

VAASAN YLIOPISTO

LASKENTATOIMEN JA RAHOITUKSEN YKSIKKÖ

Laura Sipilä

YMPÄRISTÖMOTIVAATIOISTA SUORITUSKYVYKSI

Ympäristösuorituskyvyn mittausjärjestelmien rooli suomalaisissa yrityksissä

Laskentatoimen ja rahoituksen
pro gradu-tutkielma

Laskentatoimen ja tilintarkastuksen
maisteriohjelma

VAASA 2019

SISÄLLYSLUETTELO	sivu
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	4
TIIVISTELMÄ	6
1. JOHDANTO	8
1.1. Tutkimuksen taustaa	8
1.1.1 Tutkimuksen taustaa Suomessa	11
1.2. Tutkielman tavoite ja tutkimusongelmat	12
1.3. Tutkielman rakenne	14
2. YRITYKSEN YMPÄRISTÖMOTIVAATIOT	15
2.1. Motivaation lähteitä	15
2.2. Odotettu kilpailuetu	17
2.3. Sidosryhmien arvioitu ympäristöhuoli	21
2.4. Ylimmän johdon sitoutuminen ympäristöasioihin	24
3. JOHDON YMPÄRISTÖLASKENTATOIMI	27
3.1. Ympäristölaskennan taustaa	27
3.2. Ympäristösuorituskyvyn mittarit	30
3.2.1 Mittareiden käyttötarkoitukset	32
4. TUTKIMUSMALLI JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	34
4.1. Odotettu kilpailuetu ja ympäristösuorituskyvyn mittaaminen	34
4.2. Sidosryhmien ympäristöhuoli ja ympäristösuorituskyvyn mittaaminen	35
4.3. Ylimmän johdon sitoutuminen ja ympäristösuorituskyvyn mittaaminen	37
4.4. Ympäristösuorituskyvyn mittaaminen ja yrityksen ympäristösuorituskyky	38
4.5. Ympäristösuorituskyvyn mittaaminen ja yrityksen taloudellinen suorituskyky	40
5. TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	43
5.1. Tutkimusmenetelmä	43

5.2. Aineisto	44
5.3. Aineiston analyysi	47
5.4. Yritysten esittely	48
6. TUTKIMUSTULOKSET	50
6.1. Yritysten luokittelu	50
6.2. Odotetun kilpailuedun vaikutus ympäristösuorituskyvyn mittareiden hyödyntämiseen yrityksen toiminnassa	53
6.3. Arvioidun sidosryhmien ympäristöhuolen vaikutus ympäristösuorituskyvyn mittareiden hyödyntämiseen yrityksen toiminnassa	56
6.4. Ylimmän johdon sitoutumisen vaikutus ympäristösuorituskyvyn mittareiden hyödyntämiseen yrityksen toiminnassa	58
6.5. Ympäristösuorituskyvyn mittareiden hyödyntämisen vaikutus yrityksen ympäristösuorituskykyyn	63
6.6. Ympäristösuorituskyvyn mittareiden hyödyntämisen vaikutus yrityksen taloudelliseen suorituskykyyn ympäristösuorituskyvyn kautta	68
6.7. Yhteenveto	71
7. JOHTOPÄÄTÖKSET JA TULOSTEN ARVIOINTI	73
7.1. Johtopäätökset	73
7.2. Rajoitukset	79
7.3. Jatkotutkimusmahdollisuudet	80
LÄHDELUETTELO	81
LIITTEET	96
Liite 1. Haastattelurunko	96

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Yrityksen motivaatiot ympäristötietoiseen toimintaan	16
Kuvio 2. Resurssiperusteinen näkökulma	18
Kuvio 3. Neljä lähestymistapaa johdon ympäristölaskentatoimeen	28
Kuvio 4. Tutkimusmalli	42
Kuvio 5. Kohdeyritysten toimialojen saastuttavuus ja proaktiivisuus	51
Kuvio 6. Kohdeyritysten motivaatiot ympäristötietoiseen toimintaan	52
Kuvio 7. Kohdeyritysten elinkaaren vaiheet	54
Kuvio 8. Yritysten tavat sitoutua ympäristöasioihin	60
Taulukko 1. Tutkielmayritysten kokoluokittelu	49
Taulukko 2. Kohdeyritysten ympäristösuorituskyvyn mittareiden käyttötarkoitukset	63
Taulukko 3. Kohdeyritysten taloudellinen menestys	69
Taulukko 4. Yhteenveto kohdeyrityksistä	72

VAASAN YLIOPISTO**Laskentatoimen ja rahoituksen yksikkö**

Tekijä:	Laura Sipilä
Tutkielman nimi:	Ympäristömotivaatioista suorituskyvyksi - mittausjärjestelmien rooli suomalaisissa yrityksissä
Ohjaaja:	Marko Järvenpää
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri
Yksikkö:	Laskentatoimi ja tilintarkastus
Aloitusvuosi:	2018
Valmistumisvuosi:	2020

Sivumäärä:98

TIIVISTELMÄ

Nykyään yritysjohton on yhä kriittisempää osata tasapainotella sidosryhmien vaatimusten täyttämisen ja taloudellisen tuloksen parantamisen välillä. Sidosryhmät peräänkuuluttavat tiedostavampaa asennetta, joten yritysjohton on täytynyt alkaa ottaa huomioon ympäristösuorituskykyyn liittyvät asiat, kuten ympäristötavoitteiden laatiminen ja niiden saavuttamisen arviointi. Tämän tutkielman tavoitteena on tutkia, miten yrityksen ympäristömotivaatiot, kuten kilpailuedun tavoittelu, sidosryhmien vaatimuksiin vastaaminen sekä johdon halu sitoutua ympäristöasioihin, vaikuttavat ympäristösuorituskyvyn mittausjärjestelmien käyttöön yrityksissä, sekä miten näiden mittausjärjestelmien käyttö puolestaan vaikuttaa yrityksen ympäristösuorituskykyyn sekä välillisesti myös taloudelliseen suorituskykyyn.

Tutkielmassa käydään läpi valittujen ympäristömotivaatioiden taustaa sekä yhteyttä ympäristöasioihin. Tarkoituksena on selventää, mitä nämä tarkoittavat ja miksi ne ovat potentiaalisia kannustimia yritykselle. Lisäksi perehdytään johdon ympäristölaskentatoimeen. Erityisesti tarkastellaan ympäristösuorituskyvyn mittareita yrityksen toiminnassa. Tarkoituksena on tuoda esille erilaisia ympäristösuorituskyvyn mittareita ja selkeyttää niiden käyttötarkoituksia.

Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluin kuudessa eri suomalaisessa yrityksessä. Tutkielmassa havaittiin, että ympäristömotivaatioista merkittävimmät yhteydet mittareiden käyttöön oli odotetulla kilpailuedulla ja ylimmän johdon sitoutumisella. Sidosryhmien paineella ei havaittu olevan suurta merkitystä mittareiden käyttötarkoituksiin. Myös mittareiden käytön vaikutus välillisesti taloudelliseen suorituskykyyn oli merkittävä. Mittareiden käytön vaikutusta ympäristösuorituskykyyn oli haastavaa tutkia yritysten samankaltaisten vastausten vuoksi, ja tässä havaittiin selkeä lisätutkimuksen tarve. Tutkimuksessa saatiin myös viitteitä siitä, mitkä taustatekijät vaikuttavat näiden yhteyksien laatuun ja merkittävyyteen.

AVAINSANAT: Ympäristömotivaatiot, suorituskyvyn mittarit, ympäristösuorituskyky, kilpailuetu, sidosryhmät, johdon sitoutuminen

1. JOHDANTO

Euroopan komissio julkaisi vuonna 2017 eurobarometrin, jossa tutkittiin eurooppalaisten suhtautumista ympäristöön. Kyselyyn vastanneista 87 % oli sitä mieltä, että he voivat itse omalla toiminnallaan suojella ympäristöä. 35 % vastanneista haluaisi yritysten panostavan tutkimus- ja kehitystoimintaan ympäristöongelmien ratkaisussa, 34 % kannatti painavampia ympäristösakkoja ja 31 % toivoi, että lainsäädännön toimeenpanoa tehostettaisiin. 79 % eurooppalaisista koki, että suuret yritykset ja toimialat eivät tee tarpeeksi ympäristön suojelemiseksi. Prosenttiosuudet ovat säilyneet pitkälti samalla tasolla kaikissa 2000-luvulla tehdyissä, samaa aihetta koskevissa eurobarometreissa. (Euroopan komissio 2017.) Koska huoli ympäristöstä ja kestävästä kehityksestä näkyy vahvana ihmisten mielipiteissä, on yritysjohton täytynyt pitää tämä näkökulma mielessään liiketoimintaa kehittäessään. Vuoden 2015 eurobarometrissa käsiteltiin pienten ja keskisuurten yritysten luonnonvarojen käytön tehokkuutta. Suurin osa mukana olleista yrityksistä nimesi kustannustehokkuuden yhdeksi motivaattoriksi luonnonvarojen hyödyntämisessä. Muita merkittäviä syitä olivat ympäristöystävällisyyden kuuluminen yrityksen arvoihin, toimittajien ja asiakkaiden vaatimukset sekä kilpailuedun tai uusien liiketoimintamahdollisuuksien luominen. (Euroopan komissio 2015.)

1.1. Tutkimuksen taustaa

Vanhimmat johdon ympäristölaskentaa koskevat tutkimukset löytyvät 1970- ja 1980-luvuilta, jolloin ympäristölaskenta oli kuvailevaa ja normatiivista. Tuolloin käytiin keskustelua siitä, mikä on laskentatoimen rooli yrityksen julkaisemaan ympäristöinformaatioon nähden. 1990-luvun alussa alkoi syntyä selkeä idea ympäristönäkökulman ja laskentatoimen yhdistymisestä ympäristölaskentatoimen, ympäristötilinpäätösten ja ympäristöauditointien muodossa. 1990-luvun loppupuolella ympäristölaskennan tehtävät alkoivat kehittyä. Yksi tehtävistä oli ympäristösuorituskyvyn mittaaminen siltä osin, kun yritys ylittää sen toiminnalle asetetut standardit. (Yakhou & Dorweiler 2004: 66–67; Mathews 1997: 483–503.)

Phan, Baird ja Su (2017) tutkivat johdon ympäristölaskentatoimen käyttöä ja tehokkuutta. Tulosten mukaan ympäristölaskentatoimen nykyinen rooli koostuu muun muassa yrityksen ympäristösuorituskyvyn edistämisestä ja ympäristötiedon tuottamisesta. Leen (2010) mukaan yritykset ottavat johdon ympäristölaskentatoimen menetelmiä johdon käyttöön, päätöksentekoon sekä taloudellisen tiedon arviointia varten. Ympäristökustannukset ovat usein piilokustannuksia, eikä niitä välttämättä seurata erikseen lainkaan. Tästä johtuen yritysjohdolla ei välttämättä ole tarpeeksi tietoa ympäristökustannuksista tai kustannussäästö- ja kehittämismahdollisuuksista. Ympäristölaskentatoimen soveltaminen tarjoaa mahdollisuuden kääntää nämä haasteet hyödyiksi. (Jasch 2006: 1191.)

Ympäristölaskentatoimen omaksumiseen sekä käyttämiseen liittyy myös esteitä ja ongelmia. Yrityksen työntekijöiltä vaaditaan joustavuutta ja oppimiskykyä, kuten minkä tahansa uuden järjestelmän tai toimintamallin käyttöönotossa. Heille täytyy tarjota koulutusta, joka tukee siirtymistä uusiin käytäntöihin. Osa yrityksistä voi myös olla keskittyneempiä lyhyen aikavälin taloudellisiin voittoihin, eikä asioita osata nähdä suuressa mittakaavassa, esimerkiksi saastuttamisen suhteen. Lisäksi monille yrityksille ei ole tarjolla, tai niiden johto on haluton ottamaan vastaan, tukea liittyen ympäristölaskentatoimen menetelmiin. (Setthasakko 2010: 320–327.)

Lannelongue, Gonzales-Benito ja Gonzales-Benito (2014) tutkivat yrityksen ympäristömotiiveja ja ympäristöjohtamisen yhtenäisyyttä. Tarkastelun kohteena olivat legitimaatiota eli oikeutusta koskevat motivaatiot, joiden tavoitteena oli lakien, parhaiden käytäntöjen tai alan standardien noudattaminen, sekä kilpailukykyä koskevat motivaatiot, joiden tavoitteena oli jätteen vähentäminen tai uusien tuotteiden ja teknologioiden kehittäminen. Tutkijoiden mukaan yhtenäiseen ympäristöjohtamiseen kuuluu ympäristövaikutusten seuranta, niiden vähentäminen ja, tämän toiminnan kautta, parempien lopputulosten saavuttaminen. Muunlainen toiminta johtaa epäyhtenäiseen johtamiseen. Tutkimustuloksista kävi ilmi, että oikeutukseen liittyvät motivaatiot johtavat epäyhtenäiseen ympäristöjohtamiseen. Kilpailukyvyn motivaatiot puolestaan liitettiin yhtenäiseen ympäristöjohtamiseen.

Ympäristösuorituskyky ei ole yksiselitteinen käsite; sillä on eri tasoja ja laajuuksia, sillä on monta ulottuvuutta, sitä voi mitata monella eri aikavälillä ja se eroaa maittain esimerkiksi valtionhallinnon perusteella. (Guenther & Orlitzky 2011: 373–374.) Esimerkiksi Judge ja Douglas (1998) määrittivät ympäristösuorituskyvyn tehokkuudeksi, jolla yritys saavuttaa ympäristötavoitteensa. Tätä määritelmää on käytetty myös Lisin (2015) tekemässä tutkimuksessa.

Ympäristösuorituskyvyn määrittelyssä ja mittareissa on nähtävissä selkeitä eroja eri toimialojen ja yritysten välillä. Ilinitch, Soderstrom ja Thomas (1998: 394) luettelivat tutkimuksessaan neljä näkökulmaa, joista ympäristösuorituskykyä voidaan lähestyä: organisatoriset käytännöt, esimerkiksi periaatteet, raportointi ja tarkastukset, sidosryhmäsuhteet, lakien ja säädösten noudattaminen sekä ympäristövaikutukset. Järjestelmistä halutun informaation luonteeseen vaikuttavat päätöksenteon taustatekijät. Esimerkiksi yritysjohto tarkastelee strategisten tavoitteiden suhdetta ympäristötoimintoihin, rahoittajat näkevät ympäristösuorituskyvyn usein heijastuvan taloudelliseen suorituskykyyn ja asiakkailta on omat vaatimuksensa yrityksen tuotteiden laadulle. (Olsthoorn, Tyteca, Wehrmeyer & Wagner 2001: 453–454.)

Horváthová (2010) tarkasteli lähes 40:tä ympäristösuorituskyvyn ja taloudellisen suorituskyvyn yhteydestä tehtyä tutkimusta. Tavoitteena oli saada selville tekijät jotka vaikuttavat tähän yhteyteen. Tutkijat eivät ole päässeet yksimielisyyteen siitä, onko ympäristösuorituskyvyllä merkittävää vaikutusta taloudelliseen suorituskykyyn, ja eroavien tutkimustulosten syytä ei juuri ole tutkittu aiemmin. Horváthován mukaan esimerkiksi yrityksen koolla ja toimialalla on vaikutusta suorituskykyjen yhteyteen. Eroja oli myös Euroopassa ja Amerikassa tehdyissä tutkimuksissa. Käytetyillä taloudellisen suorituskyvyn mittareilla ei ollut tuloksiin nähden suurta merkitystä, kun taas ympäristösuorituskyvyn mittareilla oli.

Taloudellisen suorituskyvyn mittareita on monenlaisia. Eroavaisuuksia löytyy esimerkiksi siinä, miten vaivatonta sidosryhmien on tarkastella mittareiden kehitystä ja millainen vertailtavuus niillä on (Horváthová 2010: 55). Taloudellista suorituskykyä voi mitata esimerkiksi sijoitetun pääoman tuottoosaston (Lisi 2015), liiketuloksen (Henri & Journeault 2010), pääoman tuoton (Lucas & Noordewier 2016) ja tulos/osake-

tunnusluvun (Yu, Ting & Wu 2009) avulla. Ympäristösuorituskyvyn mittareita puolestaan ovat muun muassa materiaalikustannusten väheneminen, tuottavuuden kasvu (Henri ym. 2010), ilmaan tai veteen päästettyjen saasteiden määrä (Henri, Boiral & Roy 2014) ja henkilöstön ympäristökoulutuksen laatu ja määrä (Yu & Ramanathan 2016).

1.1.1 Tutkimuksen taustaa Suomessa

Suomessa on tutkittu tätä aihetta, mutta vastaavanlaista tutkimusta kuin Lisin (2015) ei löydetty. Kiinnostus aihetta kohtaan on kuitenkin ollut nousussa. Moni tutkimuksista keskittyy tietyn toimialan ympäristökäytäntöjen tutkimiseen. Koskela ja Vehmas (2012) muun muassa tutkivat suomalaisten metsäyritysten ekotehokkuutta (ks. myös Koskela 2015). Tutkimuksen aineistona käytettiin yritysten ympäristöraportteja, ja tuloksissa nähtiin, että ekotehokkuus voidaan nähdä joko ympäristösuorituskyvyn mittarina tai liiketoimintastrategiana. Häyhä, Franzese ja Ulgiati (2011) tutkivat suomalaista sähköntuotantoa, siitä aiheutuvia taloudellisia ja ympäristökustannuksia sekä alan käytäntöjä ja säännöksiä. Tutkimuksessa käytettiin analyysimenetelmiä, jotka ovat tämän tutkimuksen aiheen ulkopuolella, mutta on mielenkiintoista huomata, miten energiatehokkuuden mittaamiseksi on kehitetty monipuolisia mittaustapoja.

Teriö, Kähkönen ja Hämäläinen (2014) puolestaan keskittyivät suomalaisen rakennusalan ympäristöystävällisyyteen. He kehittivät ympäristömittareita tukemaan yritysten suorituskyvyn mittaamista, ja he kiinnittivät huomiota siihen, ettei ympäristövaikutuksia arvioida yleensä kovinkaan laajasti, ja se on jäänyt vähäiselle huomiolle. Ruokonen ja Temmes (2019) tutkivat suomalaista kaivostoimintaa, ja totesivat yritysten näkevän ympäristöön sitoutumisen hyödyt. Ne myös panostavat sidosryhmäsuhteisiinsa. Tällöin etua tavoitellaan esimerkiksi sisäisten prosessien parantamisella, tuotteiden erilaistamisella sekä megatrendeihin vastaamisella. Valtaosalla yrityksistä johto on sitoutunut tällaisten strategioiden toteuttamiseen, mutta monilla yrityksillä ei ole todisteita toteutuksen systemaattisesta johtamisesta. Melkein puolilla kohdeyrityksistä oli ympäristösuorituskykyyn liittyviä avainmittareita, mutta vain harvalla oli numeerisia tavoitteita. Johdon sitoutuminen, heidän toteuttamiskykynsä ja tulokset tulee olla tasapainossa.

Aihetta on myös tutkittu yleisemmällä tasolla. Länsiluoto ja Järvenpää (2010) tutkivat johtamisjärjestelmien jalkauttajien vaikutusta ympäristöjohtamis- ja suorituskyvyn mittaajärjestelmien implementointiin suomalaisessa case-yrityksessä, kun nämä järjestelmät yhdistettiin. Edellä mainitun implementoinnissa oli mukana enemmän yrityksen ulkopuolisia henkilöitä kuin jälkimmäisen. Prosesseissa oli myös paljon samankaltaisuuksia, kuten jalkauttajien osallistuminen organisaation eri tasoilta. Toisessa tutkimuksessaan tutkijat selvittivät suomalaisen ruoantuotantoyrityksen motiiveja ottaa ympäristön ja suorituskyvyn johtamisjärjestelmiä käyttöönsä. Edellisiin liittyen yritys halusi ottaa sen käyttöönsä sertifikaattien saamiseksi. Järjestelmän käyttöä jatkettiin, kun motivaatioista tuli yrityksen sisältä kumpuavia. Näin tapahtui siksi, että johto huomasi yrityksen kannattavuuden paranevan ympäristösuorituskyvyn paranemisen myötä. (Länsiluoto & Järvenpää 2008.) Forsman (2013) löysi ympäristöinnovaatioiden positiivisen yhteyden kilpailuetuun. Laari, Töyli ja Ojala (2017) tutkivat taloudellisen ja ympäristösuorituskyvyn suhdetta suomalaisissa yrityksissä, mutta tutkimuksessa ei löydetty merkittävää positiivista yhteyttä. Sen sijaan tulosten mukaan vihreään toimitusketjuun liittyvät toiminnot paransivat suomalaisten yritysten ympäristösuorituskykyä, mutta eivät taloudellista suorituskykyä.

1.2. Tutkielman tavoite ja tutkimusongelmat

Tämän tutkielman tavoitteena on tutkia millainen vaikutus yrityksen ympäristömotiiveilla on ympäristösuorituskyvyn mittareihin ja miten nämä mittarit vaikuttavat ympäristösuorituskykyyn ja sen kautta taloudelliseen suorituskykyyn. Ympäristönäkökulmasta tehtyjä tutkimuksia tehdään koko ajan enemmän. Kuten edellä on todettu, yrityksillä on monia motiiveja käyttää luonnonvaroja tehokkaasti, soveltaa ympäristölaskentatoimea ja mitata ympäristösuorituskykyään.

Tässä tutkielmassa halutaan osallistua ajankohtaisen ja tärkeän, mutta ristiriitaisia tuloksia aikaansaaneen aiheen tutkimiseen. Kuten aiemmin tässä luvussa on todettu, alan tutkijoilla ei ole yksimielisyyttä ensinnäkään käsitteiden yhdenmukaisesta käytöstä, eikä myöskään tutkielmassa käytettävien muuttujien keskinäisistä yhteyksistä. Aihe on kuitenkin kiinnostava niin tutkimuksellisesta kuin liiketoiminnallisestakin näkökulmasta. Mikäli tutkimuksessa löydetään merkittäviä yhteyksiä tekijöiden väliltä,

ja saadaan selville millä keinoin yritys voi ympäristöystävällisen toiminnan kautta parantaa taloudellista suorituskykyään, monet yritykset voisivat entistä enemmän motivoitua huomioimaan ympäristönäkökulman toiminnassaan. Tämä taas voisi edistää esimerkiksi ilmastonmuutoksen torjuntaa, josta yrityksillä on myös vastuu huolehtia.

Tässä tutkielmassa tutkitaan yritysjohdon sitoutumista ympäristöasioihin, kilpailuetua ja sidosryhmien huolta ympäristöstä sekä sitä, millainen vaikutus näillä tekijöillä on ympäristösuorituskyvyn mittareihin sekä niiden käyttöön yrityksen toiminnassa. Tutkielmassa selvennetään myös ympäristösuorituskyvyn mittareiden tarkoitusta ja käyttöä eri yrityksissä ja pohditaan, miten näiden mittareiden hyödyntämisellä saataisiin mahdollisesti parannettua yrityksen ympäristö- sekä taloudellista suorituskykyä. Tarkoituksena on käsitellä seuraavia tutkimuskysymyksiä:

1. Miten odotettu kilpailuetu vaikuttaa ympäristösuorituskyvyn mittareiden hyödyntämiseen yrityksen toiminnassa?
2. Miten arvioitu sidosryhmien ympäristöhuoli vaikuttaa ympäristösuorituskyvyn mittareiden hyödyntämiseen yrityksen toiminnassa?
3. Miten ylimmän johdon sitoutuminen ympäristöasioihin vaikuttaa ympäristösuorituskyvyn mittareiden hyödyntämiseen yrityksen toiminnassa?
4. Miten ympäristösuorituskyvyn mittareiden hyödyntäminen yrityksen toiminnassa vaikuttaa yrityksen ympäristösuorituskykyyn?
5. Miten ympäristösuorituskyvyn mittareiden hyödyntäminen yrityksen toiminnassa vaikuttaa yrityksen taloudelliseen suorituskykyyn ympäristösuorituskyvyn kautta?

Tutkielman teoreettinen malli pohjautuu Lisin (2015) artikkeliin *Translating environmental motivations into performance: The role of environmental performance measurement systems*. Tämä tutkielma toteutetaan Lisin artikkelista poiketen laadullisin menetelmin, tarkemmin teemahaastattelujen avulla. Tutkimuskysymykset ovat johdettu Lisin artikkelin pohjalta, ja tutkielmassa käytettävät haastattelukysymykset pohjautuvat tutkimuksen muuttujiin ja kyselylomakkeeseen.

1.3. Tutkielman rakenne

Tutkielman toisessa luvussa esitellään ja käsitellään yritysten ympäristömotivaatioita. Tarkemmin huomiota kiinnitetään kolmeen osa-alueeseen: yritysjohdon sitoutumiseen, odotettuun kilpailuetuun sekä arvioon sidosryhmien ympäristöhuolesta. Lisäksi selostetaan aiempia tutkimuksia aiheesta sekä rakennetaan pohjaa tutkimuskysymyksille. Kolmannessa luvussa paneudutaan johdon ympäristölaskentatoimeen ensin laajemmassa mittakaavassa ja siitä edelleen ympäristösuorituskyvyn mittaamiseen yhtenä työkaluna. Mittarit ja niiden käyttö ovat keskeisessä roolissa tutkielman viimeisissä luvuissa. Neljännessä luvussa esitellään tutkimuskysymykset teorian pohjalta sekä perustellaan niiden valintaa. Muuttujien yhteydet toisiinsa nähden havainnollistetaan ja lopuksi esitellään käytettävä tutkimusmalli. Viidennessä luvussa käydään läpi tutkielman metodologia ja esitellään kohdeyritykset. Kuudennessa luvussa esitellään tutkimustulokset ja vertaillaan niitä aikaisempiin tutkimuksiin. Seitsemännessä luvussa tehdään johtopäätökset analyysin perusteella ja käsitellään tutkimuksen rajoitteita sekä jatkotutkimuksen aiheita.

2. YRITYKSEN YMPÄRISTÖMOTIVAATIOT

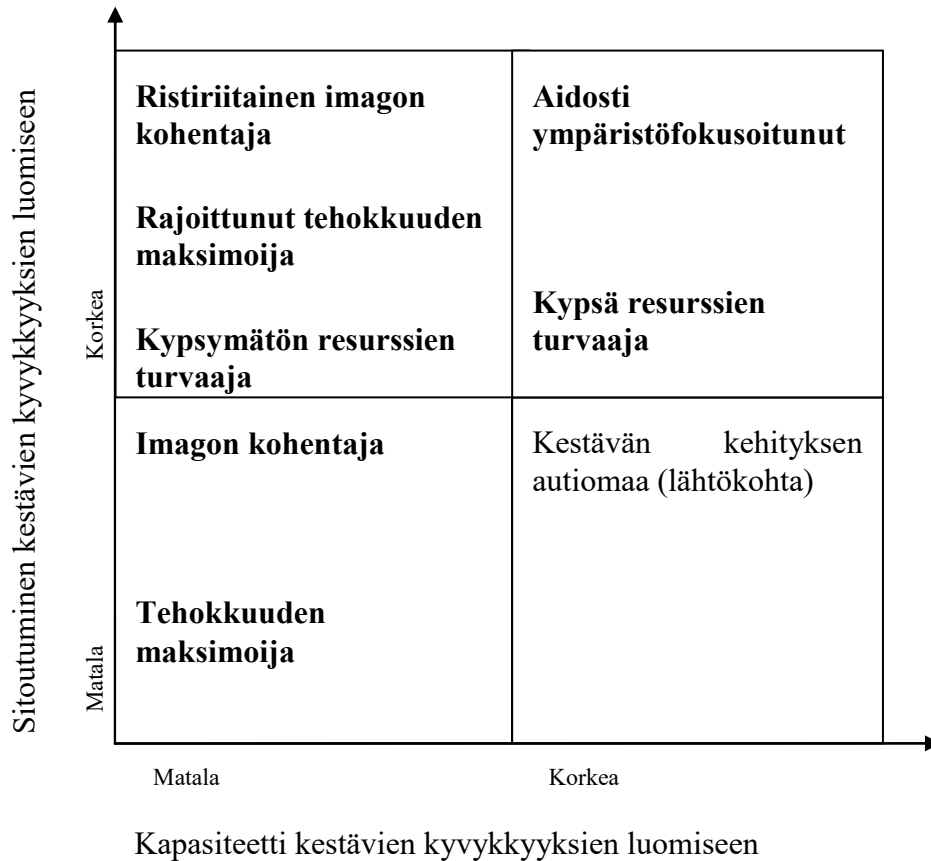
Tässä luvussa käsitellään ensin yritysten ympäristömotivaatioita yleisellä tasolla, ja tämän jälkeen tutkielmaan valitut kolme ympäristömotivaatiota käsitellään omissa alaluvuissaan.

2.1. Motivaation lähteitä

Singh, Jain ja Sharma (2015) tarkastelivat intialaisten yritysten motivaatioita ympäristöjohtamisjärjestelmien käyttöönotolle. He jakoivat motivaatiot relationaalsiin, innovatiivisiin, operationaalsiin ja kilpailullisiin. Esimerkkinä relationaalisista motivaatioista voidaan käyttää sidosryhmäsuhteiden ja imagon parantamista sekä lakien ja säännösten noudattamista. Tutkimuksen mukaan nämä motiivit olivat merkittävimpiä vaikuttimia ympäristönäkökulman huomioimisessa. Myös kilpailukyvyyn säilyttäminen nähtiin tärkeänä tekijänä. Innovatiiviset, kuten uuden teknologian omaksuminen, ja operationaaliset, kuten kustannussäästöt, motiivit eivät tutkimuksen mukaan olleet merkittäviä vaikuttimia yrityksille. Tutkimuksessa havaittiin myös, että mitä suurempi yritys on, ja mitä enemmän yrityksen toimiala tuottaa ympäristösaasteita, sitä kattavammin tällaiset yritykset ottavat ympäristöjohtamisen järjestelmiä käyttöönsä.

Brockhaus, Fawcett, Knemeyer ja Fawcett (2017: 937–945) jakavat yritykset niiden motivaatioiden perusteella neljään luokkaan: imagon kohentajat, tehokkuuden maksimoijat, resurssien turvaajat ja aidosti ympäristöfokusoituneet (kuvio 1). Imagon kohentajat hyödyntävät ympäristönäkökulmaa imagon tai brändin rakentamisessa ja ohjaamisessa sekä liikearvon luomisessa. Tehokkuuden maksimoijat puolestaan keskittyvät tuottavuuden ja laadun parantamiseen sekä jätteiden vähentämiseen. Jos yrityksen tavoitteena on resurssien turvaaminen, se tarkoittaa, että yritys käyttää ympäristöystävällisiä raaka-aineita ja pyrkii houkuttelemaan sanomallaan ammattitaitoista työvoimaa. Tutkijoiden mukaan tälle on sekä ulkoisia että sisäisiä motivaatioita: ulkoisesta esimerkkinä resurssien niukkuuden ehkäiseminen ja sisäisestä edelläkävijyys. Aidosti ympäristöfokusoituneille kestävä kehitys ja maailmaan positiivisesti vaikuttaminen ovat korkeimpia prioriteetteja, ja se näkyy myös niiden

organisaatiokulttuurissa. Näiden prioriteettien lähteenä on monissa tapauksissa yrityksen perustaja tai toimitusjohtaja. Kuviossa 1 ristiriitaisuus tarkoittaa yrityksen kulttuurin ja ympäristöarvojen eroavaisuuksia, kypsyyttä edellytyksiä panostaa ja luoda kestävästä vastuullisuustietotaitoa ja rajoittuneisuus sitä, että yritys kokee ekologisuuden tavoittelemisen rajoittavana tekijänä ympäristöystävällisen imagon ja identiteettinsä edistämiseksi.



