisaationaalisesta perspektiivin (prosessi) ja kestäväan liiketoiminnan luomien arvojen (tuotos) suhteen. Teorian pohjalta yritykset voidaan jaotella vastuullisuuden perusteella kolmelle tasolle, vastuullinen liiketoiminta (Business Sustainability, BST) 1.0, 2.0 ja 3.0. Siirryttäessä tasolta 1.0 kohti tasoa 3.0 yritys keskittyy enemmän ja enemmän kestäväan

kehityksen haasteiden ratkaisuun. Ympäristöongelmien ratkaisemiseksi tutkijat argumentoivat tarvittavan 3.0 tason yrityksiä.

Teoria kattaa vastuullisuutta kuvatessaan ympäristön sekä sosiaalisen kestävyysnäkökulmat. Tämä tutkielma soveltaa Dyllickin ja Muffin luomaa mallia keskittyen ympäristövastuullisuuteen yrityksissä. Typologiaa soveltamalla voidaan määrittellä, mitä on todellinen ympäristövastuullinen liiketoiminta sekä analysoida ympäristövastuullisuuden ajureiden vaikutusta. Tässä osiossa esitellään Dyllickin ja Muffin typologia, ja lopuksi typologian käsitteitä sovelletaan kuvaamaan erityisesti ympäristövastuullisuuden tasoja yrityksissä.

2.2.1 Syötteet, prosessit ja tuotokset typologian pohjana

Perusliiketoimintaprosessia voidaan kuvata erilaisten syötteiden muuttumisena tuotoksiksi prosessien kautta. Vastuullisen liiketoiminnan tyyppi määräytyykin typologiassa syötteiden, prosessien ja tuotoksien erojen pohjalta. Ensinnäkin syötteet ovat vastuullista liiketoimintaa analysoidessa erilaisia huolia tai ongelmia, joita yritykset harkitsevat päätöksiksi tehdessään. Yrityksien syötteitä tarkastelemalla pyritään siis tunnistamaan mitä huolia, vastuullisuuskysymyksistä taloudellisiin, kukin yritys ottaa toiminnassaan huomioon (Mitä?).

Yrityksien vastuullisuutta voidaan analysoida myös prosessien pohjalta eli organisationaalisen perspektiivin suhteen (Miten?). Organisationaalinen perspektiivi eli tapa saavuttaa kestävyys liiketoiminnassa erottelee yrityksiä eri vastuullisuuden tasoille. Oletuksena on, että yrityksen yksi syötteistä on vastuullisuus, jota pyritään ratkaisemaan eri perspektiiveillä. Dyllick ja Muff tunnistavat kaksi kirjallisuudessa esiteltyä perspektiiviä vastuullisuuden hallintaan: riskien ja mahdollisuuksien hallinnan sekä kestävyysintegroimiseen läpi organisaation. Ensimmäisessä perspektiivissä keskitytään riskien ja mahdollisuuksien hallintaan joko strategisella tai operatiivisella tasolla. Yritykset keskittyvät tällöin esimerkiksi kustannusten leikkaamiseen ja riskienhallintaan tai etujen maksimointiin kasvattamalla liikevaihtoa, markkinaosuutta tai parantamalla mainetta. Perspektiivi on sisältä ulospäin katsova (inside-out perspective), sillä yritys pyrkii tarkastelemaan vastuullisuuden luomien haasteiden ja mahdollisuuksien vaikutuksia omaan toimintaansa.

Puolestaan toisessa perspektiivissä tapa saavuttaa kestävyys on keskittyminen vastuullisuuden integroimiseen läpi organisaation. Yrityksien keskittyvät tällöin sisällyttämään vastuullisuuden kaikkeen toimintaansa strategiasta käytäntöön, hallintotapaan ja johtamiseen, organisaation rakenteeseen ja kulttuuriin sekä raportointi- ja arviointijärjestelmiin. Kun kestävyys integroidaan osaksi liiketoimintaa kaikilla tasoilla, pohjataan liiketoiminta yhteiskunnan haasteisiin, ja tällöin perspektiivi on ulkoa sisälle päin katsova (outside-in perspective). Yritys ei ainoastaan reagoi ulkoisiin vastuullisuusteemojen nostamiin haasteisiin ja mahdollisuuksiin, vaan liiketoiminnan perustana on yhteiskunnan ongelmien ratkaisu.

Yrityksien vastuullisuutta voidaan analysoida myös keskittymällä tuotoksiin. Tuotoksia analysoidessa määritellään erilaisia arvoja, joiden luontiin yritys pyrkii (Mitä varten?). Dyllick ja Muff tunnistavat kirjallisuudessa keskusteltavan kolmesta eri tuotettavasta arvosta. Ensinnäkin jotkut yritykset pyrkivät tuottamaan niin taloudellista, ekologista kuin sosiaalista arvoa, tai vähintään estämään näiden arvojen heikkenemisen. Elkingtonin (1998) esittelemä käsite kolmoistilinpäätös (triple bottom line) kuvaa kolmen arvon samanaikaista tuottamista. Kuitenkin tavoitellessa eri arvoja samaan aikaan ongelmana on epäselvyys niiden yhteensovittamisessa sekä viherpesu.

Toisekseen jotkut yritykset pyrkivät tuottamaan yhteistä arvoa (create shared value), jolloin taloudellista arvoa pyritään tuottamaan tyydyttämällä yhteiskunnan tarpeita ja ratkaisemalla sen haasteita luoden siis myös arvoa yhteiskunnalle. Lähtökohta yrityksen liiketoiminnan suunnittelulle siirtyykin yrityksestä itsestään yhteiskuntaan ja sen ongelmiin liiketoimintamahdollisuuksien löytämiseksi. Kuitenkin yhteisen arvon luominen rajoittuu vain niihin yhteiskunnan ongelmiin, jotka voivat tuottaa taloudellista arvoa yrityksille.

Kolmas tuotos, johon yritykset voivat pyrkiä on arvon tuottaminen yhteiseen hyvään (creating value for common good) katsoen yli taloudellisen arvon tuoton. Yritys pyrkii tällöin toiminnallaan ratkaisemaan yhteiskunnan haasteita, jolloin yrityksen tuottama arvo muuntuu voiton tuotosta yhteisen hyvän luomiseen. Tällöin yritykset pohtivat tarkoitustaan yhteiskunnassa ja mahdollisuuksiaan ratkaista globaaleja ongelmia aiemmin kuvatun ulkoa sisälle päin suuntautuvan perspektiivin kautta.

Kolme tekijää, syötteet, prosessit ja tuotokset, auttavat hahmottamaan erilaisia tasoja vastuullisesta liiketoiminnasta. Onkin selvää, ettei vastuullinen liiketoiminta ole yksi

kaikkia yrityksiä kuvaava käsite, vaan sen alle mahtuu erilaisia motivaatioita ja tapoja olla vastuullinen.

2.2.2 Vastuullisen liiketoiminnan tasot 1.0, 2.0 ja 3.0

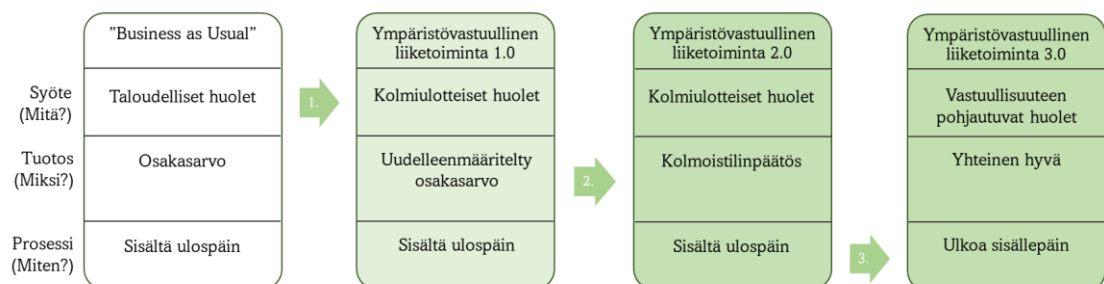
Syötteiden, prosessien ja tuotosten pohjalta Dyllick ja Muff jaottelevat yritykset kolmelle tasolle. Tasot ovat esitettynä kuviossa 1. Vastuullinen liiketoiminta 1.0, uudelleenmääritellyn osakasarvon johtaminen (refined shareholder value management), on ensimmäinen askel pois päin perinteisestä ”business-as-usual” -paradigmasta, jossa yrityksen päätöksentekoa ohjaavat puhtaasti taloudelliset huolet, ja liiketoiminta pyrkii luomaan pelkästään taloudellista arvoa. Organisationaalinen perspektiivi on sisältä ulospäin katsova, kun liiketoiminnan lähtökohtana on yritys ja sen tavoitteet. Kuitenkin päätöksentekoa ohjaaviin huoliin sisältyy 1.0 tasolla taloudellisten huolien lisäksi myös ympäristöön ja yhteiskuntaan liittyviä huolia. Vaikka kestävyysliittävät huolet nousevat ulkoisten sidosryhmien toimesta johtajien huomioon, pysyy liiketoiminnan tavoitteena osakasarvon luominen. Kestävyystoimia tehdään taloudellisen hyödyn maksimoimiseksi, ja yritys tuottaa vain uudelleenmääriteltyä osakasarvoa.

Puolestaan vastuullisen liiketoiminnan tyypissä 2.0, kolmoistilin päätöksen johtaminen (Managing for the triple bottom line), ei reagoi ulkoisiin yhteiskunnallisiin ja ympäristöön liittyviin huoliin taloudellisen edun varmistamiseksi ja osakasarvon luomiseksi, vaan yritys pyrkii luomaan arvoa ympäristölle ja yhteiskunnalle. Ympäristölle ja yhteiskunnalle luotu arvo ei synnykään sivutuotteena liiketoiminnasta, vaan harkitusti määriteltyjen tavoitteiden ja ohjelmien kautta. Lisäksi toimintaa ympäristön tai yhteiskunnan hyväksi mitataan sekä siitä raportoidaan. Päätöksenteossa otetaan huomioon taloudelliset sekä ympäristöön ja yhteiskuntaan liittyvät huolet samanarvoisina päämäärinä. Tyypin 2.0 yrityksen päätavoite on keksiä ja tuottaa ratkaisuja sekä raportoida tuloksista kestävä kehityksen osa-alueilla taloudellisesti kestävällä ja tuottavalla tavalla. Kuitenkin perspektiivi vastuullisuuden saavuttamiseen ja liiketoimintaan on yhä sisältä ulospäin katsova.

Viimeinen vastuullisen liiketoiminnan tyypin 3.0, todellisesti kestävä liiketoiminta (truly sustainable business), yritykset reflektivat rooliansa yhteiskunnassa syvällisemmin kuin tyypin 1.0 ja 2.0 yritykset. Tyypin 3.0 yritykset pohtivat miten he voivat edesauttaa tuotteillaan tai palveluillaan kestävyysongelmien ratkaisua, ja miten yritys voi käyttää resurssejansa, kompetenssejansa ja asiantuntijuuttaan hyväksi tarttuakseen yhteiskunnan

kohtaamiin haasteisiin, kuten ilmastonmuutokseen. Todellisesti kestävä liiketoiminta siirtyy negatiivisten vaikutusten minimoinnista pohtimaan, miten liiketoiminnalla voidaan luoda positiivinen vaikutus yhteiskunnan ja planeetan toimintaan. Tyypin 3.0 yritys tarkasteleekin ulkoista toimintaympäristönsä, muuttaa kestävyysongelmia liiketoimintamahdollisuuksiksi ja ottaa ulkoa sisäänpäin katsovan perspektiiviin. Todellisesti vastuullinen yritys kehittää liiketoimintansa ja strategiansa kestävyyshaasteiden ratkaisemisen ympärille. Liiketoimintaa ohjaavat syötteet eli yrityksen huolet pohjautuvat vastuullisuus teemoihin, prosessi eli perspektiivi liiketoimintaan on ulkoa sisältäpäin katsova ja tuotos, jota yritys luo, on yhteinen hyvä.

Lisäksi todellisesti vastuullinen yritys tarttuu kestävyyttä lisääviin toimiin monilla tasoilla helpottaakseen taloudellisten ja yhteiskunnallisten tarpeiden välistä konfliktia. Organisaationaalisisella tasolla yritykset innovoivat prosessejaan ja tuotteitaan, parantavat hallintojärjestelmiään sekä lisäävät läpinäkyvyyttä toiminnassaan. Sisäisen toiminnan lisäksi yritys osallistuu oman toimialan sekä toimialoja leikkaavaan yhteistyöhön, joilla voidaan esimerkiksi luoda yhteisiä toimintaperiaatteita tai asettaa standardeja useille toimijoille. Lisäksi todellisesti vastuullinen liiketoiminta osallistuu kollektiiviseen toimintaan markkinoiden dynamiikkojen muuttamiseksi, sillä valtavia kestävyysongelmia, kuten ilmastonmuutosta tai luontokatoa eivät voi yritykset yksin ratkaista. Osallistuminen voi tapahtua monella tapaa vaihdellen kuluttajien tietoisuuden lisäämisestä kuluttamiskäyttäytymisestäään lobbaukseen päästö- ja resurssikäytön verotuksesta. Todellisesti vastuullinen liiketoiminta huomioikin vastuullisuuden integroidusti koko organisaatiossa esimerkiksi strategiassa, kulttuurissa ja johtajuudessa.



Kuvio 1. Vastuullisen liiketoiminnan tasot (Mukaien Dyllick ja Muff 2016)

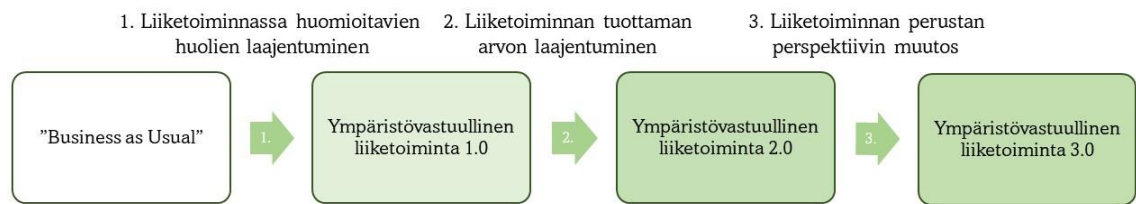
2.2.3 Siirtymät kohti todellisesti vastuullista liiketoimintaa

Todellisesti vastuullinen liiketoiminta saavutetaan Dyllickin ja Muffin mallin mukaan tasojen 1.0 ja 2.0 kautta. Vastuullisuussiirtymiä onkin kolme, ja ne ovat esitettyinä kuviossa 2. Ensimmäisessä siirtymässä huolet, joita yritys ottaa huomioon toiminnassaan laajentuvat taloudellisista huolista kolmiulotteiseksi. Liiketoiminnan agenda laajentuu, kun sen suunnitteluun ja toteutukseen sisällytetään liiketoimintaan liittymättömät (nonbusiness) sosiaaliset, ekologiset ja taloudelliset huolet. Tämän tutkielman tarkoituksen tarkastella ympäristövastuullisuutta osalta ensimmäinen siirtymä näkyy erityisesti ekologisten huolien huomioimisessa päätöksenteossa. Siirtymän jälkeen yritys toimii ympäristövastuullisen liiketoiminnan tasolla 1.0.

Toisessa siirtymässä arvo, jota yritykset tuottavat laajentuu. Liiketoiminnan tarkoitukseksi kehittyä arvon luominen tasaisesti kolmoistilinpäätöksen osille (ihmiset, planeetta ja liikevoitto), jolloin yrityksen toiminnan tarkoitus on toteuttaa myös liiketoimintaan liittymättömiä tavoitteita. Tämän tutkielman osalta toinen siirtymä yrityksissä näkyikin arvon tuottamisena suoraan ympäristölle ilman ehtoja. Yrityksen tarkoitus on osalla toimista tuottaa arvoa ympäristölle myös silloin, kun se ei suoraan tuota taloudellista hyötyä yritykselle. Siirtymän jälkeen yritys toimii ympäristövastuullisen liiketoiminnan tasolla 2.0.

