

Kaisa Miettunen

YMPÄRISTÖJOHTAMISEN ERITYISPIIRTEET KASVUYRITYKSISSÄ

YMPÄRISTÖJOHTAMISEN ERITYISPIIRTEET KASVUYRITYKSISSÄ

Kaisa Miettunen

Opinnäytetyö

Kevät 2018

Maaseutuelinkeinojen tutkinto-ohjelma

Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Maaseutuelinkeinojen tutkinto-ohjelma

Tekijä: Kaisa Miettunen

Opinnäytetyön nimi: Ympäristöjohtamisen erityispiirteet kasvuyrityksissä

Työn ohjaaja: Kaija Karhunen

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2018

Sivumäärä: 28+2

Ympäristöasiat ja niiden hallinnan merkitys korostuu uudessa globaalissa taloudessa. Ekologistumisen myötä yritysten yhteiskuntavastuu kasvaa ja niiden asiakkaat tulevat aiempaa tietoisemmiksi ostamiensa tuotteiden ja palveluiden ympäristövaikutuksista. Yritysten ympäristöjohtamisen merkitys on kasvanut, ja tulee kasvamaan jatkossakin. Ympäristöjohtamisella tarkoitetaan yrityksen toiminnan hallintaa niin, että sen ympäristövaikutukset otetaan huomioon niin strategisessa kuin operatiivisessakin toiminnassa.

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on kuvata startup- ja kasvuyrityksille yhteisiä ympäristöjohtamiseen liittyviä ominaisuuksia. Työn tavoitteena oli löytää alkuvaiheessa oleville, voimakkaasti muuttuville yrityksille yhteisiä ympäristöjohtamisen haasteita, sekä löytää niihin ratkaisuja. Tutkimusaineistoa hankittiin haastatteluiden avulla, ja analysoinnin jälkeen sitä verrattiin kirjallisuudessa esitettyihin seikkoihin.

Haastatteluiden avulla löydettiin kasvuyrityksille yhteisiä ominaisuuksia: ne ovat voimakkaasti muuttuvia ja kasvavia, dynaamisia organisaatioita. Ympäristöasioiden hallinta ja vastuullinen toiminta nähtiin kaikissa yrityksissä tärkeäksi. Kaikki myös näkivät hyvin hoidetusta ympäristöjohtamisesta olevan saman kaltaista hyötyä. Hyödyt nähtiin yrityksen brändin ja sitä kautta markkinoinnin ja myynnin kehittämisen kannalta merkittävänä, mutta suoria vaikutuksia liikevaihtoon ei uskottu olevan. Yrityksissä pidettiin etenkin sertifioitujen ympäristöjärjestelmän haasteena sitä, että se voi kankeana ja yksityiskohtaisena olla este muutoksille ja sitä myötä kasvulle. Myöskään yritysten omat resurssit järjestelmälliseen ympäristöjohtamiseen eivät olleet vielä riittävät. Kaikki pitivät aiheita kuitenkin tulevaisuudessa merkittävänä. Haastatellut henkilöt uskoivat sertifioitulla ympäristöjärjestelmällä olevan vaikutusta etenkin kansainvälisillä markkinoilla. Kaikilla oli kuitenkin sama näkemys siitä, että ympäristöjohtamiseen aletaan panostaa vasta siinä vaiheessa, kun yrityksen asiakkaat sitä vaativat.

Tässä opinnäytetyössä otetaan kantaa siihen, miten startup- ja kasvuyritysten ympäristöjohtaminen tulisi järjestää jo yritysten toiminnan alkuvaiheessa. Työssä on kuvattu asioita, jotka eivät sido liikaa yrityksen resursseja, mutta muodostavat pohjan myös järjestelmälliselle ympäristöjohtamiselle. Yritysten on tärkeää olla tietoisia prosessiensa ja toimintansa ympäristövaikutuksista, toimintaa koskevista lakisääteisistä vaatimuksista sekä toimintaan mahdollisesti liittyvistä riskeistä. Myös yritysten ympäristöpolitiikan määrittely ja auki kirjoittaminen on osa hyvää ympäristöjohtamista.