Kuvio 1. Yrityksen motivaatiot ympäristötietoiseen toimintaan. Mukailten Brockhaus ym. (2017: 942).

Bey, Hauschild ja McAlone (2013) tutkivat mitkä tekijät toimivat motivaattoreina tai esteinä ympäristöstrategioiden implementoinnille tuotantoyrityksissä. Tutkijat olivat määritelleet tekijät valmiiksi, ja tutkimuskohteina olevien yritysten tuli valita näistä kolme tärkeintä. Merkittävimmiksi ympäristöstrategian käyttöönottoon vaikuttaviksi

tekijöiksi nousi tutkimuksen mukaan selkeästi lainsäädäntö, sillä 50 % vastanneista yrityksistä valitsi tämän tekijän yhdeksi kolmesta vaikuttavasta tekijästä, asiakkaiden vaatimukset 45 % sekä proaktiivisuuden ja negatiivisen julkisuuden ehkäisemisen 33 %. Vain noin 20 % yrityksistä valitsi sidosryhmien paineen yhdeksi motivaattoriksi. Toinen tutkimuskysymys oli ympäristöstrategian pidempiaikaisen ylläpidon motivaatiotekijät. Tässä kategoriassa keskeisimpiä tekijöitä olivat kilpailukykyisyys (93 %), asiakkaiden vaatimukset (85 %), lainsäädäntö (85 %) ja etulyöntiasema tulevaisuudessa, kun uusia lakeja tulee voimaan (83 %). Vähiten tärkeäksi tekijäksi jäi työntekijöiden tyytyväisyys, jonka vain 13 % yrityksistä vastasi olevan olennainen tekijä. (Bey ym. 2013: 45–46.)

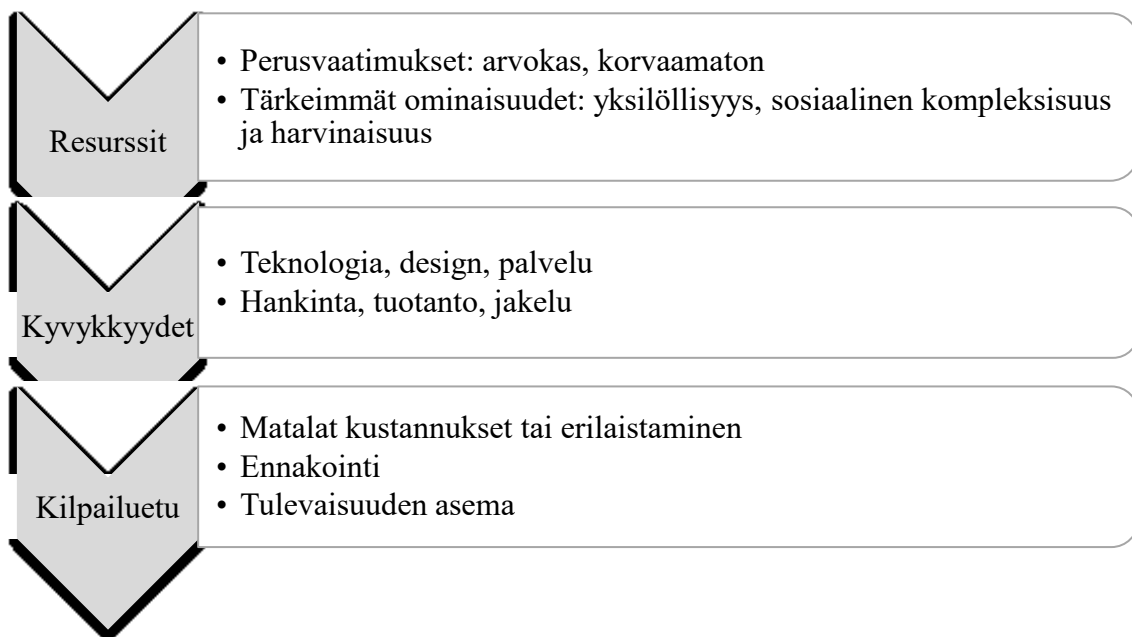
Bey ym. (2013) tutkivat myös yritysten havaitsemia esteitä ympäristöstrategioiden implementoinnissa. Vaikeimmiksi esteiksi koettiin tiedonhankinta ympäristövaikutuksista (32 %), implementoinnin vaatima laaja erityisosaaminen (27 %), implementointiin varatun työvoiman riittämättömyys (27 %) sekä vaikeus löytää korvaavia raaka-aineita ja osia (27 %). Noin kolmasosa esteistä liittyi kustannuksiin. Esimerkkeinä mainittiin vaikeus saavuttaa sisäiset taloudelliset tavoitteet sekä asiakkaiden haluttomuus maksaa ylimääräistä ympäristöystävällisemmistä tuotteista.

Aiemmissa tutkimuksissa ympäristömotivaatiot on usein jaettu neljään ryhmään: lainsäädännölliset, sidosryhmäsuhteisiin ja -paineisiin liittyvät, taloudelliset ja kilpailulliset sekä eettiset motiivit. Erityyppisillä motiiveilla on erilaisia vaikutuksia yrityksen ympäristösuorituskykyyn ja sen mittaamiseen. Eri motivaatioiden painottaminen tutkimuksissa voi vahvasti vaikuttaa tutkimustuloksiin. (Bansal & Roth 2000: 718.) Motivaatioiden kirjo on laaja, ja yrityksen toimintaa voi ohjata useampi motivaatio samanaikaisesti. Tähän tutkimukseen muuttujiksi on valittu Lisin (2015) tutkimuksen mukaan odotettu kilpailuetu, yrityksen arvioima sidosryhmien huolestuneisuus ympäristöstä ja johdon sitoutuminen ympäristöasioihin. Seuraavissa alaluvuissa perehdytään näistä tekijöistä aiemmin tehtyihin tutkimuksiin.

2.2. Odotettu kilpailuetu

Hartin (1995) mukaan kestävä kilpailuetu koostuu resursseista ja kyvyistä, joilla täytyy olla tiettyjä ominaisuuksia (kuvio 2). Ensinnäkin, niiden täytyy olla arvokkaita ja

korvaamattomia. Hartin mukaan tärkeimmät ominaisuudet ovat vaikea jäljiteltävyys ja harvinaisuus. Tutkimuksessa käsiteltiin myös kolmeen eri strategiaan liittyviä kilpailuetuja. Jos yrityksen strategisena tavoitteena on vähentää sen tuottamia saasteita ja jätettä, kilpailueduksi muodostuu kustannusten alentaminen, johon pyritään jatkuvan parantamisen kautta. Tuote-edelläkävijät tavoittelevat parempaa ennakointikykyä verrattuna kilpailijoihin ottamalla sidosryhmänsä huomioon valinnoissaan ja toiminnassaan. Kestävän kehityksen periaatteita noudattavan yrityksen avainresurssi on jaettu visio, joka voi parhaassa tapauksessa johtaa kestävään strategiaan. Tämän strategian avulla yritys voi kehittyä ja säilyä kilpailukykyisenä pitkään. Kuviossa 2 esitellään yrityksen resurssien, kyvykkyyksien ja kilpailuedun yhteys.



Kuvio 2. Resurssiperusteinen näkökulma. Mukailten Hart (1995: 988).

Lisi (2015: 30, 35) määrittelee odotetun kilpailuedun käsitykseksi, jonka mukaan ennakoivat ympäristöhankkeet ovat kilpailukykyyn lähteitä, jotka parantavat yrityksen pitkän aikavälin kannattavuutta. Lisin tutkimuksessa yritysjohto arvioi kilpailuetua

seuraavien kysymysten avulla: johtaako ympäristötietoisuus huomattaviin kustannusvähennyksiin, voiko yritys siirtyä kannattaville uusille markkinoille implementoimalla ympäristöstrategioita ja kasvattaa markkinaosuuttaan tekemällä tuotteistaan ympäristöystävällisempiä sekä johtaako yrityksen toimintojen ympäristövaikutuksen vähentäminen laatuparannuksiin.

Aragón-Correa ja Sharma (2003) tekivät tutkimuksen eri tekijöiden, kuten liiketoimintaympäristön epävarmuuden, vaikutuksesta ympäristöstrategiaan ja kilpailuetuun. He toivat esiin näkökulman, jonka mukaan näiden tekijöiden välinen suhde on erilainen riippuen yrityksen ominaisuuksista ja liiketoimintaympäristöstä, kun taas aiemmissa tutkimuksissa on saatu todisteita pääasiassa tekijöiden positiivisesta suhteesta. Tietynlaisissa, yritykselle sopimattomissa olosuhteissa, ennakoivat ympäristötoimet saattavat siis vaikuttaa myös epäsuotuisasti yrityksen kilpailukykyyn. Siksi samankaltaisetkin yritykset, joilla on samankaltaisia resursseja, voivat saavuttaa erilaisia etuja samanlaisilla ympäristöstrategioilla. Johtajien tulisi ymmärtää, että kilpailuetua ei välttämättä saada, jos yritys ottaa käyttöönsä muutaman hajanaisen ympäristöjohtamisen menetelmän tai omaksuu ennakoivan ympäristönäkökulman vain lyhyeksi ajaksi. Tärkeämpää olisi ajatella pidempää aikaväliä ja järjestelmällistä strategiaa, jossa etusijalla olisi sidosryhmien huomioiminen, johdon ja työntekijöiden osaamisen vahvistaminen sekä jatkuvan parantamisen ylläpitäminen. Nämä toimet auttavat yrityksiä hallitsemaan epävarmuutta ja luovat yrityksen ja sen ympäristön välille yhdenmukaisuutta. (Aragón-Correa ym. 2003: 82–84.)

Banerjee, Iyer ja Kashyap (2003) tarkastelivat yrityksen suhdetta ympäristöön sekä yrityksen valitsemiin strategioihin vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksessa keskityttiin yrityskeskeiseen ympäristöajatteluun. Tämä sisältää ympäristösuuntautuneisuuden ja yrityksen ympäristöstrategian sekä ylipäätään yrityksen kyvyn tunnistaa ympäristöasioiden tärkeys ja vaikutus strategiatyöhön. Yksi tutkittu tekijä oli kilpailuetu. Tutkijat jakoivat tutkimusta varten yritykset suurten sekä kohtalaisten ympäristövaikutusten toimialoihin. Ensimmäiseen luetaan muun muassa tuotanto-, kemikaali- sekä lääketieteellisyys, ja jälkimmäiseen esimerkiksi palvelut, elintarviketeollisuus sekä kuluttajatuotteet. Kilpailuetu vaikutti yrityskeskeiseen ympäristöajatteluun varsinkin kohtalaisten ympäristövaikutusten toimialoilla.

Kilpailuedulla oli tutkimustulosten mukaan merkittävä vaikutus ympäristömarkkinointistrategiaan kaikilla tutkituilla toimialoilla. Suurten ympäristövaikutusten toimialoilla kilpailuetu vaikutti merkittävästi yrityksen sisäiseen ympäristösuuntautumiseen, johon sisältyy yrityksen arvot ja visio sekä johdon sitoutuminen. Kohtuullisten ympäristövaikutusten toimialoilla kilpailuedulla oli huomattava vaikutus yrityksen liiketoimintastrategian ja ympäristönäkökulman integraatioon sekä ulkoiseen ympäristösuuntautumiseen, joka sisältää suhteet sidosryhmiin. Tulosten mukaan johdon tavoittelema kilpailuetu oli erilainen eri toimialoilla. (Banerjee ym. 2003: 118–119.)

Prime ja Čater (2016) tekivät tutkimuksen yrityksen ympäristötoimintaan liittyvän proaktiivisuuden, organisaation elinkaaren tasojen, kilpailuedun ja toimialan vuorovaikutussuhteista. Yksi merkittävä löydös oli proaktiivisuuden positiivinen vaikutus kilpailuetuun. Yhteys oli löydettävissä yrityksen kaikilla elinkaaren tasoilla, mutta selkeimmin tämä oli nähtävillä innovatiivisissa vaiheissa, eli yrityksen elinkaaren alussa (syntyminen, kasvu) sekä elpymisvaiheessa. Kilpailuetu korreloi lisäksi positiivisesti yrityksen koon ja niin kutsutun anteliaan ympäristön kanssa. Anteliaalla ympäristöllä tarkoitetaan liiketoimintaympäristöä, jossa yrityksellä on saatavilla runsaasti resursseja, ja joka tukee yrityksen kasvua (Tushman & Anderson 1968: 445).

Del Brío, Fernández ja Junquera (2007) tutkivat johdon ja työntekijöiden vaikutusta kilpailuedun muodostumiseen yrityksessä. Tutkimuksen kohteena oli 110 espanjalaista teollisuusalan tehdasta. Ympäristöjohtamisen vaikutuksen todettiin olevan merkityksellinen, ja mitä enemmän yritysjohto on sitoutunut ympäristönsuojeluun, sitä merkittävämpi kilpailuedusta muodostuu. Vahvistusta sai myös oletus, jonka mukaan ympäristönäkökulman sisällyttäminen yrityksen strategiaan vaikuttaa positiivisesti kilpailuetuun. Lisäksi, mitä halukkaammin yrityksen työntekijät omaksuvat ympäristönäkökulman ja toimivat sen mukaisesti, sitä paremmat kyvykkyydet yrityksellä on saavuttaa merkittävää kilpailuetua. Johdolla on vastuu osallistaa työntekijät mukaan ympäristöasioihin liittyvään toimintaan.

Jotta kilpailuetua voitaisiin kehittää tehokkaammin, yrityksen johdon tulisi tarkastella tarkemmin niitä etuja, joita yritys voisi saavuttaa suunnittelemalla ja parantamalla

ympäristötoimintojaan. Suunnittelussa tulisi huomioida etujen liittyminen yrityksen missioon ja sen toteuttamiseen. Kilpailuetua voidaan saada liittyen esimerkiksi erilaisten riskien vähentymisen muodossa tai yrityksen maineeseen, henkilöstöön ja tuotteisiin liittyen. Myös yrityksen kyky havaita uusia strategisia mahdollisuuksia ja kehittää uusia kyvykkyyksiä paranee, kun yrityksellä on tietoa siitä, miten se voi parantaa ympäristötoimintojaan. (Finster & Hernke 2014: 652–653, 659.)

2.3. Sidosryhmien arvioitu ympäristöhuoli

Sidosryhmiin kuuluu ihmisiä tai ryhmiä, joilla on yritykseen liittyen oikeuksia, vaatimuksia ja intressejä, jotka ovat syntyneet liiketapahtumien yhteydessä. Ne voivat olla laillisia tai moraalisia. Primääristen sidosryhmien ja yrityksen välillä on merkittävä riippuvuussuhde. Tällaisiksi ryhmiksi luokitellaan yleensä osakkeenomistajat, rahoittajat, työntekijät, asiakkaat, toimittajat sekä julkinen valta. Jos jokin primäärinen sidosryhmä irrottautuu yhteistyöstä, esimerkiksi työntekijöiden lakkoillessa tai asiakkaiden ollessa tyytymättömiä, yrityksen toiminta voi lamautua tai loppua kokonaan. Sekundääriset sidosryhmät taas määritellään ryhmiksi, joilla on vaikutusta yritykseen tai toisinpäin, mutta jotka eivät ole osapuolena yrityksen liiketapahtumissa tai välttämättömiä yrityksen toiminnan jatkuvuuden kannalta. Esimerkiksi massamedia ja monet etujärjestöt kuuluvat tällaisiin ryhmiin. (Clarkson 1995: 105–107.)

Scholesin ja Clutterbuckin (1998) mukaan sidosryhmiä ei voida kohdella erillisinä ryhminä jotka eivät ole minkäänlaisessa yhteydessä toisiinsa, vaan lähestymistavan täytyy olla yhtenäinen. Yritykset tarvitsevat menettelytavan, jonka avulla sidosryhmiä voidaan priorisoida ja jolla yhteistyötä saadaan johdettua kaikkia hyödyttävällä tavalla. Tämä ei kuitenkaan aina ole yksinkertaista. Yritysjohdon tulisi kiinnittää huomiota tärkeisiin asioihin, kuten siihen, että globalisoituminen on hämärtänyt sidosryhmien välisiä rajoja sekä laajentanut markkinoita, ammattimaisen sijoittamisen yleistymisen myötä kiinnostus yrityksen toiminnasta ja sen tuottavuudesta on aiempaa syvällisempää ja lisäksi asiakkaat ovat vaativampia sekä valistuneempia. Myös tiedonkulun tehostuminen, lisääntynyt tietoisuus liiketoiminnan yhteiskuntavaikutuksista ja julkisen vallan tuki ovat tärkeitä huomioitavia tekijöitä.

Henriques ja Sadorsky (2006) tutkivat sidosryhmiin liittyviä riskejä, ja jakoivat sidosryhmät sisäisiin ja ulkoisiin sidosryhmiin. Ulkoisiin sidosryhmiin kuuluvat kuluttajat, lainsäätäjät, yhteisöryhmät ja ympäristölliset ryhmät. Kuluttajiin liittyvänä riskinä koetaan esimerkiksi sellaisen tuotteen boikointi, jolla on suuri merkitys yrityksen tulokseen. Lainsäätäjät voivat määrätä yrityksille rangaistuksia ja sanktioita, lakimuutokset voivat hankaloittaa tai muuttaa yrityksen toimintaa tai yrityksen käyttämien raaka-aineiden hyödyntämistä voidaan rajoittaa tai kieltää kokonaan. Ympäristö- ja yhteisöryhmillä on valtaa yritykseen, sillä ne voivat vaikuttaa lainsäädäntöön sekä kuluttajien ostokäyttäytymiseen esimerkiksi lobbauksen avulla.

Sisäisiin sidosryhmiin kuuluvat Henriquesin ym. (2006: 644–645) mukaan osakkeenomistajat ja sijoittajat, johtajat sekä työntekijät. Kun puhutaan ympäristöasioista, sijoittajat tulevat levottomiksi, mikäli ympäristösanktiot vaikuttavat voittoihin, ympäristötavoitteita ei saavuteta tai jos yritys ei enää kiinnosta uusia rahoittajia sen ympäristöongelmien takia. Johto voi osoittautua kyvyttömäksi ratkaisemaan näitä ongelmia. Työntekijöihin liittyviä riskejä ovat koulutuksen ja tietoisuuden puute, mikä voi johtaa johdon kyseenalaistamiseen sekä lakkoiluun ja mahdollisesti irtisanoutumisiin mainittujen ongelmien tai yrityksen saaman ympäristösaastuttajan maineen takia.

Jokainen sidosryhmä tuo yritykseen joukon resursseja, kantaa tietyn riskin sekä välittää omat odotuksensa ja vaatimuksensa yritysjohdolle. Mitä suuremman paineen alla yrityksen täytyy huomioida toimintansa ympäristövaikutukset, sitä todennäköisempää on, että yritys ottaa käyttöönsä ympäristöjohtamisen metodeja (Minoja 2012: 73; Henriques ym. 2006: 644). Vazquez-brust, Liston-heyas, Plaza-Úbeda & Burgos-jiménez (2010) analysoivat tutkimuksessaan sidosryhmien painostusta sekä yrityksen strategisia prioriteetteja. Periaatteessa yritysjohton ei ole päätöksiä tehdessään pakko huomioida sidosryhmien painostusta, mutta on havaittu, että yritykset, jotka huomioivat, kohtelevat yleensä kaikkia sidosryhmiään melko tasapuolisesti. Tutkimustulosten mukaan monet yritykset ensinnäkin seuraavat sidosryhmien vaatimuksia parantaakseen ympäristösuorituskykyään, ja toiseksi, suurin osa sovittaa sidosryhmien vaatimukset ja kysynnän yrityksen strategiaan ja päätöksentekoon. Se, miten johto priorisoi näitä vaatimuksia, ei kuitenkaan aina kuvasta vaatimusten tärkeysjärjestystä ja vaikutusvaltaa.

Tämä voi johtua esimerkiksi heikkolaatuisesta kommunikoinnista, tietoisuudesta tai johtamisesta. Tutkimuksen mukaan tämä on totta varsinkin reaktiivisissa yrityksissä.

Vazquez-brust ym. (2010 184–189) tutkivat sidosryhmien paineeseen reaktiivisesti, defensiivisesti ja proaktiivisesti reagoivia yrityksiä. Nämä strategiat vaikuttavat siihen, miten yritykset priorisoivat sidosryhmiänsä, ja miten sidosryhmien vaatimukset vaikuttavat yrityksen toimintaan. Tutkimuksen mukaan kaikkein heikoiten sidosryhmien paineet vaikuttavat reaktiivisiin yrityksiin. Paineilla on jonkin verran vaikutusta defensiivisiin yrityksiin, mutta kaikkein eniten paineet vaikuttavat proaktiivisten yritysten toimintaan. Suurin osa yrityksistä priorisoi institutionaaliset sidosryhmät keskimäärin vähemmän tärkeäksi kuin muut sidosryhmät. Sosiaaliset sidosryhmät ovat proaktiivisilla ja defensiivisillä yrityksillä keskeisessä roolissa.

Murillo-Lunan, Garcés-Ayerben ja Rivera-Torresin (2008) mukaan johtajat painottavat eniten regulatiivisia ja hyvän hallintotavan sidosryhmiä. Ensimmäiseen kuuluvat ympäristölainsäätäjät ja hallinnonvalvojat, jälkimmäiseen taas johtajat ja osakkeenomistajat. Muita sidosryhmiä tässä tutkimuksessa ovat sisäiset taloudelliset, ulkoiset taloudelliset ja ulkoiset sosiaaliset sidosryhmät. Tutkimuksessa sai tukea oletukselle, jonka mukaan johtajien havaitessa painetta yhdeltä näistä sidosryhmistä, he havaitsevat painetta myös neljältä muulta ryhmältä. Johto ei siis tämän tutkimuksen mukaan vastaa eri sidosryhmiltä tulevaan paineeseen eri tavalla verrattuna muiden ryhmien paineeseen. Tutkijat nostavat selittäväksi tekijäksi johtajien omat asenteet, arvot ja uskomukset, joiden kautta he kokevat sidosryhmien paineen.

Yritysten proaktiivisuutta tutkittiin jakamalla yritykset tulosten perusteella neljään kategoriaan: passiivisiin, lainsäädännön tai sidosryhmät huomioiviin ja kokonaisvaltaisen ympäristölaadun huomioiviin. Tutkimuksen perusteella lähes puolet yrityksistä oli lainsäädännön huomioivia, eli yritysten tavoitteena oli täyttää laissa säädetyt tavoitteet, eikä tehdä juurikaan mitään ylimääräistä. Viidesosa yrityksistä oli passiivisia, eli niillä ei ole ympäristöön liittyviä tavoitteita. Lähes neljäsosa yrityksistä oli sidosryhmät huomioivia, ja vain vajaa kymmenesosalla ympäristötavoitteet olivat tärkeysjärjestyksessä ensimmäisten joukossa. (Murillo-Luna ym. 2008: 1232–1234.)

Lisi (2015: 30) määrittelee havaitun sidosryhmien huolestuneisuuden käsitykseksi, joka yrityksellä on koskien sidosryhmiensä huolta ympäristön tilaan liittyen. Sidosryhmillä on yritystä kohtaan erilaisia odotuksia, jotka voidaan huomioida käyttämällä erilaisia taloudellisia ja ei-taloudellisia ympäristömittareita. Niitä voidaan käyttää yrityksen eri tasoilla mittaamaan asetettujen tavoitteiden saavuttamista ja strategioiden onnistumista. (Ferreira & Otley 2009: 271.) Lisin (2015) tekemässä tutkimuksessa sidosryhmien vaatimuksia on tutkittu yritysten näkökulmasta. Yritysjohdolta kysyttiin muun muassa, onko heidän mielestään yrityksen sidosryhmille tärkeää suojella ympäristöä, kuinka suuri huolenaihe ympäristön tuhoutuminen on sidosryhmille, vaativatko heidän asiakkaansa yhä enemmän ympäristöystävällisiä tuotteita ja palveluita sekä millaiset odotukset sidosryhmillä on yrityksen ympäristöystävällisyydestä.

2.4. Ylimmän johdon sitoutuminen ympäristöasioihin

Ylimmän johdon sitoutuminen ympäristöjohtamiseen tarkoittaa esimerkiksi ympäristövision tai ympäristökäytäntöjen muotoilemista sekä yrityksen strategian muodostamista niin, että ympäristövisio voidaan saavuttaa. Tarkoituksena tulisi olla myös ympäristöasioiden huomioiminen tärkeimmissä toiminnoissa, resurssien tehokas allokointi sekä ylimmän johdon osallistuminen ympäristöprojekteihin. (Wee & Quazi 2005: 104.) Kun ylin johto ymmärtää ympäristönäkökulman huomioimisesta saatavat mahdolliset hyödyt, sen motivaatio sitoutua siihen kasvaa. Tästä seuraa esimerkiksi, että resursseja allokoidaan vieläkin tehokkaammin. (Spencer, Adams & Yapa 2013: 90.)

Lisi (2015) tutki ylimmän johdon sitoutumista ympäristöön kysymällä yritysten johdolta, ovatko he sitoutuneita ympäristön suojeluun, tukevatko he yrityksessä toteutettavia ympäristöhankkeita ja ohjaavatko he yrityksen ympäristöstrategiaa. Tutkimukseen ei saatu välttämättä objektiivista kuvaa johdon sitoutumisesta, sillä moni heistä arvioi omaa toimintaansa. Tutkimuksessa saatiin kuitenkin näyttöä johdon sitoutumisen positiivisesta vaikutuksesta yrityksen suorituskykyyn.

Johdon sitoutuminen ympäristöasioihin voi tapahtua kolmella eri tasolla: tunneperäisesti (samaistuminen ja osallistuminen ympäristöasioihin), laskelmoivasti (taloudelliset ja

sosiaaliset kustannukset ympäristöasioiden huomiotta jättämisestä) ja normatiivisesti (velvollisuudet ja sitoumukset). Kyse on siis muustakin kuin pelkästä halusta tukea ympäristönäkökulman toteuttamista ja uskosta yrityksen ympäristöarvoihin. Erilaisten sitoutumistyylien tiedostaminen auttaa ymmärtämään miksi jotkut työntekijöistä suhtautuvat ympäristöasioihin eri tavoin. (Moxen & Strachan 1998: 37–38.)

Aragón-Correa, Matías-Reche ja Senise-Barrio (2004: 971–972) totesivat, että mikäli yrityksessä on ympäristöasioista vastuussa olevia johtajia, se tarkoittaa, että nämä yritykset ovat enemmän sitoutuneita ympäristöasioihin kuin yritykset, joissa johtajilla ei erikseen ole tällaista vastuuta. Tutkijoiden mukaan johtajat, jotka eivät pidä ympäristöasioita merkittävinä, delegoivat vastuun alemmalle johtoportaalalle. He, jotka korostavat ympäristöasioita, vievät asiaa eteenpäin. Tutkimuksessa selvisi myös, että ympäristöasioihin sitoutumista parantaa ympäristöasioista vastuullisten johtajien kuuluminen yrityksen ydinryhmään (dominant coalition). Sen jäsenillä on yrityksessä enemmän vaikutusvaltaa kuin ryhmän ulkopuolisilla työntekijöillä.

Spencer ym. (2013) tutkivat johdon sitoutumista ympäristöasioihin ja sen vaikutusta sisäisen ympäristötietojärjestelmän käyttöönottoon australialaisissa pörssiyrityksissä. He havaitsivat, että mitä enemmän ylin johto oli sitoutunut ympäristön kestävyYTEEN, sitä todennäköisemmin yrityksellä oli käytössään edistynyt ympäristötietojärjestelmä. Sen ominaisuuksia ovat oikea-aikaisuus, tiedon laajuus sekä tietojen kokoaminen ja yhdistely. Kootun tiedon saatavuus vaikutti ainakin osittain positiivisesti johdon sitoutumisen ja yrityksen taloudellisen suorituskyvyn suhteeseen. Samaa yhteyttä ei havaittu oikea-aikaisen, laajan ja yhdistellyn tiedon saatavuudessa. Tutkijoiden yksi selitys oli, että aikaviive tällaisen tiedon keräämisen ja siitä hyödyn saamisen välillä on liian pitkä. Laaja tieto sisältää myös riskin informaatiotulvaan.

Banerjee ym. (2003) tarkastelivat johdon sitoutumista suurten ja kohtuullisten ympäristövaikutusten toimialoilla. Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että lainsäädännölliset seikat vaikuttivat johdon sitoutumiseen molemmilla toimialoilla. Sidosryhmien paine vaikutti enemmän suurten ympäristövaikutusten toimialoilla. Itse johdon sitoutuminen vaikutti yrityksen sisäiseen ja ulkoiseen ympäristösuuntautumiseen sekä ympäristöstrategiaan.

Fraj-Andrés, Martínez-Salinas ja Matute-Vallejo (2009) tarkastelivat johdon sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä espanjalaisissa teollisuusyrityksissä. Tutkittavia tekijöitä olivat sosiaaliset paineet, esimerkiksi asiakkaiden vaatimukset, ympäristöä koskevat säädökset ja lait sekä kilpailuedun saaminen ja kehittäminen. Kaikista merkittävin tekijä oli sosiaalinen paine. Lisäksi tutkimuksessa ilmeni, että johdon sitoutuminen vaikuttaa yrityksen sekä sisäiseen, että ulkoiseen ympäristölähtöisyyteen (ks. myös Banerjee ym. 2003). Sisäinen ympäristölähtöisyys tarkoittaa yrityksen johdon käsitystä ympäristöasioiden tärkeydestä ja ulkoinen yrityksen suhdetta sen ulkoisiin sidosryhmiin ympäristöasioissa (Banerjee 2002). Lisäksi johdon sitoutuminen oli merkittävä tekijä ympäristöstrategian laatimisessa ja priorisoinnissa. Ympäristömarkkinointistrategiaan se ei vaikuttanut. (Fraj-Andrés ym. 2009: 510–511.)