Kuitenkin ainoastaan kolmas siirtymä, perspektiivin muuttaminen ulkoapäin sisälle katsovaksi, mahdollistaa yritykset kehittämään niitä strategioita ja liiketoimintamalleja, joilla voidaan vaikuttaa olennaisesti sosiaalisten ja ekologisten ongelmien ratkaisemiseen. Dyllick ja Muff kuvaavat juuri perspektiivin muutoksen olevan todellisen vastuullisen liiketoiminnan merkki. Tässä tutkielmassa keskitytään todellisen ympäristövastuullisuuden saavuttamiseen. Siksi, pohjaten Dyllick ja Muff malliin, viimeinen siirtymä kohti todellisesti ympäristövastuullista liiketoimintaa näkyy yrityksissä ympäristöongelmien tarkasteluna ja ponnistuksina ratkaista liiketoiminnalla näitä ulkoisia ongelmia.

Dyllickin ja Muffin typologia osoittaa hyvin, kuinka vastuullisen toiminnan takana voi olla erilaisia motivaatioita ja tavoitteita, joiden perusteella voidaan kuvata todellisen vastuullisen liiketoiminnan ominaisuuksia. Tutkijat eivät kuitenkaan erottele, mitkä tekijät yrityksen sisällä ja ulkopuolella ajavat siirtymiä kohti todellista yritysvastuullisuutta. Tässä tutkielmassa tarkastellaan ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä, jotka ajavat vastuullisuussiirtymiä erityisesti ympäristövastuullisuuden näkökulmasta. Tutkielmassa analysoidaan mitkä tekijöistä vaikuttavat kuhunkin ympäristövastuullisuussiirtymään.



Kuvio 2. Vastuullisuussiirtymät (Mukaiillen Dyllick ja Muff 2016)

3 Ympäristövastuullisuuden ulkoiset ajurit

Ottaen huomioon monien ympäristöongelmien vaikutusten laajuuden on loogista, että monia makrososiaalisia sekä -poliittisia voimia on kehittynyt sääntelemään yritysten vastuullisuutta (Forbes & Jermier 2002, 194). Paikallinen ja globaali ulkoinen toimintaympäristö vaikuttaakin merkittävästi yritysten sisäiseen vastuullisuustoimia koskevaan päätöksentekoon (Epstein & Buhovac 2010, 308). Jotkut tutkijat näkevätkin ulkoiset tekijät, kuten sääntelyn, tieteellisen informaation, julkisen paineen, uuden teknologian ja taloudelliset voimat ensisijaisina ympäristökäytäntöjen ajureina (Howard-Grenville 2006, 46).

Vaikka lukuisat ulkoiset tekijät vaikuttavatkin yritysten käyttäytymiseen, kirjallisuudessa nousevat usein erityisesti ympäristövastuullisuutta ajavista tekijöistä virallinen sääntely (government regulation), toimialan itsesääntely (industry self-regulation), kuluttajien paine ja yhteiskunnalliset liikkeet (Hoffman & Georg 2018, 32). Toisin sanoin nämä tekijät voidaan jaotella myös viralliseen sääntelyyn, jota valtiot toteuttavat ja epäviralliseen sääntelyyn, joka tapahtuu toimialan itsesääntelyn ja siviilisääntelyn (kuluttajat ja kansalaisjärjestöt) kautta (Muchlinski 2007, 542). Virallinen sääntely edistää ympäristövastuullisuutta erittäin monimuotoisesti. Tutkielma tarkastelee erityisen laajasti virallista sääntelyä, sillä se vaikuttaa merkittävästi ja monimuotoisesti ympäristövastuulliseen liiketoimintaan.

3.1 Virallinen sääntely

Virallisella sääntelyllä viitataan tässä tutkielmassa yritysten toiminnan sääntelyyn valtioiden toimesta joko kansallisella tai kansainvälisellä tasolla. Ympäristönsuojeluun tähtäävä sääntely alkoi suurimassa osassa teollistuneita maita jo 1970-luvulla (Hoffman & Georg 2018, 32), mutta vasta viimeisien vuosikymmenten aikana lainsäädännöllä edistettyihin ja suojeltuihin intresseihin on laajemmin sisällytetty luonnonvarojen käytön hallinta ja ympäristönsuojelu (Fisher 2016, 3). Yhteiskunnan kasvava tietoisuus yritysten vaikutuksesta yhteisiin hyödykkeisiin, kuten ilmastoon, onkin johtanut lisääntyvään yritysten sääntelyyn lainsäädännöllä sekä hallintosuosituksilla (corporate governance code) (Sjåfjell ym. 2015, 110). Kehitys on kulminoitunut oikeusjärjestelmiin, jotka tarjoavat uusia lähestymistapoja yritysten hallintaan niin kansainvälisellä ja

alueellisella kuin kansallisella tasolla (Fisher 2016, 3–4). Ympäristöoikeus onkin kehittynyt sääntelemään ihmisten ja yritysten vaikutuksia ympäristöön.

Ympäristöoikeus kuvaa terminä kaikkea lainsäädäntöä, jossa lain objektina on ympäristö (Westerlund 2007, 40). Ympäristöoikeus koostuukin sääntelymekanismeista, joilla pyritään hallitsemaan ihmisen toiminnoista aiheutuvia haitallisia ympäristömuutoksia (Hollo 2009, 2). Ympäristöoikeuden tavoite on saavuttaa kestävä kehitys kontrolloimalla ja rajoittamalla ihmisperäisiä ympäristövaikutuksia (anthropogenic environmental impact) (Westerlund 2007, 40). Ympäristöoikeus on yhdistelmä julkisoikeutta ja yksityisoikeutta, ja sen rakenne on jaettavissa valtiosisäiseen ja ylikansalliseen tasoon. Ylikansallinen taso muodostuu kansainvälisestä ympäristöoikeudesta ja Euroopassa toimivien yritysten osalta myös Euroopan yhteisön ympäristöoikeudesta. Euroopan yhteisön ympäristöoikeus puolestaan muuntuu toteutuessaan osaksi kansallisia oikeusjärjestyksiä eli valtiosisäiseksi sääntelyksi. (Hollo 2009, 7–8). Ympäristöoikeus toimiikin näiltä eri tasoilla yritysten ympäristövastuullisuuden ajajana.

Eri tasojen lisäksi sääntely voi olla eri tyylistä. Ensinnäkin sääntely voi olla pakollista sääntelyä koskien tiettyjä ympäristötavoitteita ja/tai päästöstandardeja (Hoffman & Georg 2018, 32). Ympäristöoikeus onkin usein tällaista ”command-and-control”, saastuttamisen vastaista, lainsäädäntöä (Sjåfjell ym. 2015, 87). Tällainen lainsäädäntö säätelee suurinta osaa yritysten toiminnasta vaatimalla ympäristönsuojelun integrointia osaksi yritysten strategiaa ja ympäristönsuojelun periaatteiden toteutusta kaikilla tasoilla innovoinnista, raaka-aineiden louhintaan, tuotantoon, jakeluun, markkinointiin ja hävitykseen (Ong 2001, 685). Sääntelyä tapahtuu myös muiden sääntelyinstrumenttien kautta, kuten vapaaehtoisten neuvoteltujen sopimusten, tai markkinapohjaisten instrumenttien, esimerkiksi ympäristöverotuksen tai päästökaupan, kautta (Hoffman and Georg 2018, 32). Valtioiden yhtiölaki ei yleisesti ottaen sääntele yritysten vaikutuksia ympäristöön (Sjåfjell ym. 2015, 86), joten yritysten hallintatapaan pyritään vaikuttamaan ulkoisella sääntelyllä sekä hyödyntämällä alun perin vapaaehtoisia instrumentteja.

Seuraavissa alakappaleissa esitellään kansainvälisen ja valtion sisäisen ympäristöoikeuden tapoja säännellä yrityksiä ja sääntelyn kehityssuuntia. Tarkoituksena on pohtia eri tasojen ja lähestymistapojen mahdollisuuksia ajaa yrityksiä kohti todellista ympäristövastuullisuutta.

3.1.1 Kansainvälinen ympäristöoikeus

Kansainvälisessä lainsäädännössä vastuu yrityksen toiminnasta osoitetaan usein yrityksen kotivaltioille. Kuitenkin trendi asettaa suoraan vastuu yrityksille on ollut nähtävissä jo 2001, kun kansainvälisellä siviilioikeudella asetettiin erityisen vaarallisista aktiviteeteistä (international civil liability for hazardous activities) vastuu suoraan saastuttaville yrityksille saastuttaja maksaa -periaatteen (polluter-pays) mukaan. (Ong 2001, 726.) Kansainvälinen tuomioistuin (The International Court of Justice) määrittelee kansainvälisen ympäristöoikeuden perusteita. Tuomioistuimen päätöksistä voidaan huomata vahva näyttö tuomioistuimen tahdosta ja pystyvyydestä ottaa suurempaa kantaa ympäristökysymyksiin. (Stephens 2016, 221.)

Kansainvälinen oikeus asettaakin yrityksen ympäristövastuullisuudelle minimitason, joka ehkäisee voimakkaimpia negatiivisia vaikutuksia luonnolle ja yhteiskunnalle. Minimitason asettamalla kansainvälinen oikeus kannustaa yrityksiä ottamaan tiettyjä ympäristöön liittyviä huolia huomioon liiketoiminnassa, mikä johtaa ensimmäiseen vastuullisuuden tasoon. Kuitenkaan kansainvälinen ympäristöoikeus ei patista yrityksiä suoraan tuottamaan muuta kuin taloudellista arvoa tai muuttamaan perspektiiviä liiketoiminnan perustaan. Erityisen haasteen kansainväliselle ympäristövastuullisuuden sääntelylle luovat monikansalliset yritykset. Monikansalliset yritykset luovat ongelmia esimerkiksi konsernin vastuun (group liability), oikeudenkäyntimenettelyn (procedure) ja hallintoalueiden (jurisdiction) suhteen (Muchlinski 2007, 574). Monikansallisten yritysten sääntelemiseksi tarvitaan valtioiden välistä yhteistyötä yhteisten resurssien ja ympäristön suojelemiseksi. Eräät viimeaikaiset kansainväliset ympäristönsuojelujärjestelmät keskittyvätkin monikansallisten yritysten sääntelyyn (Muchlinski 2007, 541), mikä kasvattaa kansainvälisen oikeuden mahdollisuuksia ajaa todellista ympäristövastuullisuutta yrityksissä, jos nämä järjestelmät otetaan osaksi kansainvälistä ympäristöoikeutta.

3.1.2 Kansallinen ympäristöoikeus

Kansainvälisen oikeuden rajoitteiden jättämää sääntelyaukkoa on täyttänyt kansallinen eli valtioiden oma sääntely. Valtiot määrittelevät vahvasti markkinoiden dynamiikkaan toimien niin sääntöjen luojina kuin vahtikoirina (Esty & Winston 2006, 278). Valtiot voivat sääntelyllä vaikuttaa esimerkiksi yrityksen taloudelliseen suoriutumiseen,

puhtaan teknologian kehittämiseen, innovointiin, ympäristöjohtamisjärjestelmien käyttöönottoon (Hoffman & Georg 2018, 32), tehokkuuteen ja kansainväliseen kilpailuun (Aragón-Correa & Sharma 2003, 71). Aikaisemmat julkisen sektorin kontribuutiot ovatkin johtaneet innovaatioihin, jotka ovat muuttaneet perustavanlaatuisesti kriittisiä toimialoja, kuten lääke-, tietokone ja energiateollisuutta (Xavier, Rao, & Reynolds 2021, 76).

Yritysvastuu on herättänyt kasvavissa määrin valtioiden huomiota (Midttun, Gjølborg, Kourula, Sweet & Vallentin 2015, 464) ja valtiot osallistuvatkin ympäristöongelmien ratkaisuun ennennäkemättömillä tavoilla (Esty & Winston 2006, 289). Yli yhteiskuntien rajojen nähdäänkin valtioiden panostavan päästöjen sääntelyyn ja saastuttajien rankaisuun (Esty & Winston 2006, 9).

Ilmastonmuutokseen liittyvän sääntelyn kehittyminen ja implementoinnin lisääntyminen on näkynyt OECD (Organisation for Economic Cooperation and Development) valtioissa lisääntyvissä toimissa tukea uusiutuvaa energiaa, käyttöönottaa uusia tuotestandardeja ja tarjota kannustimia vastuulliseen toimintaan (Sullivan 2017, 4). Myös esimerkiksi valtioiden ilmastonmuutoksen seurauksia lieventävät linjaukset ja lait (policies and laws addressing mitigation) ovat lisääntyneet johdonmukaisesti IPCC:n viimeisempien raporttien välillä vuodesta 2014 vuoteen 2022 (IPCC 2022, 13). Lisäksi yritysten sääntely on tiukentunut myös vertikaalisesti, kun yhä useampi hallinto osavaltioissa tai paikallisilla alueilla keskittyy ympäristöongelmien ratkaisuun. Esimerkiksi Yhdysvalloissa osavaltiot asettavat myös omia uusiutuvan energian käyttöä koskevia tavoitteita (Esty & Winston 2006, 9, 289).

Myös esimerkiksi Suomessa 2000-luvun jälkeen yritysvastuu on kasvattanut jalansijaa politiikassa. Kuitenkin sääntely kumpuaa usein vastineena vaatimuksille kansainväliseltä tasolta. Lähestyminen yritysvastuun sääntelyyn onkin Suomessa Pohjoismaista vähiten kehittynyt. Linjaukset rajoittuvat ainoastaan yritysvastuun alueille, jotka tukevat suomalaista talouden paradigmaa eli suojelevat ja edistävät suomalaisen yritysyhteisön intressejä. (Midttun ym. 2015, 479–480). Suomi toimiikin esimerkkinä siitä, että vaikka kansainvälisellä sääntelyllä on puutteita ajaa suoraan yritysten siirtymää kohti todellisesti vastuullista liiketoimintaa, on sillä merkityksellinen rooli ajaessa valtioita sääntelemään yrityksiä. Kansainvälinen sääntely ajaakin kansallista sääntelyä, ja täten epäsuorasti yritysten ympäristövastuullisuutta.

Yritykset käyttäytyvät todennäköisemmin vastuullisesti vahvan sekä hyvin toimeenpannun valtion sääntelyn varmistuessa tällaista käyttäytymistä (Campbell 2007, 955). Valtiot siis ajavat yritysten ympäristövastuullisuutta. Kuitenkin se mille vastuullisuuden tasolle kansallinen sääntely ajaa yrityksiä riippuu itse toimista. Valtioiden sisäisessä lainsäädännössä Ong (2001, 685, 723) tunnistaa kaksi tapaa yritysten vastuullisuuden hallintaan. Seuraavassa alakappaleessa syvennyttäänkin näiden kahden lähestymistavan mahdollisuuksiin ajaa todellista ympäristövastuullisuutta. Lisäksi kappaleessa pohditaan muita kansallisen sääntelyn toimia, kuten ihmisoikeuksien laajentamista sekä yksittäisiä kannustin- ja investointijärjestelmiä, jotka voivat ajaa ympäristövastuullisuutta.

3.1.3 Kansallisen ympäristöoikeuden sääntelytavat

Ensimmäinen tapa varmistaa ympäristöhuolien huomioonotto yritysten päätöksenteossa on tiukempi siviili- ja rikosoikeudellinen vastuu, jonka perusteella yritysten johtajat, ja jopa osakkeenomistajat, voidaan asettaa vastuuseen ympäristövahingoista (piercing the corporate veil). Erityisesti tapausoikeuden hallintoalueilla (common law jurisdictions), kuten Englannissa, Yhdysvalloissa ja Australiassa, yritysten asenteisiin pyritään vaikuttamaan laajentamalla yritysten ympäristövastuun kattavuutta ja luonnetta. Osakkeenomistajien altistumista lisäämällä pyritään herättämään omistajat valvomaan tiukemmin yritysten johtajien velvollisuuksien toteutumista ympäristöhuolien suhteen. (Ong 2001, 724–725.)