Asiasanat: ympäristöjohtaminen, kasvuyritykset, ympäristöjärjestelmät, johtaminen

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree programme in Agricultural and Rural Industries, agronomist

Author: Kaisa Miettunen

Title of thesis: Environmental management in startup-companies

Supervisor: Kaija Karhunen

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2018

Number of pages: 28 + 2

In the new global economy, environmental issues and environmental management are significant matters. Environmental management is an integral part of company's management. Environmental management ensures that environmental effects are taken into account in strategic and operative activity. Customers are conscious about the environmental effects of the products and services they are buying. Companies have to take care of their social responsibility. Most likely, environmental management will be even more important matter in the future.

Startup companies are changing and growing constantly, so environmental management could be hard to arrange. The aim of this thesis was to find common challenges in environmental management for startup companies. The objective was to find solutions to these challenges.

Research material was gained by interviews. It was referred to a information collected from literature and recent publications. The conclusions were made by combining the information from all the material.

From the interviews were found common qualities and challenges for startups. In all the companies, taking care of the environmental issues was important in companies actions. Environmental management was found important especially for brand and image of the company. Certified environmental management systems were found too stiff and slow for these dynamic organizations. ISO 14001:2015 was used as an example of a certified environmental management system.

In this thesis, there is a proposal for the arrangement of the environmental management in strongly growing and changing startup companies. The first steps in environmental management should not tide too many resources. On the other hand, they should be effective and lead to a certified environmental management system later. A process to create a certified environmental management system for a growing company is presented via case study in BioGTS Oy.

Keywords: environmental management, environmental management systems, startup-companies, growth companies

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 YMPÄRISTÖJOHTAMINEN JA YMPÄRISTÖJÄRJESTELMÄT	8
3 HAASTATTELUTUTKIMUKSEN TOTEUTUS	11
3.1 Yrityshaastattelut	11
3.2 Haastatteluaineiston analysointi	12
4 TULOKSET	13
4.1 Arvot ja ympäristöpolitiikka	13
4.2 Jatkuva muutos ja epävarmuus	13
4.3 Ympäristöjärjestelmien hyödyt	14
4.4 Ympäristöasioiden hallinta startup- ja kasvuyrityksissä	14
5 KASVUYRITYKSEN YMPÄRISTÖJÄRJESTELMÄ - CASE BIOGTS OY	16
5.1 Ympäristöpolitiikka	16
5.2 Suunnittelu	17
5.3 Järjestelmän toteuttaminen	19
5.4 Arviointi	20
5.5 Johdon katselmus	20
6 YMPÄRISTÖJOHTAMISEN KEINOJA KASVUYRITYKSILLE	22
6.1 Ympäristövaikutusten arviointi, ympäristöpolitiikka ja lakisääteiset velvollisuudet	22
6.2 Pelastussuunnitelma	23
6.3 SWOT -analyysi	23
6.4 Viestintä	24
7 POHDINTA	25
LÄHTEET	27
LIITTEET	29

1 JOHDANTO

Ekologistuminen ja sitä myötä myös ympäristöasioiden hallinta on yksi uutta globaalia taloutta määrittävistä tekijöistä. Yritysten on otettava entistä enemmän vastuuta ympäristöstään, ja vastuukysymyksistä on tullut vakavasti otettava osa liiketoimintaa ja johtamista. (Tienari & Meriläinen 2010, 39.) Yhteiskunnalliset odotukset yritysten kestävään kehitykseen, läpinäkyvyyteen ja vastuunalaisuuteen ovat lisääntyneet. Taustalla olevia syitä ovat muun muassa ilmastonmuutos, biodiversiteetin köyhtyminen, ekosysteemien heikkeneminen ja ihmisen toiminnasta aiheutuva ympäristön pilaantuminen. (Suomen Standardoimisliitto SFS ry 2015, 5.) Tässä viitekehyksessä yritysten ympäristöjohtamisen merkitys kasvaa ja korostuu jatkuvasti. Niinpä myös kasvuyritysten olisi hyvä jo yrityksen alkuvaiheista alkaen ottaa ympäristöasiat tarkasteluun kaikissa prosesseissaan.