Eräässä tutkimuksessa tarkasteltiin normatiivisten ja jäljittelemisen paineiden vaikutusta johdon ympäristöhuoleen. Normatiivisilla paineilla tarkoitetaan yritykselle tärkeiden ulkoisten sidosryhmien sekä yhteiskunnan vaatimuksia. Jäljittelemisen paine on painetta imitoida menestyksekkäitä käytäntöjä ja niistä oppimista. Kummatkin paineet vaikuttivat johtajien huolestuneisuuteen. Yksi muuttuja oli myös pakottavien säännösten vaikutus, mutta sitä ei todettu merkittäväksi. Tämä voi osittain selittyä sillä, että tutkimus on tehty Kiinassa. Kun tarkastellaan energian säästämistä, Kiinan hallituksella ei juuri ole vaikutusvaltaa yrityksiin eikä myöskään selkeitä normeja energiasäästöjen määrälle. (Zhang, Wang & Lai 2015: 206, 209, 211–212.)

Dai, Montabon ja Cantor (2014) tutkivat kilpailijoiden ja sidosryhmien paineen vaikutusta yritykseen ja erityisesti sen toimitusketjuun sekä johtamiseen. Merkittävänä tekijänä tutkimuksessa pidettiin ylimmän johdon myötävaikutusta ympäristöasioissa. Mitä suurempi on kilpailijoiden ja sidosryhmien aiheuttama paine huomioida ympäristönäkökulma toiminnassa, sitä enemmän johdon voidaan olettaa tukevan ympäristöystävällisiä toimintoja. Ylimmän johdon tulisi kiinnittää huomiota kilpailijoihinsa ja sidosryhmiinsä ja olla tietoinen siitä, miten tärkeänä ympäristötoimia pidetään näiden keskuudessa. Olennaista on myös analysoida tätä tietoa ja sovittaa yrityksen toiminta siihen sopivaksi.

3. JOHDON YMPÄRISTÖLASKENTATOIMI

Seuraavissa alaluvuissa perehdytään ensin johdon ympäristölaskennan taustaan, kuten sen määritelmiin, menetelmiin ja käyttäjiin. Tämän jälkeen syvennyttään tarkemmin yhteen johdon ympäristölaskentatoimen työkaluista, eli ympäristösuorituskyvyn mittareihin ja niiden käyttötarkoituksiin.

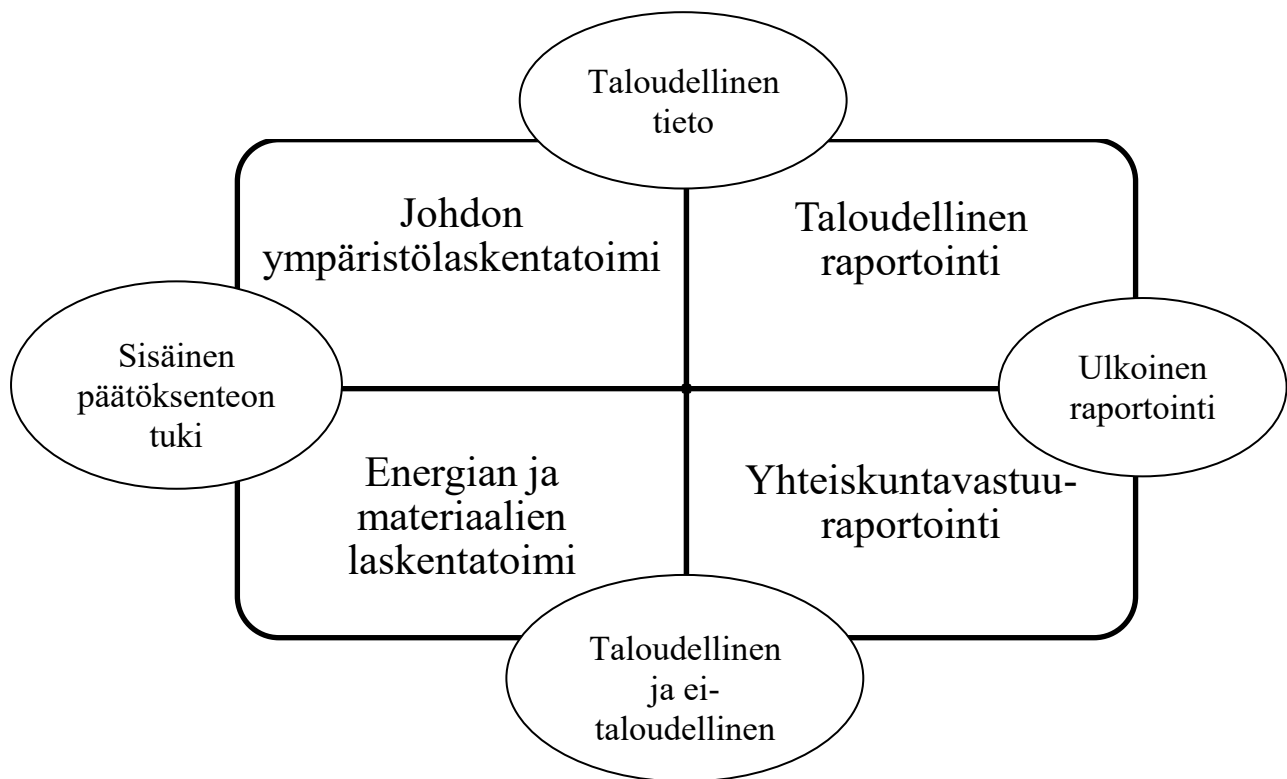
3.1. Ympäristölaskennan taustaa

Burritin (2005) mukaan tavallinen johdon laskentatoimi ei huomioi tarpeeksi ympäristönäkökulmaa, sillä esimerkiksi sen suorituskyvyn arvioinnissa käytetyt tekniikat ovat liian kapea-alaisia ja tiettyjä ympäristökustannuksia ei huomioida lainkaan. Lisäksi epäsuorat ympäristökustannukset yhdistetään usein muiden yleiskustannusten kanssa kokonaisuudeksi. Jotta yritykset implementoisivat johdon ympäristölaskentatoimen eri järjestelmiä, näiden täytyy olla luotettavia, relevantteja yrityksille sekä saatavilla kustannustehokkaasti.

Yksi tapa tarkastella ympäristölaskentatoimea on jakaa se fyysiseen ja rahalliseen laskentatoimeen. Edellisellä seurataan materiaalien ja energian kulutusta ympäristösuorituskyvyn mittareita hyödyntämällä, ja jälkimmäinen arvioi tuotannon ympäristökustannuksia sekä saatuja hyötyjä. (Papaspypoulos, Blioumis, Christodoulou, Birtsas & Skordas 2012: 133; Jasch 2003: 668.) Fyysisen ympäristölaskentatoimen työkaluja ovat muun muassa ad hoc -linkaarimalli, jonka avulla voidaan määrittää tuotteiden kaikki ympäristövaikutukset nykyisyyteen asti sekä materiaali- ja energiavirtojen laskentatoimi. Rahallisessa ympäristölaskentatoimessa käytetään apuna esimerkiksi ympäristökustannuslaskentaa ja pitkän aikavälin taloudellista suunnittelua. (Burritt, Hahn & Schaltegger 2002: 43.)

Aiemmissa tutkimuksissa johdon ympäristölaskentatoimea on lähestytty monista eri näkökulmista, ja käsitettä ei ole pystytty määrittelemään yhdenmukaisesti. Eri näkökulmissa on todettu olevan painotuseroja sisällön, eli taloudellisen ja ei-taloudellisen tiedon, välillä, sekä käyttäjän, eli sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien,

välillä. Kuviossa 3 on havainnollistettu eri näkökulmien suhdetta toisiinsa. Taloudellisen raportoinnin päätehtävä on antaa ympäristöasioista taloudellista tietoa ulkoisille sidosryhmille, kuten sijoittajille, ja yhteiskuntavastuuraportoinnin avulla ne saavat myös ei-taloudellista informaatiota. Johdon ympäristölaskentatoimen avulla saadaan ympäristökustannusinformaatiota yritysjohdon päätöksenteon tueksi. Energian ja materiaalien laskentatoimi tuottaa tietoa hyödykkeiden elinkaaren arviointiin. (Bartolomeo, Bennett, Bouma, Heydkamp, James & Wolters 2000: 32–36.)



Kuvio 3. Neljä lähestymistapaa johdon ympäristölaskentatoimeen. Mukailleen Bartolomeo ym. (2000: 33).

Johdon ympäristölaskentatoimen käyttöönoton yksi tärkeimmistä tarkoituksista on saada johto kiinnittämään huomiota sekä ymmärtämään ympäristöasioiden vaikutus yrityksen taloudelliseen suoritukseen, oli se sitten hyödyllinen tai haitallinen (Burritt ym. 2002: 42). Jasch (2003: 668-670) listasi tutkimuksessaan toimintoja, joissa johdon ympäristölaskentatoimea pääasiallisesti hyödynnetään. Esimerkkeinä voidaan mainita budjetointi, hinnoittelu, ympäristöjohtamisen suunnittelu ja toteutus,

ympäristösuorituskyvyn arviointi ja mittaaminen sekä vuosittaisten ympäristökustannusten arvioiminen. Ympäristökustannusten määritelmä ei ole suoraviivainen, mutta se voi sisältää kustannukset hyödykkeen hävittämisestä, siihen tehdyistä sijoituksista sekä ulkopuoliset kustannukset. Yleensä näitä kustannuksia ei voi seurata eikä kohdistaa prosesseille tai tuotteille järjestelmällisesti, vaan ne kootaan yleisiksi kustannuksiksi. Tämä saattaa aiheuttaa laskelmiin epätarkkuuksia ja virheitä, mikä taas voi johtaa puutteelliseen päätöksentekoon. Johdon ympäristölaskentatoimen tehtäviin kuuluu varmistaa olennaisten kustannusten huomiointi päätöksenteossa. Ne kuuluvat yrityksen yhtenäiseen materiaali- ja rahavirtaan, eivätkä ne ole yrityksen muusta kustannuslaskennasta irrallisia. Ympäristölaskentatoimen hyödyntäminen monipuolistaa ja täydellistää yritysten johdon laskentatoimea.

Johdon ympäristölaskentatoimessa hyödynnetään erilaisia työkaluja. Bouten ja Hoozée (2013: 336, 339) luettelivat tutkimuksessaan esimerkiksi budjetoinnin, kannustinjärjestelmät, ympäristökustannuslaskennan, ympäristösuorituskyvyn mittaamisen sekä pääomasijoituspäätöksenteon. Budjetointi luo tavoitteet ympäristökustannuksille ja -tuotoille. Viimeisimpänä mainittu pitää sisällään esimerkiksi kustannusten ja tulojen valvonnan sekä ympäristöön liittyvien investointien tekemisen, ja tämä oli myös työkalu, jota kaikki tutkimuksessa haastatellut yritykset käyttivät.

Ferreira, Moulang ja Hendro (2010) tarkastelivat johdon ympäristölaskentatoimeen liittyviä etuja. Heidän mukaansa ympäristölaskentatoimen käyttö auttaa yritysjohtoa tiedostamaan toimintansa ja prosessiensa ympäristövaikutukset paremmin. Tulosten perusteella merkittävin etu oli uusien mahdollisuuksien löytäminen, esimerkiksi kierrättämiseen tai jätteiden käsittelyyn liittyen. Merkittäviksi todettiin myös maineen ja päätöksenteon paraneminen sekä prosessi-innovaatioiden syntyminen ympäristöystävällisten tuotteiden, ympäristöinformaation paremman saatavuuden sekä tuotekehitykseen suunnattujen resurssien johdosta. Vähiten merkittäviä etuja tämän tutkimuksen mukaan olivat pääoma- sekä vakuutuskustannusten pieneneminen. Tämä voi johtua siitä, että johdon ympäristölaskentatoimen käyttöönotolla ei ole suurta vaikutusta yrityksen riskienhallintaan.

3.2. Ympäristösuorituskyvyn mittarit

Luft ja Shields (2003: 179) määrittelevät ympäristösuorituskyvyn mittaamisen järjestelmäksi, jota johto käyttää eri tarkoituksiin päätöksenteossa sekä päätösten kontrolloinnissa. Mittarit selkeyttävät saatavilla olevaa tietoa päätöksentekoa varten sekä luovat mittauskohteelle mittasuhteet ja kontekstin, jotta tiedoista voidaan tehdä oikeanlaisia tulkintoja (Olsthoorn ym. 2001: 454). Ympäristösuorituskyky sisältää myös ei-taloudellisen suorituskyvyn mittaamista (Ilinitch ym. 1998: 385).

Kestävän kehityksen edistämiseksi tehdystä toiminnasta ja sen osa-alueista tulisi luoda ympäristösuorituskyvyn linkitetty mittausjärjestelmä. Ympäristöstrategiasta tulisi johtaa mitattavia tavoitteita, joita voidaan kuvata esimerkiksi prosentein. Samoin tulisi tehdä yrityksen suunnitelmille, johtamisjärjestelmille ja rakenteille käyttäen esimerkiksi ympäristösijoituksiin käytettyä summaa tai käyttöön otettujen ympäristölaskentatoimien järjestelmien määrää mittarina. (Epstein & Roy 2001: 594–595.)

Päätöksentekijät tarvitsevat toimintansa tueksi yksinkertaistettuja mittareita varsinkin, jos kyseessä on laaja ja monimutkainen aihe, kuten ympäristö. Näiden mittareiden tulisi sisältää tiivistettyä tietoa olennaisista asioista. Tiedot määräytyvät päätöksen tekijöiden, laadun ja kontekstin mukaan. Esimerkiksi yritysjohtaja tarvitsee vertailutietoja suorituskyvystä edellisiltä tilikausilta, ja markkinointijohtaja tarvitsee tietoa kilpailijoista ja yrityksen suorituksesta kilpailijoihin nähden. Ympäristömittarit vaihtelevat myös yrityksen koon, toimialan, mittauksen aikavälin, yrityskulttuurin ja yritystä koskevien lakien ja säädösten mukaisesti. Tämä tekee yritysten välisen vertailun ajoittain haastavaksi. (Olsthoorn ym. 2001: 453–454.)

Ramusin ja Montielin (2005) mukaan palveluyritykset eroavat tuotantoyrityksistä ympäristöasioihin sitoutumisessa ja niistä raportoimisessa. Tutkijoiden mukaan tuotantoyritykset jalkauttavat palveluyrityksiä todennäköisemmin ympäristöperiaatteita käytäntöön. Tämä voi johtua siitä, että palveluyritykset eivät saa ympäristötoiminnoistaan samanlaisia taloudellisia hyötyjä kuin tuotantoyritykset tai joudu kärsimään samanlaisista taloudellisista sanktioista. Myös yritysten työntekijät uskoivat, että palveluyritykset eivät tuo sanoja teoiksi yhtä todennäköisesti kuin

tuotantoyritykset. Sanalliseen sitoutumiseen johtivat kuitenkin niin sidosryhmäpaineet, normatiiviset paineet kuin jäljittelemisen helppouskin.

Heslouin, Perrot-Bernardet, Cornier ja Perry (2017) selostavat tutkimuksessaan erilaisia tapoja valita ympäristösuorituskyvyn mittarit. Muun muassa tuotelähtöinen ympäristöjohtamisen järjestelmä, asiantuntija- ja yrityskyselyt/-analyysit, tasapainotetun tulokortin näkökulma sekä sidosryhmien huomioiminen ovat mahdollisia lähestymistapoja. Tutkijat myös esittävät oman mallinsa, joka edellisistä poiketen huomioi myös mittareiden käyttäjänäkökulman. Tämän mallin ensimmäisessä vaiheessa korostetaan tuotetunemusta ja siihen liittyvien ympäristöasioiden, kuten lakien tiedostamista. Toisessa vaiheessa on tarkoitus määrittää, kuka kyseistä mittaria käyttää ja mitkä tavoitteet mittarille tulisi asettaa käyttäjän tarpeet huomioiden.

Seuraavassa vaiheessa suoritetaan mittareiden valinta käyttäjänäkökulmasta. Esimerkiksi tuotekehityksen parissa työskenteleviä kiinnostavat kehitettyjen tuotteiden ympäristöedut. Niitä voidaan mitata muun muassa tuotteen energiatehokkuudella. Tuotannon työntekijöitä kiinnostaa tuotannon ympäristösuorituskyky, jota voidaan tarkkailla esimerkiksi tuotannon kuluttaman energian tai tuotetun jätteen määrällä. Viimeisessä vaiheessa huomioidaan isompi mittakaava, ja tarkoituksena on sovittaa mittarit yhteen järkeväksi kokonaisuudeksi. Tutkijoiden mukaan syntyy kaksi mittariryhmää. Ensimmäinen liittyy tuotekehitykseen, edellyttää eri toimijoiden yhteistyötä ja sen avulla voidaan seurata prosessien kehitystä. Toinen liittyy johtamiseen ja viestintään ja antaa tietoa yrityksen ympäristöstrategiasta sekä avainmittareista ulkoisille sidosryhmille. (Heslouin ym. 2017: 710–713.)

Ympäristösuorituskyvyn mittaaminen voi tuottaa yrityksille myös haasteita. Tytecan (2002) mukaan ympäristöasiat ovat monimutkaisia, ja niille on vaikeaa kehittää määrällistä mittaa, ja kuten aiemmin huomattiin, mittariston kehittämisen näkökulmatkin vaihtelevat. Ympäristövaikutusten vertailu eri yritysten kesken on haastavaa; tutkijat eivät ole onnistuneet kehittämään kokonaisvaltaista mittaristoa, jota voitaisiin universaalisti käyttää, joten rutiinia mittaamiseen ei ole syntynyt. Lisäksi ympäristöinformaation laatu on usein puutteellista ja se on vaikeasti saatavilla.

3.2.1 Mittareiden käyttötarkoitukset

Suunnitteluun, ohjaukseen ja valvontaan käytettävät yrityskohtaiset mittarit auttavat seuraamaan yrityksen ympäristösuorituskykyä ja -kustannuksia sekä yrityksen ympäristökuormitusta. Mittareilla saatuja tuloksia on mahdollista vertailla saman yrityksen sisällä ja muihin yrityksiin. Mittareilla kuvataan yrityksen ympäristötietoja yhtenäisesti ja tiivistetysti, ja niitä käytetään materiaali- ja energiatietojen suhteuttamisessa muihin muuttujiin, jotta datasta saataisiin yhä monipuolisempaa. Mittareilla saadaan tietoa yrityksen kehityksestä, ja niitä voidaan käyttää muutosten havaitsemiseen sekä parannuskohteiden tiedostamiseen. (Jasch 2000: 79–80.)

Ympäristömittareilla on Jaschin (2000: 80) mukaan kahdeksan tarkoitusta:

1. ympäristösuorituskyvyn vertaileminen eri ajanjaksojen välillä
2. kehityskohteiden esille tuominen
3. ympäristötavoitteiden määrittäminen ja tavoittelu
4. markkinamahdollisuuksien löytäminen ja kustannussäästöjen tunnistaminen
5. eri yritysten ympäristösuorituskyvyn vertailu keskenään
6. ympäristöraporttien viestiminen
7. työntekijöille viestiminen ja heidän motivoiminen
8. tekninen tuki EMAS -säädöksille ja ISO 14001-standardille datan keräämisessä.

ISO 14001 -standardi luo puitteet ympäristöjohtamisjärjestelmälle, jota yritys voi käyttää ympäristösuorituskykynsä parantamiseen sekä sille asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Se on suunniteltu soveltumaan kaikenlaisille yrityksille. Se ei kuitenkaan koostu tarkoista ja yksityiskohtaisista kriteereistä vaan tarjoaa systemaattisen lähestymistavan ja puitteet. (ISO 2019.) EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) on järjestelmä, jonka on kehittänyt Euroopan komissio. Sen avulla arvioidaan, raportoidaan ja parannetaan yrityksen ympäristösuorituskykyä. Sen käytöllä voi pienentää ympäristövaikutuksia, vahvistaa lainsäädännön noudattamista ja parantaa työntekijöiden osallistamista. (Euroopan komissio 2019.)

Hervan, Francon, Carrascon ja Rocan (2011: 1688, 1692–1695) mukaan on olemassa neljä erilaista ympäristömittarityyppiä: 1) energia- ja materiaalivirran mittarit, jotka kuvaavat resurssien käyttöä sekä päästöjä, 2) alueellisen ulottuvuuden mittarit, kuten ekologinen jalanjälki, jolla pyritään määrittämään se luonnonvarojen määrä, joka tarvitaan ihmiskunnan kulutusta ja jätteidenkäsittelyä varten (Kratena 2008: 507), 3) elinkaaren arviointimittarit, jotka kuvaavat materiaalien ja energian koko toimitusketjua ja sen ympäristövaikutuksia ja 4) ympäristöriskien arviointimittarit, joilla voidaan arvioida erilaisia mahdollisia skenaarioita ja tapahtumia. Energia- ja materiaalivirrat ovat toimineet perustana kaikkien edellä mainittujen mittareiden kehittämisessä.

Kolk ja Mauser (2002: 28) erottelivat ympäristösuorituskyvyn mittarit 1) ympäristöjohtamisen mittareihin, jotka liittyvät strategiaan, organisaatorakenteeseen ja johdon sitoutumiseen, 2) ympäristön tilan mittareihin, joilla seurataan muun muassa otsonikerroksen paksuutta ja tehtaan äänihaittoja sekä 3) ympäristösuorituskyvyn mittareihin, jotka jakautuvat 3a) operationaalisiin mittareihin, jotka liittyvät tiettyihin toimintoihin, esimerkiksi hankintaan ja tuotantoon sekä 3b) vaikutusmittareihin, joilla valvotaan tuotosta, esimerkiksi päästöjä ja vedenkulutusta. Jaschin (2000: 81) mukaan mittarit voidaan puolestaan jaotella viiteen luokkaan:

1. absoluuttiset mittarit; esimerkiksi kohteen painon mukaan
2. suhteelliset mittarit; kahden muuttujan vertailuun
3. indeksoidut mittarit; prosenttiluku kokonaisuudesta tai muutosprosentti
4. yhdistelmäkuvaukset; samat mittayksiköt yhdistellään kokonaisuudeksi
5. painotetut arviot; kuvataan erilaisia lukuja muuntokertoimien avulla yhtenevästi.

Henrin ym. (2010) mukaan on olemassa monta tapaa, joilla ympäristöasiat voidaan linkittää yrityksen kontroleihin. Ensinnäkin tulisi kehittää suorituskyvyn mittarit sekä ottaa nämä mittarit käyttöön, jotta voitaisiin valvoa lakien ja säädösten noudattamista, tukea päätöksentekoa, luoda kannustimia jatkuvaan parantamiseen sekä tukea ulkoista raportointia. Lisäksi yrityksen budjettiin pitäisi liittää selkeät tavoitteet ympäristöasioihin liittyville kustannuksille, tuloille ja sijoituksille, sekä yhdistää nämä tavoitteet ja mittarit palkitsemiseen.

4. TUTKIMUSMALLI JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Aiemmissa luvuissa on käsitelty yrityksen ympäristömotivaatioihin sekä ympäristösuorituskyvyn mittareihin liittyvää aiempaa tutkimusta, ja seuraavissa alaluvuissa on tarkoitus aiempaa tutkimusta hyödyntäen johtaa ja perustella tutkimuskysymykset T1-T5.

4.1. Odotettu kilpailuetu ja ympäristösuorituskyvyn mittaaminen

Lisi (2015: 30) määrittelee tutkimuksessaan odotetun kilpailuedun käsitykseksi, jonka mukaan proaktiiviset ympäristökäytännöt voivat luoda kilpailuetua ja parantaa yrityksen kannattavuutta. Monissa tutkimuksissa (ks. esimerkiksi Yadav, Han & Kim 2017; Shrivastava 1995; Albertini 2013) on tarkasteltu sitä, miten ympäristönäkökulmaan liittyvät seikat, kuten ympäristösuorituskyvyn parantaminen ja innovaatiot, ovat potentiaalisia kilpailuedun lähteitä.

Samalla kun ympäristöstrategioita kehitetään, johdon kyky hallita ympäristöasioita paranee, ja tämä voi johtaa suorituskyvyn paranemiseen. Kyvykkyyksien kehittyminen voi johtaa myös kilpailuedun syntymiseen. Yrityksillä, jotka priorisoivat ympäristönäkökulmaa, on usein vahva asema markkinoilla. Tämä on voitu saavuttaa muun muassa ylittämällä lain sekä asiakkaiden vaatimukset ympäristönäkökulmaan liittyen. Tällaiset yritykset pyrkivät kehittämään kilpailuetuaan esimerkiksi tutkimalla yrityssuorituskyvyn avainmittareita. (Ferguson & Langford 2006: 182.)

Yadav ym. (2017) löysivät positiivisen yhteyden ympäristösuorituskyvyn ja kilpailuedun kehittämisen sekä säilyttämisen välillä. Ympäristöresursseilla todettiin myös olevan merkittävä rooli silloinkin, kun yrityksen taloudellisen suorituskyvyn taso laskee. Molina-Azorín, Tarí, Pereira-Moliner, López-Gamero ja Pertusa-Ortega (2015) puolestaan havaitsivat tutkimuksessaan, että johdon ympäristölaskentatoimen käytännöt, kuten erilaisten mittareiden käyttö, parantavat yritysten ympäristösuorituskykyä vähentämällä niiden ympäristövaikutuksia. Tämä parannus kehittää edelleen yritysten kustannus- ja erilaistamisetuja, mikä luo niille kilpailuetua.

Vaikka usein ympäristösuorituskyvyn mittareita käytetään lain edellyttämänä tai imagon ylläpitämiseksi, osa yrityksistä hyödyntää mittareita kilpailuedun luomisessa (National Research Council Staff 1999). Garcés-Ayerbe, Rivera-Torres ja Murillo-Luna (2012) tarkastelevat tutkimuksessaan oletamaa, jonka mukaan mitä suuremmat odotukset yrityksellä on kilpailuedun saavuttamisesta ympäristökäytäntöjään kehittämällä, sitä proaktiivisempi yritys pyrkii olemaan. Ympäristökäytännöillä tarkoitetaan tässä yhteydessä esimerkiksi ympäristöön liittyvien lakien noudattamista, ympäristömittareiden käyttämistä sekä ympäristövastuun delegeoimista.

Toisaalta, esimerkiksi Panwar, Nybakk, Hansen ja Pinkse (2016) hylkäsivät oletukset siitä, että pienyrityksen kilpailuetua luovan kustannusjohtamis- tai erilaistamisstrategian ja ympäristöasioihin sitoutumisen välillä olisi positiivinen yhteys. Pienyritykset eivät tutkijoiden mukaan käytä ympäristöjohtamista erottautumiskeinona eikä kustannusjohtaminen edesauta ympäristökäytäntöjen hyödyntämistä. Delmas, Hoffman ja Kuss (2011) puolestaan esittävät, että monissa edeltävissä tutkimuksissa ei ole huomioitu yritysten vastaanottavuuskapasiteettia, eli yrityksen kykyä tunnistaa uudenlaisen tiedon arvo sekä hyödyntää sitä (Cohen & Lavinthal 1990: 128). Tutkimustulokset ovat voineet olla vääristyneitä, eikä ympäristöön liittyvä proaktiivisuus välttämättä olekaan kilpailuedun lähde kaikissa tapauksissa. Tästä voidaan johtaa tutkimuskysymys T1:

- T1: Miten odotettu kilpailuetu vaikuttaa ympäristösuorituskyvyn mittareiden hyödyntämiseen yrityksen toiminnassa?

4.2. Sidosryhmien ympäristöhuoli ja ympäristösuorituskyvyn mittaaminen

Johtajien tehtävä on priorisoida sidosryhmiä ja päättää, missä määrin heidän mielipiteiden ja vaatimusten annetaan vaikuttaa liiketoiminnan suuntaan (Donaldson & Preston 1995:85). Näin johtajat myös päättävät, huomioidaanko sidosryhmien ympäristöhuoli yrityksen strategioissa. Aiemmissä tutkimuksissa (ks. Clarkson 1995) on todettu, että pelkästään osakkeenomistajien huomioiminen ja heidän näkökulmansa, eli osakkeen arvon ja voiton parantaminen, eivät ole riittäviä suorituskyvyn mittareita.

Aiemmissa tutkimuksissa on saatu ristiriitaisia tuloksia siitä, onko sidosryhmien vaatimuksilla suora vai epäsuora yhteys ympäristösuorituskyvyn mittareiden kautta ympäristösuorituskykyyn. Ramanathan, Poomkaew ja Nath (2014) löysivät positiivisen yhteyden sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien, lakien noudattamisen ja taloudellisten tekijöiden aiheuttaman paineen ja ympäristösuorituskyvyn väliltä. Toisaalta Yu ja Ramanathan (2015) totesivat tutkimuksessaan, että sidosryhmien vaatimuksilla ei ole suoraa vaikutusta yrityksen ympäristösuorituskykyyn, mutta se voidaan havaita välillisesti sisäisen ympäristöjohtamisen kautta.

Rodrigue, Magnan ja Boulianne (2013) löysivät tutkimuksessaan neljä tapaa, joilla sidosryhmät vaikuttavat yrityksen ympäristösuorituskyvyn mittareiden valintaan. Ensimmäisenä mainitaan asiakkaiden sekä luotonantajien vaikutus ympäristöjohtamisen järjestelmien kautta ympäristöstrategiaan, joka määrittää ympäristösuorituskyvyn mittarit. Toiseksi tavaksi nostettiin sijoittajien vaikutus ympäristöstrategiaan sekä myös suoraan mittareihin. Myös yrityksen toimipaikkaa ympäröivä yhteisö, valtionhallinto ja työntekijät vaikuttavat ympäristöstrategiaan esimerkiksi säädösten, jätteenhallinnan ja osallistamisen kautta. Näillä ryhmillä todetaan olevan vaikutusta ympäristöstrategiaan ja ympäristösuorituskyvyn mittareihin. Lopuksi esiin tuodaan ympäristövertailuanalyysi saman toimialan järjestöjen kanssa. Yritykset tekevät ympäristösuorituskykyyn liittyviä arvioita ja vertailuja järjestöjen kanssa käyttäen esikuva-analyysia.

Garcés-Ayerben ym. (2012: 201) mukaan mitä enemmän yrityksen johto kokee painetta sidosryhmiltä liittyen ympäristöasioihin, sitä proaktiivisempi yritys yrittää olla. Aiemmissa tutkimuksissa (Bouma & Kamp-Roelands 2000; Cormier, Gordon & Magnan 2004; Henriques & Sadorsky 1999; Milne 1996; O'Dwyer, Unerman & Hession 2005) on todettu, että sidosryhmillä on kiinnostusta saada tietoa ja ymmärtää yrityksen ympäristönäkökulmaa, mutta niillä on erilaisia odotuksia ja tarpeita ympäristöasioiden mittareille ja niitä koskevalle raportoinnille. Bouman ym. (2000: 138, 143) mukaan ulkoisille sidosryhmille on tärkeintä saada tietoa yrityksen vastuullisuudesta ja sen varmistamisesta esimerkiksi jätteisiin ja päästöihin liittyen, kun taas sisäisille sidosryhmille on tärkeintä saada tietoa päätöksenteon tueksi. Kummallekin sidosryhmätyypille on tärkeää, että yrityksen ympäristöjohtamisen järjestelmät auttaisivat yritystä parantamaan sen ympäristösuorituskykyä.