Tiukempi siviili- ja rikosoikeudellinen vastuu ajaa yritysten ympäristövastuullisuutta luomalla suuremman taloudellisen riskin vastuuttomalle toiminnalle. Riski johtaa pakostakin harkitsemaan ympäristöhuolia päätöksenteossa (1.0 taso), mutta ei itsessään kannusta luomaan arvoa luonnolle. Sääntely tähtää negatiivisten vaikutusten ympäristölle minimoimiseen, eikä positiivisen arvon luomiseen. Tiukempi vastuu ei palkitse ympäristölle positiivisen arvon tuottoa, vaan kannustaa välttämään toimia, joista omistajat tai johtajat voisivat joutua rikosoikeudelliseen vastuuseen. Siksi on vaikea nähdä tiukemman siviili- ja rikosoikeudellisen vastuun ajavan suoraan siirtymiä 2.0 tai 3.0 tasolle. Epäsuorasti tiukempi siviili- ja rikosoikeudellinen vastuu voi toki herättää johtajia harkitsemaan uusia toimintatapoja luontoa vahingoittavien sijaan, ja näin johtaa arvon tuottamiseen myös ympäristölle. Todennäköisempää kuitenkin on, että tiukempi

vastuu negatiivisista vaikutuksista ympäristöön johtaa ainoastaan tällaisten toimien välttämiseen.

Puolestaan mannermaisen oikeuden hallintoalueilla (civil law jurisdictions), kuten Itävallassa, Saksassa ja Belgiassa, ympäristönsuojelu pyritään varmistamaan vaatimalla yrityksiä perustamaan ympäristöjohtamisjärjestelmä. Järjestelmät sisältävät usein ympäristöjohtamisen laatustandardeja sekä ympäristövaatimuksia valvovan asiantuntijan nimityksen. Ennen sitomattomat ja vapaaehtoisuuteen perustuvat toimialan itsesääntelynä syntyneet kansainväliset standardit sekä johtamisjärjestelmät ovat tulleet pakolliseksi osaksi yritysten hallintoa valtioiden vaatiessa näiden käyttöönottoa lainsäädännön kautta. Ympäristöjohtamisjärjestelmien käyttöönotolla ja asiantuntijoiden nimityksellä pyritään sisällyttämään ympäristöhuolet yrityksen päätöksentekoon pääasiassa käytännön tasolla. (Ong 2001, 725.) Ympäristöjohtamisjärjestelmien vaikutusta vastuullisuussiirtymiin pohditaan seuraavassa toimialan itsesääntelyä käsittelevässä kappaleessa, sillä järjestelmien juuret ovat toimialan itsesääntelyssä.

Puolestaan ympäristövaatimuksia valvovan asiantuntijan nimityksellä on mahdollisuus tukea yrityksen sisällä kaikkia siirtymiä kohti ympäristövastuullista liiketoimintaa 3.0. Asiantuntijan läsnäolo ensinnäkin pakottaa sisällyttämään ympäristöhuolia liiketoiminnan suunnitteluun sekä toteutukseen. Työllään asiantuntija voi herättää yrityksiä tuottamaan arvoa suoraan ympäristölle, ja jopa patistaa yritystä liiketoiminnan perustan muutokseen. Kuitenkin jos yrityksen sisäiset ominaisuudet, kuten organisaatiokulttuuri, sotivat ympäristövastuullisuutta vastaan, voi asiantuntijan työ olla haastava. Asiantuntija voikin työssään kohdata niin muutosvastarintaa kuin välinpitämättömyyttä työtään ja ajamaansa missiota kohtaan.

Valtioiden sisäisen sääntelyn trendit kiristävät yrityksen johtajien vastuuta ja vaativat ympäristöasiantuntijoiden nimitystä sekä ympäristöjohtamisjärjestelmien käyttöönottoa. Nämä trendit valtioiden lainsäädännöstä voivat johtaa lopulta kansainvälisen tapaoikeuden (customary rules) muodostumiseen sitoen kaikkia valtioita toteuttamaan lainsäädännössään samanlaisia vaatimuksia yrityksilleen (Ong 2001, 725–726). Kansallisella sääntelyllä onkin mahdollisuus ajaa yritysten ympäristövastuullisuutta myös omien rajojen ulkopuolella.

Ongin tutkimuksen 2001 jälkeen on kuitenkin kehittynyt muitakin kansallisen sääntelyn tapoja ajaa yritysten ympäristövastuullisuutta. Yhä useampi hallintoalue onkin

esimerkiksi sisällyttänyt perustuslakiinsa oikeuden puhtaaseen ja terveelliseen ympäristöön nykyisille sekä tuleville sukupolville langettaen oikeutta vastaavia velvoitteita valtioille sekä suoraan yrityksille (Sjåfjell ym. 2015, 86.) Kansallinen sekä kansainvälinen oikeus voikin ihmisoikeuksia laajentamalla vahvistaa vähintään ympäristöhuolien huomioimista liiketoiminnassa sekä parhaimmillaan ajaa yrityksiä tuottamaan arvoa luonnolle ja ratkaisemaan ympäristöongelmia. Ihmisoikeuksien laajennus voikin olla tapa tukea suoraan yrityksiä ympäristövastuullisuuden tasoilla eteenpäin jopa todellisen ympäristövastuullisen liiketoiminnan saavuttamiseen asti.

Lisäksi valtiot ovat ajaneet ympäristövastuullisuutta myös monilla erilaisilla yksittäisillä investoinneilla ja kannustinjärjestelmillä. Julkisen sektorin aiemmat investoinnit ja taloudelliset kannustimet ovatkin johtaneet innovaatioihin, tutkimukseen ja jatkoinvestointeihin, mitkä puolestaan ovat ajaneet positiivista muutosta ympäristöongelmien kannalta kriittisillä teollisuuden aloilla. Esimerkiksi usea hallintoalue on pyrkinyt rajoittamaan hiilidioksidipäästöjä hiilidioksidiverotuksella ja hiilidioksidikaupalla, mikä on alentanut uusiutuvan energian kustannuksia. (Tortell 2020, 8689; Xavier ym. 2021, 72–76). Hiilidioksidiverotus ja -kauppa kannustaakin uusien energiamuotojen innovointiin, eli perspektiivin muutokseen energiateollisuuden uusiutumattoman energiaan perustuvan liiketoimintaa kohtaan. Toisin sanoen valtioiden yksittäiset investoinnit ja kannustinjärjestelmät voivat ajaa yritysten todellista ympäristövastuullisuutta.

Virallisella sääntelyllä on kuitenkin rajansa vastuullisuuden ajurina. Lisääntyvä virallinen sääntely voi aiheuttaa itsessään ongelmia. Liiallinen sääntely voi olla dominoivaa ja vaatia liikaa yrityksiltä. Toisaalta sääntely voi olla tehotonta erityisesti resurssirajoittuneissa valtioissa, joissa yritykset toimivat (resource-limited host countries). (Muchlinski 2007, 550). Lisäksi valtioiden sääntelymekanismit ovat kuitenkin usein taloudellisiin kannustimiin tai rangaistuksiin pohjaavia. Esimerkiksi hiilidioksidiverotus asettaa taloudellisen raskuuden saastuttamiseen. Jos yrityksen sääntely perustuu ainoastaan taloudelliseen hyötyyn ja haittaan vetoamiseen, ajaa sääntely yrityksiä ainoastaan vastuullisuuden ensimmäiselle tasolle. Yritykset eivät pyri luomaan arvoa ympäristölle tai ratkaisemaan ympäristöongelmia, vaan ainoastaan maksimoimaan voittoa ympäristövastuullisuus toimilla, jotka myötäilevät valtioiden toimia. Uudet erilaiset sääntelymekanismit, jotka eivät ainoastaan luo taloudellisia kannustimia tai

rangaistuksia, vaan esimerkiksi vaatisivat sisäisien ajurien kehitystä, voisivatkin tukea paremmin 2.0 ja 3.0 vastuullisuuden tasoille siirtymistä.

Ympäristöjohtamisjärjestelmien käyttöönoton vaatiminen on yksi tällainen tapa, jolla on voitu innovaatioilla ja yhteistyöllä saavuttaa yrityksissä 2.0 tasolle pääseminen. Kysymys nouseekin voisiko valtiot esimerkiksi keksiä tavan muuttaa markkinoiden sääntöjä niin, että yritykset pyrkisivät ensisijaisesti liiketoiminnallaan ratkaisemaan ympäristöongelmia. Benjamin Cardozon kuuluisten sanojen ”law never is, it is always about to be” mukaisesti tulevaisuus näyttää millaisia uusia keinoja yritysten sääntelyyn löydetään valtioissa sekä valtioiden välillä – ja ajaisivatko nämä keinot yrityksiä pohjaamaan liiketoimintaansa ympäristöongelmien ratkaisuun. Muut ulkoiset ajurit virallisen sääntelyn lisäksi ovatkin tärkeitä yritysten ympäristövastuullisuuden ajamiseksi. Valtioilla ei ole välttämättä tarpeeksi resursseja toteuttaa tehokasta sääntelyä, tai valtioiden sääntely saattaa ajaa yrityksiä vain vastuullisuuden minimitasolle. Muut ajurit ovat erityisen tärkeitä alueilla, joissa virallinen sääntely on heikkoa.

3.2 Toimialan itsesääntely

Yritysten sääntely ei olekaan vain valtioiden vastuulla. Myös toimialat sääntelevät liiketoimintaa luomalla yhteisesti noudatettavia standardeja, joilla pyritään turvaamaan esimerkiksi reilut toimintatavat, tuotteiden laatu ja työturvallisuus. Yritykset käyttäytyvätkin todennäköisemmin vastuullisesti, kun vastuullista liiketoimintaa ajaa hyvin organisoitu toimialan itsesääntely. (Campbell 2007, 955–956.)

Toimialan itsesääntely (industry self-regulation) on sateenvarjotermi lukemattomille toimille, joita toimialat, erityisesti toimialajärjestöt, harjoittavat säädelläkseen kilpailua ja yritysten käyttäytymistä (Hoffman & Georg 2018, 34). Toimialan itsesääntely onkin yritysten vapaaehtoista järjestäytymistä kollektiivisen käyttäytymisen kontrolloimiseksi, ja se toimii tapana välttää kalliiksi käyvää virallista sääntelyä (Lenox & Nash 2003, 343). Itsesääntelyllä pyritäänkin sopimaan toimialalla käytettäviä yhteisiä standardeja. Toimialojen itsesääntelyn luomia yhteisiä standardeja yritysten ympäristöjohtamisjärjestelmille (Environmental Management Systems, EMS) ovat esimerkiksi kansainvälinen ISO14000-sarja sekä eurooppalainen EMAS.

Toimialojen itsesääntelyn luomat standardit edustavat julkisen eli virallisen sääntelyn ja yksityisen, yrityksen sisäisen ja yhteisen, sääntelyn risteymä kohtaa (private-public

rregulatory regime). Esimerkiksi ISO-järjestelmä edustaa yksityistä sääntelyä, koska sen sisältämät standardit on luotu ei-valtiollisessa kansainvälisessä organisaatiossa. Organisaation päätöksentekoa hallitsevat kansalliset toimialajärjestöt. Toisaalta järjestelmä edustaa julkista sääntelyä, sillä sitä on käytetty kansallisten lainsäädäntöjen ja kansainvälisten toimien pohjana. (Muchlinski 2007, 547–548.) ISO14001 ympäristövastuullisuuden johtamisjärjestelmä ja EMAS ovatkin esimerkkejä toimialojen itsesääntelystä, joka on kulminoitunut osaksi kansallista ja kansainvälistä virallista sääntelyä. Ympäristöjohtamisjärjestelmien standardien käyttö jopa lainsäädännön tasolla ei olekaan yllättävää, sillä standardit tukevat ympäristövastuullisen liiketoiminnan saavuttamista monin tavoin.

Standardit ajavatkin ympäristövastuullisuutta yhtenäistämällä yritysten ja valtioiden käyttämiä ympäristöjohtamisjärjestelmiä. Ympäristöjohtamisjärjestelmä on yksi työkalu, jolla yritykset hallitsevat, mittaavat ja parantavat toimintojensa ympäristövaikutuksia. Jos jokainen yritys suunnittelisi oman järjestelmän omiin tarpeisiinsa, tuloksena olisi lukuisia järjestelmiä, joiden tulosten vertaileminen olisi mahdotonta. Lisäksi ilman yhteistä kansainvälistä standardia yritykset joutuisivat kohtaamaan lukuisia erilaisia ja mahdollisesti yhteensopimattomia ympäristöjohtamisjärjestelmiä jokaisessa maassa, jossa yritys harjoittaa liiketoimintaa. Erilaisten järjestelmien yhteensovittaminen kansainvälisissä yrityksissä vaikeuttaisi näiden järjestelmien käyttöönottoa, lisäisi käyttöönoton kuluja ja asettaisi kaupankäynnin esteitä. Yhtenäiset toimialojen itsesääntelyllä luodut järjestelmät ja standardit auttavatkin implementoimaan vastuullisuusjärjestelmiä ja vertailemaan järjestelmien tuloksia. Esimerkiksi ISO 14001 luomisen pääsyyinä olikin, että standardin maailmanlaajuinen hyväksyntä helpottaisi kansainvälistä kaupankäyntiä yhtenäistämällä ympäristöjohtamisjärjestelmiä. ISO 14001:n maailmanlaajuinen hyväksyntä lisäksi tuottaisi kansainvälisesti hyväksytyyn suunnan kestäväälle kehitykselle, saastuttamisen estolle ja noudattamisen varmistamiselle. (Delmas 2002, 93.)

Toimialan itsesääntely onkin tuottanut erittäin hyödyllisiä yhteisiä standardeja ympäristöjohtamisjärjestelmien yhtenäistämiseksi. Ympäristövastuullisen liiketoiminnan ajurina toimialan itsesääntelyn asettamat standardit, kuten ISO 14001 ja EMAS, patistavatkin yrityksiä vahvasti ainakin vastuullisen liiketoiminnan ensimmäiselle tasolle. Kun toimialajärjestö tai lainsäädäntö vaatii tiettyjä standardeja ympäristöjohtamisjärjestelmiltä, ajavat nämä standardit yrityksiä ottamaan

ympäristöhuolet huomioon liiketoiminnassa. Ympäristöjohtamisjärjestelmillä pyritään sisällyttämään ympäristöhuolet yrityksen päätöksentekoon pääasiassa käytännön tasolla (Ong 2001, 725), joten järjestelmien standardit ajavat ottamaan ympäristöhuolet tehokkaasti huomioon käytännön päätöksenteossa.

Kuitenkin on väiteltävissä tukevatko standardit toista vastuullisuuden siirtymää – arvon tuottamista suoraan myös ympäristölle. Kysymys kuuluu patistavatko standardit yrityksiä tuottamaan ympäristöjohtamisjärjestelmillä arvoa myös ympäristölle vai ainoastaan minimoimaan negatiivisia ympäristövaikutuksia. Riippuen näkökulmasta, kansainvälisillä standardeilla onkin aina kaksi puolta – ne ovat joko parhaan toimintatavan ilmentymiä tai minimitason asettajia (Christopher 2017, 11). Toisin sanoen itsesääntelyn asettamat standardit voivat ajaa yrityksiä tuottamaan arvoa ympäristölle, kun ne osoittavat tämän olevan paras toimintatapa. Toisaalta standardit voivat asettaa ainoastaan minimitason ympäristövastuullisuudelle, jolloin ympäristölle tuotettu vahinko minimoituu, mutta positiivista arvoa ei tuoteta. Jotta voitaisiin todeta toimialan itsesääntelyn patistavan yrityksiä vastuullisen liiketoiminnan 2.0 tasolle, pitäisikin tutkia ajavatko standardit yrityksiä tuottamaan arvoa ympäristölle.