Kasvuyritys on OECD:n ja EU:n määritelmän mukaan yritys, jonka lähtötyöllisyys on vähintään kymmenen henkeä, ja työllisyyden tai liikevaihdon vuosikasvu ylittää 20 prosenttia seuraavina kolmena vuonna. Yleisesti kasvuyrityksistä puhuttaessa tarkoitetaan kuitenkin laajempaa yritysjoukkoa, usein mukaanlukien startup-yritykset. (Työ- ja elinkeinoministeriö, viitattu 21.2.2017.) Startup-yritykset ovat aloittavia yrityksiä, jotka on suunniteltu kasvamaan nopeasti. Näin ollen kasvu- ja startup-yrityksistä onkin luontevaa puhua samassa viitekehyksessä. (Graham 2012, viitattu 21.2.2017.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli löytää kasvuyrityksiä yhdistäviä ympäristöjohtamiseen liittyviä seikkoja. Keskeisessä osassa olivat kasvuyritysten kokemat haasteet ympäristöjohtamisessa, sekä haasteisiin kehitettävät ratkaisut. Kasvuyrityksille sopivista ympäristöjohtamisen keinoista tehtiin kooste, jonka toimenpiteitä toteuttamalla yritykset voivat ottaa ympäristöjohtamisen osaksi toimintaansa.

Yksi ympäristöjohtamisen menetelmistä on ympäristöjärjestelmän käyttöönotto. Ympäristöjärjestelmän rakentaminen on tässä työssä kuvattu käytännön esimerkin avulla. Case-esimerkkinä kasvuyrityksen ympäristöjärjestelmän rakentamisesta toimii jyvaskyläläinen ympäristötekniikan yritys BioGTS Oy, jossa työskentelin alkuvuoden 2017.

Tämä opinnäytetyö antaa uutta tietoa ympäristöjohtamisesta yrityksissä, jotka eivät vielä ole vakiinnuttaneet toimintaansa ja joiden ydintoimialaan ympäristöjohtaminen ei kuulu. Yhtenä vastauksena kasvuyrityksiä yhdistäviin haasteisiin koottiin ympäristöjohtamisen keinoja, jotka ovat itsessään melko kevyitä toteuttaa, mutta toteutuessaan vievät yrityksen ympäristöasioiden johtamista eteenpäin. Näitä toimenpiteitä toteuttamalla toimintansa vastikään aloittanut, voimakkaasti kasvava yritys voi järjestää ympäristöjohtamisensa siihen saakka, kunnes se on valmis ISO 14001 -standardin mukaiseen ympäristöjärjestelmään.

2 YMPÄRISTÖJOHTAMINEN JA YMPÄRISTÖJÄRJESTELMÄT

Ympäristöjohtamisella tarkoitetaan yrityksen toiminnan hallintaa niin, että ympäristönsuojelulliset tavoitteet otetaan huomioon kaikessa yrityksen toiminnassa ja päätöksenteossa. Ympäristöjohtamisen tavoitteena on parantaa yrityksen toiminnan ekotehokkuutta, sekä vähentää toiminnasta aiheutuvia ympäristöhaittoja. (Suomen ympäristökeskus SYKE 2015, viitattu 21.2.2017.)