Rohat, Norlida ja Syed Jamal (2017) totesivat tutkimuksessaan, että vain asiakkaiden ja regulatiivisten sidosryhmien ympäristöhuoli vaikuttaa yrityksen ympäristösuorituskykyyn, kun taas yrityksen lähiyhteisöllä ei ole tätä vaikutusta. Yun, Lon ja Lin (2017) tutkimustulokset eivät tukeneet väitettä, jonka mukaan sidosryhmien ympäristöhuoli olisi positiivisesti yhteydessä yrityksen reagointikykyyn liittyen ympäristöasioihin. Erot eri tutkimusten välillä voivat selittyä tutkittavien yritysten eri sijainneilla. Se vaikuttaa ympäristöraportoinnin käytänteisiin, koska yrityksille määrätään erityyppisiä institutionaalisia rajoitteita ja sidosryhmäpaine vaihtelee. Lisäksi erilaiset institutionaaliset ja sosiaaliset taustat vaikuttavat yritystasoiisiin prioriteetteihin näissä käytänteissä. (Gallego-Alvarez, Ortas, Vicente-Villardón & Etxeberria 2017.) Aiempien tutkimusten pohjalta voidaan johtaa tutkimuskysymys T2:

- T2: Miten arvioitu sidosryhmien ympäristöhuoli vaikuttaa ympäristösuorituskyvyn mittareiden hyödyntämiseen yrityksen toiminnassa?

4.3. Ylimmän johdon sitoutuminen ja ympäristösuorituskyvyn mittaaminen

Kun johto ymmärtää ympäristöhankkeista saatavat hyödyt, he ovat kiinnostuneempia sitoutumaan ympäristöasioihin (Spencer ym. 2013: 90). Ween ym. (2005) mukaan sitoutuminen ympäristöjohtamiseen on tärkeää, jotta se voi olla onnistunutta. Johdon tehtävänä on tällöin kehittää yritykselle visio sekä strategia, jolla visio voidaan saavuttaa. Strategisessa suunnittelussa on huomioitava ympäristönäkökulma, ja tämä on pidettävä mielessä myös avaintoimintoja sekä resurssien allokointia kehitettäessä.

Johtajien tulisi olla tietoisia niistä hyödyistä, jotka voidaan saavuttaa linkittämällä ympäristöasiat johtamisen kontrolleihin. Ympäristösuorituskyvyn paraneminen johtaa yleensä myös taloudellisen suorituskyvyn paranemiseen. Linkittäminen voidaan tehdä monella tavalla: 1) suorituskyvyn mittareilla, 2) käyttämällä näitä mittareita lakien ja säädösten noudattamisen valvontaan, päätöksenteon tukemiseen, jatkuvaan parantamiseen kannustamiseen sekä ulkoiseen raportointiin, 3) laatimalla budjetti ja tavoitteet ympäristökuluille, -tuloille ja -investoinneille sekä 4) yhdistämällä ympäristötavoitteet ja -mittarit palkitsemiseen. (Henri ym. 2010: 75.) Myös Pérez, Ruiz

ja Fenech (2007) havaitsivat johdon sitoutumisen positiivisen yhteyden ympäristösuorituskyvyn järjestelmiin ja niiden toimintoihin.

Ylimmällä johdolla on valtuudet ja velvollisuus päättää, millaisia toimintaperiaatteita yrityksessä noudatetaan. Siten heillä on myös ratkaiseva rooli yrityksen ympäristöön liittyvien käytäntöjen luomisessa. Näiden käytäntöjen avulla johto voi sitouttaa ja motivoida henkilöstöä toimimaan ympäristöystävällisesti, sekä vakiinnuttaa ympäristöjärjestelmiä yritykseen. (Govindarajulu & Daily 2004: 364, 370.) Johto voi myös käyttää ympäristöjohtamisen järjestelmiä, kuten asetettuja ympäristötavoitteita, ympäristötilintarkastuksia sekä koulutusta työntekijöiden osallistamiseen. Lisäksi erilaisilla ympäristöjohtamisen käytännöillä todettiin olevan positiivinen vaikutus työntekijöiden ympäristöaloitteisiin ja -hankkeisiin. Erilaiset mittarit voivat olla myös osa palkitsemisjärjestelmää, jolla motivoidaan työntekijöitä. (Ramus 2001: 97, 100–101.) Johdolla voi myös olla negatiivinen vaikutus työntekijöihin, mikäli he itse eivät toimi asettamiensa käytäntöjen ja sääntöjen mukaisesti (Ramus 2001: 102).

Zhang ym. (2015) tarkastelivat tutkimuksessaan yrityksen ulkopuolelta tulevien paineiden ja käytettyjen energiansäästömenetelmien suhdetta sekä johtajien ympäristöhuolen vaikutusta tähän suhteeseen. Tutkimuksessa tutkittiin 187:ää kiinalaista teollisuusyritystä. Selvisi, että johdon ympäristöhuolella on positiivinen vaikutus yrityksen energiansäästöstrategiaan, mutta ei kovin merkityksellistä vaikutusta käytännön energiasäästömenetelmiin. Tämä voi olla yksi selitys sille, miksi yritykset, joiden johtajilla olisi kiinnostusta vaikuttaa ympäristöasioihin, eivät aina onnistu parantamaan suorituskykyään käytännössä. Täten johdetaan tutkimuskysymys T3:

- T3: Miten ylimmän johdon sitoutuminen ympäristöasioihin vaikuttaa ympäristösuorituskyvyn mittareiden hyödyntämiseen yrityksen toiminnassa?

4.4. Ympäristösuorituskyvyn mittaaminen ja yrityksen ympäristösuorituskyky

Henri ym. (2010) tutkivat ekokontrollien ja ympäristösuorituskyvyn suhdetta. Heidän tutkimuksessaan ekokontrolleihin luetaan mukaan muun muassa ympäristösuorituskyvyn mittarit. Tutkimustulosten perusteella ekokontrolleilla todettiin

olevan merkittävä vaikutus ympäristösuorituskykyyn, sillä ne esimerkiksi tuottavat johtajille relevanttia tietoa ja auttavat kiinnittämään huomiota avainkohtiin. Myös Phan ja Baird (2015) löysivät merkittävän yhteyden ympäristöjohtamisen järjestelmien ja ympäristösuorituskyvyn välillä.

Ei ole aina täysin suoraviivaista päätellä, ovatko tutkimuksessa saadut tulokset seurausta ympäristöjohtamisen järjestelmien käyttöönoton seurausta (Nawrocka & Parker 2009: 606). Erilaisten ympäristöjohtamisen järjestelmien, mukaan lukien ympäristösuorituskyvyn mittareiden, vaikutusta ympäristösuorituskykyyn on tutkittu melko laajasti kansainvälisesti, ja esimerkiksi Daddi, Magistrelli, Frey ja Iraldo (2011), Iraldo, Testa ja Frey (2009), Yu ym. (2016) sekä Annandale, Morrison-Saunders ja Bouma (2004) löysivät tekijöiden väliltä positiivisen yhteyden. Syitä tälle positiiviselle yhteydelle voidaan löytää monia. Annandalen ym. (2004) tekemän tutkimuksen mukaan yritykset kokivat saavansa ympäristöjohtamisen järjestelmistä monia etuja, kuten tarkan toimintamallin ja selkeät tavoitteet. Comoglion ja Bottan (2012) mukaan järjestelmän käyttö voi muun muassa vähentää yrityksen ilmaan tai veteen päästämiä saasteita sekä parantaa jätteiden käsittelyä.

Spencer ym. (2013) eivät löytäneet tutkimuksessaan positiivista yhteyttä ympäristöjohtamisen järjestelmien käyttöönoton ja ympäristösuorituskyvyn väliltä. Tämä voi heidän mukaansa johtua siitä, että yritysjohto näkee ympäristöystävällisen toiminnan vain lisäävän yrityksen kustannuksia. Boiral ja Henri (2012) tutkivat kolmea ISO 14001 -standardiin liittyvää mallia; instrumentaalista, legitimizeettiin perustuvaa sekä hybridimallia. Näistä legitimizeettiin perustuva malli kyseenalaistaa standardin positiivisen vaikutuksen ympäristösuorituskykyyn, sillä yleensä sen käyttöönottoon liittyy enemmän ulkoinen paine kuin aito huoli ympäristöstä. Mallin mukaan ympäristösuorituskyvyn paraneminen johtuu pääasiassa konkreettisista operationaalisista käytännöistä, kuten materiaalien kierrättämisestä ja käytön vähentämisestä sekä tuotesuunnittelusta. Se ei kuitenkaan ota huomioon standardin kaikkia positiivisia vaikutuksia, kuten instrumentaalinen malli, ja näin ollen tutkimuksessa suositellaan näiden kahden yhdistelmän, hybridimallin, käyttöä. Tästä johdetaan tutkimuskysymys T4:

- T4: Miten ympäristösuorituskyvyn mittareiden hyödyntäminen yrityksen toiminnassa vaikuttaa yrityksen ympäristösuorituskykyyn?

4.5. Ympäristösuorituskyvyn mittaaminen ja yrityksen taloudellinen suorituskyky

Tässä tutkielmassa keskitytään myös ympäristösuorituskyvyn mittaamisen ja taloudellisen suorituskyvyn yhteyteen, jossa välittäjänä toimii ympäristösuorituskyky. Muun muassa Henri ym. (2014) sekä Henri ym. (2010) tekivät tähän epäsuoraan suhteeseen liittyen merkittäviä vahvistavia havaintoja. Henrin ym. (2010) mukaan ekokontrolleilla on todennäköisimmin vaikutusta taloudelliseen suorituskykyyn välillisesti silloin, kun yritys altistuu ympäristökustannuksille tulevaisuudessa, sillä on laaja näkyvyys, yritys ja sen sidosryhmät ovat huolestuneista ympäristön tilasta ja yritys on suuri. Henrin ym. (2014) mukaan puolestaan ympäristömotivaatioilla on merkittävä vaikutus tämän välillisen yhteyden laatuun. Yhteys on vahvempi yrityksillä, joiden motivaatiot liittyvät liiketoiminnan parantamiseen ja heikompi yrityksillä, joiden motivaatiot kumpuavat vastuullisuudesta. Toimialalla ei todettu olevan merkittävää vaikutusta tähän välilliseen yhteyteen.

Ympäristösuorituskyky vaikuttaa yrityksen taloudelliseen suorituskykyyn monella tavalla. Ensiksi, kun jätettä vähennetään ympäristöjohtamisen keinoin, se johtaa resurssien tehokkaampaan käyttöön, parempaan tuottavuuteen ja toimintakustannusten vähenemiseen. Toiseksi, ympäristösuorituskyvyn parantaminen tuottaa markkinointietuja, mikä johtaa markkinaosuuden ja voittojen kasvuun sekä uusiin markkinamahdollisuuksiin. (Rao & Holt 2005: 907.)

Lucas ym. (2016) tutkivat ympäristöjohtamisen käytäntöjen yhteyttä taloudelliseen suorituskykyyn. Tutkimuskohteena oli yrityksiä, joiden saastuttavuus ja proaktiivisuus olivat eri tasolla, ja näiden tekijöiden todettiin vaikuttavan merkittävästi edellä mainittuun yhteyteen. Kaikista voimakkain positiivinen vaikutus havaittiin vähemmän proaktiivisilla yrityksillä enemmän saastuttavilla toimialoilla. Toimialalla ei kuitenkaan todettu olevan yleisesti kovin voimakasta vaikutusta asiaan, mutta enemmän proaktiivisille yrityksille ympäristöjohtamisen käytäntöjen käyttöönotto ei tuottanut yhtä suurta hyötyä kuin vähemmän proaktiivisille yrityksille.

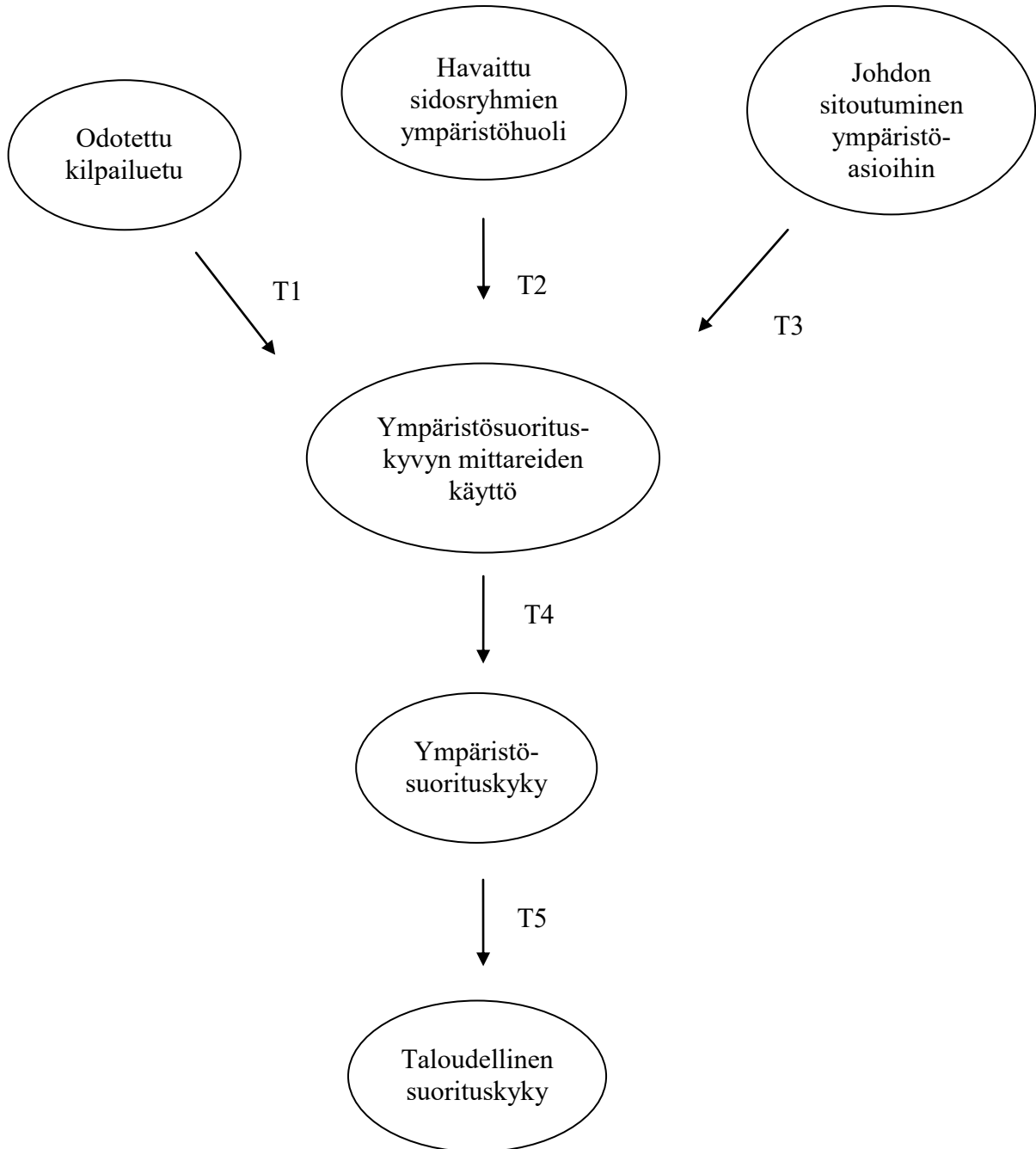
Ympäristösuorituskyvyn kehittäminen voi johtaa parantuneisiin voittoihin kolmella tavalla: pääsynä uusille markkinoille, tuotteiden erilaistamisella ja saasteita kontrolloivaa teknologiaa myymällä. Lisäksi, se voi johtaa myös kustannusten pienenemiseen, esimerkiksi riskien kontrolloinnin, ulkoisten sidosryhmäsuhteiden sekä hyödykkeisiin, pääomaan ja työvoimaan liittyvien kustannusten vähenemisen avulla. (Ambec & Lanoie 2008: 46–47.)

Ympäristö- ja taloudellisen suorituskyvyn väliseen yhteyteen keskittyvissä tutkimuksissa on saatu ristiriitaisia tuloksia. Esimerkiksi Jaggi ja Freedman (1992), Cordeiro ja Sarkis (1997) ja Yu ym. (2009) päätyivät tutkimuksissaan siihen, että näiden tekijöiden välistä suhdetta ei pystytty havaitsemaan, tai se oli jopa negatiivinen. Song, Zhao ja Zeng (2017), Klassen ja McLaughlin (1996) sekä Al-Tuwajri, Christensen ja Hughes (2004) puolestaan havaitsivat tekijöiden välillä positiivisen yhteyden.

Horváthován (2010) mukaan tutkimustulosten erot voivat johtua erilaisista tutkimustavoista, eripituisista aikaväleistä ja tutkimusmaassa vallitsevasta oikeusjärjestyksestä. Ero voi myös johtua siitä, miten ympäristösuorituskykyä mitataan, sillä kvalitatiivisia mittareita käytettäessä yhteys on yleisemmin positiivinen. Taloudellisen suorituskyvyn mittaamistavalla ei kuitenkaan havaittu oleva merkitystä. Alshehhi, Nobanee ja Khare (2018) kävivät tutkimuksessaan läpi 132 artikkelia ympäristökäytäntöjen vaikutuksesta yritysten taloudelliseen suorituskykyyn. Artikkeleista 78 % löysi positiivisen yhteyden, kun taas 6 % löysi negatiivisen yhteyden. Suuri ero saattaa johtua tutkimusmenetelmien eroavaisuuksista tai taloudellisen suorituskyvyn eri määrittelytavoista. Aiempien tutkimuksen perusteella voidaan johtaa tutkimuskysymys T5:

- T5: Miten ympäristösuorituskyvyn mittareiden hyödyntäminen yrityksen toiminnassa vaikuttaa yrityksen taloudelliseen suorituskykyyn ympäristösuorituskyvyn kautta?

Kuviossa 4 on havainnollistettu edellä mainittujen tutkimuskysymysten suhdetta toisiinsa.



Kuvio 4. Tutkimusmalli.

5. TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa käsitellään tutkielmassa käytettyjä tutkimusmenetelmiä, tutkielmaa varten kerättyä aineistoa sekä sen analysointitapoja. Myös tutkielman luotettavuuteen ja objektiivisuuteen otetaan kantaa.

5.1. Tutkimusmenetelmä

Tutkielma toteutettiin esikuva-artikkelista poiketen kvalitatiivisesti. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on saada kokonaisvaltainen ymmärrys tutkittavasta kohteesta. Tuloksista ei voida vetää samalla tavalla yleistyksiä kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, mutta tulosten tulisi olla sovellettavissa samankaltaisissa olosuhteissa. (Kananen 2017: 34–35, 94.) Laadullisessa tutkimuksessa havaintoja pelkistetään ja niitä havainnollistettaessa halutaan keskittyä olennaiseen. Niitä voidaan myös yhdistellä keskenään laajemmiksi kokonaisuuksiksi. (Alasuutari 2011: 51.) Laadullisen tutkimusotteen valintaa puolsivat tutkijan kiinnostus sekä haastatteluilla saatava syvällisempi tieto. Se on tärkeää siksi, että tutkijalla ei ollut aiheesta aiemmin ymmärrystä ja eikä aiheesta ole tehty monia samankaltaisia tutkimuksia. Myös halu haastaa Lisin (2015) tutkimuksen tuloksia motivoi metodin vaihtamiseen. Teorian pohjaaminen esikuva-artikkeliin lisää osaltaan työn luotettavuutta.

Menetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Näin siksi, että sen avulla saadaan monitahoisempaa ja syvällisempää tietoa. Kun kyselylomakkeella saadaan suoraviivaisia kyllä ja ei vastauksia, haastattelussa voidaan tutkia syitä ja perusteluja sekä esittää lisäkysymyksiä epäselvissä kohdissa, puolin ja toisin. Haastattelun uskottiin myös motivoivan vastaajia enemmän kuin kyselylomakkeen täyttäminen. Haastatteluissa voidaan käyttää havainnollistavia esimerkkejä, ja sen aiheiden järjestystä voidaan muokata. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 35–36.)

Tässä tutkielmassa toteutetut haastattelut olivat muodoltaan puolistrukturoituja. Pohjana käytettiin Lisin (2015) kyselylomaketta, jota täydennettiin ja muokattiin tähän

tutkielmaan sopivaksi (liite 1). Kysymykset olivat kaikille haastateltaville valtaosin samat, mutta kysymysten järjestys saattoi vaihdella ja lisäkysymykset olivat osin erilaisia. Tarkat kysymykset auttoivat pysymään teemassa sekä rajasivat muutoin laajan teeman käsittelyä. Myös se, että haastattelut toteutettiin puhelinhaastatteluina, johti puolistrukturoitujen kysymysten käyttöön. Puhelinhaastattelussa tutkija ei voi tulkita haastateltavan eleitä ja käyttäytymistä, esimerkiksi hiljaisuuden aikana (Hirsjärvi ym. 2008: 64). Haastattelussa oli myös lomakehaastattelun piirteitä, sillä osa haastattelun kysymyksistä pohjautui Lisin (2015) tutkimuksen kyselylomakkeeseen. Haastatteluissa käytettiin myös strukturoituja kysymyksiä esimerkiksi toimialan ja yrityksen proaktiivisuuden tason selvittämiseksi, mutta jälleen kysymyksistä alkoi usein syvällisempi keskustelu. (ks. Kananen 2017: 89, 94.)

5.2. Aineisto

Haastattelujen tarkoituksena oli saada syvällistä tietoa liittyen yritysten motivaatioihin toimia ympäristöystävällisesti ja käyttää ympäristömittareita sekä mittareiden vaikutuksesta ympäristösuorituskykyyn ja välillisesti taloudelliseen suorituskykyyn. Haastateltavien yritysten valinnassa hyödynnettiin erilaisia vastuullisuusindeksejä, jotka mittaavat yritysten vastuullisuutta ja ympäristöystävällisyyttä eri tekijät huomioiden. Kaikki valitut yritykset ovat suomalaisia, joskin monilla on toimintaa myös ulkomailla. Yrityksistä kontaktoitiin liiketoiminnan vastuullisuudesta vastaavia esimiehiä sähköpostitse. Tutkielmaa tehdessä selvisi, että monilla yrityksillä on useampia, eri vastuullisuusalaista vastaavia esimiehiä. Lopulliset haastateltavat ovat suurimmaksi osaksi muita henkilöitä kuin heitä, jolle ensimmäinen sähköposti lähetettiin. Haastattelukutsu välitettiin monessa tapauksessa eteenpäin henkilölle, joka tiesivät suorituskyvyn mittareista ja ympäristöasioista yrityksessä eniten. Haastateltavien nimikkeitä ei ole eritelty tässä tutkielmassa heidän anonymiteetin säilyttämisen vuoksi, mutta ne voidaan yleistää vastuullisuus- ja ympäristöjohtajiksi.

Ennen haastatteluja tutustuttiin yritysten vuosikertomuksiin, vastuullisuusraportteihin, kotisivuihin ja muuhun viestintään. Tämä tehtiin siksi, että yrityksestä saataisiin hyvä kokonaiskuva ennen haastattelua. Taustatiedot auttoivat ohjaamaan haastattelua ja esittämään tarkentavia kysymyksiä. Myös ympäristösuorituskyvyn mittareihin

tutustuminen oli hyödyllistä, sillä se loi haastattelijalle ja haastateltavalle yhteistä maaperää. Samaten taloudellisesta suorituskyvystä saatiin tietoa vuosikertomuksista. Tietoja täydennettiin Vaasan yliopiston tietokantojen datalla. Kun aineistona käytetään yritysten julkaisemia dokumentteja, niihin on suhtauduttava kriittisesti ja niiden objektiivisuutta tulee miettiä. Toisaalta, mikäli kirjallisia lähteitä käytetään monipuolisesti, ne voivat myös tukea tutkimusta ja lisätä tutkijan ymmärrystä aiheesta. Kirjalliset lähteet saattavat olla jopa haastatteluja luotettavampia lähteitä, sillä ihmisen muisti on rajallinen ja erehdyksiä voi tapahtua. (Kananen 2017: 121–122.)

Kananen (2017: 154–156) listaa Denzin (1978) kehittämät triangulaation muodot: menetelmä-, teoria-, tutkija- ja aineistotriangulaation. Tässä tutkielmassa on käytetty sekä teoria- että aineistotriangulaatiota. Triangulaatiolla saadaan tutkittavasta aiheesta kokonaisvaltaisempi kuva. Eri lähteistä saatu tuki lisää myös tutkielman luotettavuutta. Toisaalta on myös mahdollista, että eri lähteistä saadut tiedot ovat ristiriidassa keskenään. Tutkielman teorialuvuissa on pyritty käsittelemään mahdollisimman monipuolisesti aiempia tutkimuksia ja tutkia eri näkökulmia. Empirialuvuissa on pyritty yhdistelemään nämä teoriat haastatteluissa saatuihin vastauksiin mahdollisimman laajasti, jotta tutkielmassa saataisiin monipuolisia ja luotettavia tuloksia.

Tavoitteena oli saada kuusi haastattelua. Tähän tutkielmaan haastateltiin kuutta henkilöä kuudesta eri yrityksestä. Tarkoituksena oli saada haastatteluja eri toimialoilta, jotta toimialojen käytäntöjä voitaisiin mahdollisesti vertailla toisiinsa. Tässä tutkielmassa on edustettuna laajasti määritellen viisi toimialaa: elintarviketeollisuus, metsäteollisuus, kaupan ala, majoitus- ja ravitsemistoiminta sekä informaatio ja viestintä. Yhteensä haastatteluja kerättiin 308 minuutin verran, ja haastattelujen kesto vaihteli 44 minuutista 56 minuuttiin. Haastattelut kerättiin Skypen tai puhelinsoiton välityksellä, ja nauhoitettiin haastattelutavasta riippuen joko tietokoneella tai puhelimella. Haastattelut tehtiin 20.9.–10.10.2019 välisenä aikana. Hirsjärvi ym. (2008: 58) toteavat, että liian pieni haastattelujen määrä estää yleistysten teon ja ryhmien välisen vertailun. Tutkielman haastattelumäärä jää heidän mainitsemastaan 15 haastattelun optimaalista. Toisaalta, Hirsjärvi ym. (2008: 59) myös toteavat, että yleistysten sijaan haastattelututkimuksessa halutaan saada syvällistä ymmärrystä jostakin ilmiöstä, ja jo muutamaa henkilöä haastatteleamalla voidaan tehdä merkittäviäkin havaintoja.

Kuten aiemmin tutkielmassa on mainittu, ympäristösuorituskyvyn tutkimisessa käytetty terminologia ei ole kovin yhtenäistä. Näin ollen käsitteiden määrittely on haastavaa. Haastateltavat eivät esimerkiksi välttämättä ymmärtäneet haastattelukysymyksissä käytettäviä termejä samalla tavalla (Hirsjärvi ym. 2008: 41). Myös henkilön tausta vaikuttaa vastauksiin. Kaikille haastateltaville lähetettiin haastattelurunko ennen haastattelua, mutta ei ole varmaa, miten haastateltavat valmistautuivat haastatteluun.

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta ei voida arvioida samalla tavoin kuin määrällisessä, ja sen osoittaminen jää yleensä tutkijan näytön varaan (Kananen 2017: 175). Reliabiliteetti puolestaan on pyritty varmistamaan riittäväällä dokumentaatiolla, aineiston laajalla analyysillä ja pohjaamalla vahvasti aiempaan teoriaan. Tutkielman validiteetti on pyritty varmistamaan esikuva-artikkelin kyselylomakkeen hyödyntämisellä sekä haastateltavien yritysten ja heidän edustajiensa valinnalla. Toisaalta aiemmassa kirjallisuudessa voi esiintyä ristiriitaista sisäistä validiteettia, jos niiden tulokset eroavat toisistaan. Tämä luo paljon haasteita, mutta toisaalta myös uusia näkökulmia tähän tutkielmaan.

Jo haastattelukutsuissa on pyritty muodostamaan luottamus haastattelijan ja haastateltavan välille kertomalla haastateltavien anonymiteetistä ja haastattelujen luottamuksellisuudesta. Kertomalla tutkielman tavoite ja yrityksen saama hyöty vastaajia pyrittiin motivoimaan rehellisiin vastauksiin. Haastattelutilanteissa lisä- ja tarkennuskysymyksillä pyrittiin vahvistamaan haastattelijan ja haastateltavan yhteisymmärrystä puolin ja toisin. Haastattelut nauhoitettiin, jolloin haastattelija pystyi vielä palaamaan ja tarkistamaan haastateltavan vastaukset tarkkaa tulkintaa ja sitaatteja varten. Analyysivaiheessa huomattiin, että haastateltavien vastaukset olivat linjassa yritysten julkaisemien raporttien ja muun informaation kanssa.

Tutkimuksen objektiivisuus tarkoittaa sitä, että eri tutkijat voivat saada tutkimuksesta samat tulokset, riippumatta heidän pätevydestään. Tämä tavoite saavutetaan, mikäli tutkielmassa käytetään päteviä metodeja ja tutkimuksen tekotavoista kerrotaan läpinäkyvästi. (Uusitalo 1991: 25). Tässä luvussa on pyritty kertomaan mahdollisimman tarkkaan, miten tämä tutkielma on toteutettu. Käytetyt metodit on perusteltu menetelmäkirjallisuuden avulla ja niitä on pyritty käyttämään ohjeistuksen mukaan.

5.3. Aineiston analyysi

Hirsjärven ym. (2008: 136–137) mukaan analysointi alkaa jo haastattelutilanteessa havainnoimalla. Näin ilmiöitä voidaan alustavasti tyypitellä tai malleja voi alkaa hahmottumaan. Merkitysten tulkintaa esiintyy myös, sillä tutkijan oma näkökulma tutkittavasta asiasta värittää haastatteluja ja tutkimuksen tekoa. Kun kaikki haastattelut oli kerätty, alkoi haastattelunauhoitteiden purkaminen. Haastattelut on litteroitu nauhoitteiden perusteella tietokoneelle. Tekstissä esiintyvät sisennetyt, lainausmerkein korostetut lauseet ovat suoria lainauksia haastatteluista. Lainaukset ovat muokattuja siten, että niistä on poistettu täytesanat ja muut lukemisen sujuvuutta haittaavat tekijät, kuten tauot ja äännähdykset. Haastattelut on litteroitu mahdollisimman pian haastattelun teon jälkeen, mikä Hirsjärven ym. (2008: 185) mukaan parantaa aineiston laatua. Litterointivaiheessa tehtiin jo havaintoja yhteneväisyyksistä, eroavaisuuksista ja mahdollisista tärkeistä, toistuvista teemoista.