Todelliseen ympäristövastuullisuuteen tarvittaisiin standardeja, jotka ajaisivat ympäristöongelmien näkemistä liiketoimintamahdollisuuksina. Kuitenkin esimerkiksi ISO 14001 ei itsessään vaadi yrityksiä tarkastelemaan liiketoimintansa pohjaa. Standardin tarkoitus on auttaa organisaatioita suunnittelemaan, toteuttamaan ja parantamaan jatkuvasti toimintansa ympäristövaikutuksia. Standardia noudattamalla organisaatiot takaavat proaktiivisuuden negatiivisten ympäristövaikutusten minimoimiseksi, lainsäädännön noudattamisen ja yrityksen ympäristötavoitteiden saavuttamisen. (ISO 14001:2015.) Nykyiset standardit eivät ajakaan yrityksiä ratkaisemaan ympäristöongelmia toiminnallaan. Standardit auttavat ennakoimaan lainsäädäntöä ja minimoimaan negatiivisia vaikutuksia. Ne eivät kuitenkaan tue positiivisten vaikutusten tuottoa. Lisätutkimusta tarvitaankin tunnistamaan toimialojen itsesääntelyn mahdollisuuksia tuottaa sellaisia standardeja, jotka työntävät yrityksiä ratkaisemaan ympäristöongelmia.

3.3 Kuluttajat ja kansalaisjärjestöt

Myös yhteiskunnan toimijat, kuten kuluttajat ja kansalaisjärjestöt, ajavat osaltaan yritysten ympäristövastuullisuutta. Yhteiskunta sallii yritysten olemassaolon ja antaa liiketoiminnalle tietyn liikkumisvaran. Jos yritys ylittää yhteiskunnan asettamat rajat, voi reaktio olla ankara ja jopa johtaa yrityksen tuhoutumiseen. (Esty & Winston 2006, 12.) Kuluttajien rooli yritysten ympäristövastuullisuuden ajurina on selkeä. Kuluttajat vaikuttavat yrityksen käyttäytymiseen ostovalinnoillaan (Hoffman & Georg 2018, 34). Vihreä kuluttaminen tarkoittaaakin kulutuksen muotoa, jossa kuluttajat sisällyttävät ekologiset ja eettiset huolet kulutuskäyttäytymiseensä (Akhtar, Sultana, Masud, Jafrin, Al-Mamun 2021, 1–2).

Vihreä kuluttaminen patistaa yrityksiä tarjoamaan vastuullisia tuotteita ja palveluja varmistaakseen kysynnän tarjoamalleen, eli toisin ilmaistuna huomioimaan ympäristöhuolet liiketoiminnassaan. Vihreä kuluttaminen ajaakin siis siirtymää ensimmäiselle ympäristövastuullisuuden tasolle. Jos kuluttajat vaativat lisäksi yritysten toiminnalta ympäristönsuojelun edistämistä, voivat kuluttajat ohjata yrityksiä 2.0 tasolle luomaan arvoa myös luonnolle.

Kuluttajat voivat ostopäätöksiensä lisäksi pyrkiä vaikuttamaan yritysten ympäristövastuullisuuteen kollektiivisen toiminnan kautta asettaen toiminnalle rajoja ja rankaisten rajoja rikkovia yrityksiä. Lukuisat ympäristöön liittyvät huolet ajavatkin kansalaisia toimeen useilla koordinoituilla tavoilla (Hoffman & Georg 2018, 35) ja toimeen tarttuminen epävastuullisia yrityksiä vastaan ei ole koskaan ollut yhtä helppoa kuin nyt teknologian ja internetin laajan käytön ansiosta. Paikalliset toimijat osallistuvatkin ympäristöhuolien sääntelyyn enemmän kuin koskaan. (Esty & Winston 2006, 289.) Virheaskeleet luontoon liittyvissä päätöksissä voivatkin nykyään johtaa PR-painajaisiin, markkinoiden ja urien tuhoutumiseen sekä leikata yrityksen arvosta miljardeja euroja (Esty & Winston 2006, 10). Ympäristönsuojelua ajavat ryhmät pyrkivät vaikuttamaan kolmella tavalla yritysten toimintaan. Ryhmät lobbaavat muutoksia viralliseen sääntelyyn tai käyttävät vihamielisempiä taktiikoita, kuten kanteita, media näkyvyyttä ja boikotteja. Kolmas lähestymistapa on yhteistyö yritysten kanssa uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämiseksi. (Hoffman & Georg 2018, 36.)

Kuluttajat voivatkin tukea ympäristövastuullisuuden siirtymiä kaikilla tasoilla vaatimalla yrityksiltä enemmän. Riski vastuuttoman liiketoiminnan paljastumisesta ja joutumisesta

boikotoinnin tai kalliiksi käyvien siviilikanteiden kohteeksi kannustaa yrityksiä ottamaan ympäristöhuolia huomioon päätöksenteossaan. Lisäksi vaatimalla yrityksiltä tekoja ympäristön eteen, kuluttajat voivat ajaa siirtymää 2.0 tasolle. Kuluttajat voivat ajaa perspektiivin muutosta liiketoimintaan vaatimalla yrityksiltä enemmän kuin vain negatiivisten vaikutusten ekosysteemeihin minimoimisen. Kuluttajat voivat suosia yrityksiä, jotka toiminnallaan ratkaisevat ympäristöongelmia, eivätkä ainoastaan minimoi negatiivisia vaikutuksiaan ympäristölle, tai tee ympäristötekoja maineensa vuoksi. Pisaroista koostuu meri vertaus kuvaa myös ympäristövastuullisuuden ajamista: Jokaisen kuluttajan ostopäätöksistä syntyy kysyntä, johon liiketoiminta vapailla markkinoilla pohjaa. Ympäristövastuullinen kysyntä johtaa lopulta ympäristövastuulliseen liiketoimintaan. Myös yhteistyöllä yritysten kanssa voidaan vaikuttaa liiketoiminnan perspektiiviin, kun yhteistyön tarjoamat resurssit avaavat mahdollisuuksia rakentaa liiketoimintaa ympäristöongelmien ratkaisusta.

Campbellin tutkimus (2007, 958) nostaa esiin myös aktiivisten kansalaisjärjestöjen vaikutuksen siihen todennäköisyyteen, jolla yritykset käyttäytyvät vastuullisesti. Kansalaisjärjestöt ajavat yritysten ympäristövastuullisuutta siviilisääntelyllä, mikä tarkoittaa liiketoiminnan sääntelyä, joka ei ole puhtaasti yritysten itsesääntelyä tai virallista sääntelyä. Siviilisääntely kuvaakin aktiivista osallistumista linjauksien luomiseen, toimeenpanoon ja noudattamisen valvontaan, mitä voidaan toteuttaa kahdella eri lähestymistavalla. Kansalaisjärjestöjen kritisoiva (critical) lähestymistapa tarkoittaa järjestöjen perinteistä roolia vahtikoirina, jotka tuovat esille yritysten vastuutonta toimintaa ja ajavat tiukempaa yritysten kontrollointia. Kritisoiva lähestymistapa tukee ensimmäisiä vastuullisuussiirtymiä virallisen sääntelyn tavoin patistaen, rangaistuksien kysynnässä ja maineessa uhalla, yrityksiä sisällyttämään ympäristöä koskevat huolet päätöksentekoon. Kuitenkin kolmas siirtymä tarvitsee yhteistyötä yritysten kanssa, sillä velvoittamalla on vaikea muuttaa liiketoiminnan pohjaa ympäristöongelmien ratkaisuun.

Liberaali lähestymistapa puolestaan tarkoittaa yhteistyöhön perustuvaa strategiaa, jossa kansalaisjärjestöt asettavat yritysten kanssa yhteisiä standardeja tai tekevät yhteistyötä ympäristönsuojeluprojektien tai -tavoitteiden suhteen (Muchlinski 2007, 550–552). Kansalaisjärjestöt toimivatkin yritysten kanssa, eikä niitä vastaan, enemmän kuin koskaan aikaisemmin (Esty & Winston 2006, 289). Yhteistyö voidaan nähdä ulkoisena ja sisäisenä vastuullisuuden ajurina. Toisaalta kansalaisjärjestöt ajavat ulkoisena sidosryhmänä yhteistyössä yrityksen kanssa vastuullisuutta. Toisaalta yhteistyö on myös

yrittäjien sisäinen prosessi, jolla toteutetaan vastuullisuutta. Tässä tutkielmassa on valittu käsitellä liberaalin lähestymistavan roolia ympäristövastuullisuuden ajurina osiossa 4.2 yritysten sisäisiä prosesseja tarkastellessa. Valinta pohjautuu siihen, että osiossa käsitellään yhteistyötä ylipäättään myös muiden toimijoiden kuin kansalaisjärjestöjen kanssa.

Kansalaisjärjestöt, kuluttajat ja muut sidosryhmät vaativat entistä enemmän yrityksiä toimimaan vastuullisesti. Nämä vaatimukset muokkaavat uudelleen markkinoita, luovat uusia liiketoimintariskejä ja -mahdollisuuksia yrityksille. (Esty & Winston 2006, 9–10.) Kansalaiset voivat vaatia yrityksiltä ympäristövastuullisuutta, ja tukea todellista ympäristövastuullisuutta niin oman toimintansa kuin kansalaisjärjestöjen kautta. Yritysten valjastamiseksi ympäristöongelmien ratkaisuun tarvitaan aktiivista kansalaistoimintaa.

Yritykset ovat niin uhka kuin mahdollisuus ympäristöongelmien taklaamisessa. Siihen kumpaa yritykset ovat vaikuttavat monella tavalla kuluttajat, kansalaisjärjestöt, toimialat ja valtiot. Ulkoiset tekijät patistavatkin yrityksiä ympäristövastuulliseen suuntaan. Kuitenkin yritysten sisäiset ominaisuudet määrittelevät merkittävästi mille ympäristövastuullisuuden tasolle yritykset päätyvät. Seuraavassa kappaleessa syvennytäänkin yritysten sisäisiin ominaisuuksiin, jotka selittävät yritysten vastineita ulkoisiin ympäristövastuullisuuspaineisiin.

4 Ympäristövastuullisuuden sisäiset ajurit

Pelkät ulkoiset tekijät eivät selitä miksi organisaatiot reagoivat joihinkin ympäristöongelmiin mutteivat toisiin, ja miksi yritysten reaktiot samoihin ulkoisiin paineisiin ovat erilaisia (Howard-Grenville 2006, 46). Ulkoisella sääntelyllä onkin erilaisia vaikutuksia yrityksen toimintaan riippuen tämän toimialasta ja ominaisuuksista. Eroja yritysten vastineissa on selitetty esimerkiksi eroissa johtajien näkemyksissä, strategiassa ja organisaatiokulttuurissa. (Hoffman & Georg 2018, 32–33.) Osiossa neljä esitelläänkin yritysten sisäisiä ajureita, jotka selittävät erilaisia vastineita ulkoisiin paineisiin. Sisäiset ajurit ovatkin erittäin tärkeitä, sillä ulkoinen sääntely on tehotonta ilman ympäristövastuullisuutta tukevia yrityksen sisäisiä ominaisuuksia. Osio analysoi sisäisten ajurien piirteitä ja vaikutusta Dyllickin ja Muffin (2016) mallin vastuullisuussiirtymiin.

Sisäisistä ajureista ensimmäisenä käsitellään kappaleessa 4.1. proaktiivista ympäristövastuustrategiaa, joka määrittää suuntaviivat liiketoiminnalle ja ympäristövastuullisuudelle. Kappaleissa 4.2 ja 4.3 syvennyttään yrityksen sisäisiin järjestelmiin, jotka tukevat ympäristövastuullisen strategian kehittymistä ja toteuttamista. Vastuullisuuteen vaikuttavat niin viralliset (formal) kuin epäviralliset (informal) järjestelmät (Epstein & Buhovac 2010, 306). Ensimmäisessä kappaleessa 4.2. syvennyttään virallisiin järjestelmiin eli prosesseihin sekä mittaus- ja palkitsemisjärjestelmiin. Kappaleessa 4.3. kuvataan puolestaan epävirallisia järjestelmiä eli organisaatiokulttuuria, organisaation arvoja, johtajuutta ja johtajien individualistisia ominaisuuksia.

4.1 Proaktiivinen ympäristöstrategia

Tässä tutkielmassa syvennyttään proaktiiviseen ympäristöstrategiaan, sillä kirjallisuus on tunnistanut tämänlaisen strategian tukevan yrityksen ympäristövastuullisuutta. Proaktiivinen ympäristöstrategia tarkoittaa strategiaa, jossa ennakoidaan tulevaa sääntelyä ja yhteiskunnan trendejä. Tällaisella strategialla suunnitellaan tai muokataan toimintoja, prosesseja ja tuotteita ehkäisemään negatiivisia vaikutuksia ympäristöön. Proaktiivinen ympäristöstrategia on dynaaminen ja strategiassa ympäristöongelmat tulkitaan liiketoimintamahdollisuuksiksi. (Aragón-Correa & Sharma 2003, 74.)

Sama strategia ei toimi kaikille yrityksille eri konteksteissa, minkä takia proaktiivisen ympäristöstrategian keskeinen ominaisuus on toimintaympäristön systemaattinen analyysi. Toimintaympäristön analyysillä yritys voi selvittää keitä, tai mitä, sen täytyy huomioida toiminnassaan. Kunkin yrityksen onkin selvitettävä, mitkä ympäristöongelmista vaikuttavat olennaisesti juuri kyseisen yrityksen toimintaan, ja millä tavoin. (Esty & Winston 2006, 18, 268.) Toimintaympäristön analyysi auttaa myös kartoittamaan mitä ympäristöongelmia yritys voisi toiminnallaan ratkaista. Osaltaan siis analyysi myös ajaa todellisesti vastuullista liiketoimintaa. Kuitenkin ympäristöongelmien ratkaisemiseksi on toimintaympäristön analyysi oltava kauaskatseinen.

Kauaskatseisuus onkin tärkeä osa proaktiivista ympäristöstrategiaa ja toimintaympäristön analyysia. Rahoitusmarkkinat ohjaavat yrityksiä ottamaan huomioon päätöksenteossa vain lyhyen aikavälin, mikä on ongelma pitkällä aikavälillä rakentuvien ympäristön ja yhteiskunnan ongelmien ratkaisulle. Luonnonvarojen ehtyminen ja uusiutuminen sekä ilmastonmuutoksen viiveellä näkyvät vaikutukset ovat vain esimerkkejä pitkällä aikajänteellä tapahtuvista luonnonilmiöistä. Jos vastuullisuus halutaan ottaa tosissaan yrityksissä, pitää pitkän aikavälin näkökulmille antaa vähintään yhtä suuri painoarvo kuin lyhyen aikavälin näkökulmille. (Dyllick & Muff 2016, 160.) Ympäristövastuullisuudella menestyvät yritykset tekevätkin päätöksiä kauaskatseisesti valmistautuen yhä tiukempaan sääntelyyn, vaativampiin kuluttajien odotuksiin ja luonnon rajoitteiden ajamaan markkinoiden uudelleenjärjestäytymiseen (Esty and Winston 2006, 292). Kauaskatseinen proaktiivinen ympäristöstrategia tukeekin kaikkia vastuullisuussiihtymiä.