Ympäristöjohtamisen keinoja ovat muun muassa ympäristölaskenta sekä erilaiset ympäristöindikaattorit, -standardit ja -järjestelmät. Ympäristölaskennalla tarkoitetaan yrityksen laskentatoimen osaa, joka seuraa yrityksen ympäristöasioita perinteisen laskentatoimen menetelmien avulla. Ympäristöindikaattorit ovat erilaisia ympäristöasioita mittaavia mittareita. Ympäristöjärjestelmistä käytetyimpiä ovat ISO 14001 ja EMAS (the Eco-Management and Audit Scheme). EMAS on kaikkien yritysten käyttöön suunniteltu vapaaehtoinen ympäristöjohtamisen järjestelmä. EMAS perustuu ISO 14001 -standardin mukaiseen ympäristöjärjestelmään, jonka lisäksi yritykset tekevät ja julkaisevat yrityksen ympäristöraportin. EMAS-järjestelmään liittyneet yritykset kirjataan kansalliseen ja EU:n laajuiseen rekisteriin. EMAS on siis ISO 14001 -standardin mukaista ympäristöjärjestelmää laajempi järjestelmä. (Moisio, Sahlberg & Tuominen 2008, 8; Mäenpää 2007, viitattu 31.1.2018; Suomen Ympäristökeskus SYKE, viitattu 21.2.2017.)

Ympäristöjärjestelmä on hallintajärjestelmä, jonka avulla yritys voi käsitellä toimintansa ympäristövaikutuksia. Sitä käytetään ympäristönäkökohtien hallintaan, velvoitteiden täyttämiseen sekä riskien ja mahdollisuuksien käsittelyyn. Olennainen osa ympäristöjärjestelmää on yrityksen toimintojen sekä sen käyttämien tai valmistamien tuotteiden (mahdollisesti) aiheuttamien ympäristövaikutusten arviointi, etenkin poikkeustilanteissa. Näiden vaikutusten, eli ympäristönäkökohtien, selvittämisen jälkeen toimintatavat ja politiikka suunnitellaan järjestelmällisesti sellaisiksi, että ympäristöhaitat ovat mahdollisimman pienet. (Suomen Standardoimisliitto SFS ry 2015, 5; Hämäläinen, Pesonen & Teittinen 2005, 11, 20.) Ympäristönäkökohdat ovat sellaisia organisaation toimintoja, tuotteita tai palveluita, joilla on tai voi olla vuorovaikutusta ympäristön kanssa. Ympäristönäkökohdat voivat aiheuttaa erilaisia ympäristövaikutuksia. Ympäristövaikutukset voivat olla joko hyödyllisiä tai haitallisia ympäristöä koskevia muutoksia. (Suomen Standardoimisliitto SFS ry 2015, 8-10.)

Tässä työssä käytetään ympäristöjärjestelmien malliesimerkinä ISO 14001:2015 -standardia. ISO 14001:2015 -standardin tarkoitus on tarjota yrityksille viitekehys ympäristöasioiden hallintaan. Järjestämällä toimintansa standardin mukaisesti yritys huolehtii ympäristönsuojelusta ja reagoi muuttuviin ympäristöolosuhteisiin säilyttäen tasapainon sidosryhmiin ja talouteen liittyvien tarpeiden kanssa. Ympäristöjärjestelmiä käyttöön ottamalla yritykset pyrkivät omalta osaltaan tukemaan kestävästä kehitystä ympäristön osalta. ISO 14001:2015 -standardi onkin työkalu ympäristöasioiden hallintaan ja niistä viestimiseen. Se sisältää malleja ja ohjeita ympäristöjohtamiseen sekä tarjoaa yhteiset pelisäännöt globaaleille markkinoille poistaen näin kaupan esteitä. Kukin yritys rakentaa ISO 14001:2015 -standardin omien toimintojensa ja tuotteidensa ympärille. Näin ympäristöjärjestelmät ovat eri yrityksissä erilaisia. (Suomen Standardoimisliitto SFS ry 2015, 5-6.)

ISO 14001:2015 -standardissa ympäristöjärjestelmä rakennetaan viidestä osasta: ympäristöpolitiikasta, ympäristöjärjestelmän suunnittelusta, järjestelmän toteuttamisesta käytännössä, toteuttamisen ja siihen liittyvien toimintojen arvioinnista, sekä johdon säännöllisesti tekemästä järjestelmän tarkastuksesta (Hämäläinen ym. 2005, 15-16). Tätä kutsutaan jatkuvan parantamisen malliksi, eli PDCA-malliksi (*plan, do, check, act*, katso kuvio 1). Jatkuvan parantamisen mallia voidaan soveltaa koko ympäristöjärjestelmään ja kaikkiin sen osiin. Se sekä arvioi asetettujen tavoitteiden saavuttamista että auttaa asettamaan uusia tavoitteita, kun vanhat on saavutettu. (Suomen Standardoimisliitto SFS ry 2015, 6.)