Litteroituihin teksteihin tehtiin merkintöjä ja analyysin helpottamiseksi osaa tekstiä korostettiin väreillä siten, että tietty väri korosti tiettyyn tutkimuskysymykseen liittyvää teemaa (ks. Tuomi & Sarajärvi 2009: 92–93). Tämän jälkeen kaikki tietynväriset tekstit koottiin yhdeksi kokonaisuudeksi, jolloin voitiin havaita vastausten yhteneväisyyksiä ja eroja. Myös haastattelurunkoa käytettiin hyödyksi siten, että tiettyihin kysymyksiin liittyvät vastaukset jaoteltiin kysymysten alle, jolloin kysymysten teemoja voitiin käsitellä tarkemmin. Hyödyksi käytettiin myös taulukoita, joihin koottiin yritysten vastaukset analyysia varten luokitellen, teemoitellen ja tyypitellen. Tässä vaiheessa nostettiin esille myös tärkeitä sitaatteja eri teemoista.

Tutkielman teemat siis liittyivät tutkimuskysymyksiin. Tutkimuskysymysten sisäisiä alateemoja löytyi useita, ja joistakin puhuttiin useammassa haastattelussa. Harvemmin keskustelluista teemoista nostettiin esille kiinnostavimmat ja merkittävimmät, mutta osa täytyi jättää pois tämän tutkielman piiristä. Havaintoja myös tyypiteltiin siten, että haastattelut, joissa nousi esille samoja aiheita ja näkemyksiä, käsiteltiin analyysissa usein rinnakkain. Näin oli mahdollista tehdä teoreettisia yleistyksiä. Näillä analyysimenetelmillä aineistoa on saatu tiivistettyä ja eri haastatteluissa saatavia vastauksia on voitu vertailla toisiinsa. (Tuomi ym. 2009: 89–94.)

5.4. Yritysten esittely

Yritys A on elintarvikealalla toimiva yritys. Yrityksellä on käytössään ISO 14001 -standardi sekä useita ympäristösuorituskyvyn mittareita. Tärkeimpänä ympäristösuorituskyvyn mittarina haastateltava piti jätevesikuormitusta. Yritys on pidemmän aikaa tehnyt määrätietoisesti töitä vastuullisuuden eteen. Kannattavuuden taso on viime vuosina vaihdellut, mutta tällä hetkellä kehitys näyttää positiiviselta. Markkinoiden ylitarjonta kannustaa yritystä siirtymään uusille markkina-alueille.

Yritys B toimii niin ikään elintarvikealalla. Yritys käyttää ISO 14001 -standardia, ja sillä on käytössään monia ympäristösuorituskyvyn mittareita. Haastateltavan mukaan energiatehokkuuteen liittyvät mittarit ovat yrityksessä ensimmäisenä prioriteettina. Yritys on tehnyt paljon töitä tullakseen tunnetuksi nimenomaan vastuullisena brändinä ja panostanut markkinoinnissaan vastuullisuus- ja ympäristöasioiden esille tuomiseen.

Yritys C toimii majoitus- ja ravitsemusalalla. Yrityksellä ei ole käytössään minkäänlaista ympäristösuorituskyvyn mittausjärjestelmää eikä standardeja. Mittausjärjestelmän kehittäminen ja hankkiminen on kuitenkin yrityksen tavoitteena lähivuosina. Organisaatorakenne on matalahierarkkinen, ja vastuullisuusasiantuntija osallistuu yrityksen avaintoimintoihin. Yritys on kokenut haasteelliseksi saada kaikki sidosryhmänsä välittämään vastuullisuudesta yrityksen edellyttämällä tasolla. Yrityksen kannattavuus on vaihdellut, mutta tällä hetkellä se on nousussa.

Yritys D toimii kaupan alalla. Yrityksellä on käytössään useampia ympäristösuorituskyvyn mittareita sekä ISO 14001 -standardi. Tärkeimpänä mittarina haastateltava piti ympäristömerkittyjen tuotteiden määrää. Yritys kokee asiakkaiden muuttuvat preferenssit sekä alueelliset erot haastavina toimintaympäristössään. Yritys haluaa olla viemässä toimialaansa eteenpäin ja tehdä vastuullisuudesta itseään ruokkivan positiivisen kierteen, esimerkiksi sidosryhmätöiminnassään.

Yritys E toimii informaation ja viestinnän alalla. Yrityksellä on mittausjärjestelmän sijaan vain muutama mittari käytössään, eikä yrityksessä käytetä myöskään ympäristöstandardeja. Yrityksen kannattavuus on kehittynyt positiivisesti viime

vuosina. Yrityksessä kantavana ajatuksena on asiakasymmärrys ja asiakastarpeisiin vastaaminen. Vastuullisuusnäkökulmasta yritys keskittyy olennaisuuteen ja siihen, että tehdyt toimet ovat sekä liiketoiminnan että asiakkaiden näkökulmasta relevantteja. Yrityksessä painotetaan energiatehokkuutta ja päästöjen vähentämistä.

Yritys F toimii metsäteollisuudessa. Yrityksellä on käytössään lukuisia ympäristösuorituskyvyn mittareita ja standardeja, kuten ISO 14001. Haastateltava ei nimennyt yhtä tärkeintä ympäristösuorituskyvyn mittaria, mutta esimerkiksi jätteiden ja päästöjen vähentäminen ovat yrityksessä prioriteetteina. Myös tällä yrityksellä kannattavuuden taso on vaihdellut, mutta tällä hetkellä hyvässä nousussa. Yritys on integroinut ympäristöasiat tiiviisti strategiaansa ja jokapäiväiseen toimintaansa.

Taulukkoon 1 on listattu yritykset suuruusjärjestyksessä työntekijämäärän ja liikevaihdon mukaan. Luvut ovat vuodelta 2018. Työntekijämääriltään yritykset ovat keskisuuria ja suuria yrityksiä, liikevaihdon mukaan kaikki ovat suuryrityksiä.

Työntekijämäärä	Liikevaihto
Yritys F	Yritys F
Yritys A	Yritys A
Yritys D	Yritys D
Yritys B	Yritys E
Yritys E	Yritys B
Yritys C	Yritys C

Taulukko 1. Tutkielmayritysten kokoluokittelu.

6. TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa perehdytään aineistoon tarkemmin, ja peilataan sitä luvuissa 2 ja 3 läpikäytyyn teoriaan. Tulkinnat on tehty pääosin haastatteluvastausten perusteella, ja apuna on käytetty jonkin verran myös yritysten julkaisemia raportteja ja tiedotteita.

6.1. Yritysten luokittelu

Teorialuvuissa käsiteltiin useaan otteeseen proaktiivisuuden merkitystä yrityksen ympäristömotivaatioihin sekä -mittareihin nähden. Lucas ym. (2016) yhdistivät proaktiivisuuden ja toimialan saastuttavuuden hyödyntämällä dataa Yhdysvaltain ympäristösuojeluvirastolta (U.S. Environmental Protection Agency). Proaktiivisuus saadaan selville suhteuttamalla saasteiden ehkäisyyn käytetty rahamäärä saasteiden vähentämiseen kokonaisuudessaan käytettyyn rahamäärään. Toimialan saastuttavuus määritetään jakamalla toimialan kemikaaliset päästöt alalla toimivien yritysten määrällä.

Samankaltaisesti tässä tutkielmassa yritysten luokittelussa on hyödynnetty Suomen virallisen tilaston (2017a; 2017b) dataa. Toimialan saastuttavuus on johdettu ilmapäästöt toimialoittain -tilastosta suhteuttamalla toimialan päästöt kaikkien toimialojen yhteispäästöihin (Kuvio 5). Huomioitavaa on, että joidenkin toimialojen tilastoja oli yhdistelty, eivätkä kaikki tilastot siten ole yhtä tarkkoja. Proaktiivisuus on määritelty ympäristöliiketoiminta -tilaston mukaan suhteuttamalla toimialojen ympäristön pilaantumista ehkäisevä tai luonnonvaroja säästävä tuotanto kaikkien toimialojen vastaavaan toimintaan.

Yritysten A, B ja F toimialojen suhteutetut päästöt olivat selkeästi muita toimialoja suuremmat, joten niiden toimialat luokiteltiin likaisiksi. Ero tuotannon ja teollisuuden sekä kaupan ja palveluiden välillä on suoraviivaisesti nähtävillä. Toisaalta vähemmän saastuttavilla aloilla oli ympäristöliiketoimintaa huomattavasti vähemmän kuin enemmän saastuttavilla aloilla. Erot voivat johtua siitä, että likaisemmilla toimialoilla on esimerkiksi lainsäädännöllinen velvoite harjoittaa tällaista toimintaa. Kyse voi olla myös vapaaehtoisesta halusta kompensoida liiketoiminnasta johtuvia päästöjä.

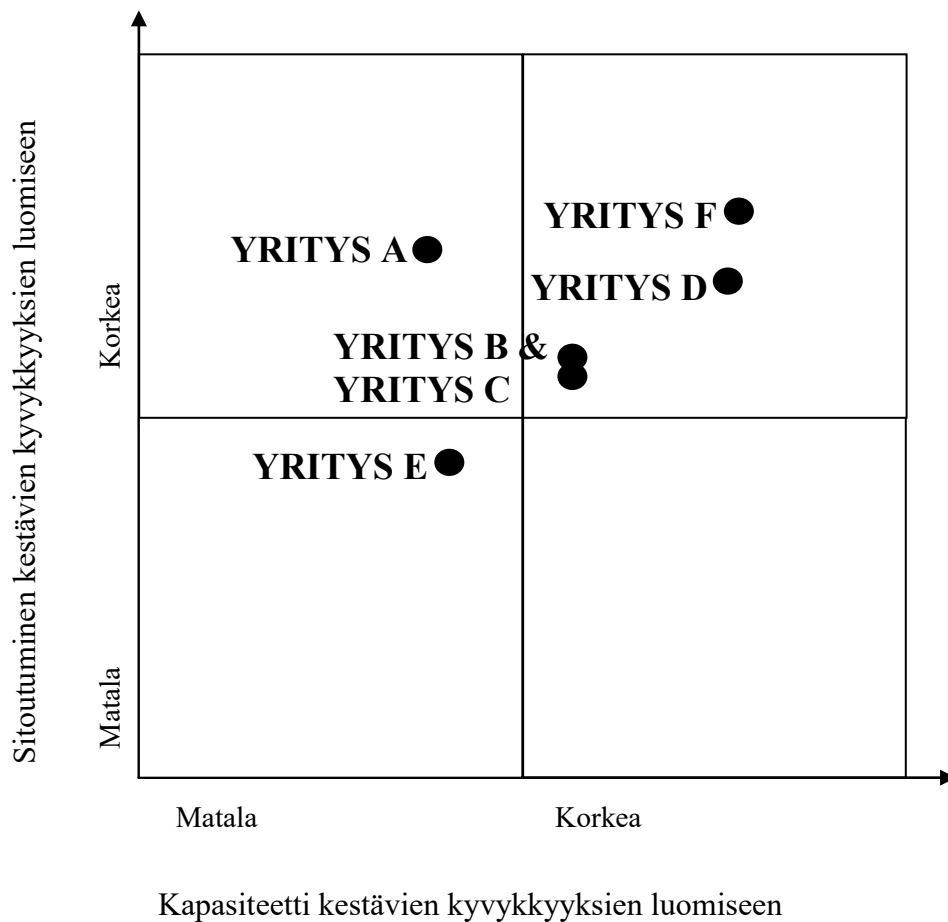
Likainen ja ei-proaktiivinen toimiala YRITYS A YRITYS B	Likainen ja proaktiivinen toimiala YRITYS F
Puhdas ja ei-proaktiivinen toimiala YRITYS D YRITYS E	Puhdas ja proaktiivinen toimiala YRITYS C

Kuvio 5. Kohdeyritysten toimialojen saastuttavuus ja proaktiivisuus. Mukaillen Lucas ym. (2016).

Tutkielmaan osallistuneet yritykset voidaan jaotella Brockhausia ym. (2017) mukaillen niiden motivaatioiden mukaan neljään eri luokkaan: imagon kohentajat, tehokkuuden maksimoijat, resurssien turvaajat ja aidosti ympäristöfokusoituneet. Haastatteluissa annettujen vastausten perusteella yritykset on sijoitettu luvussa 2 esiteltyyn nelikenttään (kuvio 1) kuviossa 6. Yritys A oli vastaustensa perusteella ristiriitainen tehokkuuden maksimoija. Yritykset B ja C ovat hyvin samanlaisessa asemassa: niissä yhdistyvät sekä imagon kohentaja että kypsä resurssien turvaaja. Yritys E puolestaan on selkeä imagon kohentaja. Yritys D on yritys F:n kanssa lähellä aitoa ympäristöfokusta, mutta yritys D:n asemaan vaikuttaa sen taipumus imagon kohennukseen, ja F:n puolestaan taipumus tehokkuuden maksimointiin.

Yritys A korosti halua maksimoida tuottavuutta ja laatua tuotannossaan ja tuotteissaan. Tämä oli prioriteettina myös sen ympäristötoiminnoissa, sillä yrityksen ollessa tuottelias esimerkiksi hävikki minimoituu. Ristiriitaa kuitenkin tuottaa esimerkiksi se, että tällä hetkellä yrityksen strategiassa ei huomioida ympäristönäkökulmaa. Yritykset B ja C painottivat sitä, että mikäli luonnon tila huononee entisestään, yritysten liiketoimintamahdollisuudet voivat kutistua olemattomiin. Lisäksi ne toivat esille halun erottua kilpailijoista ja saada tunnettuutta vastuullisena toimijana. Yritys E korosti selkeimmin mielikuvan ja imagon rakentamisen merkitystä vastuullisuustyössä. Heidän strategiaansa kuvasi paremmin kilpailukyvyyn ylläpitäminen kuin kilpailuedun hankkiminen. Yritys D ja F puolestaan kertoivat pitävänsä ympäristönäkökulmaa yhtenä

ydinarvoistaan, mikä nostaa ne lähelle aidon ympäristöfokusoituneen asemaa. Toisaalta Brockhausin ym. (2017) mainitsevat ympäristöfokusoituneen liiketoimintakriteerit, kuten niche-markkinoilla toimiminen ja premium-hinnoittelu, eivät näillä yrityksillä täyty. Sen takia huomioon otettiin vastaukset laajemmin. Yritys D korosti mielikuvan ja brändin rakentamisen merkitystä, ja yritys F korosti tuottavuutta ympäristötoiminnan lähteenä sekä hävikin minimoimista.



Kuvio 6. Kohdeyritysten motivaatiot ympäristötietoiseen toimintaan. Mukailten Brockhaus ym. (2017).

Brockhausin ym. (2017) mukaan imagon kohentajien, tehokkuuden maksimoijien ja nuorten resurssien turvaajien vastuullisuuteen perustuvat arvoehdotukset epäonnistuvat,

koska tällaisten yritysten tarjoama ja toimintakulttuuri ovat ristiriidassa vastuullisuusarvoehdotusten kanssa. Jälkimmäisiä on yleensä haasteellista liittää ensin mainittuihin. Haastateltavilla yrityksillä oli elementtejä näistä piirteistä, ja kaikkien olisi tärkeää pyrkiä aitoon ympäristöfokukseen. Tutkijat mainitsevat kuitenkin kaksi strategiaa, joita voidaan hyödyntää. Luksuksen hyödyntäminen tarkoittaa korkealaatuisten tuotteiden myymistä premiumhinnalla joko hyödyntäen tuotesuunnittelua tai kouluttamista. Näin saadaan asiakas uskomaan tuotteeseen. Tuotteet voidaan myös hyödykkeellistää, eli tarjota suurelle yleisölle edullisesti.

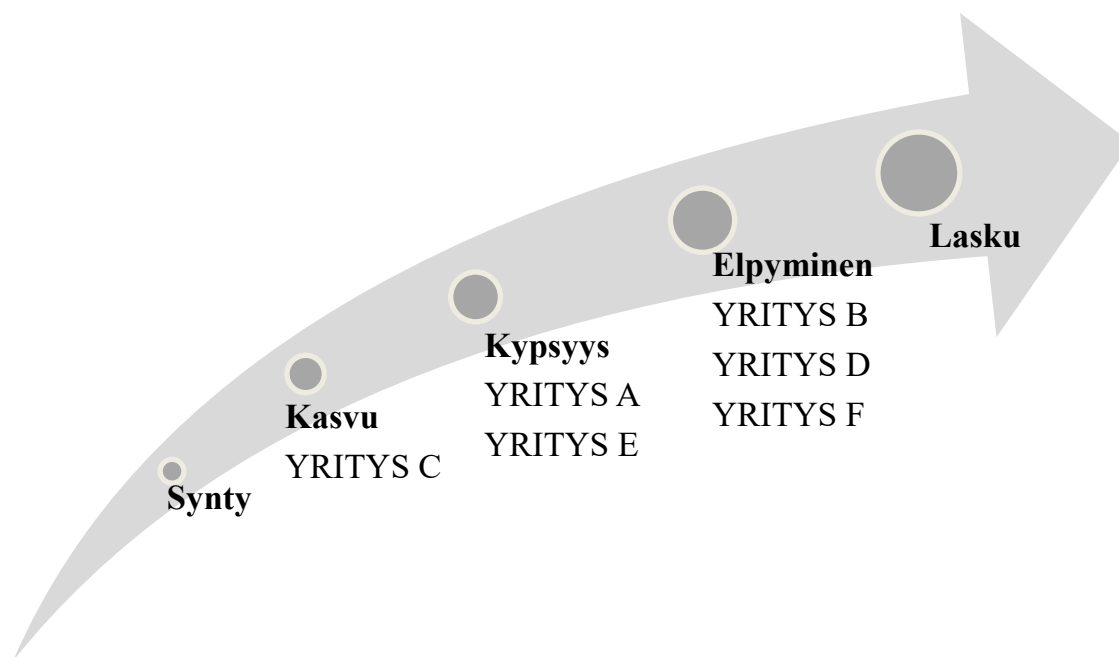
Mikään haastatelluista yrityksistä ei tarjoa yksinomaan vastuullisia ja kestäviä tuotteita, eikä monella vastuullisuus ja hinnoittelu liity toisiinsa. Vastuullisuuden siirtyminen osaksi valtavirtaa hankaloituu arvollisten ristiriitojen vuoksi. Tämän välttämiseksi vastuullisuus tulisi nostaa yrityksissä strategisesti tärkeäksi. Se vaatii sekä kestävien kyvykkyyksien luomiseen sitoutumista että tämän luomiskapasiteetin maksimoimista.

6.2. Odotetun kilpailuedun vaikutus ympäristösuorituskyvyn mittareiden hyödyntämiseen yrityksen toiminnassa

Haastatteluissa annetut vastaukset odotetuista kilpailueduista vaihtelivat suuresti. Mikään yritys ei kertonut tavoittelevansa markkinajohtajuutta ympäristötoiminnoillaan. Useimmat yritykset eivät kokeneet vastuullisuuden avaavan ovia uusille markkinoille. Toisaalta, yritys F koki toimialansa olevan murroksessa, jolloin tarve laajentua uusille markkinoille oli olemassa, ja vastuullisuusajattelusta koettiin saatavan etulyöntiasemaa esimerkiksi tuotteiden hintojen ollessa samansuuruisia. Eniten odotettiin markkinaosuuden suurenemista, ja keskimäärin yritykset odottivat saavansa kahdenlaista kilpailuetua haastattelukysymyksissä esitellyistä eduista.

Princin ym. (2016) mukaan konservatiiviset eli kypsät ja laskuvaiheessa elinkaarensa olevat yritykset ovat reaktiivisempia kuin innovatiivisessa vaiheessa olevat yritykset. Jälkimmäiset yleensä omaavat vahvat innovaatiokyvykkyydet, jotka ovat kytköksissä proaktiivisuuteen ja siitä hyötymiseen (ks. Ambec ym. 2008). Haastateltaville kuvailtiin elinkaaren vaiheiden ominaispiirteitä, kuten liikevaihdon ja innovaatioiden kehitystä, ja tämän perusteella heidän piti valita vaihe, johon heidän yrityksensä tällä hetkellä sopisi.

Vastauksia on havainnollistettu kuviossa 7. Annettujen vastausten perusteella yritykset A ja E ovat konservatiivisessa elinkaaren vaiheessa ja yritykset B, C, D ja F innovatiivisessa. Ensin mainitut nauttivat siten jälkimmäisiä harvemmin proaktiivisuuden tuottamasta kilpailuedusta. Toisaalta kaikki haastatellut kuvasivat yritystään proaktiiviseksi toimialaan suhteutettuna, jotkut myös edelläkävijäksi.



Kuvio 7. Kohdeyritysten elinkaaren vaiheet. Mukaillen Primc ym. (2016).

Konservatiivisessa vaiheessa olevat yritykset A ja E toimivat kuvion 5 mukaan aivan erilaisilla toimialoilla. Ne hakivat myös erilaisia kilpailuetuja ympäristötoiminnallaan; yritys A lähinnä tuotteiden ja prosessien laadun paranemista ja yritys E puolestaan kustannus- ja erilaistamisetuja sekä uusille markkinoille siirtymistä. Kumpikaan ei kuitenkaan hakenut markkinaosuuden suurenemista tai varsinaisesti markkinajohtajuuttakaan. Tutkimuksen mukaan suuremman kokoluokan yritykset olivat proaktiivisempia ja saivat siitä enemmän kilpailuetua. Tässä tutkielmassa saatiin tähän väitteeseen nähden ristiriitaista tietoa, sillä suurimmista yrityksistä D ja F (taulukko 1) olivat innovatiivisessa elinkaaren vaiheessa, mutta A oli konservatiivisessa. Toisaalta tässä tutkielmassa ei otettu kantaa kilpailuedun kvantifioimiseen.

Huomionarvoista tässä kohtaa kuitenkin on, että yrityksillä B, C, ja D on paljon yhteistä. Ne kaikki tavoittelevat markkinaosuuden kasvattamista vastuullisuustoiminnallaan, ne ovat innovatiivisessa elinkaaren vaiheessa ja kuviossa 6 ne sijaitsevat samassa ruudussa. Poikkeavaa on, että yritys F on muuten samankaltainen, mutta ei tavoittele markkinaosuuden kasvattamista. Voidaan tehdä päätelmiä siitä, että yritykset, jotka ovat innovatiivisessa elinkaaren vaiheessa ja joilla on siten kapasiteettia luoda kestäviä kyvykkyksiä ja sitoutua tähän prosessiin, on halua myös kasvaa markkinallaan. Mikään näistä kolmesta yrityksestä ei kuitenkaan ilmaissut odotuksia päästä uusille markkinoille, mutta yritys F ilmaisi. Tämä taas voi johtua sen toimialasta, joka on tällä hetkellä murroksessa.

Suurten ympäristövaikutusten eli likaisilla toimialoilla (kuvio 5) toimivilla yrityksillä kilpailuetu vaikuttaa Banerjeen ym. (2003) mukaan yritysten sisäiseen ympäristösuuntautumiseen. Tämä pitää monilta osin haastattelujen mukaan paikkaansa. Yrityksiltä A, B ja F löytyi vastuullisuus ja ympäristöystävällisyys yrityksen arvoista, ja haastateltavat kertoivat ympäristöystävällisyyden olevan prioriteettina liiketoiminnassa. Lisäksi ympäristönäkökulma löytyi yritysten B ja F visioista. Yritykset A ja F myös kertoivat tekevänsä töitä sen eteen, että yrityksen työntekijät ymmärtävät asian tärkeyden. Nämä kaikki kohdat täytti kuitenkin myös yritys C. Tämä herättää kysymyksiä siitä, miksi vähemmän saastuttavalla toimialalla toimiva yritys toimii samalla tavalla kuin enemmän saastuttavan toimialan yritykset. Haastattelun perusteella tilanteeseen voi vaikuttaa se, ettei yrityksellä C ole tarkkaa tietoa sen ympäristövaikutuksista, koska sillä ei ole ympäristösuorituskyvyn mittareita. Yrityksessä on myös nähty vaivaa sen eteen, että työntekijät saataisiin sitoutumaan yritykseen, ja tämä saavutetaan haastateltavan mukaan merkityksellisyyden kautta.

Kohtuullisten ympäristövaikutusten eli puhtailla toimialoilla (kuvio 5) toimivilla yrityksillä kilpailuetu vaikuttaa saman tutkimuksen mukaan yritysten ulkoiseen ympäristösuuntautumiseen, sekä liiketoimintastrategian ja ympäristönäkökulman integraatioon. Kaikkien muiden, paitsi yritys E:n, liiketoiminta on pitkälti riippuvaista ympäristön tilasta pitkällä aikavälillä. Yritykset C, D ja E pitivät vastuullisuutta tärkeänä imagon rakentajana. Yritykset D ja E painottivat sidosryhmänäkökulmaa ylitse muiden. Yrityksillä C ja D oli niin kutsuttu integroitu liiketoimintastrategia, josta löytyi

myös vastuullisuusnäkökulma. Myös likaisten alojen yrityksiltä löytyi näitä piirteitä: B:ltä löytyi kaikki, A:lta sidosryhmänäkökulma ja F:ltä integroitu strategia. Banerjeen ym. (2003) mukaan suurten ympäristövaikutusten toimialoilla lainsäädäntö voi vaikuttaa erityisen paljon ulkoiseen ympäristösuuntautumiseen, mikä voi laimentaa sen ja kilpailuedun yhteyttä. Tässä tutkielmassa tätä laimentumista ei kuitenkaan voida sanoa kovin merkittäväksi. Kaikki kohdeyritykset olivat kiinnostuneita siitä, mitä niiden sidosryhmillä oli sanottavanaan, ja suurimmalla osalla vastuullisuus oli integroitu liiketoimintastrategiaan. Tuloksiin voi vaikuttaa se, että toisin kuin Banerjeen ym. (2003) tutkimuksessa, tähän tutkielmaan on otettu mukaan vain vastuullisuudessa hyvin menestyneitä ja siihen panostavia yrityksiä.

6.3. Arvioidun sidosryhmien ympäristöhuolen vaikutus ympäristösuorituskyvyn mittareiden hyödyntämiseen yrityksen toiminnassa

Aiemmissä tutkimuksissa yritysten tapaa priorisoida sidosryhmiään on pidetty tärkeänä. Scholes ym. (1998) korostivat yhtenäistä lähestymistapaa sidosryhmätoiminnassa. He olivat yhtä mieltä Donaldsonin ym. (1995) kanssa siitä, että johtajilla on tästä suurin vastuu ja sidosryhmiä tulisi kohdella yhdenvertaisesti. Haastattelussa kysytty kysymys sidosryhmien priorisoinnista jakoi yritykset kahteen ryhmään. Yritykset A, B, C ja E kertoivat selkeästi priorisoivansa enimmäkseen asiakkaitaan, mutta myös sijoittajat, rahoittajat ja toimittajat nostettiin tärkeinä ryhminä esille. Nämä ovat Clarksonin (1995) mukaan yrityksen primäärisiä sidosryhmiä. Yritykset D ja F puolestaan kertoivat, ettei mitään sidosryhmistä nosteta toisten edelle, vaan eri sidosryhmien kanssa saatetaan muutoin toimia eri tavalla tai ryhmille on määrätty tietyt sidosryhmävastaavat.

Myös puhuttaessa siitä, onko yrityksissä havaittu sidosryhmien painostavan jollain tavalla ympäristöystävällisempään toimintaan, yritysten kokemukset erosivat toisistaan. Yritys F oli kokenut painetta useammalta sidosryhmältä, kuten esimerkiksi asiakkailta ja paikallisyhteisöiltä. Yritykset A, C ja E kokivat painetta muutamalta tietyltä taholta, kuten esimerkiksi suurilta kansainvälisiltä asiakkailta, rahoittajilta ja kuluttajilta. Yritykset B ja D puolestaan eivät olleet kokeneet painetta miltään sidosryhmältä. Molemmissa yrityksissä haluttiin toimia niin proaktiivisesti, ettei tällaista painetta voisi

syntyäkään. Kaikissa yrityksissä oli kuitenkin huomattu selkeä trendi ympäristönäkökulman esille nousussa esimerkiksi asiakaspalautteissa.

Näitä vastauksia voidaan peilata Garcés-Ayerben ym. (2012) tutkimukseen, jossa saatiin selville sidosryhmäpaineen ja yrityksen proaktiivisuuden välinen positiivinen yhteys. Yritykset B ja D, jotka eivät kokeneet sidosryhmäpaineita, toimivat molemmat ei-proaktiivisella toimialalla (kuvio 5). Paineiden kokemattomuus saattaa siten liittyä yrityksen johtoon ja heidän näkemyksiinsä. Tutkijoiden mukaan mitä merkittävämpiä etuja yritys odottaa saavuttavansa ympäristötoiminnallaan, sitä todennäköisemmin yritys kohtaa painetta. Tämän havainnon vahvistaa yritys F, joka koki yrityksistä monitahoisimmin paineita ja odotti myös merkittäviä kilpailuetuja. Likaisilla aloilla toimivat yritykset kokevat tutkijoiden mukaan enemmän sidosryhmäpaineita. Tähän ei kuitenkaan tässä tutkielmassa saatu vahvistusta, sillä yritys B ei niitä kokenut. Tähän voivat vaikuttaa yrityksen panostukset tulla tunnetuksi vastuullisena brändinä. Lisäksi, vaikka yritys A ja B toimivat periaatteessa samalla alalla, kuluttajat voivat kokea niiden liiketoiminnan olevan erilaista, esimerkiksi saastuttavuuden kannalta.

Vaikka kuluttajat olivat tuoneet ja saaneet usein äänensä kuuluviin, haastateltavat myös korostivat sitä, että ”suureen massaan” on helpompi tehdä vaikutus kuin valveutuneisiin kuluttajiin tai yritysasiakkaisiin. Yleisesti yleisön tietämys ympäristöasioista on hyvin vaihtelevaa. Yritys C:n haastateltava kuvaili tilannetta seuraavalla tavalla:

”Toki kuluttajarajapinnassa täytyy muistaa että ihmisten ymmärrystaso on hyvin vaihteleva. Kuluttajat eivät osaa haastaa meitä samalla tavalla kun me ite osataan haastaa ja yhteistyökumppanit haastaa meitä. Et kyllä se meillä pitää olla se vastuu siitä, kun kuluttajat itekkään ei tiedä mitä ne pyytää, ne ei osaa edes pyytää jotain asioita. (...) Et toki on ne valveutuneet, tiedostavat kuluttajat, mutta sit se iso massa josta kuitenkin suurin osa firman tuloksesta tulee, niin he on yleishuolestuneita ilmastonmuutoksesta... (...) Kun ollaan pystytty osottamaan, että ainakin näillä keinoilla on saatu vaikutuksia aikaseks nii se toistaseks on tuntunut riittävän, mikä ei sitte luo sitä insentiiviä mitattavampaan toimintaan, mutta se alkaa muuttua.”