Ensinnäkin kauaskatseinen ja ennakoiva ympäristövastuustrategia tukee ensimmäistä siirtymää, sillä ympäristön muutosten analysointi pakottaa yrityksiä käsittelemään ympäristöhuolia päätöksenteossa. Proaktiivinen ympäristövastuustrategia tukee myös toista siirtymää, sillä yritykset alkavat suojella luontoa pitkän aikavälin hyödyn takia. Esimerkiksi proaktiivinen ympäristöstrategia työntää yrityksiä ennakoimaan ympäristöongelmien aiheuttamaa luonnonvarojen ehtymistä. Tuleva resurssipula patistaa yrityksiä käyttämään luonnonvaroja kestävästi, sillä pitkän aikavälin liiketoiminta on riippuvaista luonnonvarojen riittävydestä. Proaktiivinen ympäristöstrategia tukee lisäksi kolmatta siirtymää. Ensinnäkin kauaskatseisuus ajaa perspektiivin muutosta, koska liiketoimintaa suunnitellessa huomioidaan pitkän aikavälin kehitys ympäristössä. Yritykset tarkkailevat ympäristöongelmien kehitystä ja huomaavat oman roolinsa ongelmien ratkaisussa. On vaikea kuvitella, että yrityksen johto, joka ajattelee vain viisi

vuotta eteenpäin toimintaansa, pohtisi miten yrityksen liiketoiminta voisi ratkaista vuosikymmenten aikana kehittyviä ympäristöongelmia.

Proaktiivinen ympäristöstrategia ajaa kolmatta siirtymää lisäksi tukemalla yrityksen kilpailukykyä. Strategiakirjallisuuden haara resurssipohjainen näkemys (resource-based view) kuvaa kilpailuedun ja taloudelliseen kannattavuuden yhteyttä ympäristövastuullisuuteen sekä proaktiiviseen ympäristöstrategiaan. Resurssipohjainen näkemys argumentoi kilpailuedun pohjautuvan yrityksen kykyyn yhdistää organisaation sisäiset ominaisuudet ulkoisen toimintaympäristön resursseihin. Hart (1995) kehitti näkemystä eteenpäin esitellen luonnonvara-resurssi-pohjaisen (natural-resource-based view) näkemyksen, jossa korostetaan erityisesti luonnon asettavan rajoitteita yrityksen toiminnalle. Kilpailuetu pohjautuu näkemyksen mukaan yrityksen kykyyn toimia ympäristöystävällisesti.

Resurssipohjaiset näkemykset ovat toimineet pohjana ympäristöstrategia-analyysille, jotka tutkivat miten kilpailuetua voidaan saavuttaa ympäristövastuullisuudella ja kehittämällä esimerkiksi yrityksen organisatorisia ominaisuuksia. (Hoffman & Georg 2018, 23–25.) Organisatoriset ominaisuudet muuttavat toimintatapoja yrityksessä perusteellisesti, minkä takia rakennettu kilpailuetu on kestävä ja pitkäaikaista (Esty & Winston 2006, 14). Kilpailuetua takaavia organisatorisia ominaisuuksia ovat esimerkiksi jatkuva innovointi, organisatorinen oppiminen ja sidosryhmien osallistaminen. Organisatoristen ominaisuuksien kehittyminen onkin yhteydessä proaktiiviseen ympäristöstrategiaan. (Aragón-Correa & Sharma 2003, 72.)

Proaktiivisen ympäristövastuustrategian on resurssipohjaisessa näkemyksessä argumentoitu ajavan ympäristövastuullisuutta ja parantavan yrityksen kilpailukykyä. Ympäristövastuullisuuden ja taloudellisen suoriutumisen suhteeseen syventynyt Endrikatin ym. kirjallisuuden analyysi (2014) tukeekin luonnonvara-resurssi-pohjaista näkemystä toteamalla yrityksen ympäristövastuullisuuden ja taloudellisen suoriutumisen suhteen olevan yleensä positiivinen, ja sitä vahvempi mitä proaktiivisempi lähestymistapa ympäristövastuullisuuden kehittämiseksi on otettu. Toisin sanoen ympäristövastuullisuus tukee taloudellisesti kannattavaa liiketoimintaa, ja proaktiivinen lähestymistapa vahvistaa taloudellista kannattavuutta. Strategiakirjallisuuden kenttä ei ole kuitenkaan yksimielinen ympäristövastuullisuuden ja kilpailukykyyn välisestä suhteesta, ja kiista asiasta jatkuu niin tieteen kuin käytännön tasolla. (Hoffman & Georg 2018, 22–23.) Endrikatin ym.

analyysi tukee kuitenkin luonnonvara-resurssi-pohjaiselle näkemyksen argumentointia siitä, että proaktiivinen ympäristöstrategia on kilpailuedun pohja.

Endrikatin analyysi ja luonnonvara-resurssipohjainen näkemys tukevat tutkielman argumentaatiota siitä, että proaktiivinen ympäristöstrategia ajaa todellista ympäristövastuullisuutta. Todellinen ympäristövastuullinen liiketoiminta Dyllickin ja Muffin (2016) typologiassa pohjautuu siihen, että yrityksessä ympäristöongelmia ratkaisemalla voidaan tuottaa kannattavaa liiketoimintaa. Analyysin löydökset ja näkemyksen teoria tukevat argumenttia siitä, että proaktiivinen ympäristövastuustrategia tukee taloudellista kannattavuutta, kun liiketoiminnan lähtökohtana on ympäristöongelmien ratkaisu.

Proaktiivinen ympäristövastuustrategia ei kuitenkaan rakennu ainoastaan toimintaympäristön analyysillä. Organisaatioiden ja ympäristön suhdetta tutkivassa kirjallisuudessa onkin tunnistettu myös yrityksen resurssien rooli proaktiivisen ympäristöstrategian kehittymisessä (Aragón-Correa & Sharma 2003, 74). Yrityksien sisäiset resurssit, eli sisäiset järjestelmät, rakentavat ja toteuttavat ympäristövastuustrategiaa. Strategia ja sisäiset järjestelmät vaikuttavat toinen toisiinsa. Toisaalta proaktiivinen ympäristöstrategia tukee ympäristövastuullisten järjestelmien kehittymistä yrityksessä, ja toisaalta järjestelmät tukevat proaktiivisen strategian toteutusta. Hyvinkin suunniteltu ympäristövastuustrategia ei tuota tuloksia ilman ympäristövastuullisuutta tukevia sisäisiä järjestelmiä. Strategia onkin yrityksen vastuullisuutta kohentaessa vain minimitekijä (Epstein & Buhovac 2010, 313), ja avainonnistumiseen on strategian toteutuksessa (Esty & Winston 2006, 22). Seuraavissa kappaleissa tutustutaankin toteutusta tukeviin organisaatioiden sisäisiin virallisiin ja epävirallisiin järjestelmiin.

4.2 Viralliset järjestelmät

Ympäristövastuullisuus vaatii organisaatioissa rakenteita ja prosesseja, jotka tukevat proaktiivisen ympäristövastuustrategian toteuttamista. Viralliset järjestelmät kuvaavat organisaatioiden ”kovia” järjestelmiä, joilla yrityksessä toteutetaan vastuullisuutta tai mitataan vastuullisuustoimien tehokkuutta. Viralliset järjestelmät koostuvat prosesseista sekä mittaus- (performance measures) ja palkitsemisjärjestelmistä. (Epstein & Buhovac 2010, 306.) Tutkielmassa syvennytään erityisen laajasti prosesseihin, sillä niitä on monia erilaisia ja niiden vaikutukset yrityksen vastuullisuuteen vaihtelevat.

4.2.1 Prosessit

Ensimmäinen organisaation sisäinen virallinen järjestelmä on prosessit, jotka ovat yrityksen rakenteita, järjestelmiä, ohjelmia ja toimia, joilla pyritään parantamaan vastuullisuutta (Epstein & Buhovac 2010, 308). Lisäksi Epstein ja Buhovac kuvaavat vastuullisuusstrategian olevan prosessi, jolla pyritään saavuttamaan vastuullisuustavoitteita. Tässä tutkielmassa on poikettu tutkijoiden jaottelusta, sillä ympäristövastuustrategia on nostettu omaksi sisäiseksi ajuriksi, eikä sitä käsitellä yhtenä prosesseista. Prosessit parantavat Epsteinin ja Buhovacin (2010, 308) mukaan yrityksen vastuullisuutta, ja prosessit toteutetaan aiemmin tehdyn toimintaympäristön analyysin pohjalta. Tässä tutkielmassa toimintaympäristön analyysi on kuitenkin tulkittu tärkeäksi osaksi ympäristövastuustrategiaa, eikä strategian muodostamista edeltäväksi toiminnoksi. Tämän vuoksi strategiaa ei tutkielmassa käsitellä prosessina, jolla toteutetaan vastuullisuustavoitteita. Strategia onkin yrityksen erillinen sisäinen ajuri, jolla määritellään vastuullisuustavoitteet.

Tämän tutkielman sekä Epsteinin ja Buhovacin tulkinta strategiasta on kuitenkin samaa mieltä siitä, että ympäristövastuustrategia ajaa ympäristövastuullisuutta. Näkemykset eroavat ainoastaan siinä, tulkitaanko strategian luonti toimintaympäristön analyysin jälkeen tapahtuvaksi prosessiksi (Epstein & Buhovac 2010) vai tulkitaanko toimintaympäristön analyysi osaksi strategian luontia, ja prosessit puolestaan osaksi strategian toteutusta. Muiden sisäisten järjestelmien osalta tämä tutkielma noudattaa Epsteinin ja Buhovacin jaottelua. Kaikista ympäristövastuullisuutta tukevista prosesseista nostetaan tässä osiossa esiin prosesseja, jotka ovat hyvä esimerkki siitä, mitenn prosessit voivat ajaa todellista ympäristövastuullisuutta. Osiossa analysoidaan prosesseista yrityksen rakenteita, palautteenantojärjestelmiä, sidosryhmien osallistamista sekä johtamisjärjestelmiä.

Ensimmäinen ympäristövastuullisuutta tukeva prosessi on sopivien yrityksen rakenteiden muodostus. Yrityksen rakenteet voivat parantaa yrityksen ympäristövastuullisuutta, kun vastuullisuus tuodaan osaksi jokapäiväistä toimintaa esimerkiksi vastuullisuusyksiköiden tai vastuullisuusammattilaisten kautta. Vastuullisuusyksiköt ovatkin tärkeitä ympäristövastuullisuuden mahdollistajia yrityksissä. Niillä on tärkeä rooli lisätä muiden yksiköiden ymmärrystä vastuullisuusteemoista ja yrityksen motiiveista toimia ympäristöystävällisesti. Yksiköt voivat kouluttaa muita yksiköitä tai vaikuttaa asenteisiin

vastuullisuustoimia kohtaan kehittämällä organisaatiokulttuuria ja arvoja. (Epstein & Buhovac 2010, 314). Yrityksen rakenteet tukevatkin ensimmäistä vastuullisuus siirtymää, sillä vastuullisuusyksiköt ja -ammattilaiset tuovat ympäristöhuolet osaksi jokapäiväistä toimintaa.

Vastuullisuusyksiköt ja -ammattilaiset ovat yleistyneet yrityksissä. Esimerkiksi Suomessa Finnish Business & Society (FIBS) ry:n yritysraportin mukaan (2021) yritysten sisäiset vastuullisuuden ohjaus- ja työryhmät ovat yleistyneet merkittävästi vuodesta 2019 vuoteen 2021. Lisäksi vastuullisuusammattilaisia on nimitetty entistä enemmän yritysten operatiiviseen ja talousjohtoon sekä rahoitustoimintoihin. Työryhmien ja vastuullisuusammattilaisten yleistymisen edistääkin vastuullisuuden integrointia kaikkiin toimintoihin. (FIBS 2021). Vastuullisuusyksiköt ja -ammattilaiset tukevat toista vastuullisuussiirtymää, koska johtoportaan ymmärrys yrityksen vaikutuksista ympäristöön kasvaa. Ympäristölle voidaan tuottaa arvoa vain, kun johtajat ovat tietoisia yrityksen toiminnan ympäristövaikutuksista ja toimista, joita ympäristön eteen voidaan tehdä. Ympäristövastuullisuutta tukevat rakenteet edistävät näin myös kolmatta siirtymää, sillä vastuullisuusyksiköt ja -ammattilaiset patistavat työntekijöitä yrityksen eri tasoilla näkemään ympäristöongelmat liiketoimintamahdollisuuksina.

Toisaalta vastuullisuusyksiköt saattavat jarruttaa ympäristövastuullisuuden kehittymistä, sillä ne antavat ymmärtää vastuullisuuden olevan yksi, erillinen yrityksen toiminto. Ympäristövastuullisuutta ei tulisi nähdä erillisenä toimintona, vaan sen tulisi kulkea käsikädessä jokaisessa yrityksen toiminnossa markkinoinnista tuotekehitykseen, jotta vastuullisuus olisi integroitu koko organisaatioon. Vastuullisuusyksiköitä onkin kritisoitu vastuun ympäristövastuullisuudesta irrottamisesta: Koska vastuullisuusyksikkö huolehtii vastuullisuustoimista, ei muiden tarvitse murehtia niistä. Vastuullisuusyksiköiden toiminnassa onkin huomioitava mahdolliset sivuvaikutukset ajatusmalleissa ja lisättävä huolellisuutta toteutuksessa tarkoituksenmukaisten tulosten aikaansaamiseksi.

Rakenteiden lisäksi sisäiset ja ulkoiset palautteenantojärjestelmät ajavat yritysten vastuullisuutta. Palautteenantojärjestelmät tuottavat ajankohtaista tietoa sidosryhmien reaktioista sekä yrityksen vaikutuksista ympäristöön ja yhteiskuntaan. Tieto haastaa yrityksen oletuksia sekä muokkaa tulevan vastuullisuusstrategian luomista ja toteuttamista. (Epstein and Buhovac 2010, 308.) Yritykset tarvitsevatkin palautetta ulkopuolelta pysyäkseen ajan tasalla ympäristöteemojen kehityksestä ja edistääkseen

vastuullisuuttaan. Palautteen ansiosta yritykset ymmärtävät markkinoitansa paremmin, mikä auttaa löytämään uusia tapoja tyydyttää asiakkaiden tarpeita (Esty & Winston 2006, 293). Markkinoiden ja ympäristöongelmien ymmärrys auttaa tunnistamaan liiketoimintamahdollisuuksia, joilla ratkaista ympäristöongelmia. Palautteenantojärjestelmät tukevatkin siis kolmatta vastuullisuussiirtymää kohti todellista ympäristövastuullisuutta.

Palautteenantojärjestelmät toimivat, kun yrityksen toimintaan osallistetaan sidosryhmiä. Sidosryhmät laajentavatkin ymmärrystä yrityksen ympäristövaikutuksista ja toimivat lähteenä uusille ideoille sekä tiedolle teknologian muutoksista. (Esty & Winston 2006, 278.) Säännöllinen kommunikaatio tärkeiden sidosryhmien kanssa onkin elintärkeää yrityksille (Esty & Winston 2006, 274). Tärkeitä sidosryhmiä yrityksille ovat esimerkiksi työntekijät, asiakkaat, sijoittajat, kansalaisjärjestöt ja valtio (Epstein & Buhovac 2010, 311). Sidosryhmien osallistaminen onkin tärkeä prosessi, joka ajaa yrityksen ympäristövastuullisuutta tukemalla palautteenantojärjestelmien toimintaa. Lisäksi sidosryhmät edistävät todellista ympäristövastuullisuutta tarjoamalla erilaisia yhteistyömahdollisuuksia.

Yritys voi parantaa vastuullisuuttaan esimerkiksi yhteistyöllä kansalaisjärjestöjen kanssa. Aikaisemmin tutkielmassa yhteistyöhön yritysten ja kansalaisjärjestöjen välillä on viitattu liberaalina lähestymistapana. Yhteistyö kansalaisjärjestöjen kanssa on sidosryhmien osallistamista, minkä takia tässä tutkielmassa yhteistyötä käsitellään yrityksen sisäisenä prosessina. Vaikka yrityksissä kansalaisjärjestöt nähdään usein uhkina, voi yhteistyö järjestöjen kanssa laajentaa ymmärrystä yrityksen toiminnasta ja toimintaympäristöstä. Yhteistyö synnyttää uusia ideoita ja kartuttaa tietoa tärkeistä toimintaympäristön kehityssuunnista. Lisäksi yhteistyöllä voidaan välttää konflikteja, kun ongelmia ratkaistaan keskustelemalla vihamielisten kampanjoiden yritystä vastaan sijasta (Esty & Winston 2006, 273, 293). Yhteistyöhön voi liittyä myös valtio, jolloin yritykset saavat käyttöönsä kaivattuja resursseja ympäristövastuullisuuden parantamiseksi. Valtiot voivatkin tarjota liiketoimintamahdollisuuksia ympäristöongelmien ratkaisusta.

Esimerkiksi kansalaisjärjestöjen, yrityksen ja valtion välisestä yhteistyöstä on ohjelma, jossa ranskalainen yritys Vivendi Environment tuottaa vesipalveluita maalaisalueille ja köyhälle väestölle kehittyvissä maissa. Kehittyvät valtiot luovuttavat yritykselle vastuun tuottaa vesipalveluita ja kansalaisjärjestö WaterAid valvoo, että yritys toteuttaa tehtävän

tunnollisesti. (Muchlinski 2007, 551–552). Ilmastonmuutos sekä ympäristön saastuminen ovat johtaneet puhtaan veden puutteeseen monissa kehittyvissä valtioissa. Vesipalveluita tuottamalla yritys osallistuu siis ympäristöongelmien seurausten lieventämiseen. Kyseinen yrityksen, valtion ja kansalaisjärjestön välinen yhteistyö onkin esimerkki yhteistyöstä, joka tukee todellisen vastuullisen liiketoiminnan saavuttamista. Vivendi Environmentin liiketoiminta pohjautuu ympäristöongelman aiheuttaman vesipulan ratkaisuun.

Valtion ja kansalaisjärjestöjen lisäksi yritys voi tehdä yhteistyötä myös toisten yritysten kanssa parantaakseen ympäristövastuullisuuttaan. Yhteistyö toimialan muiden yritysten ja toimialojen välillä ajaakin ympäristövastuullisuutta. Yritysten ja toimialojen välistä yhteistyötä resurssien optimoimiseksi ja toimivien toimintamallien jakamiseksi on korostettu toimialan ekologia (industry ecology) kirjallisuudessa (Hoffman & Georg 2018, 42–43). Yritykset työskentelevätkin myös yhdessä ympäristövastuullisuuden vahvistamiseksi (Esty and Winston 2006, 290). Esimerkiksi monet yritykset asettavat toimitusketjuille yhteisiä standardeja (Esty & Winston 2006, 290; Hoffman & Georg 2018, 36).

Yritykset voivat tehdä yhteistyötä myös toimitusketjujen toimittajien kanssa. Ympäristövastuulliset yritykset pohtivatkin koko arvoketjun toimintaa. Esimerkiksi toimitusketjun toimittajat voidaan valita ympäristövastuullisuuden perusteella, tai toimittajia voidaan kouluttaa suojelemaan ympäristöä. (Esty & Winston 2006, 21, 292.) Yhteistyö toimitusketjun yritysten kanssa tukee yrityksen ympäristövastuullisuutta. Ensinnäkin ympäristöhuolet sisällytetään kokonaisvaltaisesti yrityksen toimintaan, kun toimitusketjun toimijat osallistetaan vastuullisuustoimiin. Lisäksi ympäristölle voidaan tuottaa arvoa, kun toimittajat valitaan ympäristöstandardeihin perustuen, tai toimittajia koulutetaan tuottamaan toiminnallaan arvoa ympäristölle. Lisäksi yhteistyö voi avata uusia mahdollisuuksia yritykselle luoda liiketoimintaa ympäristöongelmien ratkaisusta.

Edelliset esimerkit osoittavat, että sidosryhmien osallistaminen on kriittinen prosessi todelliselle ympäristövastuullisuudelle. Yhteistyö kansalaisjärjestöjen, valtioiden, toimialan tai toimitusketjun yritysten kanssa voikin tukea yrityksen ympäristövastuullisuutta. Edelliset esimerkit osoittavat, että sidosryhmien osallistaminen tukee vastuullisuussiirtymiä. Sidoryhmät lisäävät ymmärrystä toimintaympäristöstä ja

ympäristöongelmista sekä tarjoavat mahdollisuuksia yrityksille ratkaista ympäristöongelmia toiminnallaan.

Yrityksen rakenteiden ja sidosryhmien osallistamisen lisäksi ympäristövastuullisuutta ajavat yrityksen moninaiset johtamisjärjestelmät. Johtamisjärjestelmät voidaan luokitella yrityksen sisäisiksi prosesseiksi, sillä niillä pyritään toteuttamaan vastuullisuustavoitteita. Johtamisjärjestelmiä ovat esimerkiksi elinkaarihinnoittelu (life-cycle costing), kokonaiskustannuslaskenta (full cost accounting) tai pääoman budjetointi, johon sisällytetään riskit (risk-integrated capital budgeting) (Epstein & Buhovac, 2010). Erilaiset johtamisjärjestelmät tukevat pääasiassa ensimmäistä siirtymää, sillä järjestelmät mahdollistavat ympäristöhuolien sisällyttämisen päätöksentekoon. Järjestelmien tavoite on kuitenkin usein hallita ympäristövaikutuksia kustannusten ja riskien minimoimiseksi. Järjestelmät eivät suoraan tuekaan ympäristölle arvon tuottamista tai ympäristöongelmien näkemistä liiketoimintamahdollisuuksina.

Yrityksen sisäiset prosessit vaikuttavatkin monin tavoin yrityksen vastuullisuuteen. Eri prosessit tukevat eri tavoin vastuullisuussiiirtymiä. Osa prosesseista vaatiikin tarkkuutta toteutuksessa, jotta ne tukevat kolmatta vastuullisuussiiirtymää. Seuraavassa kappaleessa syvennyttään suoriutumisen tulosmittareihin ja palkitsemisjärjestelmiin. Vaikka tulosmittarit ja palkitsemisjärjestelmät voitaisiin luokitella myös osaksi johtamisjärjestelmiä, ja näin myös osaksi prosesseja, tässä tutkielmassa seurataan tutkijoiden Epstein ja Buhovac (2010) jaottelua. Tutkijat nostavat tulosmittarit ja kannustinjärjestelmät omiksi yrityksen sisäisiksi virallisiksi järjestelmiksi, ja siksi tässä tutkielmassa näitä käsitellään erillisinä muista prosesseista. Eroa prosesseista voidaan perustella sillä, että prosessit toteuttavat vastuullisuustavoitteita, kun taas mittaus- ja palkitsemisjärjestelmät mittaavat vastuullisuustavoitteiden toteutumista eli osittain myös prosessien tehokkuutta.

4.2.2 Mittaus- ja palkitsemisjärjestelmät

Se, mikä tulee mitatuksi, tulee johdetuksi (Esty & Winston 2006, 294). Johtamisen tieteenalan viisaus kuvaa hyvin mittareiden roolia johtaessa yritysten ympäristövastuullisuutta. Ympäristövastuustrategiaa pitääkin tukea Epsteinin ja Buhovacin (2010, 314) mukaan kehittämällä järjestelmiä, jotka mittaavat ja raportoivat

suoriutumista. Ympäristövastuullisuudessa menestyvät yritykset keräävätkin informaatiota suoriutumisestaan ja käyttävät tietoa systemaattisesti (Esty & Winston 2006, 293). Informaatiota kerätään yrityksissä erilaisilla mittausjärjestelmillä.

Mittareita on kolmenlaisia. Ensinnäkin mittarit voivat mitata vastuullisuustoimiin vaikuttavia ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä (measures of inputs). Esimerkiksi vastuullisuustoimiin vaikuttavia ulkoisia tekijöitä voidaan mitata tutkimalla saastuttamisstandardeja kohdemarkkinalla. Toisekseen mittarit voivat arvioida itse vastuullisuustoimia (measures on processes), kuten esimerkiksi arvioimalla vastuullisuussertifioitujen toimittajien prosentuaalista osuutta. Kolmas mittarityyppi arvioi vastuullisuustoimien vaikutuksia yrityksen vastuullisuuteen, talouteen tai sidosryhmien reaktioihin (measures of outputs and outcomes). Tällaiset mittarit voivat esimerkiksi laskea prosentuaalisen osuuden, joka tuotteesta voidaan kierrättää tai uudelleen käyttää. (Epstein & Buhovac 2010, 309–311.) Yritykset käyttävät eri mittareita riippuen toimialasta ja mittarin käyttötarkoituksesta.

Mittareita voidaan hyödyntää esimerkiksi vastuullisuusstrategian toteutuksessa. Mittareita käytetään esimerkiksi kustannusarvioissa ja pääomasijoituspäätöksissä, riskienhallinta- ja palautteenantojärjestelmissä sekä raportointi- ja verifikaatiojärjestelmissä. Mittarit auttavat yrityksiä perustelemaan vastuullisuustoimien tarpeellisuutta (prove the business case), kun ympäristövastuustrategiaan liittyvät kustannukset ja edut tulevat esityskelpoisiksi. (Epstein & Buhovac 2010, 309–314). Kerätty data auttaa johtoa luomaan ja kehittämään tehokkaita vastuullisuustoimia sekä asettamaan sopivia vastuullisuustavoitteita (Esty & Winston 2006, 294).

Mittareita voidaan käyttää lisäksi palkitsemisjärjestelmien pohjana. Mittausjärjestelmillä tunnustetaan merkittävimmin vastuullisuutta edistävät tekijät. Mittarit toimivat siis arvioinnin pohjana, kun yritys haluaa palkita työntekijöitä työstä vastuullisuuden eteen. Palkitseminen puolestaan on tärkeää ympäristövastuullisuutta edistäessä, sillä palkitsemisjärjestelmät rohkaisevat työntekijöitä huomioimaan vastuullisuustavoitteet jokapäiväisessä päätöksenteossa (Epstein & Buhovac 2010, 314). Ympäristövastuutavoitteiden saavuttamisen palkitsemisella pystytäänkin sitouttamaan merkittävä osuus työntekijöistä vastuullisuustoimiin (Felo, Merriman, Sen & Litzky 2015, 30). Palkitsemisen, niin bonuksien kuin uralla etenemisen muodossa, tulisikin reflektoida yrityksen ympäristövastuullisuuspyrkimyksiä (Esty & Winston 2006, 272).

Kuitenkin liian usein yrityksissä unohdetaan palkita työntekijöitä ja johtoa vastuullisuusstrategian mukaisesti. Esimerkiksi Suomessa vastuullisuus on huomioitu johdon kannustin- ja palkitsemisjärjestelmissä vain alle puolella yrityksistä (FIBS 2021, 10).

Sillä mittausjärjestelmät osoittavat vastuullisuustoimien etuja ja haittoja, on kyseenalaista ajaako mittareiden käyttö kaikkia vastuullisuussiirtymiä. Mittareita käytetään usein tunnistamaan mahdollisia vastuullisuustoimia. Mittarit ajavatkin siis yrityksiä ensimmäiselle ympäristövuoksuuden tasolle sisällyttämään ympäristöhuolia päätöksentekoon. Kuitenkin mittareita käyttämällä päätöksentekoon sisällytetään vain ne ympäristötoimet, joita voidaan mitata. Yritys saattaa epähuomiossa ohittaa joitain ympäristöongelmia, sillä niitä ei voida mitata. Esimerkiksi yrityksen toiminnan vaikutusta biodiversiteettikatoon on vaikeampi mitata kuin yrityksen ilmastovaikutuksia hiilidioksidipäästöillä, mikä on johtanut yrityksiä tarttumaan ilmastotoimiin todennäköisemmin kuin luontokadon vastaisiin toimiin. Lisäksi mittarit kannustavat yritystä tarttumaan vain niihin ympäristönsuojelutoimiin, jotka vaikuttavat yrityksen taloudelliseen suoriutumiseen positiivisesti.

Mittareita saatetaankin käyttää tuoton maksimoimiseksi, jolloin tavoitteena on tunnistaa ne ympäristövuoksuustoimet, joilla on tai olisi negatiivinen vaikutus taloudelliseen tulokseen lyhyellä aikavälillä. Kyseiset toimet tällöin lakkautetaan tai toimia, jotka tuottavat ainoastaan ympäristölle arvoa, ei toteuteta. Mittarit saattavatkin väärin käytettynä jarruttaa ympäristövuoksuuden kehitystä. Mittareiden käyttö ei itsessään ajakaan yrityksiä toiselle vastuullisuuden tasolle tuottamaan arvoa ympäristölle ilman taloudellista hyötyä. Jotta mittausjärjestelmät tukisivat toista siirtymää, täytyy yrityksen olla aiemmin sitoutunut tavoitteeseen tuottaa arvoa ympäristölle. Tällöin mittareita käytetään todennäköisesti ympäristövuoksuutta tukien eli tunnistamaan mahdollisia vastuullisuustoimia, joilla voidaan tuottaa arvoa ympäristölle. Itsessään kuitenkin mittarien käyttö ei vakuuta johtoa tuottamaan arvoa suoraan ympäristölle. Yritys tarvitseekin muita ajureita sitoutuakseen ympäristövuoksuuden edistämiseen, ja vain siten mittareita voidaan hyödyntää tukemaan vastuullisuussiirtymiä.

Sama logiikka johtaa siihen, etteivät mittausjärjestelmät suoraan tue todellista ympäristövuoksuutta liiketoimintaa. Mittarit ovat erittäin käytännöllinen työkalu tunnistamaan ympäristöongelmien tuottamia liiketoimintamahdollisuuksia. Mutta

mittareita käytetään tähän tarkoitukseen luultavammin vain silloin, kun yritys on sitoutunut ratkaisemaan toiminnallaan ympäristöongelmia. Mittausjärjestelmät eivät siis itsessään motivoi johtoa etsimään liiketoimintamahdollisuuksia ympäristöongelmien ratkaisusta. Muut ajurit motivoivat perspektiivin muutosta, ja mittarit voivat oikein käytettyinä tukea ratkaisujen löytämistä, kun tahtoa löytyy.

4.3 Epäviralliset järjestelmät

Vaikka monet yritykset ovat sitoutuneita parantamaan vastuullisuuttaan ja kehittäneet virallisia järjestelmiä tukemaan ympäristövastuustrategian toteutusta, ovat monet yritykset silti epäonnistuneet strategian implementoinnissa (Epstein & Buhovac 2010, 313). Lisäksi tulokset yrityksen vastuullisuudessa ovat usein erilaiset, vaikka kahdella yrityksellä olisi käytössä täsmälleen samat viralliset järjestelmät. Eroja vastuullisuudessa onkin selitetty organisaation sisäisillä epävirallisilla järjestelmillä, jotka usein myös selittävät ympäristövastuustrategian toteutuksen onnistumista.

Epäviralliset, eli sisäiset ”pehmeät”, järjestelmät täydentävätkin virallisia järjestelmiä. Epäviralliset järjestelmät koostuvat yrityksen missiosta, kulttuurista, johtajuudesta ja menestykseen tarvittavista ihmisistä (Epstein & Buhovac 2010, 313). Epäviralliset järjestelmät tukevat virallisten järjestelmien tavoin strategian implementointia, mutta toisaalta tukevat myös virallisten järjestelmien tehokkuutta. Pehmeät järjestelmät ovatkin äärimmäisen tärkeitä vastuullisuuden toteutukselle (Epstein & Buhovac 2010, 313). Tässä tutkielmassa missio luetaan osaksi organisaatiokulttuuria, ja siksi epävirallisiin järjestelmiin syvennytään 4.3.1 osiossa organisaatiokulttuurin ja organisaation arvojen kautta. Osiossa 4.3.2. puolestaan syvennytään johtajuuteen ja individualistisiin ominaisuuksiin, joita työntekijöiltä tarvitaan ympäristövastuullisuuden tukemiseksi.