Tämä voi selittää sen, miksi yritykset B ja D eivät ole kokeneet painostusta esimerkiksi kuluttajilta. Yritys B mainitsi priorisoivansa nimenomaan kuluttajia. Mikäli merkittävät

sidosryhmät eivät aseta vaatimuksia, yrityksen on helppo jatkaa toimintaansa kuten ennenkin. Tiedostavat kuluttajat ja yritysasiakkaat eivät välttämättä muodosta yritykselle niin merkittävää joukkoa, jonka vaatimukset saisivat muutosta aikaan. Yritys E totesi myös tulkinneensa vastuullisuutensa olevan riittävällä tasolla, kun tärkeimmät sidosryhmät eivät merkittävästi ole vaatineet muutosta. Yritys E nosti esille myös toimialansa monimutkaisuuden. Kuluttaja-asiakkaat eivät välttämättä hahmota tiettyjen alojen ympäristövaikutuksia, eivätkä he näin osaa vaatia yritystä tekemään enemmän.

Yritys A toi esiin maiden väliset erot. Yrityksen, joka toimii useammassa maassa, tulee huomioida maiden normit ja lait, sekä kuluttajakäyttäytyminen. Ympäristöstä ollaan huolissaan eri tavoin eri alueilla. Se mikä pitää paikkansa yhdellä markkinalla, ei aina pidä paikkaansa toisella. Toisaalta voidaan argumentoida, että yrityksellä tulisi olla samanlainen arvopohja toiminta-alueesta riippumatta. Epäjohdonmukaisuuksien löytyminen saattaa johtaa ristiriitaisen mielikuvan muodostumiseen.

Rodrigue ym. (2013) tutkivat sitä, miten sidosryhmät voivat vaikuttaa ensinnäkin yrityksen ympäristöstrategiaan ja toiseksi ympäristösuorituskyvyn mittareihin. Vaikka missään kohdeyrityksessä ei raportoitu paineiden suoraa vaikutusta kumpaankaan, ne ovat saattaneet välillisesti ja ajan kuluessa vaikuttaa esimerkiksi strategioiden muokkaantumiseen. Yrityksessä A kerrottiin kansainvälisten suurasiakkaiden asettamista vaatimuksista. Nämä vaativat esimerkiksi erilaisia säännöllisiä tarkastuksia siksi, etteivät ne halua toimittajakriisiä. Yritys E korosti rahoittajien ja sijoittajien kiinnostusta vastuulliseen sijoittamiseen sekä heidän vaatimuksia esimerkiksi energiatehokkuuden ja päästöjen suhteen. Yrityksessä F sidosryhmiltä saadut palautteet arvioitiin tarkoin. Sidosryhmiltä kysyttiin säännöllisesti heidän näkemyksistään.

6.4. Ylimmän johdon sitoutumisen vaikutus ympäristösuorituskyvyn mittareiden hyödyntämiseen yrityksen toiminnassa

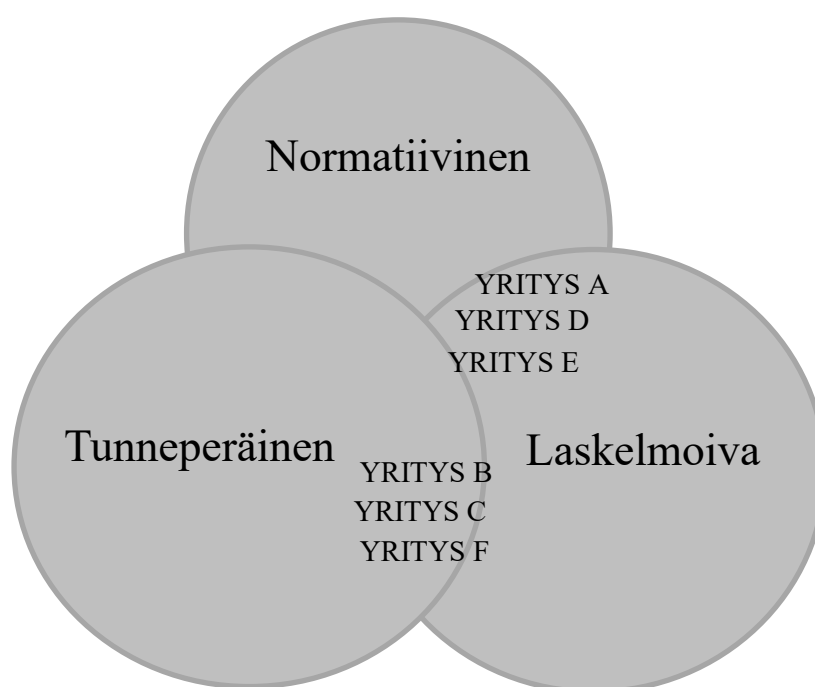
Kaikki haastatellut kertoivat yrityksensä johdon olevan sitoutunut ympäristöasioiden huomioimiseen. He myös tunnistivat johdon sitoutumisen tärkeyden ympäristöasioiden edistämiseksi yrityksen liiketoiminnassa, ja kertoivat aloitteiden menevän ylimmässä johdossa läpi, mikäli tietty kriteeristö täyttyy. Kriteereinä mainittiin esimerkiksi

toteuttamiskelpoisuus, yrityksen arvojen mukaisuus sekä arvon tuottaminen, niin yritykselle kuin muillekin tahoille. Osa haastateltavista mainitsi yritysjohdon käyttävän asiantuntijoita apuna selvittäessään millaisia toimia yrityksessä pitäisi tehdä ja miten olemassa olevia toimintoja voisi edelleen kehittää.

Kaikissa yrityksissä oli erikseen vastuullisuusjohtaja, ja suurimmassa osassa vastuuta oli jaettu useammallekin johtajalle sekä tiimeille. Monissa yrityksissä ympäristönäkökulman johtaminen oli erotettu omaksi osakseen vastuullisuudesta. Suurimmissa yrityksissä oli järjestetty erikseen konsernitason ja esimerkiksi tuotantolaitosten ympäristöjohtaminen. Näin ollen voidaan sanoa tämän tutkielman antaneen tukea Aragón-Correan ym. (2004) tutkimukselle. Tutkijat toivat esille myös sen, että niin kutsuttuun ydinryhmään kuuluvat johtajat omaavat korkeimman vaikutusvallan yrityksessä, ja näin ollen, mikäli vastuullisuusjohtaja on säännöllisesti kontaktissa tällaisen henkilön kanssa, hän voi saada ympäristöasioita edistettyä tavallista tehokkaammin. Ainakin yritysten B, C ja F haastateltavat kertoivat raportoivansa johtoryhmän tai vastaavan elimen kanssa yhteydessä olevalle jäsenelle. Yritysten A, C, D ja F edustajat kertoivat olevansa päivittäin ainakin epäformaalissa kommunikaatiossa johtoryhmän jäsenen kanssa. Haastateltavat yrityksistä A, B ja E puolestaan kertoivat johtoryhmän pitävän muodollisia kokouksia yhdestä neljään kertaan vuodessa. Vastauksista päätellen suurimmalla osalla haastateltavista oli siis mahdollisuus päästä kertomaan näkemyksensä yrityksen ydinryhmälle. Tämä on voinut edesauttaa yritysten sijoittumista ympäristöindeksien kärkeen.

Moxen ym. (1998) esittelivät tutkimuksessaan kolme tapaa sitoutua ympäristöasioihin. Ne määrittävät esimerkiksi ympäristötoimien motiivit ja niiden saaman tuen määrän organisaatiossa. Haastatteluvastauksissa painottui jokaiselle yritykselle kaksi selkeää sitoutumistapaa (kuvio 8). Yritykset A, D ja E ovat sitoutuneet ympäristöasioihin sekä laskelmoivasti että normatiivisesti. Yrityksen A edustaja painotti omassa roolissaan lainsäädännön ennakointia ja noudattamista, sekä liiketoimintatavoitteiden ja ympäristötavoitteiden tasapainoa. Yritys D nosti esiin asiantuntijatyön käytön ja mielikuvanäkökulman. Yritys E puolestaan piti yritysvastuuta hygieniatekijänä ja tietyn tason säilyttäminen oli tärkeä tavoite.

Yritykset B, C ja F puolestaan sitoutuvat ympäristöasioihin enemmän tunneperäisesti ja laskelmoivasti. Yritys B korosti ympäristöarvojen olevan kiinteä osa yrityksen arvomaailmaa ja toisaalta odotti ympäristötoiminnasta kustannussäästöjä. Yritys C korosti toimitusjohtajan merkitystä ympäristöasioista päätettäessä ja kertoi tavoittelevansa taloudellisen ja ympäristösuorituskyvyn tasapainoa. Yritys F puolestaan korosti vastuullisuuden kolmea osa-aluetta: taloudellista, sosiaalista ja ympäristöllistä. Lisäksi yrityksessä pyrittiin hukkaamaan mahdollisimman vähän resursseja.



Kuvio 8. Yritysten tavat sitoutua ympäristöasioihin. Mukaillen Moxen ym. (1998).

Yrityksiä A, D ja E yhdistää se, että ne painottivat sidosryhmänäkökulmaa ylitse muiden ja toimivat reaktiivisella toimialalla. Yritykset A ja E ovat konservatiivisessa elinkaaren vaiheessa, ja D ja E ovat puhtaalla toimialalla. Yritykset B, C ja F ovat puolestaan samanlaisia siinä, että ne ovat innovatiivisessa elinkaaren vaiheessa, niiden haastateltava raportoi johtoryhmän jäsenelle ja kaikkien niiden visiosta löytyy

ympäristönäkökulma. Yritykset B ja F toimivat saastuttavalla alalla, ja yritykset C ja F toimivat proaktiivisella toimialalla. Näiden tekijöiden yhteyksien selvittäminen vaatii laajempaa tutkimusta mutta näyttää siltä, että elinkaaren vaiheella sekä toimialan saastuttavuudella ja proaktiivisuudella voi olla vaikutusta johdon sitoutumiseen.

Tapa, jolla sidosryhmien kanssa toimitaan ja tehdään yhteistyötä, on usein yrityksen johdon määrittelemä. Se voi olla strategista ja taloudellista menestystä painottavaa, tai aitoa kiinnostusta ja sisäisesti motivoitunutta. (Cormier ym. 2004.) Näin ollen johdon sitoutumistavalla voi olla merkitystä myös esimerkiksi sidosryhmien priorisointiin. Esimerkiksi yritysten B ja C johdon sitoutuessa ympäristöasioihin tunneperäisesti, ne myös priorisoivat sidosryhmiään. Yritys F ei tätä tee ja yritys B ei myöskään kokenut sidosryhmäpaineita, mikä on ristiriidassa muiden tulosten kanssa. Toisaalta haastateltavat voivat ymmärtää paineen kokemisen eri tavoin.

Banerjeen ym. (2003) mukaan lainsäädäntö oli vaikuttavampi tekijä suurten ympäristövaikutusten toimialoilla. Tämän arveltiin johtuvan siitä, että näiden toimialojen johtajat ymmärtävät paremmin ne kustannukset, jotka koituvat lakien noudattamattomuudesta. Lainsäädännöllä oli myös merkitystä johdon sitoutumiseen, ja sen kautta edelleen yrityksen strategioihin. Kuten kuviossa 8 on esitetty, yritysten A, D ja E johto oli sitoutunut ympäristöasioihin normatiivisella tasolla; yrityksissä siis huomioidaan lainsäädäntö muita yrityksiä enemmän. Kaikki nämä yritykset toimivat ei-proaktiivisilla (kuvio 5) aloilla. Toisaalta alan saastuttavuudella ei näytä olevan yhtä suurta merkitystä, sillä yritykset D ja E toimivat puhtaalla toimialalla ja A likaisella.

Banerjeen ym. (2003) mukaan sidosryhmäpaineella on suurempi merkitys johdon sitoutumiseen suurten ympäristövaikutusten toimialoilla. Näillä toimialoilla toimivat yritykset ovat tutkimuksen mukaan historiallisesti kommunikoineet niiden ympäristötavoitteet tehokkaasti esimerkiksi asiakkailleen. Tässä tutkielmassa likaisilla toimialoilla (kuvio 5) toimivat yritykset osoittivat keskinäistä erilaisuutta siinä, miten yrityksissä oli havaittu sidosryhmäpainetta. Toisaalta yritykset A ja F, jotka kokivat sidosryhmäpaineita, olivat suurempia kuin yritys B, joka ei kokenut paineita.

Johdon sitoutuminen vaikuttaa yrityksen sekä sisäiseen että ulkoiseen ympäristösuuntautumiseen ja ympäristöstrategiaan kaikilla toimialoilla. Johdon suuri merkitys esimerkiksi yrityksen vision luomisessa sekä sidosryhmäkommunikaatiossa tekevät näistä yhteyksistä merkittäviä. (Banerjee ym. 2003.) Yritys F korosti johdon merkitystä ”isoissa strategioissa”, eli esimerkiksi investoinneista päätettäessä tai strategian luomisessa. Yritys E:n edustaja arvioi, että mikäli yritys lähtisi tulevaisuudessa tavoittelemaan edelläkävijyyttä, ympäristöasioihin saatettaisiin pitää tärkeämpiä. Tällöin johto myös sitoutuisi niihin kenties tunneperäisemmin. Toisaalta johdon odotukset kilpailuedusta olivat merkittävämpi tekijä kohtuullisten ympäristövaikutusten toimialoilla. Tämän arveltiin johtuvan lainsäädännöstä ja siitä, että näiden toimialojen toimintaa säänneltiin vähemmän. Näiden toimialojen yrityksillä ei juuri ollut samankaltaisia odotuksia kilpailuedusta, lukuun ottamatta sitä, että yritykset C ja D odottivat kasvattavansa markkinaosuuttaan vastuullisuudella ja ympäristöystävällisillä tuotteilla. Nämä yritykset myös pitivät ympäristötoimintoja enemmän kuin hygieniatekijöinä, toisin kuin yritys E. Lisäksi yritysten D ja E todettiin sitoutuvan ympäristöasioihin normatiivisesti, joten vaikka lainsäädäntö ei olisikaan näille yrityksille yhtä tiukkaa kuin likaisilla toimialoilla toimiville yrityksille, niille lainsäädännön noudattaminen on tärkeää, mikä voi vaikuttaa odotuksiin kilpailuedusta.

Spencer ym. (2013) nostivat esiin johdon sitoutumisen ja yrityksessä käytetyn ympäristötietojärjestelmän positiivisen yhteyden. Tämän arveltiin juontuvan siitä, että kun johtajat ymmärtävät ympäristötoimista saatavat hyödyt, he sitoutuvat niihin. Näin ollen resursseja käytetään niiden kehittämiseen esimerkiksi ympäristötietojärjestelmän muodossa. Haastatteluissa vain yritys D mainitsi käyttävänsä mainitunlaista järjestelmää. Aiemmin yrityksessä on käytetty taulukkolaskentaohjelmaa esimerkiksi sähkökulutuksen laskentaan, mutta muutama vuosi sitten tämä muuttui. Pää tavoitteena on automatisoida tiedonkäsittely. Prosessissa keskitytään myös siihen että ”oikeat roolit kokisivat sen datan itselleen oleelliseksi”, tarkoittaen esimerkiksi sitä, että yhä useampi esimiesasemassa oleva voisi hyödyntää ympäristödataa toiminnassaan. Tietojärjestelmän käyttöönotto sisältää siis myös kulttuurimuutoksen yrityksen sisällä.

6.5. Ympäristösuorituskyvyn mittareiden hyödyntämisen vaikutus yrityksen ympäristösuorituskykyyn

Haastateltavia pyydettiin kertomaan tärkeimmistä mittareiden käyttötarkoituksistaan. Kysymysten tulkinassa on saattanut esiintyä eroja haastateltavien välillä. Vastuullisuusjohtajat eivät myöskään aina olleet varmoja siitä, missä kaikkialla ympäristösuorituskyvyn mittareita hyödynnetään, sillä osa käyttötarkoituksista liittyi esimerkiksi henkilöstöosaston vastuualueisiin. Koska yritys C:llä ja E:llä ei ollut käytössään varsinaisia ympäristösuorituskyvyn mittareita, haastateltavia pyydettiin ajattelemaan vastuullisuusnäkökulmaa yleisesti.

Käyttötarkoitus / Yritys	A	B	C	D	E	F
Johtajien suorituskyvyn arvioimiseen						
Johtajien kannustamiseen ja palkitsemiseen						
Työntekijöiden motivoimiseen			X	X		
Ympäristöstandardien tukemiseen	X	X		X		X
Kustannussäästöjen paikantamiseen ja kehityskohteiden huomaamiseen	X	X	X	X	X	X
Muodollisten strategisten tavoitteiden vakiinnuttamiseen				X		X
Investointien arviointiin ja hyväksyntään	X	X	X	X	X	X
Tuotepäätösten tekemiseen	X		X	X	X	
Ulkoisten toimittajien valintaan/arviointiin	X	X	X			X
Päivittäisissä johdon ja operationaalisissa päätöksissä			X			X
Brändin/imagon rakentamiseen tai liikearvon luomiseen		X	X	X	X	X
Tuottavuuden ja laadun parantamiseen / jätteiden vähentämiseen	X	X	X	X		X
Resurssien hallintaan ja turvaamiseen tulevaisuudessa sekä houkuttelemaan ammattitaitoisia työntekijöitä		X	X	X		X
Yrityksen vertailuun muiden yritysten kanssa			X	X	X	X

Taulukko 2. Kohdeyritysten ympäristösuorituskyvyn mittareiden käyttötarkoitukset.

Taulukosta 2 huomataan, että yrityksillä C, D ja F on monipuolisimmin käyttötarkoituksia mittareille. Huomionarvoista on se, että nämä yritykset toimivat kuviossa 5 eri konteksteissa. Yrityksellä E käyttötarkoituksia on vähiten. Kaikki yritykset käyttivät mittareita kustannussäästöjen paikantamiseen ja kehityskohteiden huomaamiseen ja investointien arviointiin ja hyväksyntään. Kukaan haastateltavista ei ilmoittanut yrityksensä suoraan käyttävän ympäristösuorituskyvyn mittareita johtajien arviointiin tai palkitsemiseen. Haastateltava B mainitsi, että ympäristösuorituskyky saattaa sisältyä esimerkiksi projekteihin liittyvään palkitsemiseen.

Yritys F halusi haastaa johdon palkitsemiseen liittyvien kysymysten asettelua:

”Asioita pyritään integroimaan. Ympäristöasiat ei oo mitää erillisiä. (...) ...se ympäristöasia ei oo se mitä mitataan vaan ympäristöasioista tehdään liiketoimintaa ja totta kai johtajia mitataan siitä miten se liiketoiminta onnistuu. Johtajia palkitaan usein sillä euromittarilla mut energiatehokkuus tuo niitä euroja (...) Näitä asioita ei voi nähdä ympäristöasioina vaan ne pitää nähdä olennaisena osana sitä strategiaa ja liiketoiminnan mittaamista, jos meillä on vähemmän jätettä, niin silloin meillä on enemmän rahaa tuloksessa ja silloin johtajat saa enemmän.”

Yrityksessä F ympäristöasiat on siis integroitu tehokkaasti liiketoimintaan. Henri ym. (2010) kehottivat tutkimuksessaan yrityksiä tekemään juuri näin. Tutkijat myös ehdottivat ympäristösuorituskyvyn mittareiden ja tavoitteiden linkittämistä palkitsemiseen. Toisaalta Virtanen, Tuomaala ja Pentti (2013) eivät löytäneet tutkimuksessaan perustetta tälle ehdotukselle. He tutkivat sitä, miten energiatehokkuuden mittaaminen vaikuttaa yrityksen johtamisjärjestelmiin sekä työntekijöiden motivoimiseen. Tuloksiin vaikutti tavoitteiden saavutettavuus ja työntekijöiden tunne siitä, että he voivat vaikuttaa mitattavaan asiaan. Kuten myös sitaatista voi tulkita, itse mitattavan asian parantaminen ei motivoi johtoa, vaan mitattavan asian paranemisesta seuraava taloudellinen menestys. Avoimeksi jää, mitataanko integraatiolla tosiasiallisesti ympäristöllistä vai taloudellista menestystä.

Lisin (2015) tutkimuksessa mittareita käytettiin useimmiten muodollisten strategisten tavoitteiden vakiinnuttamiseen, tuotepäätösten tekemiseen ja päivittäisissä johdon ja operationaalisissa päätöksissä. Tulokset ovat siis hyvin erilaiset kuin tässä tutkielmassa

saadut. Molemmissa tutkimuksissa on hyvin samanlainen jakauma toimialojen suhteen, mutta esimerkiksi sertifioitujen ympäristöjohdon järjestelmien määrä yrityksissä oli tutkimuksissa eri. Erot tutkimusten välillä ovat siis moninaiset, ja voivat liittyä yritysten toimintaympäristöön, johtoon tai sidosryhmiin.

Haastatelluista yrityksistä yrityksellä C ei ole yhtään ympäristösuorituskyvyn mittaria, ja yrityksellä E on käytössään vain muutama. Murillo-Lunan, Garcés-Ayerben ja Rivera-Torresin (2007) mukaan syitä tälle voi olla kalliit ympäristöinvestoinnit, lainsäädännön jäykkyys sekä kilpailupaine. Yritykseltä saattaa myös puuttua organisatorisia tai strategisia kyvykkyydet toteuttaa ympäristötoimia. Yritys C luetteli hidasteiksi muun muassa ”mutu-tuntuman” käytön, vaikeuden todistaa ympäristötoimintojen ja taloudellisten lukujen yhteys sekä paineen puutteen. Yrityksessä tunnutaan siis kaipaavan järjestelmällisempää lähestymistapaa sekä yleisön aktiivisuutta. Yritys E puolestaan piti ympäristöasioita kokonaisvaltaisesti hygieniatekijöinä, joten yrityksen sisäisen asenteen tulisi muuttua, jotta tilanne voisi kehittyä. Toisaalta kilpailu ala pakottaa yrityksen pysymään kehityksessä mukana. Tutkijoiden mukaan proaktiivisuudella, joustavilla järjestelmillä sekä sopivalla yrityskulttuurilla voidaan selättää suuretkin haasteet. Yritys C toimii proaktiivisella alalla, ja kertoi haastatteluissa aikeistaan luoda mittausjärjestelmä. Yritys E puolestaan ei, nykyisten olosuhteiden vallitessa, aikonut panostaa järjestelmän luomiseen.

Epsteinin ym. (2001: 594) mukaan ympäristösuorituskyvyn mittarit ovat usein rahamääräisiä. Tämä sai tukea myös haastateltavien vastauksista. Yrityksen F mukaan raha on helppo mittari, ja puolet haastateltavista yrityksistä käyttääkin ympäristösuorituskyvyn mittareita kustannussäästöjen paikantamiseen. Kuitenkin tosiasiallisesti, tarkastellessa kohdeyritysten mittareita, yhdenkään arvoa ei raportoitu rahamääräisenä. Mittareiden tuloksia on siis mahdollista raportoida monesta kulmasta, eikä kaikkia tuloksia raportoida ulospäin. Esimerkiksi yritys D:n mukaan kaikkea dataa ei ole tarkoituksenmukaista jakaa kaikille. On siis pääteltävä, että kustannussäästöt ja muu vastaava taloudellinen informaatio on yritysten sisäisessä käytössä.

Kaikilta yrityksiltä löytyi jonkinasteista toimintaa kaikkiin haastatteluissa esiteltyihin ympäristösuorituskyvyn elementteihin liittyen. Kaikki yritykset kertoivat halusta ylittää

laissa vaadittu minimitaso, ja toisaalta välttää rajanylityksiä. Kuitenkin, varsinkin tuotantoyrityksissä, vahinkoja on vaikeaa välttää. Osa yrityksistä painotti lainsäädäntöön liittyvän ennakkoinnin tärkeyttä. Yritykset kertoivat myös toimistaan, jotka auttavat integroimaan ympäristöystävälliset toiminnot yrityksen jokapäiväiseen toimintaan, esimerkiksi työntekijöiden perehdytyksen ja sitouttamisen kautta. Tuotantoyrityksillä oli selkeämmät suunnitelmat ympäristönäkökulman sisällyttämisestä riskienhallintaan, mutta sitä harjoitettiin myös palveluyrityksissä. Jälkimmäiset kokivat toimintansa olevan vähemmän riskialtista, joten proaktiivisuudella pääsee jo pitkälle. Monilla yrityksillä ympäristön tilaan liittyvät asiat olivat esillä esimerkiksi megatrendeissä ja riskeissä, jotka täytyi huomioida liiketoiminnassa, mutta ei niiden strategiassa. Työntekijöitä osallistettiin ympäristötoimintaan esimerkiksi sisäisten kampanjoiden avulla. Yleisön sivistämisestä oltiin montaa mieltä: osa yrityksistä koki sen sydämen asiakseen alan asiantuntijana, ja osa teki tätä tietyissä puitteissa.

Yritysten kesken oli havaittavissa eroja siinä, kuinka usein mittareita tarkasteltiin ja miten niiden antamia lukuja analysoitiin. Yrityksessä D tämä tehtiin kerran vuodessa, yrityksessä B kaksi kertaa vuodessa ja yrityksessä F mittareita seurattiin jatkuvasti. Myös yrityksessä C tehtiin satunnaisia poimintoja, mutta niiden kehitystä ei seurattu ollenkaan. Yritys A kertoi esimerkin siitä, miten kaatopaikkajätteen määrä oli ennen kuulunut yrityksen mittaristoon, mutta kun sen määrä muuttui aina vain vähäisemmäksi, tästä mittarista luovuttiin. Tämä kertoo siitä, että mittareita tulee seurata aktiivisesti, jotta johto voi jatkaa keskittymistä olennaisiin asioihin.

Yrityksillä A, B, D ja F oli käytössään ISO 14001 -sertifikaatti. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksen kaikilla likaisilla, ja melkein kaikilla ei-proaktiivisilla toimialoilla toimivista yrityksistä on ISO 14001 -standardi käytössään. Yritys B kertoi motivaatiokseen, että sertifioidut ja auditointeja vaativat järjestelmät kannustavat jatkuvaan parantamiseen. Haastateltavan mukaan ne myös kuuluvat nykypäivän liiketoimintaan. Yritys F puolestaan kertoi hankkivansa aktiivisesti erilaisia standardeja. Se ei näe itseään vain passiivisena järjestelmien käyttäjänä, vaan sillä on halua kehittää niitä.

Haastatelluista yrityksistä B, D ja F ilmoittivat selkeästi johtavansa mittarit strategiastaan. Epsteinin ym. (2001: 594) mukaan hankkeet ja aloitteet pystytään

liittämään paremmin suorituskykyyn, mikäli niille on kehitetty strategiaan ja palkitsemiseen liittyvät mittarit. Yhteistä näille yrityksille on se, että ne ovat kaikki elpymisvaiheessa elinkaarensa ja niillä on käytössään ISO 14001 -standardi. Elpymisvaiheessa innovoinnin taso lähtee nousuun ja halu erilaistaa kasvaa, ja toisaalta ISO-standardin käyttö kannustaa yrityksiä luomaan mittareita. Toisaalta yritysten väliltä löytyi myös eroja, kuten niiden toimialan proaktiivisuus ja saastuttavuus (kuvio 5), sitoutuminen ympäristöasioihin (kuvio 8) ja mittareiden käytön monipuolisuus (taulukko 2). Tutkijoiden mukaan mittareiden pitää olla tasapainossa mitä tulee taakse- ja eteenpäin katsovan sekä taloudellisen ja ei-taloudellisen informaation kuvaamiseen. Suurin osa yrityksistä mittasi menneen vuoden kehitystä. Tämä on ristiriidassa yritysten halun saada ympäristötoiminnallaan kilpailuetua kanssa, sillä eteenpäin katsovat mittarit kertovat yrityksen kyvystä parantaa sen markkina-asemaa.

Ramusin ym. (2005) mukaan palveluyritykset eroavat tuotantoyrityksistä ympäristöasioihin sitoutumisessa ja niistä raportoimisessa. Haastattelujen perusteella kaikki yritykset olivat sitoutuneet ympäristöystävällisyyteen. Mikäli sanallista sitoutumista tarkastellaan esimerkiksi strategiaan sisällyttämisenä, kaksi palveluyritystä ja kaksi tuotantoyritystä tekivät näin. Jos käytännön toteutusta tarkastellaan esimerkiksi ympäristösuorituskyvyn mittareiden määrällä, tuotantoyrityksillä on niitä selkeästi enemmän. Kaikilla tuotantoyrityksillä oli myös käytössään ISO 14001 -standardi, mutta myös palveluyrityksellä D oli tämä käytössään. Tämän tutkielman perusteella sanallinen sitoutuminen on siis samalla tasolla molempientyyppisissä yrityksissä, mutta käytännön toteuttaminen on vahvempaa tuotantoalan yrityksissä.

Toisaalta voidaan tarkastella myös palvelu- ja tuotantoyritysten eroja ympäristösuorituskyvyn mittareiden käyttötarkoituksissa. Palveluyritykset käyttivät mittareita tuotantoyrityksiä enemmän työntekijöiden motivoimiseen, tuotepäätösten tekemiseen ja yritysten keskinäiseen vertailuun. Tuotantoyritykset taas käyttivät mittareita palveluyrityksiä enemmän ympäristöstandardien tukemiseen ja ulkoisten toimittajien valintaan. Erot mittareiden käytössä voivat johtua alojen erilaisista kilpailutilanteista, ympäristövaikutuksista tai työntekijöiden vaihtuvuudesta.

Se, että yrityksillä C, D ja F on eniten ympäristösuorituskyvyn mittareita käytössään, on osittain ristiriidassa Singhin ym. (2015) saamien tulosten kanssa. Heidän mukaansa suuret ja saastuttavat yritykset ottavat laajemmin ympäristöjohtamisen järjestelmiä käyttöönsä. Vain yritys F toimii likaisella toimialalla (kuvio 2) ja vain yritykset D ja F ovat suuria yrityksiä (taulukko 1). Toisaalta, yrityksillä D ja F on käytössään ISO 14001 -standardi, ja yrityksellä D on lisäksi käytössään ympäristötietojärjestelmä. On siis mahdollista, että yrityksen toimialalla ja koolla ei ole yhtä suurta merkitystä järjestelmien käyttöönotossa kuin aikaisemmin on luultu.

Suurin osa kohdeyritysten raportoiduista mittareista liittyi päästöihin ja energiankulutukseen. Kolkin ym. (2002) viitekehyksen mukaan suurin osa yritysten mittareista oli vaikutusmittareita, ja yritys D:llä oli operationaalisia mittareita. Yrityksellä F puolestaan oli käytössään monipuolisesti jokaiseen luokkaan kuuluvia mittareita. Näin ollen suurimmalla osalla yrityksistä ei ollut ympäristöjohtamiseen eikä ympäristön tilaan liittyviä mittareita. Mukailleen Hervan ym. (2011) luokittelua, kaikilla mittareita käyttävillä yrityksillä mittarit liittyivät energia- ja materiaalivirtoihin. Näitä pidetään usein pohjana, jolle kaikki yritykset ympäristösuorituskyvyn mittarit rakennetaan. Vain yrityksillä D ja F oli alueelliseen ulottuvuuteen tai elinkaaren arviointiin liittyviä mittareita. Vaikka nämä mittarit tuottavat monipuolista informaatiota, ne ovat myös monimutkaisia ja haastavia kehittää. Yrityksen resurssit, koko ja osaaminen vaikuttavat suuresti mittareiden käyttöön. Millään yrityksellä ei ollut ympäristöriskeihin liittyvää mittaria. Tämä voi johtua siitä, että perinteisesti riskejä on arvioitu ihmisten näkökulmasta. (Herva ym. 2011: 1690–1695.)

6.6. Ympäristösuorituskyvyn mittareiden hyödyntämisen vaikutus yrityksen taloudelliseen suorituskykyyn ympäristösuorituskyvyn kautta

Taulukkoon 3 on kerätty kohdeyritykset taloudellisen suorituskyvyn mukaan paremmuusjärjestyksessä, aloittaen parhaasta ylhäältä. Taulukkoon perustuva analyysi on suuntaa antava, sillä eri toimialojen yrityksiä ei voi tilinpäätösanalyttisesti suoraan vertailla toisiinsa. Mittarit ovat samat kuin Lisin (2015) tutkimuksessa. Kolmen näillä mittareilla mitattuna taloudellisesti menestyneimmän yrityksen joukossa esiintyy yleisemmin yritys F, toiseksi eniten yritys E, kolmanneksi eniten yritykset D ja B,

neljänneksi eniten yritys A ja yritys C ei kertaakaan. Huomionarvoista taulukossa on se, että vaikka yrityksellä E ei ole laajasti käytössä ympäristösuorituskyvyn mittareita, se menestyy silti taloudellisesti hyvin. Yritys C on samassa tilanteessa, mutta sen taloudellinen menestys on muihin kohdeyrityksiin verrattuna vaatimatonta.

Sijoitetun pääoman tuotto prosentti 2015–2017	Liikevaihto 2018	Liikevoitto 2018	Liiketoiminnan rahavirta 2018
Yritys D	Yritys F	Yritys F	Yritys F
Yritys F	Yritys A	Yritys E	Yritys E
Yritys E	Yritys D	Yritys B	Yritys B
Yritys A	Yritys E	Yritys D	Yritys A
Yritys B	Yritys B	Yritys C	Yritys D
Yritys C	Yritys C	Yritys A	Yritys C

Taulukko 3. Kohdeyritysten taloudellinen menestys.

Henrin ym. (2010) mukaan ekokontrolleilla voi olla välillisesti vaikutusta yrityksen taloudelliseen suorituskykyyn silloin, kun yritys toimii saastuttavalla toimialalla, on pörssissä noteerattu, huomioi ympäristönäkökulman sen visiossa sekä strategiassa, kokee ympäristöpainetta sidosryhmiltään ja on työntekijöillä mitattuna suuri yritys. Yritys F sopii eniten näihin kriteereihin. Myös yritys A ja B täyttävät useamman kriteerin. Loput yritykset täyttävät kaksi näistä kriteereistä. Näiden havaintojen myötä saadaan ristiriitaista tukea Henrin ym. (2010) tutkimukselle. Toisaalta yritykset B ja F ovat taulukon 3 mukaan taloudellisesti menestyneitä, mutta yritysten A ja E kohdalla havaitaan ristiriitaa. Tähän voivat vaikuttaa yritys- tai toimialakohtaiset tekijät. Molemmat yritykset toimivat ei-proaktiivisella alalla (kuvio 5). Toisaalta voidaan myös keskustella yritysten motivaatioiden eroista: yrityksellä A motivaatio lähti kilpailuedusta ja tuottavuudesta, yritystä E motivoi kilpailukyvyn ylläpitäminen ja

imagon rakentaminen. Kenties panostukset imagoon tuovat enemmän taloudellista menestystä kuin tuottavuuden parantaminen. Myös yrityksen koko voi vaikuttaa: taulukon 1 mukaan yritys A on toiseksi suurin yritys. Horváthován (2010) mukaan koolla ja toimialalla on vaikutusta suorituskykyjen yhteyteen.

Haastatelluista yrityksistä kaikilla oli sekä liiketoiminnan parantamiseen että vastuullisuuteen liittyviä motivaatioita. Henrin ym. (2014) mainitsemista taloudellisista motivaatioista haastateltavat nostivat useimmiten esille hyvän julkisuuskuvan imagon kohentamisen kautta, asiakasvaatimukset sekä mahdolliset kustannussäästöt. Vastuullisista motivaatioista painotettiin alan johtajan asemaa ympäristönäkökulmasta ja ympäristövaikutusten vähentämistä. On kuitenkin vaikeaa sanoa kummat motivaatiot ovat yrityksillä dominoivampia, sillä esimerkiksi johdon tulee varmistaa, että yritys tuottaa voittoa. Näin ollen monessa päätöksessä perimmäinen motivaatio voi olla taloudellinen, vaikka lopputuloksena olisikin ympäristöystävällisempi toimintatapa.

Yritykset A, B, D ja E hyötyisivät Lucasin ym. (2016) mukaan eniten ympäristöjohtamisen järjestelmien käyttöönotosta. Peilaten tutkielman tuloksiin, yhteistä tekijää, joka yksiselitteisesti yhdistäisi näitä yrityksiä reaktiivisuuden lisäksi, ei ole. Erityisesti hyötyä tutkijoiden mukaan saisivat yritykset A ja B, sillä niiden toimiala on sekä reaktiivinen että saastuttava. Myöskään näitä kahta nimenomaista yritystä ei tämän tutkielman puitteissa yhdistä mikään tekijä, joka ei kuvaisi myös muita yrityksiä. Väitteen paikkansapitävyyttä ei siis tässä tutkielmassa voida todistaa, vaan se vaatisi jatkotutkimuksia. Huomionarvoista kuitenkin on se, että yritykset C ja F, jotka eivät siis tutkijoiden mukaan hyötyisi yhtä merkittävästi tästä muutoksesta, ovat taulukon 3 mukaan eniten ja vähiten taloudellisesti menestyneitä.

Graaflandin (2016) mukaan hintakilpailulla on merkittävä negatiivinen vaikutus aikajänteeseen, jolla yritys katsoo tavoitteitaan esimerkiksi talouteen ja ympäristöön liittyen. Aikavälin pituus taas vaikuttaa positiivisesti ympäristösuorituskyvyn parantamiseen. Näiden toimintojen toteuttaminen puolestaan parantaa merkittävästi esimerkiksi energian- ja vedenkulutusta sekä jätteidenkäsittelyä. Yrityksen E haastateltava kertoi haastattelussa toimialalla vallitsevan kilpailutilanteen pakottavan sen keskittymään enemmän lyhyen aikavälin suorituskykyyn. Tämä voi osaltaan selittää

sitä, miksi yritys ei ole päättänyt panostaa ympäristösuorituskykynsä mittaamiseen ja parantamiseen nykyistä enempää. Haastateltavan mukaan kilpailutilanne luo johdolle ”putkinäön”. Pitkän aikavälin brändin rakentamisen hyödyt tunnistetaan, mutta niihin ei ehditä keskittyä eikä niitä haluta priorisoida.

Yritys A toi esille seuraavanlaisen näkökulman kilpailuedun ja taloudellisen menestyksen yhteydestä:

”Me ollaan käyty tätä keskustelua pitkään. (...) Että kykenemmekö me jotenkin osottamaan, että vastuullisuudella ja vastuullisuustoiminnalla saisimme liiketoiminnallista etua tai hyötyä, että miten me kyetään [ne] erottamaan, ja mun mielestä me ei olla löydetty siihen sellasta menettelyä. Toisinpäin toimien, eli jos me ei toimita ympäristöystävällisesti tai toimitaan vastuuttomasti niin niille asioille löytyy kyllä aika helposti hintalaput. Se tulee vähän sieltä alternatiivikustannusten kautta... (...) ...sen kvantifioiminen on hyvin vaikeeta.”

Myös muissa haastatteluissa nousi esille sama teema. Haastateltavien keskuudessa koettiin haastavaksi todistaa vastuullisesta ja ympäristöystävällisestä toiminnasta saatavat hyödyt luvuin; mikäli liiketoiminnan kannattavuus lähtisi nousuun, ei voitaisi tarkalleen tietää, mistä toimista se johtuu. Tätä ei kuitenkaan koettu hälyttävänä asiana, sillä asiakkaat eivät vielä vaadi tarkempaa tietoa ympäristötoimien ja taloudellisen menestyksen yhteydestä. Toisaalta yritykset eivät täten myöskään saa tietoa siitä, miten niiden toimintaa voisi edelleen tehostaa. Selkeämpänä nähtiin se, miten vastuuttomasti ja ympäristöä vahingoittaen toimiminen toisi yritykselle negatiivisen maineen kautta tappioita. Tämä antoi motivaatiota joillekin yrityksille. Yrityksissä myös tunnistettiin ympäristövaikutusten ja taloudellisen kannattavuuden yhteys. Jos esimerkiksi materiaalihävikki on suurta, liiketoiminta ei voi olla kannattavaa, sillä silloin hukataan resursseja. Toisaalta yrityksissä ymmärrettiin myös se, että taloudellinen menestys ruokkii ympäristövastuuta, kun yrityksellä on varaa sijoittaa ympäristöystävällisempään toimintaan. Tämä taas parantaa resurssienhallintaa ja brändiarvoa.

6.7. Yhteenveto

Taulukkoon 4 on koottu yhteen tutkielman pääteemat yrityksittäin

Yritys	Toimialakonsepti	Kilpailuetu	Sidosryhmäpaine	Johdon sitoutuminen	Ympäristösuorituskyvyn mittarit	Ympäristösuorituskyky	Taloudellinen suorituskyky
YRITYS A	Likainen, ei-proaktiivinen	Tuotteiden ja prosessien laatu, haluttaisiin kustannusetuja	Tietyiltä tahoilta	Laskelmoiva ja normatiivinen	-	ISO14001	4. sija
YRITYS B	Likainen, ei-proaktiivinen	Kustannusedut, markkinaosuuden kasvattaminen	Ei koe painetta	Laskelmoiva ja tunneperäinen	Mittarit strategiasta	ISO14001	Jaettu 3. sija
YRITYS C	Puhdas, proaktiivinen	Markkinaosuuden kasvattaminen, tuotteiden ja prosessien laatu	Tietyiltä tahoilta	Laskelmoiva ja tunneperäinen	Eniten käytössä, mutta ei järjestelmää	Sivistää yleisöä	5. sija
YRITYS D	Puhdas, ei-proaktiivinen	Markkinaosuuden kasvattaminen	Ei priorisoi, ei koe painetta	Laskelmoiva ja normatiivinen, ympäristötietojärjestelmä	Eniten käytössä, mittarit strategiasta	ISO14001, sivistää yleisöä	Jaettu 3. sija
YRITYS E	Puhdas, ei-proaktiivinen	Kustannusedut, uudet markkinat	Tietyiltä tahoilta	Laskelmoiva ja normatiivinen	Ei järjestelmää	-	2. sija, hintakilpailu
YRITYS F	Likainen, proaktiivinen	Kustannusedut, uudet markkinat	Ei priorisoi, painetta usealta ryhmältä	Laskelmoiva ja tunneperäinen	Eniten käytössä, mittarit strategiasta	ISO14001, sivistää yleisöä	1. sija

Taulukko 4. Yhteenvedo kohdeyrityksistä.

7. JOHTOPÄÄTÖKSET JA TULOSTEN ARVIOINTI

Tässä viimeisessä luvussa esitellään kaikki tutkielman johtopäätökset sekä peilataan näitä aikaisempien tutkimusten tuloksiin. Lisäksi tässä luvussa esitetään tutkielman rajoitukset tutkimuksen sovellettavuuteen ja luotettavuuteen nähden. Luvun lopussa esitellään tutkimuksen aikana esiin tulleita mielenkiintoisia kohteita jatkotutkimukselle.

7.1. Johtopäätökset

Tässä tutkielmassa käsiteltiin kolmen ympäristömotivaatiotekijän yhteyttä ympäristösuorituskyvyn mittausjärjestelmien käyttöön, sekä mittausjärjestelmien käytön vaikutusta ensinnäkin ympäristösuorituskykyyn, ja toiseksi taloudelliseen suorituskykyyn välillisesti ympäristösuorituskyvyn kautta. Aikaisemmissa aihetta koskevissa tutkimuksissa on saatu ristiriitaisia tuloksia, sillä aiheeseen liittyviä termejä ja tutkimustapoja ei ole vakiinnutettu. Nämä kaikki tekijät yhdistäviä tutkimuksia on tämänhetkisen tiedon mukaan tehty aiemmin vain yksi (Lisi 2015).

Yrityksillä voi olla monia eri syitä ja motivaattoreita toimia ympäristöystävällisesti sekä implementoida erilaisia ympäristöjärjestelmiä käyttöönsä. Tässä tutkielmassa keskityttiin kolmeen motivaatioon: odotettuun kilpailuetuun, yrityksen havainnoimaan sidosryhmien huoleen ympäristön tilasta sekä johdon sitoutumiseen ympäristöasioihin. Näitä tekijöitä käsiteltiin tutkielman toisessa luvussa. Suoraan ympäristösuorituskykyyn tai sen mittareihin kohdistuvia tutkimustuloksia oli saatavilla niukasti. Tutkimuksissa oli korostettu johdon roolia kilpailuedun hankkimisessa ja sen mahdollisuuksien tiedostamisessa. Tärkeänä havaintona pidettiin myös sitä, että odotettu kilpailuetu merkitsee eri yrityksille eri asioita, ja tavoiteltu kilpailuetu voi erota esimerkiksi eri toimialoilla tai erikokoisten yritysten välillä.

Sidosryhmiä tutkittaessa esille nousi monia eri määrittelymahdollisuuksia, kuten sisäiset ja ulkoiset, primääriset ja sekundääriset, sekä institutionaaliset, organisaationaaliset ja sosiaaliset sidosryhmät. Aiemmat tutkimukset korostivat johdon merkitystä sidosryhmien ympäristöhuolen tiedostamisessa ja siihen vastaamisessa. Myös

kilpailuedun tavoittelun ja sidosryhmien ympäristöhuolen väliltä löydettiin yhteys, joten voidaan sanoa, että valituilla ympäristömotiiveilla on vahva yhteys toisiinsa.

Johdon sitoutumista ympäristöasioihin tarkasteltaessa kävi ilmi, että johtajat voivat olla kiinnostuneita ympäristöasioista eri näkökulmista sekä eri tavoin. Eri tahojen, kuten lainsäätäjien ja asiakkaiden, vaatimukset vaikuttivat sitoutumisen asteeseen, ja myös päätöksentekoon käytettävän informaation ominaisuuksilla todettiin olevan merkitystä. Johdolla on merkittävä vastuu siinä, miten yrityksessä suhtaudutaan ympäristöön ja mitä toimia yrityksessä tehdään ympäristön tilan kohentamiseksi.

Kolmannessa luvussa tarkasteltiin johdon ympäristölaskentatoimea ja siihen liittyviä aiempia tutkimuksia. Luvussa käsiteltiin sen kahtiajakoa fyysiseen ja rahalliseen laskentatoimeen, sen tehtävät päätöksenteon tukijärjestelmänä ja suorituskyvyn arvioijana, sekä sen työkalujen kirjo. Työkaluista oleellisimmaksi valittiin ympäristösuorituskyvyn mittarit. Aiemmissä tutkimuksissa näkyi selkeästi mittareiden määrittämisen johdonmukaisuuden puute, mutta toisaalta se mahdollisti monen eri näkökulman esille tuomisen. Tässä tutkielmassa mittareita on käsitelty laajasti, sillä eri yritysten oletetaan hyödyntävän mittareita yksilöllisesti tarpeidensa mukaan.

Tämä tutkielma toteutettiin teemahaastatteluin, joiden avulla saatiin yksityiskohtaista tietoa yritysten näkemyksistä. Ennen haastatteluja luettiin myös yritysten julkaisemia dokumentteja ja muuta saatavilla olevaa tietoa, jotta haastattelijä saisi yrityksen toiminnasta kattavan kuvan. Tutkielman tavoite saada kuusi haastattelua täyttyi, mutta kuudella haastattelulla ei vielä saatu saturaatiota aikaiseksi. Haastattelujen vähyydestä huolimatta tuloksista voidaan tehdä varovaisia yleistyksiä ainakin teoreettisella ja kontekstuaalisella tasolla, sillä tutkielmassa on edustettuina erityyppisiä yrityksiä, joilta on saatu aiheesta syvällistä tietoa.

Analyysivaiheessa piti tehdä päätöksiä siitä, mitä kaikkea tutkielmaan kannattaa sisällyttää, jotta olennainen tieto korostuisi. Myöskään tutkielman luotettavuudesta ei haluttu tinkiä. Tämä varmistettiin sekä teoria- että aineistotriangulaatiolla. Luvussa 5.3. esitellyillä analyysimenetelmillä aineistosta saatiin hallittava ja selkeä kokonaisuus, josta tutkija poimi oleellisimmat asiat. Objektiivisuus on pyritty säilyttämään siten, että

tutkielmaan on sisällytetty asioita, jotka on mainittu useammassa haastattelussa. Toisaalta tutkielmaan on jätetty myös muutama mielenkiintoinen seikka, jotka esiintyivät vain yhdessä tai muutamassa haastattelussa.

Etsittäessä vastausta tutkimuskysymykseen T1 päädyttiin hieman ristiriitaisiin tuloksiin. Toimialalla, sen saastuttavuudella tai proaktiivisuudella ei todettu olevan merkittävää yhteyttä odotettuun kilpailuetuun. Tuloksissa nähtiin kuitenkin yhteys kilpailuetuodotusten ja monipuolisen ympäristösuorituskyvyn mittareiden käytön välillä. Yritykset C ja D odottivat markkinaosuuden kasvua, ja niillä oli myös eniten mittareita käytössään. Yritys F:llä ei kuitenkaan ollut tällaisia odotuksia. Nämä kaikki yritykset ovat lisäksi innovatiivisessa elinkaaren vaiheessa. Lisätutkimusta vaadittaisiin sen selvittämiseksi, onko markkinaosuuden kasvuodotuksilla, mittareiden käytöllä ja elinkaaren vaiheella merkittävä yhteys muissakin konteksteissa.

Tutkimuskysymykseen T2 liittyviä tuloksia tulkittaessa huomattiin, että yritykset vastasivat aiheeseen liittyviin haastattelukysymyksiin melko samalla tavalla: sidosryhmät ovat yleisesti huolissaan ympäristön tilasta ja yrityksiin kohdistuu odotuksia tämän huolen poistamiseksi. Näin ollen ei ollut mielekästä yrittää löytää yhteyttä ympäristösuorituskyvyn mittareiden käytön kanssa. Myöskään sillä, miten monipuolisesti yritykset kokivat sidosryhmiltään paineita, ei havaittu olevan merkitystä mittareiden käyttöön. Toisaalta yritykset, jotka eivät priorisoineet sidosryhmiään, olivat myös yrityksiä, jotka käyttivät monipuolisimmin ympäristösuorituskyvyn mittareita. Heikko yhteys voi johtua siitä, että yritykset eivät aktiivisesti pyydä palautetta sidosryhmiltään, ainakaan liittyen ympäristötoimintaansa. Priorisoiminen saattaa altistaa yritykset myös yksipuoliselle ajattelulle. Heikko yhteys voi lisäksi olla merkki siitä, että yhteys ei ole suora, vaan välittävänä tekijänä toimii esimerkiksi ympäristöstrategia. Se on monessa tapauksessa johdon säätelemä.

Myös tutkimuskysymykseen T3 liittyen yritykset vastasivat hyvin samankaltaisesti keskenään: johto on sitoutunut ympäristötoimintaan, johto tekee itse aloitteita ja muualta tulevan aloitteen ollessa järkevä, johto tukee sitä. Haastateltavat, joiden yritys käytti monipuolisimmin ympäristösuorituskyvyn mittareita, kertoivat olevansa päivittäin ainakin epäformaalissa kommunikaatiossa johtoryhmän jäsenen kanssa.

Lisäksi yritysten C ja F haastateltavat kertoivat raportoivansa johtoryhmän tai vastaavan elimen jäsenelle. Nämä yritykset olivat myös sitoutuneet ympäristöasioihin tunneperäisesti. Kuten aiemmissa tutkimuksissa tuli ilmi, yritykset, joissa delegoidaan ympäristövastuuta ja sitä käsitellään ylimmässä johdossa, pitävät ympäristöasioita merkittävänä. Tämä taas selittää tunneperäistä sitoutumista. Lisätutkimukset olisivat tarpeen ensinnäkin eri sitoutumistapojen tutkimista varten, ja toiseksi niiden ja ympäristösuorituskyvyn mittareiden käytön yhteyden selvittämiseksi.

Tutkimuskysymyksen T4 tulokinnassa huomattiin, että kohdeyritykset ajattelevat hyvin samalla tavoin ympäristösuorituskykyyn liittyvistä asioista: kaikki yritykset pyrkivät täyttämään lain vaatimukset ja pitämään ympäristövaikutukset minimissään, sekä sivistämään sidosryhmiään. Haastattelujen perusteella oli haastavaa havaita yritysten välisiä eroja. Toisaalta voidaan todeta, että kohdeyritysten ympäristösuorituskyky oli riittävällä tasolla. Kuitenkaan ei voida tarkkaan sanoa, mikä on asioiden todellinen laita, ja merkittävien erojen löytäminen vaatisi lisätutkimusta. Huomattiin tosin, että selkeimmin yleisöä pyrkivät sivistämään ne yritykset, jotka käyttivät monipuolisimmin ympäristösuorituskyvyn mittareita. Lisäksi nämä yritykset käyttivät mittareita tarkoituksiin joihin mikään tai suurin osa muista yrityksistä ei niitä käyttänyt:

- Työntekijöiden motivoimiseen
- Muodollisten strategisten tavoitteiden vakiinnuttamiseen
- Päivittäisissä johdon ja operationaalisissa päätöksissä
- Resurssien hallintaan ja turvaamiseen tulevaisuudessa sekä houkuttelemaan ammattitaitoisia työntekijöitä ja
- Yrityksen vertailuun muiden yritysten kanssa.

Yritykset D ja F käyttävät ISO 14001 -standardia ja johtavat mittarit strategiastaan. Ensimmäinen kannustaa mittareiden luomiseen ja jälkimmäinen parantaa yhteyttä suorituskykyyn. Tämän tutkielman perusteella merkittävää yhteyttä ei voida todistaa, sillä muutkin yritykset käyttävät ISO-standardia ja johtavat mittarit strategiastaan.

Viimeisen tutkimuskysymyksen T5 tulosten tulokinnassa huomattiin, että ne yritykset, jotka käyttävät mittareita vähemmän, voisivat aiempien tutkimusten perusteella hyötyä

taloudellisesti eniten ympäristöjohtamisen järjestelmien käyttöönotosta. Vaikka tulkinnat mittareiden käytön vaikutuksista ympäristösuorituskyvyn kautta taloudelliseen suorituskykyyn ovat ristiriitaisia, on silti mahdollista löytää heikko yhteys: parhaiten taloudellisesti suoriutuva yritys on monipuolisimpien mittarien käyttäjien joukossa. Toisaalta, niin on huonoimminkin suoriutuva, mutta on huomioitava, että sillä ei ole mittausjärjestelmää käytössään. Yritys D:n taloudellinen menestys vaihtelee eri määrittelyjen välillä (taulukko 3), ja siksi olisikin tarpeellista tehdä lisätutkimusta. Mielenkiintoista olisi tietää esimerkiksi se, vaikuttaako toimiala tähän yhteyteen yrityksen F ollessa tuotantoyritys ja C:n ja D:n ollessa palveluyrityksiä. Yritykset ovat myös kokonsa puolesta taulukon 1 mukaan hyvin erilaisia. Haastateltavat olivat keskenään yhtä mieltä siitä, että kustannusedut ovat mahdollisia ja toivottavia, mutta niiden todentaminen koettiin haastavana.

Tutkielmassa saadut tulokset muistuttavat esikuva-artikkelin tuloksia. Kilpailuedulla ja johdon sitoutumisella voidaan sanoa olevan yhteys ympäristösuorituskyvyn mittareiden käyttöön, mutta sidosryhmien painostuksella on vähäisempi merkitys. Tämän perusteella voidaan todeta, että yrityksen sisältä lähtevät motivaatiot ovat merkittävämpiä kuin yrityksen ulkopuoliset. On kuitenkin tärkeää huomata, että näkemykset perustuvat haastateltavien omaan näkökantaan, eikä sidosryhmien kantaa ole tutkittu tässä tutkielmassa. Heidän mielipiteensä asiasta voi olla erilainen.

Tässä tutkielmassa saatiin viitteitä siitä, mitkä tekijät vaikuttavat ympäristösuorituskyvyn mittareiden käytön ja ympäristö- tai taloudellisen suorituskyvyn yhteyteen. T4:n tulkinnassa havaittiin, että ISO 14001, mittareiden johtaminen strategiasta sekä yleisön sivistäminen myötävaikuttavat yhteyden syntyyn. T5:n tulkinnassa saadaan viitteitä siitä, että toimiala vaikuttaa yhteyden vahvuuteen, niin proaktiivisuuden kuin kilpailutilanteenkin kautta. Vaikuttavien tekijöiden luonne ja suhteet toisiinsa voivat olla monimutkaisempia kuin aiemmissa tutkimuksissa on havaittu. Haasteita aiheuttaa se, että yrityksillä ei toistaiseksi ole tapoja todistaa taloudellisen tilansa ja ympäristöystävällisyyden sidonnaisuutta toisiinsa. Toisaalta haastateltavien kesken ei ollut havaittavissa kiirettä löytää ratkaisua tähän, mutta he tunnistivat tulevan tarpeen niin sidosryhmien kuin johdonkin näkökulmasta.

Ympäristösuorituskyvyn vaikutusta taloudelliseen suorituskyykyyn on tutkittu melko laajasti. Vähemmälle huomiolle aikaisemmissa tutkimuksissa on jäänyt ympäristömotivaatioiden vaikutus mittareiden käyttöön, sekä erilaisten mittareiden käytön vaikutus ympäristösuorituskykyyn. Tässä tutkielmassa saatiin myös näyttöä siitä, mitkä tekijät ovat näiden yhteyksien taustatekijöitä. Tässä on siis tutkielman kontribuutio tieteelle. Laadullisen tutkimuksen tavoite ei useinkaan ole testata teoriaa, vaan kehittää sitä. Lisäksi tässä tutkielmassa pyritään kuvailemaan nykytilannetta Suomessa, jotta jatkotutkimuksissa voidaan ottaa kantaa esiin nousseisiin seikkoihin myös tulevaisuudessa. (Uusitalo 1991: 62, 81.) Vastaavaa tutkimusta ei ole ennen toteutettu suomalaisella aineistolla.

Tämä tutkielma tuottaa merkittävää tietoa niin tutkimusmielessä kuin liiketoiminnallisestakin näkökulmasta. Ensinnäkin, tässä tutkielmassa elinkaaren vaihe ja ISO-standardi olivat esimerkkejä vaikuttavista tekijöistä, joten tulevissa tutkimuksissa pitäisi keskittyä niiden merkityksen arvioimiseen. Toiseksi, yritysten ja sidosryhmien hyvä tietää, että sisäinen tahtotila on vastuullisessa toiminnassa avainasemassa. Luonnollisesti pelkkä asian tiedostaminen ei vie toimintaa eteenpäin, mutta se on hyvä lähtökohta. Erityisen tärkeää on muotoilla nämä ajatukset strategiaksi tai visioksi, ja johtaa mittarit niistä. Kolmanneksi, on myös tärkeää huomata toimialan vaikutus. Ympäristötoimet, jotka toimivat yhdellä toimialalla, eivät välttämättä ole yhtä tehokkaita toisella. Tutkielmalla on myös yhteiskunnallista merkitystä. Yritysten pyrkiessä saavuttamaan lain vaatimat minimitasot on syytä pohtia, onko näitä minimejä päivitettävä. Lisäksi yleisön on tärkeä saada tietää, millaisessa arvossa ympäristöasioita yrityksissä pidetään ja millaisia toimia ympäristösuorituskyvyn parantamiseksi tehdään.

Aikaisempiin tutkimuksiin verrattuna tässä tutkielmassa saatiin niin vahvistavia kuin poikkeaviakin tuloksia. Ympäristömotivaatioiden osalta tulokset olivat Lisin (2015) tutkimuksen mukaiset, ja kilpailuetu ja johdon sitoutuminen vaikuttivat mittareiden käyttöön merkittävämmän kuin sidosryhmien paine. Uutta tietoa saatiin kuitenkin siitä, mitkä ovat näiden motivaatioiden merkittävyyden takana. Esimerkiksi elinkaaren vaihe ja ISO-standardin käyttö olivat tällaisia tekijöitä. On tärkeää tietää, että joihinkin asioihin yritykset voivat vaikuttaa, ja toisiin niiden pitää vain sopeutua. Molemmissa tutkimuksissa löydettiin myös mittareiden käytön ja taloudellisen suorituskyyvyn

välillinen yhteys. Poikkeavaa tietoa saatiin mittareiden ja ympäristösuorituskyvyn yhteydestä, joka oli melko heikko ja lisätutkimuksen tarpeessa. Vaikka Lisin tutkimus on tehty vasta neljä vuotta sitten, on mahdollista, että sen ympäristösuorituskyvyn määritelmä ei päde enää vuonna 2019. Myös maiden väliset erot voivat vaikuttaa.

Tytecan (2002: 2) mainitsemat seikat loivat haasteita myös tälle tutkielmalle. Eri toimialoilla toimivien yritysten vertailu on haastavaa, sillä niiden liiketoimintaympäristöt eroavat toisistaan merkittävästi. Myös samalla toimialalla toimivien, mutta erilaista liiketoimintaa harjoittavien yritysten vertailu on haastavaa. Universaalin mittaustavan puuttuminen toi osaltaan lisähaasteita johtopäätösten tekemiseen. Erilaisia ohjeistuksia ja vertailujärjestelmiä on, mutta niiden data on vielä puutteellista, varsinkin pienempien ja listaamattomien yritysten kohdalla.

7.2. Rajoitukset

Tutkielman toteutus haastatteluin asetti omat haasteensa tutkielman tekemiselle. Puhelinhaastattelussa ei voitu esimerkiksi tulkita haastateltavan sanatonta viestintää. Puhelinhaastattelun ajateltiin kuitenkin edistävän tutkielmaan osallistumista. Lisäksi haastatteluvastaukset saattoivat osittain jäädä liian yleiselle tasolle, joten yleistysten tekeminen johtopäätöksissä on osin rajoittunutta. Tässä tutkielmassa tehtiin vain yksi haastattelukierros. Kananen (2017: 95) toteaa, että temahaastatteluista olisi hyvä tehdä monta kierrosta saman haastateltavan kanssa. Tämä siksi, että aineiston analyysin jälkeen nousee usein esille lisäkysymyksiä, jotka tarkentavat edellisiä vastauksia tai liittyvät kokonaan uuteen teemaan. Yhden haastattelukierroksen kuvataan antavan vain pintapuolista tietoa eikä syvällistä ymmärrystä saavuteta.