4.3.1 Organisaatiokulttuuri ja organisaation arvot

Keskeinen osa tehokkaiden ympäristötoimien luontia, ja kestävä kehityksen saavuttamista, on useiden tutkijoiden mukaan vihreä organisaatiokulttuuri (green organizational culture) (Forbes & Jermier 2002, 195). Organisaatiokulttuurilla voidaankin tukea ympäristövastuullisuutta edistävää muutosprosessia. Muutokset tapahtuvat yrityksissä, kun työntekijät ovat valmiita muuttamaan arvojansa ja uskomuksiansa. (Ha 2014, 78.) Organisaatiokulttuurilla voidaankin vaikuttaa merkittävästi näihin työntekijöiden arvoihin, uskomuksiin ja muutosvalmiuteen. Vihreän

organisaatiokulttuurin kehittäminen ja johtaminen auttaakin muuttamaan yrityksen toimintaa perusteellisesti (Forbes & Jermier 2002, 195). Organisaatiokulttuurilla voidaankin suunnata huomiota pitkäaikaisesti kestävyysongelmiin ja lisätä tietoisuutta ympäristöongelmista (Epstein & Buhovac 2010, 313).

Tässä tutkielmassa organisaatiokulttuuri määritellään Howard-Grenvillen (2006) symbolisen määritelmän mukaan. Organisaatiokulttuuri muodostuu ideoista (uskomukset, tarkoitukset), materiaalisista ominaisuuksista (symbolit, artefaktit) ja toimista. Toimilla tarkoitetaan tapaa, jolla organisaation jäsenet reagoivat ideoihin ja materiaalisiin ominaisuuksiin sekä uudelleenmuodostavat näiden merkityksiä. Symbolinen käsitys kulttuurista keskittyykin kulttuuria tuottaviin, mutta myös kulttuuria muokkaaviin prosesseihin ja vuorovaikutukseen. Organisaatiokulttuurin dynaamisuutta painottava näkökulma sopii ympäristövastuullisuuden analysointiin, sillä ympäristöongelmat haastavat perinteisiä organisaatiokulttuurin normeja ja vaativat normien muokkaantumista. (Howard-Grenville 2006, 49.) Organisaatiokulttuuria voidaankin muokata, jotta se tukisi ympäristövastuullisuutta.

Organisaatiokulttuurilla on moninainen rooli yrityksissä. Organisaatiokulttuuri suuntaa huomiota ja tuottaa linssit ongelmien tulkintaan aktivoiden työntekijöitä tietynlaiseen toimintaan. Organisaatiokulttuuri, ja sen muodostavat alakulttuurit, muokkaavatkin tulkintoja ympäristöongelmista ja reaktioita ongelmiin. (Howard-Grenville 2006, 47, 67.) Vihreä organisaatiokulttuuri suuntaa huomiota ympäristövastuullisuuteen ja tukee tulkintaa ympäristöongelmista ajan käytön arvoisina teemoina. Kulttuurin edistämä ajatusmalli aktivoikin työntekijöitä vastuullisuustoimiin. Vihreä organisaatiokulttuuri kannustaakin työntekijöitä ympäristönsuojeluun päätöksenteossa, jossa tasapainoillaan ympäristövastuun ja muiden ulkoisten paineiden välillä. Kun ulkoiset paineet ja kannustinjärjestelmät ajavat lyhytkatseista taloudelliseen suoriutumiseen pohjautuvaa liiketoimintaa, organisaatiokulttuuri, joka rakentuu kestäväälle innovoinnille, luovuudelle, yrittäjyydelle ja vapaaehtoisuudelle, voi toimia näitä paineita vastaan (Epstein & Buhovac 2010, 313).

Vihreä organisaatiokulttuuri korostaa innovatiivisuuden normeja, kuten avoimuutta, itsenäisyyttä, aloitteellisuutta ja riskien ottamista (Epstein & Buhovac 2010, 313). Innovatiivisuus puolestaan tukeekin todellista ympäristövastuullisuutta. Innovatiivisuudella yritys löytää uusia liiketoimintamahdollisuuksia ympäristöongelmien

ratkaisuun. Lisäksi innovatiivisuus auttaa löytämään ympäristövastuullisia ratkaisuja yrityksen ongelmiin. Esimerkiksi kun tiukempi sääntely lisää liiketoiminnan kustannuksia, avoin ja innovaatioita tukeva kulttuuri auttaa työntekijöitä tunnistamaan kustannusten vastapainoksi uusia kestävyystoimia, joilla leikata kuluja tai kasvattaa tuloja (Epstein & Buhovac 2010, 313–314).

Aiemmin todettiin organisaatiokulttuurin olevan dynaaminen tarkoittaen sitä, että organisaatioiden jäsenet luovat sitä jatkuvasti uudestaan (Howard-Grenville 2006, 69). Organisaatiokulttuuri ei olekaan pysyvä organisaation ominaisuus, vaan myös lyhytkatseista tuloskehitystä korostavat organisaatiokulttuurit voivat kehittyä vihreiksi. Esimerkiksi organisaation arvoilla, jotka määrittelevät yrityksen tavoitteita, ja niiden saavuttamisen tapoja, voidaan vaikuttaa organisaatiokulttuuriin. Arvot eroavat kulttuurista siten, että ne ovat johdon määriteltävissä. Organisaatiokulttuuria puolestaan ei voi johto määritellä, vaan se syntyy jaetuista kokemuksista organisaatiossa. Arvot voivatkin toimia välineenä muuttaa kulttuuria, sillä ne suuntaavat tulkintoja ja kannustavat tietynlaiseen käyttäytymiseen. (Bansal 2003, 510.)

Organisaation arvot tukevat kolmatta siirtymää synnyttämällä vasteen ympäristöongelmille yrityksissä. Ympäristöongelmat saavuttavat nimittäin paremman vasteen organisaatioissa, kun organisaation arvot ovat yhteensovitettu yritystä koskevien ympäristöongelmien kanssa. Ilmiötä tutkiva tutkimus toteaaakin, että jotta ympäristöongelma herättäisi johdon huomion ja nousisi strategiseksi kysymykseksi, täytyy sen koskettaa organisaation arvoja. (Bansal 2003, 523.)

Organisaatiokulttuurin ja arvojen lisäksi Bansal (2003) löysi tutkielmassaan myös individualististen ominaisuuksien selittävän yritysten vastinetta ympäristöongelmiin. Työntekijöiden oman henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten arvot, asenteet ja kokemus vaikuttavatkin vastuullisuuteen. Siksi ympäristövastuullisuutta arvostavien henkilöiden valinta johtoasemiin on tärkeää. Oikeiden henkilöiden lisäksi sopivat johtamiskäytänteet tukevat ympäristövastuullisuutta. Seuraavassa osiossa kuvataan ensiksi ympäristövastuullisuutta ajavia johtamiskäytänteitä. Tämän jälkeen osiossa pohditaan työntekijöiden individualististen ominaisuuksien merkitystä ympäristövastuullisuudelle.

4.3.2 Johtaminen ja individualistiset ominaisuudet

Vihreä johtajuus ja oikeat henkilöt johtoasemissa ajavat ympäristövastuullisuutta yrityksissä. Johtamiskäytännöt vaikuttavat suoraan yrityksen vastuullisuuteen sekä sidosryhmien reaktioihin (Epstein & Buhovac 2010, 308). Johtajat edistää vastuullisuutta johtaen esimerkiksi, selventämällä kompromissitilanteiden päätöksentekoa (articulating trade-offs) ja panostaen työntekijöiden ekologiseen koulutukseen (Epstein & Buhovac 2010, 313–314). Työntekijät tarvitsevatkin inspiraatiota, informaatiota ja oikeat työkalut, jotta ympäristövastuullisuus aloitteet onnistuvat yrityksessä (Esty & Winston 2006, 247). Ekologinen valmennus onkin oleellinen johtamiskäytäntö vastuullisuuden ajamiseksi yrityksessä. Ekologisella valmennuksella ylempi johto voi opettaa esimerkiksi linjastojen johtajia tunnistamaan mahdollisuuksia, jotka lisäävät ekotehokkuutta. Toisaalta ylempijohto voi valmennuksissa demonstroida keskijohdolle miten vaikeat kompromissitilanteet voivat rohkaista innovatiivisuutta. (Esty & Winston 2006, 296). Tärkeää on antaa johtajille ohjeistusta päätöksentekotilanteisiin, joissa vastakkain asettuvat taloudelliset tekijät ja yrityksen pyrkimykset ympäristönsuojeluun.

Kirjallisuudessa on tutkittu myös työntekijöiden individualististen ominaisuuksien vaikutusta ympäristövastuullisuuteen. Työntekijöiden henkilökohtainen huoli ympäristöongelmia kohtaan vaikuttaa organisaation vastuullisuuteen. Bansalin tutkimus (2003) kuvaakin, etteivät organisaatiot reagoi ulkoiseen paineiseen ratkaista ympäristöongelmia, jos työntekijöiden henkilökohtaista huolta ongelmia kohtaan löydy. Erityisesti johdon individualistiset ominaisuudet ovat tärkeitä ympäristövastuullisuudelle. Esimerkiksi ylimmän johdon sensitiivisyys ympäristöongelmille johtaa yrityksen kohdatessa ulkoisia paineita, kuten sääntely- ja kilpailupaineita, ympäristöystävälliseen vientistrategian toteuttamiseen (Do, Nguyen, D'Souza, Hoang, Le & Nguyen 2022, 95–96). Tärkeää onkin, että johtajat sitoutuvat vastuullisuuteen perusarvona sekä tunnistavat vastuullisuuden luovan taloudellista arvoa yritykselle (Epstein & Buhovac 2010, 307). Johtajien individualistiset ominaisuudet ohjaavatkin yrityksen päätöksentekoa monilla organisaation tasoilla. Tutkijat ovat löytäneet, että johtajien aikaisempi kokemus, tunteet, henkilökohtaiset arvot ja verkostoasema vaikuttavat johtajien asenteisiin sekä valintoihin koskien ympäristövastuustrategiaa. (Hoffman & Georg 2018, 38.)

Suoraan positiivisesti yrityksen ympäristövastuullisuuteen vaikuttavat johtajien ekologiset kompetenssit (environmental competences). Ekologiset kompetenssit ovat niitä vastuullisen johtamisen kompetensseja, jotka liittyvät johtajien kykyihin parantaa ympäristövastuullisuutta. Löydettyjä johtajien ekologistia kompetensseja ovat systeemiajattelu, poikkitieteellinen työskentely, yrittäjäajattelu, interaktiivinen ongelmanratkaisu ja tulevaisuus keskeisyys. (Dzhengiz & Niesten 2020, 881). Ympäristövastuullisuuden tukemiseksi yrityksen tulisikin palkata johtoasemiin näitä kompetensseja omaavia henkilöitä. Tärkeää on näiden kompetenssien näkyminen myös toimitusjohtajan valinnassa, sillä johdon sitoutuminen ympäristövastuullisuuteen alkaa toimitusjohtajan sitoutumisesta (Esty & Winston 2006, 292).

Ympäristövastuullisuuden saavuttamiseksi onkin siis tärkeää, että yritys palkkaa työntekijöiksi ja johtajiksi oikeat henkilöt. Ensinnäkin johtajien tulee ymmärtää ympäristöongelmien ja yrityksen toiminnan välistä suhdetta. Toisekseen johtajien tulee olla sensitiivisiä ympäristöongelmille ja sitoutuneita niiden ratkaisuun. Kolmanneksi johtajien tulee omata ekologistia kompetensseja. Oikeat henkilöt johtoasemissa kehittävätkin koko yrityksen ympäristövastuullisuutta. Johtajat voivat toimillaan tukea innovointia ja luovuutta sekä sitouttaa muita työntekijöitä ympäristövastuullisiin päätöksiin. Oikeat johtajat patistavatkin koko organisaatiota pohjaamaan liiketoimintaa ympäristöongelmien ratkaisuun. Ympäristövastuullisuutta tukevat johtajat ja johtamiskäytännöt ovat siis tärkeässä asemassa, kun yrityksiä tahdotaan työntää läpi kaikkien vastuullisuussiirtymien.

5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän tutkielman tarkoitus on syventyä ympäristöongelmien ratkaisuun yritystasolla. Yrityksillä on mahdollisuus toimia niin uhkana kuin mahdollisuutena moninaisten ympäristöongelmien taklaamisessa. Monet yritykset ovat jämähtäneet nimelliseen ympäristövastuullisuuteen, jolloin arvoa ympäristölle tuotetaan liiketoiminnan sivutuotteena eikä päämääränä. Tällöin positiivista vaikutusta luontoon ei synny, eivätkä ympäristöongelmat ratkea. Aikamme ympäristöongelmien ratkaisemiseksi tarvitaan todellisesti ympäristövastuullista liiketoimintaa. Siksi tutkielmassa on syvennytty Dyllickin ja Muffin (2015) vastuullista liiketoimintaa kategorisoivaan typologiaan. Tutkielmassa on määritelty typologian pohjalta todellisesti ympäristövastuullinen liiketoiminta, joka tarkoittaa liiketoimintaa, jonka lähtökohtana on ympäristöongelmien ratkaisu.

Todellisesti ympäristövastuullinen liiketoiminta saavutetaan kolmen vastuullisuussiirtymän kautta. Ensimmäisessä siirtymässä ekologiset huolet tulevat osaksi yrityksen päätöksentekoa. Toisessa siirtymässä yritys pyrkii taloudellisen arvon tuoton lisäksi luomaan arvoa ympäristölle. Kolmannessa siirtymässä yritys pohjaa koko toimintansa ympäristöongelmien ratkaisuun eli ympäristölle arvon tuottamiseen. Tavoitteena ei ole enää tuoton maksimointi, vaan ainoastaan kannattava liiketoiminta, jolla voidaan ratkaista ympäristöongelmia. Jotta yritykset voidaan valjastaa ratkaisemaan ympäristöongelmia, täytyy erityisesti kolmatta siirtymää tukea yrityksissä. Tutkielmassa onkin tunnistettu siirtymien ajureita sekä analysoitu kunkin ajurin mahdollisuutta tukea kolmatta siirtymää.

Siirtymät tapahtuvat yrityksissä monien tekijöiden yhteisvaikutuksen seurauksena. Siirtymiä ajavat sekä ulkoiset toimijat että yrityksen sisäiset ominaisuudet. Kirjallisuuskatsauksessa tunnistettuja ulkoisia ajureita ovat virallinen sääntely (kansainvälisen ja kansallisen lainsäädännön), toimialojen itsesääntely sekä kuluttajat ja kansalaisjärjestöt. Puolestaan yrityksen sisäisiä ajureita ovat proaktiivinen ympäristövastuustrategia, prosessit, organisaatiokulttuuri ja arvot, sekä johtaminen ja individualistiset ominaisuudet. Jokainen ulkoinen ja sisäinen tekijä vaikuttaa vastuullisuussiirtymiin eri vahvuudella. Vain osa tekijöistä tukee viimeistä vastuullisuussiirtymää.

Alla olevassa kuviossa on yhteenveto ajureista. Kuvio osoittaa mustilla nuolilla, mihin vastuullisuussiiirtymään ajurit vaikuttavat yrityksissä. Jos ajuri ei analyysin mukaan tue siirtymää, on nimen tilalle merkitty viiva. Ajurit ovat lisäksi jaoteltu kuviossa sen mukaan, kuinka vahvasti ne edistävät kyseistä siirtymää. Tummin punertava sävy kuvaa tekijällä olevan tutkielman analyysin mukaan vahva vaikutus siirtymään. Oranssi sävy kuvaa, että tekijä ajaa siirtymää ehdollisesti. Ehdollisuus tarkoittaa, että tietyin ehdoin tekijän on mahdollista tukea siirtymää yrityksessä, mutta toteutuksesta riippuu edistääkö tekijä siirtymää vai ei. Vaalein sävy kuvaa ajurin tukevan siirtymää vain osittain ja heikosti eli ajurilla ei ole keskeistä vaikutusta siirtymän aikaansaamiseksi yrityksessä.