Merkittävästi johtopäätöksiin vaikuttaa se, että kaikilla yrityksillä ei ole varsinaista mittaajajärjestelmää käytössään. Tämä on kuitenkin pyritty pitämään niin tukijan kuin lukijankin mielessä tutkielmaa tehdessä. Lisäksi ei ole varmaa, ymmärsivätkö kaikki haastateltavat tutkielman kannalta olennaiset käsitteet samalla tavoin. Tähän pyrittiin tuomaan selkeyttä käsitteiden määrittelyillä, ja haastattelutilanteessa haastateltava saattoi kysyä tarkentavia kysymyksiä.

Tutkielmassa käytettiin osittain kvantitatiiviseen tutkimukseen käytettyjä kysymyksiä. Tämä saattoi osaltaan hämmentää haastateltavia, ja ohjata heitä vastaamaan tietyllä tavalla. Haastattelija kuitenkin yritti parhaan kykynsä mukaan saada monisanaisia ja monipuolisia vastauksia näihin kysymyksiin. Kaikkia yrityksiä koskevia tietoja ja yksityiskohtia ei voitu jakaa tässä tutkielmassa, sillä haastateltavat halusivat anonymiteettinsa säilyvän. Nämä yksityiskohdat voisivat osaltaan vaikuttaa aineiston tulkintaan. Tulkinta on kuitenkin pyritty pitämään sellaisella tasolla, että nämä seikat eivät vaikuttaisi johtopäätöksiin.

7.3. Jatkotutkimusmahdollisuudet

Koska yritysten perimmäisenä tavoitteena on loppujen lopuksi tuottaa voittoa, taloudellisen suorituskyvyn tarkasteleminen on tärkeää. Merkityksellistä on myös saada yritykset huomaamaan, että ympäristön huomioivalla toiminnalla voidaan saavuttaa muitakin kuin taloudellisia etuja pitkällä aikavälillä. Yritysjohdon vastuulla on päättää, millaisiin tavoitteisiin yritys pyrkii ja millaisia keinoja siinä käytetään. Tässä tutkielmassa tutkitaan kolmea eri motivaatiota, mutta tulevaisuudessa tutkimuksissa voisi tuoda myös muita motivaatiotekijöitä esiin, jotta yhä laajemman yritysjoukon motivaatioista ja niiden muuntamisesta suorituskyvyksi saataisiin informaatiota.

Tämä tutkielma on toteutettu haastattelemalla kuutta yritystä. Olisi mielekästä toteuttaa sama tutkielma suuremmalla yritysten ja haastatteluiden määrällä, jotta teoreettisia yleistyksiä voitaisiin testata ja soveltaa. Näin voitaisiin tehdä päätelmiä laajemmin esimerkiksi toimialojen eroista. Sama tutkimus voitaisiin myös toteuttaa samoja yrityksiä haastattelemalla esimerkiksi muutaman vuoden kuluttua. Olisi myös mielenkiintoista kehittää yritykselle C tai E ympäristösuorituskyvyn mittaristo, ja tutkia sen käyttöä ja vaikutuksia yrityksen toimintaan. Mittareiden mittauskohteiden ja -tapojen selvittäminen niiden käytön lisäksi toisi tälle tutkielmalle lisäarvoa.

Haastattelukysymysten ja niiden vastausten pohjalta nousi pinnalle useita aiheita, joita ei voitu tässä tutkielmassa sen laajuuden takia käsitellä. Olisi mielenkiintoista tutkia esimerkiksi vastuullisuusjohtajan roolia yrityksen maineen ylläpitämisessä, sillä imagon ylläpitäminen ja parantaminen oli tärkeässä roolissa monen haastateltavan mielestä.

LÄHDELUETTELO

- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0.* (4. uud. p.) Tampere: Vastapaino. 331 s. ISBN: 978-951-768-385-2.
- Albertini, E. (2013). Does environmental management improve financial performance? A meta-analytical review. *Organization & Environment* 26:4, 431–457.
- Alshehhi, A., H. Nobanee & N. Khare (2018). The Impact of Sustainability Practices on Corporate Financial Performance: Literature Trends and Future Research Potential. *Sustainability* 10:2, 494.
- Al-Tuwaijri, S.A., T.E. Christensen & K.E. Hughes (2004). The relations among environmental disclosure, environmental performance, and economic performance: a simultaneous equations approach. *Accounting, Organizations and Society* 29:5, 447–471.
- Ambec, S. & P. Lanoie (2008). Does it pay to be green?: A systematic overview. *Academy of Management Perspectives* 22:4, 45–62.
- Annandale, D., A. Morrison-Saunders & G. Bouma (2004). The impact of voluntary environmental protection instruments on company environmental performance. *Business Strategy and the Environment* 13:1, 1–12.
- Aragón-Correa, J.A., F. Matías-Reche & M.E. Senise-Barrio (2004). Managerial discretion and corporate commitment to the natural environment. *Journal of Business Research* 57:9, 964–975.
- Aragón-Correa, J.A. & S. Sharma (2003). A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy. *Academy of Management Review* 28:1, 71–88.

- Banerjee, S.B. (2002). Corporate environmentalism: The construct and its measurement. *Journal of Business Research* 55:3, 177–191.
- Banerjee, S.B., E.S. Iyer & R.K. Kashyap (2003). Corporate environmentalism: antecedents and influence of industry type. *Journal of Marketing* 67:2, 106–122.
- Bansal, P. & K. Roth (2000). Why companies go green: a model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal* 43:4, 717-736.
- Bartolomeo, M., M. Bennett, J. J. Bouma, P. Heydkamp, P. James & T. Wolters (2000). Environmental management accounting in Europe: current practice and future potential. *European Accounting Review* 9:1, 31–52.
- Bey, N., M.Z. Hauschild & T.C. McAloone (2013). Drivers and barriers for implementation of environmental strategies in manufacturing companies. *CIRP Annals - Manufacturing Technology* 62:1, 43–46.
- Boiral, O. & J-F. Henri (2012). Modelling the impact of ISO 14001 on environmental performance: A comparative approach. *Journal of Environmental Management* 99, 84–97.
- Bouma, J.J. & N. Kamp-Roelands (2000). Stakeholders' expectations of an environmental management system: some exploratory research. *European Accounting Review* 9:1, 131–144.
- Bouten L. & S. Hoozée (2013). On the interplay between environmental reporting and management accounting change. *Management Accounting Research* 24:4, 333–348.
- Brockhaus S., S.E. Fawcett, A.M. Knemeyer & A.M. Fawcett (2017). Motivations for environmental and social consciousness: Reevaluating the sustainability-based view. *Journal of Cleaner Production* 143:1, 933–947.

- Burrit, R.L. (2005). Challenges for environmental management accounting. Teoksessa: *Implementing Environmental Management Accounting: Status and Challenges. Eco-Efficiency in Industry and Science*, 19-44. P.M. Rikhardsson, M. Bennett, J.J. Bouma, S. Schaltegger. Dodrecht: Springer. ISBN: 1-4020-3372-9.
- Burrit, R.L., T. Hahn & S. Schaltegger (2002). Towards a comprehensive framework for environmental management accounting — Links between business actors and environmental management accounting tools. *Australian Accounting Review* 12:2, 39–50.
- Clarkson, M.B.E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social responsibility. *Academy Of Management Review* 20:1, 92–117.
- Cohen, W.M. & D.A. Levinthal (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly* 35:1, 128–152.
- Comoglio C. & S. Botta (2012). The use of indicators and the role of environmental management systems for environmental performances improvement: a survey on ISO 14001 certified companies in the automotive sector. *Journal of Cleaner Production* 20:1, 92–102.
- Cordeiro, J.J. & J. Sarkis (1997). An empirical evaluation of environmental efficiencies and firm performance: Pollution prevention versus end of pipe practice. *European Journal of Operational Research* 135:1, 102–113.
- Cormier, D., I. Gordon & M. Magnan (2004). Corporate environmental disclosure: contrasting management's perceptions with reality. *Journal of Business Ethics* 49:2, 143–165.

- Daddi, T., M. Magistrelli, M. Frey & F. Iraldo (2011). Do environmental management systems improve environmental performance? Empirical evidence from Italian companies. *Environment, Development and Sustainability* 13:5, 845–862.
- Dai J., F.L. Montabon & D.E. Cantor (2014). Linking rival and stakeholder pressure to green supply management: Mediating role of top management support. *Transportation Research Part E* 71, 173–187.
- Del Brío J.A., E. Fernández & B. Junquera (2007). Management and employee involvement in achieving an environmental action-based competitive advantage: an empirical study. *International Journal of Human Resource Management* 18:4, 491–522.
- Delmas, M., V.H. Hoffmann & M. Kuss (2011). Under the Tip of the Iceberg: Absorptive Capacity, Environmental Strategy, and Competitive Advantage. *Business & Society* 50:1, 116–154.
- Donaldson, T. & L.E. Preston (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *The Academy of Management Review* 20:1, 65–91.
- Epstein, M.J. & M-J. Roy (2001). Sustainability in action: identifying and measuring the key performance drivers. *Long Range Planning* 34:5, 585–604.
- Euroopan komissio (2015). SMEs, Resource Efficiency and Green Markets. Euroopan komission verkkosivu. [online] [siteerattu 15.10.2017] Saatavana Internetistä: <URL: <http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/index.cfm/Survey/getSurveyDetail/surveyKy/2088>>.
- Euroopan komissio (2017). Attitudes of European citizens towards the environment. Euroopan komission verkkosivu. [online] [siteerattu 19.11.2019]

Saatavana Internetistä: <URL: <https://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/index.cfm/ResultDoc/download/DocumentKy/83070>>.

Euroopan komissio (2019). Eco-Management and Audit Scheme. Euroopan komission verkkosivu. [online] [siteerattu 19.11.2019] Saatavana Internetistä: <URL: https://ec.europa.eu/environment/emas/index_en.htm>.

Ferguson, H. & D.A. Langford (2006). Strategies for managing environmental issues in construction organizations. *Engineering, Construction and Architectural Management* 13:2, 171–185.

Ferreira, A., C. Moulang & B. Hendro (2010). Environmental management accounting and innovation: an exploratory analysis. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 23:7, 920–948.

Ferreira, A. & D. Otley (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research* 20:4, 263–282.

Finster, M.P. & M.T. Hernke (2014). Benefits organizations pursue when seeking competitive advantage by improving environmental performance. *Journal of Industrial Ecology* 18:5, 652–662.

Forsman, H. (2013). Environmental Innovations as a Source of Competitive Advantage or Vice Versa? *Business Strategy and the Environment* 22:5, 306-320.

Fraj-Andrés, E., E. Martínez-Salinas & J. Matute-Vallejo (2009). Factors affecting corporate environmental strategy in Spanish industrial firms. *Business Strategy and the Environment* 18:8, 500–514.

Gallego-Alvarez, I., E. Ortas, J.L. Vicente-Villardón & I.A. Etxeberria (2017). Institutional Constraints, Stakeholder Pressure and Corporate

Environmental Reporting Policies. *Business Strategy and the Environment* 26:6, 807-825.

- Garcés-Ayerbe, C., P. Rivera-Torres & J.L. Murillo-Luna (2012). Stakeholder pressure and environmental proactivity. Moderating effect of competitive advantage expectations. *Management Decision* 50:2, 189–206.
- Govindarajulu, N. & B.F. Daily (2004). Motivating employees for environmental improvement. *Industrial Management & Data Systems* 104:4, 364–372.
- Graafland, J. J. (2016). Price competition, short-termism and environmental performance. *Journal of Cleaner Production* 116, 125-134.
- Guenther, E. & M. Orlitzky (2012). Special issue: Measuring corporate environmental performance. *Journal of Management Control* 22:4, 373–374.
- Hart, S.L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review* 20:4, 986–1014.
- Henri, J-F., O. Boiral & M-J. Roy (2014). The tracking of environmental costs: motivations and impacts. *European Accounting Review* 23:4, 647–669.
- Henri, J-F. & M. Journeault (2010). Eco-control: The influence of management control systems on environmental and economic performance. *Accounting, Organizations and Society* 35:1, 63–80.
- Henriques, I. & P. Sadowsky (2006). The adoption of environmental management practices in a transition economy. *Comparative Economic Studies* 48:4, 641–661.
- Henriques, I. & P. Sadowsky (1999). The Relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance. *The Academy of Management Journal* 42:1, 87–99.

- Herva M., A. Franco, E.F. Carrasco & E. Roca (2011). Review of corporate environmental indicators. *Journal of Cleaner Production* 19:15, 1687–1699.
- Heslouin, C., V. Perrot-Bernardet, A. Cornier & N. Perry (2017). A user oriented framework to support environmental performance indicators selection. *Procedia CIRP* 61, 709–714.
- Hirsjärvi, S. & H. Hurme (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press. 213 s. ISBN 978-952-495-073-2.
- Horváthová, E. (2010). Does environmental performance affect financial performance? A meta-analysis. *Ecological Economics* 70:1, 52–59.
- Häyhä, T., P. P. Franzese & S. Ulgiati (2011). Economic and environmental performance of electricity production in Finland: A multicriteria assessment framework. *Ecological Modelling* 223:1, 81-90.
- Ilinitch, A.Y., N.S. Soderstrom & T.E. Thomas (1998). Measuring corporate environmental performance. *Journal of Accounting and Public Policy* 17:4, 383–408.
- Iraldo, F., F. Testa & M. Frey (2009). Is an environmental management system able to influence environmental and competitive performance? The case of the eco-management and audit scheme (EMAS) in the European Union. *Journal of Cleaner Production* 17:16, 1444–1452.
- ISO (2019). *ISO 14001:2015. Environmental management systems – Requirements with guidance for use*. [online] Saatavana World Wide Webistä: <URL: <https://www.iso.org/standard/60857.html>>.

- Jaggi, B. & M. Freedman (1992). An examination of the impact of pollution performance on economic and market performance: Pulp and paper firms. *Journal of Business Finance & Accounting* 19:5, 697–713.
- Jasch, C. (2000). Environmental performance evaluation and indicators. *Journal of Cleaner Production* 8:1, 79–88.
- Jasch, C. (2003). The use of Environmental Management Accounting (EMA) for identifying environmental costs. *Journal of Cleaner Production* 11:6, 667–676.
- Jasch, C. (2006). Environmental management accounting (EMA) as the next step in the evolution of management accounting. *Journal of Cleaner Production*. 14:14, 1190–1193.
- Judge, W.Q. & T.J. Douglas (1998). Performance implications of incorporating natural environmental issues into the strategic planning process: an empirical assessment. *Journal of Management Studies* 35:2, 241–262.
- Kananen, J. (2017). *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. 213 s. ISBN 978-951-830-456-5.
- Klassen, R.D. & C.P. McLaughlin (1996). The impact of environmental management on firm performance. *Management Science* 42:8, 1199–1214.
- Kolk A. & A. Mauser (2002). The evolution of environmental management: from stage models to performance evaluation. *Business Strategy and the Environment* 11:1, 14–31.
- Koskela, M. (2015). Measuring eco-efficiency in the Finnish forest industry using public data. *Journal of Cleaner Production* 98, 316–327.

- Koskela, M. & J. Vehmas (2012). Defining Eco-efficiency: A Case Study on the Finnish Forest Industry. *Business Strategy and the Environment* 21:8, 546-566.
- Kratena, K. (2008). From ecological footprint to ecological rent: An economic indicator for resource constraints. *Ecological Economics* 64:2, 507–516.
- Laari, S., J. Töyli & L. Ojala (2018). The effect of a competitive strategy and green supply chain management on the financial and environmental performance of logistics service providers. *Business Strategy and the Environment* 27:7, 872-883.
- Lannelongue, G., O. Gonzales-Benito & J. Gonzales-Benito (2014). Environmental Motivations: The Pathway to Complete Environmental Management. *Journal of Business Ethics* 124:1, 135–147.
- Lee, K-H. (2010). Motivations, barriers, and incentives for adopting environmental management (cost) accounting and related guidelines: a study of the republic of Korea. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 18:1, 39–49.
- Lisi, I.E. (2015). Translating environmental motivations into performance: The role of environmental performance measurement systems. *Management Accounting Research* 29, 27–44.
- Lucas, M.T. & T.G. Noordewier (2016). Environmental management practices and firm financial performance: The moderating effect of industry pollution-related factors. *International Journal of Production Economics* 175, 24–34.
- Luft, J. & M.D. Shields (2003). Mapping management accounting: graphics and guidelines for theory-consistent empirical research. *Accounting, Organizations and Society* 28:2, 169–249.

- Lämsiluoto, A. & M. Järvenpää (2008). Environmental and performance management forces; Integrating “greenness” into balanced scorecard. *Qualitative Research in Accounting & Management* 5:3, 184-206.
- Lämsiluoto, A. & M. Järvenpää (2010). Collective action in the implementation of a “greener” performance measurement system. *Journal of Accounting & Organizational Change* 6:2, 200-227.
- Mathews, M.R. (1997). Twenty-five years of social and environmental accounting research: Is there a silver jubilee to celebrate? *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 10:4, 481–531.
- Milne, M.J. (1996). On sustainability; the environment and management accounting. *Management Accounting Research* 7:1, 135–161.
- Minoja, M. (2012). Stakeholder management theory, firm strategy, and ambidexterity. *Journal of Business Ethics* 109:1, 67–82.
- Molina-Azorín, J.F., J.J. Tarí, J. Pereira-Moliner, M.D. López-Gamero & E.M. Pertusa-Ortega (2015). The effects of quality and environmental management on competitive advantage: a mixed methods study in the hotel industry. *Tourism Management* 50, 41–54.
- Moxen, J. & P.A. Strachan (1998). *Managing Green Teams: Environmental Change in Organisations and Networks*. Sheffield: Taylor and Francis. ISBN: 1–874719–08–X.
- Murillo-Luna J., C. Garcés-Ayerbe & P. Rivera-Torres (2008). Why do patterns of environmental response differ? a stakeholders’ pressure approach. *Strategic Management Journal* 29:11, 1225–1240.

- Murillo-Luna, J., C. Garcés-Ayerbe & P. Rivera-Torres (2007). What Prevents Firms from Advancing in their Environmental Strategy? *International Advances in Economic Research* 13:1, 35-46.
- National Research Council Staff (1999). *Industrial Environmental Performance Metrics: Challenges and Opportunities*. Washington: National Academies Press. ISBN:0-309-06242-X.
- Nawrocka, D. & T. Parker (2009). Finding the connection: environmental management systems and environmental performance. *Journal of Cleaner Production* 17:6, 601-607.
- O'Dwyer, B., J. Unerman & E. Hession (2005). User needs in sustainability reporting: Perspectives of stakeholders in Ireland. *European Accounting Review* 14:4, 759-787.
- Olsthoorn X., D. Tyteca, W. Wehrmeyer & M. Wagner (2001). Environmental indicators for business: a review of the literature and standardisation methods. *Journal of Cleaner Production* 9:5, 453-463.
- Panwar, R., E. Nybakk, E. Hansen & J. Pinkse (2016). The effect of small firms' competitive strategies on their community and environmental engagement. *Journal of Cleaner Production*. 129, 578-585.
- Papaspyropoulos, K.G., V. Blioumis, A.S. Christodoulou, P.K. Birtsas & K.E. Skordas (2012). Challenges in implementing environmental management accounting tools: the case of a non-profit forestry organization. *Journal of Cleaner Production* 29-30, 132-143.
- Pérez, E.A., C.C. Ruiz & F.C. Fenech (2007). Environmental management systems as an embedding mechanism: a research note. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 20:3, 403-422.

- Phan T.N. & K. Baird (2015). The comprehensiveness of environmental management systems: the influence of institutional pressures and the impact on environmental performance. *Journal of Environmental Management* 160, 45–56.
- Phan, T.N., K. Baird & S. Su (2017). The use and effectiveness of environmental management accounting. *Australasian Journal of Environmental Management*, 1–20.
- Prime, K. & T. Čater (2016). The influence of organizational life cycle on environmental proactivity and competitive advantage: a dynamic capabilities view. *Organization & Environment* 29:2, 212–230.
- Ramanathan, R., B. Poomkaew & P. Nath (2014). The impact of organizational pressures on environmental performance of firms. *Business Ethics: A European Review* 23:2, 169–182.
- Ramus, C.A. (2001). Organizational support for employees: Encouraging creative ideas for environmental sustainability. *California Management Review* 43:3, 85–105.
- Ramus, C. A. & I. Montiel (2005). When Are Corporate Environmental Policies a Form of Greenwashing? *Business & Society* 44:4, 377-414.
- Rao, P. & D. Holt (2005). Do green supply chains lead to competitiveness and economic performance? *International Journal of Operations & Production Management* 25:9, 898–916.
- Rodrigue, R., M. Magnan & B. Boulianne (2013). Stakeholders' influence on environmental strategy and performance indicators: A managerial perspective. *Management Accounting Research* 24:4, 301–316.

- Rohat, S., M.N. Norlida & A.N.S.M. Syed Jamal (2017). Factors Influencing ISO 14001 Firm's Perceived Environmental Performance in Malaysia. *ASEAN Journal of Science and Technology for Development* 33:1, 18-36.
- Ruokonen, E. & A. Temmes (2019). The approaches of strategic environmental management used by mining companies in Finland. *Journal of Cleaner Production* 210, 466-476.
- Scholes E. & D. Clutterbuck (1998). Communication with stakeholders: an integrated approach. *Long Range Planning* 31:2, 227–238.
- Setthasakko, W. (2010). Barriers to the development of environmental management accounting: An exploratory study of pulp and paper companies in Thailand. *EuroMed Journal of Business* 5:3, 315–331.
- Shrivastava, P. (1995). Environmental technologies and competitive advantage. *Strategic Management Journal* 16, 183–200.
- Singh, N., S. Jain & P. Sharma (2015). Motivations for implementing environmental management practices in Indian industries. *Ecological Economics* 109, 1–8.
- Song, H., C. Zhao & J. Zeng (2017). Can environmental management improve financial performance: an empirical study of A-shares listed companies in China. *Journal of Cleaner Production* 141, 1051–1056.
- Spencer, S.Y., C. Adams & P.W.S. Yapa (2013). The mediating effects of the adoption of an environmental information system on top management's commitment and environmental performance. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal* 4:1, 75–102.
- Suomen virallinen tilasto (2017a). *Ilmapäästöt toimialoittain* [online]. ISSN=2323-7589. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 25.10.2019]. Saatavana World

Wide Webistä: <URL:http://www.stat.fi/til/tilma/2017/tilma_2017_2019-10-08_tie_001_fi.html>.

Suomen virallinen tilasto (2017b). *Ympäristöliiketoiminta* [online]. ISSN=1799-4047. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 25.10.2019]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:http://www.stat.fi/til/ylyt/2017/ylyt_2017_2018-12-13_tie_001_fi.html>.

Teriö, O., J. Sorri, K. Kähkönen & J. Hämäläinen (2014). Environmental index for Finnish construction sites. *Construction Innovation* 14:2, 245-262.

Tuomi, J. & A. Sarajärvi (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. (5. uud. p.) Helsinki: Tammi. 175 s. ISBN: 978-951-31-4865-2.

Tushman, M.L. & P. Anderson (1986). Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative Science Quarterly* 31:3, 439–465.

Tyteca, D. (2002). *Business organisational response to environmental challenges: performance measurement and reporting*. Louvain-la-Neuve: IAG School of Management, Université catholique de Louvain, 1–26.

Uusitalo, H. (1991). *Tiede, tutkimus ja tutkielma: Johdatus tutkielman maailmaan*. Porvoo;Helsinki;Juva:WSOY. 121 s. ISBN 951-0-17457-2.

Vazquez-brust, D.A., C. Liston-heyas, J.A. Plaza-Úbeda & J. Burgos-jiménez (2010). Stakeholders pressures and strategic prioritisation: an empirical analysis of environmental responses in Argentinean firms. *Journal of Business Ethics* 91, 171–192.

Virtanen, T., M. Tuomaala & E. Pentti (2013). Energy efficiency complexities: A technical and managerial investigation. *Management Accounting Research* 24:4, 401-416.

- Wee, Y.S. & H.A. Quazi (2005). Development and validation of critical factors of environmental management. *Industrial Management & Data Systems* 105:1, 96–114.
- Yadav, P.L., S.H. Han & H. Kim (2017). Sustaining competitive advantage through corporate environmental performance. *Business Strategy and the Environment* 26:3, 345–357.
- Yakhou, M. & V.P. Dorweiler (2004). Environmental accounting: an essential component of business strategy. *Business Strategy and the Environment* 13:2, 65–77.
- Yu, J., C.W-H. Lo & P.H.Y. Li (2017). Organizational Visibility, Stakeholder Environmental Pressure and Corporate Environmental Responsiveness in China. *Business Strategy and the Environment* 26:3, 371–384.
- Yu, W. & R. Ramanathan (2015). An empirical examination of stakeholder pressures, green operations practices and environmental performance. *International Journal of Production Research* 53:21, 6390–6407.
- Yu, W. & R. Ramanathan (2016) Environmental management practices and environmental performance: The roles of operations and marketing capabilities. *Industrial Management & Data Systems* 116:6, 1201–1222.
- Yu V., H. Ting & Y-C. J. Wu (2009). Assessing the greenness effort for European firms: A resource efficiency perspective. *Management Decision* 47:7, 1065–1079.
- Zhang, B., Z. Wang & K. Lai (2015). Mediating effect of managers' environmental concern: Bridge between external pressures and firms' practices of energy conservation in China. *Journal of Environmental Psychology* 43, 203–215.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko

Vastaaajan tiedot:

- Nimi:
- Tämänhetkinen titteli:
- Kokemus (vuosina) tämänhetkisessä roolissa:
- Montako kertaa suorassa kommunikaatiossa johtoryhmän kanssa per vuosi:

Yrityksen tiedot:

- Toimiala:
 - Proaktiivinen / reaktiivinen ympäristöasioiden suhteen:
- Elinkaaren vaihe:
- Käytetäänkö ympäristöstandardeja (EMAS, ISO...):
- Yrityksen proaktiivisuus / reaktiivisuus ympäristöasioiden suhteen:
- Priorisoidaanko yrityksessä sidosryhmiä:
- Onko yrityksessä erikseen vastuullisuusjohtajaa:
- Arvot:

Alkukysymykset:

- Onko yrityksessä käytössä säännöllisesti mitattavia ympäristösuorituskyvyn mittareita/järjestelmiä?
- Onko yrityksessä otettu käyttöön uusia ympäristösuorituskyvyn mittareita/(tieto)järjestelmiä uran aikana?
 - Jos on, onko käyttöönotto vaikuttanut mielestänne yrityksen ympäristö-/taloudelliseen suorituskykyyn?
- Mikä mielestänne on tärkein/kuvaavin ympäristö-/ ja taloudellisen suorituskyvyn mittari yrityksessänne?
- Sisältääkö yrityksen strategia ympäristönäkökulman?
- Johdetaanko mittarit yrityksen strategiasta?
- Käytetäänkö yrityksen ulkoisessa ja sisäisessä raportoinnissa eri mittareita?
- Onko ympäristöystävällisyys yrityksessänne ydinarvo, jonka puolesta voi tehdä taloudellisiakin uhrauksia?
- Onko yrityksessä huomattu sidosryhmien painostavan sitä ympäristöystävällisempään toimintaan? Erottuuko jokin ryhmä?
- Missä määrin vastuullisuusjohtaja tekee yhteistyötä muiden osastojen johtajien, esimerkiksi talousjohtajan kanssa?

KYSYMYKSIÄ JA KESKUSTELUA

Käytetäänkö yrityksessänne ympäristösuorituskyvyn mittareita...

1. Johtajien suorituskyvyn arvioimiseen
2. Johtajien kannustamiseen ja palkitsemiseen (uralla eteneminen, palkannousu, bonukset)
3. Työntekijöiden motivoimiseen
4. Ympäristöstandardien tukemiseen
5. Kustannussäästöjen paikantamiseen ja kehityskohteiden huomaamiseen
6. Muodollisten strategisten tavoitteiden vakiinnuttamiseen
7. Investointien arviointiin ja hyväksyntään
8. Tuotepäätösten tekemiseen, esimerkiksi hinnoittelupäätöksiin, valikoimapäätöksiin jne.
9. Ulkoisten toimittajien valintaan/arviointiin
10. Päivittäisissä johdon ja operationaalisissa päätöksissä, esimerkiksi ulkoistamispäätöksissä, tuotantoprosessipäätöksissä jne.
11. Brändin/imagon rakentamiseen tai liikearvon luomiseen
12. Tuottavuuden ja laadun parantamiseen / jätteiden vähentämiseen
13. Resurssien hallintaan ja turvaamiseen tulevaisuudessa sekä houkuttelemaan ammattitaitoisia työntekijöitä
14. Yrityksen vertailuun muiden yritysten kanssa
15. Johonkin muuhun? Mihin?

Odotettu kilpailuetu

1. Ympäristötietoisuus voivat johtaa huomattaviin kustannusetuihin tai erilaistamisetuihin yrityksessämme
2. Yrityksemme voi siirtyä tuottaville uusille markkinoille omaksumalla ympäristöstrategioita
3. Yrityksemme voi kasvattaa markkinaosuuttaan tekemällä nykyisiä tuotteita ympäristöystävällisemmiksi
4. Ympäristövaikutusten vähentäminen yrityksemme toiminnassa johtaa tuotteidemme ja prosessiemme laadun paranemiseen
5. Sijoittamalla säännöllisesti puhtaampien tuotteiden ja prosessien tutkimukseen ja kehittämiseen, yrityksestämme voi tulla markkinajohtaja

Sidosryhmien havaittu ympäristöhuoli

1. Sidosryhmiemme mielestä ympäristön suojeleminen on kriittisen tärkeä asia tämän päivän maailmassa
2. Yleisö on hyvin huolestunut ympäristön tuhoutumisesta
3. Asiakkaamme vaativat yhä enemmän ympäristöystävällisiä tuotteita ja palveluita
4. Sidosryhmämme odottavat että yrityksemme on ympäristöystävällinen

Ylimmän johdon sitoutuminen

1. Yrityksemme ylimmät johtajat ovat sitoutuneita luonnonsuojeluun
2. Yrityksemme ympäristöpyrkimykset saavat täyden tuen ylimmältä johdolta
3. Yrityksemme ylin johto ajaa ympäristöstrategioita
4. Johto osallistaa työntekijöitä olemaan ympäristöystävällisempiä
5. Johto kouluttaa työntekijöitä olemaan ympäristöystävällisempiä

Ympäristösuorituskyky

1. Ympäristölainsäädännön noudattaminen, esimerkiksi päästöt, jätteenkäsittely jne.
2. Ympäristövaikutusten pitäminen lain salliman ylärajan alapuolella
3. Ympäristökriisien estäminen ja lieventäminen, esimerkiksi merkittävät vuodot
4. Työntekijöiden ja yleisön sivistäminen ympäristöasioista