Kolmanteen siirtymään vaikuttivat analyysin mukaan vahviten proaktiivinen strategia, vihreä organisaatiokulttuuri ja organisaation arvot sekä oikeanlainen johtajuus ja työntekijöiden individualistiset ominaisuudet. Sisäisistä järjestelmistä ehdollisesti viimeistä siirtymää edistävät prosessit, sillä vain osa prosesseista tukee kolmatta siirtymää. Lisäksi kuluttajat ja kansalaisjärjestöt ajavat ehdollisesti siirtymää, sillä vain tietyt, yhteistyöhön pohjautuvat, toimijoiden prosessit tukevat siirtymää. Heikosti siirtymää edistää kansallinen oikeus, sillä usein virallinen sääntely ohjaa taloudellisilla kannustimilla yrityksiä ympäristövastuullisuuden 1.0 ja 2.0 tasoille. Kuitenkin kansallinen oikeus on löytänyt joitain tapoja patistaa yrityksiä myös kolmannelle ympäristövastuullisuuden tasolle, ja siksi ajuri tukee siirtymää ehdollisesti.

Ainoastaan nämä kolmannen siirtymän ajurit työntävät yrityksiä kohti todellista ympäristövastuullisuutta. Kyseiset ajurit vastaavat tutkielman tutkimuskysymykseen ”Mitkä yritysten ulkoiset ja sisäiset tekijät ajavat todellisesti ympäristövastuullista liiketoimintaa?”. Todellista ympäristövastuullista liiketoimintaa ajavat kirjallisuuskatsauksen pohjalta siis kaikki sisäiset järjestelmät. Ulkoisista ajureista todellista ympäristövastuullista liiketoimintaa ajavat ainoastaan kansallinen lainsäädäntö, sekä kuluttajat ja kansalaisjärjestöt.

Todellisen ympäristövastuullisuuden saavuttamisen kannalta tärkeimmät ajurit ovatkin yrityksen sisäisiä ajureita. Tutkielman päätelmä tukee kirjallisuudessa esiintyvää teoriaa siitä, että yritysten sisäiset tekijät ovat ratkaisevia ympäristövastuullisuuden suhteen. Samojen ulkoisten paineiden alla yritykset toimivat laajan kirjon ympäristövastuullisuutta alla. Eroja yritysten vastineissa ulkoisiin paineisiin selitetään yritysten sisäisillä järjestelmillä. Kaaviosta nähdään, että sisäisten järjestelmien vaikutus pysyykin vahvana

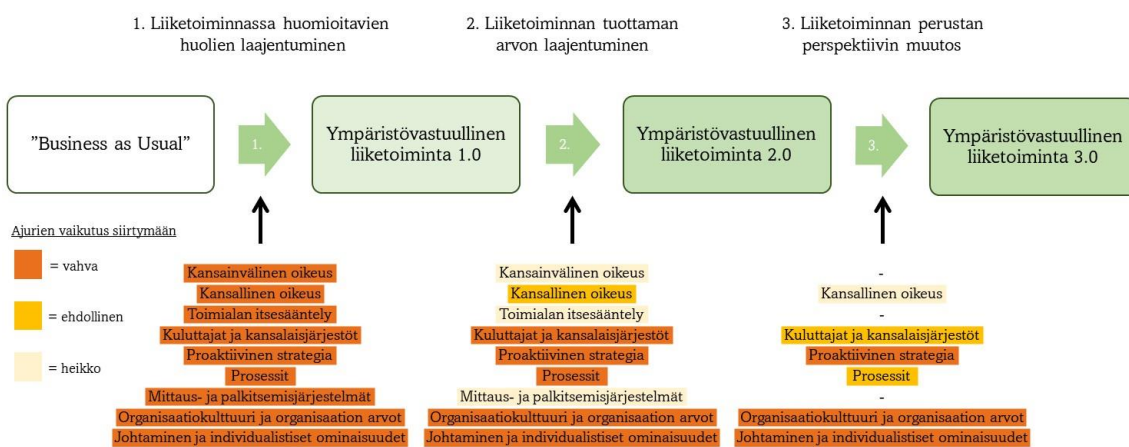
läpi kaikkien vastuullisuussiirtymien, kun taas ulkoisten ajurien vaikutus heikkenee mitä syvemmälle ympäristövastuullisuuden tasolle edetään. Lisäksi toisessa ja kolmannessa siirtymässä usea ulkoinen ajurin vaikutus muuttuu analyysin mukaan vahvasta vaikutuksesta ehdolliseksi. Tulos ei tarkoita sitä, etteivätkö ulkoiset ajurit voi tukea kolmatta siirtymää. Pikemminkin tutkielman tulos viittaa, että ulkoiset ajurit edistävät siirtymiä vain oikein toteutettuna. Ulkoisia ajureita toteuttaessa, kuten lakeja säätäessä, toimialan standardeja luodessa tai kansalaisjärjestöjen toimissa, tarvitseekin suunnata huomiota siihen, minkälaisia kannustimia sääntelymekanismit tosiasiallisesti luo yrityksissä.

Kuitenkin lisätutkimusta tarvitaan eri ajureista, ja niiden vaikutuksista yritysten päätöksentekoon. Aikaisempi tutkimus onkin, kirjallisuuskatsauksen pohjalta tulkittuna, keskittynyt ylipäättään ympäristövastuullisuutta tukeviin tekijöihin yrityksissä. Tarkempaa tutkimusta tarvittaisiinkin lisää siitä, miten ajurit vaikuttavat eri ympäristövastuullisuuden tasojen saavuttamiseen yrityksissä. Ajavatko tekijät, ja millä ehdoin, liiketoiminnassa huomioitavien huolien laajentumista, tuotetun arvon laajentumista vai perspektiivin muutosta liiketoiminnan perustaan. Jatkotutkimusaiheina tutkielma esittääkin empiiristä tutkimusta kunkin ajurin vaikutuksesta vastuullisuussiirtymiin. Esimerkiksi kiinnostavaa olisi tutkia onko valtion ympäristövastuullisuuden tavoitteella vaikutusta yritysten sääntelyyn, ja siten yritysten ympäristövastuullisuuden tasoihin.

Tämän tutkimuksen rajoitteena onkin, että analyysit ajurien vaikutuksista vastuullisuuden tasoihin ovat vain arvioita kirjallisuuden pohjalta. Empiiristä tutkimusta kunkin ajurin vaikutuksesta typologian tasoihin yritysten sisällä ei ole tehty. Lisäksi tutkielman tarkoituksen vuoksi jokaista ajuria ei ole voitu analysoida yhtä syvällisesti, sekä osa käytetystä kirjallisuudesta ei ole tuoretta. Esimerkiksi lainsäädäntö muuttuu nopeasti, ja tuoretta kirjallisuutta ympäristövastuullisuuden sääntelytavoista on tarjolla rajallisesti.

Lisäksi on tärkeää huomioida, että tutkielman analyysi perustuu kirjallisuuden löytöihin siitä, miten ajurit tällä hetkellä toimivat yritysten sisällä ja ulkopuolella. Ajureita voidaan kehittää keskittymällä ratkaisemaan niihin liittyviä ongelmia, joita tutkielman analyysi on nostanut esiin. Ajattelemattomuus tai epätietoisuus tekijöiden mahdollisista vaikutuksista yrityksen päätöksentekoon voi johtaa jämähtämiseen ensimmäisille ympäristövastuullisuuden tasoille. Tämä tutkielma on askel kohti parempaa tietoisuutta yritysten sisällä ja ulkopuolella ympäristövastuullisen liiketoiminnan saavuttamisesta.

Tutkielma, ja mahdollinen tuleva tarkempi ajurien tutkimus, onkin hyödyllinen niin yrityksen ympäristövastuullisuutta kehittäville ulkoisille toimijoille sekä yrityksen johdolle. Esimerkiksi valtiot ja kansalaisjärjestelmät voivat muokata ulkoista sääntelyä paneutuen kannustamaan liiketoiminnan lähtökohdan muutosta ja ratkaisemaan taloudellisiin kannustimiin liittyviä ongelmia. Toisaalta yrityksen sisäinen johto voi kehittää tutkielmassa tunnistettuja sisäisiä järjestelmiä saavuttaakseen todellisen ympäristövastuullisuuden. Lisäksi tutkielman yhteenveto on hyödyllinen ympäristövastuullisuuskonsteille tarjoten katsauksen erilaisiin tekijöihin, joilla voidaan edistää yrityksen ympäristövastuullisuutta.



Kuvio 3. Ympäristövastuullisen liiketoiminnan ajurit

Lähteet

- Akhtar, R., Sultana, S., Masud, M. M., Jafrin, N., & Al-Mamun, A. (2021). Consumers' environmental ethics, willingness, and green consumerism between lower and higher income groups. *Resources, Conservation and Recycling*, Vol.168, 105274.
- Aragón-Correa, J. A., & Sharma, S. (2003). A Contingent Resource-Based View of Proactive Corporate Environmental Strategy. *The Academy of Management Review*, Vol. 28 (1), 71–88.
- Bansal, P. (2003). From Issues to Actions: The Importance of Individual Concerns and Organizational Values in Responding to Natural Environmental Issues. *Organization Science (Providence, R.I.)*, Vol. 14 (5), 510–527.
- Campbell, J. L. (2007). Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility. *The Academy of Management Review*, Vol. 32 (3), 946–967.
- Christopher, S. (2017). *ISO 14001 and beyond: environmental management systems in the real world*. Routledge, New York.
- Delmas, M. A. (2002). The Diffusion of Environmental Management Standards in Europe and in the United States: An Institutional Perspective. *Policy Sciences*, Vol. 35 (1), 91–119.
- Do, B., Nguyen, U., D'Souza, C., Hoang, T. H., Le, Q. H., & Nguyen, N. (2022). Implementing Eco-Friendly Export Business Strategy Towards Sustaining Supply Chain Coordination and Competitive Advantage: Evidence from Vietnam's Seafood Processing Firms. *Teoksessa: Environmental Sustainability in Emerging Markets: Consumer, Organisation and Policy Perspectives*, 95–126. Springer.
- Dyllick, T., & Muff, K. (2016). Clarifying the Meaning of Sustainable Business. *Organization & Environment*, Vol. 29 (2), 156–174.
- Dzhengiz, T., & Niesten, E. (2020). Competences for Environmental Sustainability: A Systematic Review on the Impact of Absorptive Capacity and Capabilities. *Journal of Business Ethics*, Vol. 162 (4), 881–906.
- Endrikat, J., Guenther, E. and Hoppe, H. (2014). Making sense of conflicting empirical findings: A meta-analytic review of the relationship between corporate environmental and financial performance, *European Management Journal*, Vol. 32 (5), 735–751.
- Elkington, J. (1998). ACCOUNTING FOR THE TRIPLE BOTTOM LINE. *Measuring Business Excellence*, Vol. 2 (3), 18–22.
- Epstein, M. J., & Buhovac, A. R. (2010). Solving the sustainability implementation challenge. *Organizational Dynamics*, Vol. 39 (4), 306–315.

- Esty, D. C., & Winston, A. S. (2006). *Green to Gold: How Smart Companies Use Environmental Strategy to Innovate, Create Value, and Build Competitive Advantage*. Yale University Press, New Haven.
- Felo, A. J., Merriman, K. K., Sen, S., & Litzky, B. E. (2015). Encouraging Employees to Support Corporate Sustainability Efforts. *Management Accounting Quarterly*, Vol. 16 (4), 25.
- FIBS ry 2021. Yritysvastuu 2021: Tutkimus maamme suurimpien yritysten vastuullisuuden johtamisesta, käytännöistä, haasteista ja tulevaisuuden näkymistä.
- Fisher, D. (2016). *Research Handbook on Fundamental Concepts of Environmental Law* (1. p.) Edward Elgar Publishing, Cheltenham, Gloucestershire.
- Forbes, L. C., & Jermier, J. M. (2002). The institutionalization of voluntary organizational greening and the ideals of environmentalism: lessons about official culture from symbolic organization theory. *Organizations, policy, and the natural environment: Institutional and strategic perspectives*, Vol. 194.
- Ha, Huong. (2014). *Change management for sustainability* (1. p.) Business Expert Press, New York.
- Hoffman, A. J., & Georg, S. (2018). *Business and the Natural Environment: a research overview*. (1. p.). Routledge, London.
- Hollo, E. J. (2009). *Johdatus ympäristöoikeuteen* (3. uud. p.). Talentum, Helsinki.
- Howard-Grenville, J. A. (2006). INSIDE THE "BLACK BOX": How Organizational Culture and Subcultures Inform Interpretations and Actions on Environmental Issues. *Organization & Environment*, Vol. 19 (1), 46–73.
- ISO 14001:2015. ISO (International Organization for Standardization).
<<https://www.iso.org/standard/60857.html>>, haettu 9.2.2024.
- IPBES (2019): Summary for policymakers of the global assessment report on biodiversity and ecosystem services of the Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services. S. Díaz, J. Settele, E. S. Brondízio, H. T. Ngo, M. Guèze, J. Agard, A. Arneth, P. Balvanera, K. A. Brauman, S. H. M. Butchart, K. M. A. Chan, L. A. Garibaldi, K. Ichii, J. Liu, S. M. Subramanian, G. F. Midgley, P. Miloslavich, Z. Molnár, D. Obura, A. Pfaff, S. Polasky, A. Purvis, J. Razaque, B. Reyers, R. Roy Chowdhury, Y. J. Shin, I. J. Visseren-Hamakers, K. J. Willis, ja C. N. Zayas (toim.). IPBES secretariat, Bonn, Germany.
- Jaca, C., Prieto-Sandoval, V., Psomas, E. L., & Ormazabal, M. (2018). What should consumer organizations do to drive environmental sustainability? *Journal of Cleaner Production*, Vol. 181, 201–208.

- Lenox, M. J., & Nash, J. (2003). Industry self-regulation and adverse selection: A comparison across four trade association programs. *Business strategy and the environment*, Vol. 12 (6), 343–356.
- Midttun, A., Gjølberg, M., Kourula, A., Sweet, S., & Vallentin, S. (2015). Public Policies for Corporate Social Responsibility in Four Nordic Countries: Harmony of Goals and Conflict of Means. *Business & Society*, Vol. 54 (4), 464–500.
- Muchlinski, P. T. (2007). *Multinational Enterprises and the Law* (2. p.) Oxford University Press Inc., New York.
- Ong, D. M. (2001). The Impact of Environmental Law on Corporate Governance: International and Comparative Perspectives. *European Journal of International Law*, Vol. 12 (4), 685–726.
- Sjåfjell, B., Johnston, A., Anker-Sørensen, L., & Millon, D. (2015). Shareholder primacy: the main barrier to sustainable companies. Teoksessa: *Company law and Sustainability: Legal Barriers and Opportunities*, toim. Benjamin J. Richardson. Cambridge University Press.
- Stephens, T. (2016). *Research Handbook on Fundamental Concepts of Environmental Law*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- Sullivan, R. (2017). *Corporate Responses to Climate Change : Achieving Emissions Reductions through Regulation, Self-regulation and Economic Incentives* (1. p.) Taylor and Francis, New York.
- Tortell, P. D. (2020). Earth 2020: Science, society, and sustainability in the Anthropocene. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, Vol. 117 (16), 8683–8691.
- Westerlund, S. (2007). *Fundamentals of Environmental Law Methodology*. Uppsala University, Department of Law, Uppsala.
- Xavier, S., Rao, U., & Reynolds, M. (2021). *Go green for environmental sustainability : an interdisciplinary exploration of theory and applications* (S. (Savarimuthu) Xavier, U. Rao, & M. (Mark F.) Reynolds, Toim.; 1. p.) CRC Press, Boca Raton.