KUVIO 1. Jatkuvan parantamisen malli ISO 14001:2015 -standardia mukaillen.

Yleisellä tasolla ympäristöjärjestelmät hyödyttävät yritystä taloudellisesti sekä kilpailukyvyn parantumisen, toimintavarmuuden lisääntymisen ja työssäviihtymisen kautta (Hämäläinen ym. 2005, 13-14). Switzer, Ehrenfeld & Milledge (2000) totesivat ISO 14001-standardin mukaisella ympäristöjärjestelmällä olleen vaikutusta muun muassa haitallisten sivuvirtojen vähenemiseen sekä realistisempien ja saavutettavissa olevien mitattavien tavoitteiden asetteluun. Hughes & Kemp (2000) arvioivat ISO 14001 -standardin mukaisen ympäristöjärjestelmän taloudellisia hyötyjä. Hughes & Kemp totesivat, että järjestelmästä voi olla taloudellista hyötyä myynnin kasvun kautta silloin, kun asiakkaat odottavat yrityksiltä ympäristöjärjestelmää ja kilpailijat eivät reagoi asiaan riittävän nopeasti. Ekologistuvassa globaalissa taloudessa ympäristöjärjestelmien merkityksen voidaankin odottaa näkyvän myös taloudellisina vaikutuksina.

3 HAASTATTELUTUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämän opinnäytetyön tärkein tutkimuskysymys oli se, mitä yhteistä ja etenkin mitä yhteisiä haasteita kasvuyrityksillä on ympäristöasioiden hallinnassa. Tavoitteena oli siis määritellä yritysten yhteiset haasteet, ja etsiä niihin ratkaisuja. Keskeisiä kysymyksiä olivat:

- Millaisia erityispiirteitä kasvuyrityksillä on ympäristöjohtamisen näkökulmasta verrattuna toimintansa vakiinnuttaneisiin yrityksiin?
- Miten ympäristöjärjestelmä hyödyttää yritystä?

Lisäksi haluttiin selvittää sitä, millaisia työkaluja tai apua yrityksissä kaivattaisiin ympäristöjohtamisen tueksi. Tämän opinnäytetyön tärkeimpiä päämääriä olikin selvittää, miten ympäristöasioiden hallinta saataisiin läpileikkaavaksi osaksi vielä kasvuvaiheessa olevien yritysten toimintaa.

Tätä opinnäytetyötä varten hankittiin aineistoa haastatteluiden avulla. Kasvuyrityksissä tehtyjen haastatteluiden yhteydessä esille nousi myös uusia kysymyksiä. Työn edetessä esille nousseita kysymyksiä olivat:

- Miksi ympäristöjohtamista ei ole huomioitu yrityksen johtamisessa laajemmin?
- Mitkä ovat ympäristöjohtamisen esteitä yrityksissä?
- Miten ympäristöasiat huomioidaan yrityksissä, joissa ei ole ympäristöjärjestelmää?
- Kuinka tärkeänä yritykset pitävät ympäristöasioiden hallintaa?

Haastatteluiden lisäksi tietoa tätä opinnäytetyötä varten hankittiin kirjallisuudesta ja tieteellisistä julkaisuista. Tärkeänä tiedonhankintamenetelmänä toimi myös BioGTS Oy:ssä työskentely. Harjoittelun aikana, alkuvuonna 2017 BioGTS Oy:ssä rakennettiin ISO 14001:2015 -standardin mukaista ympäristöjärjestelmää. Tähän työhön osallistuminen ja sen myötä käydyt keskustelut antoivat arvokasta tietoa ja näkökulmaa kasvuyritysten ympäristöasioiden hallintaan ja ennen kaikkea siihen, kuinka paljon työtä standardin mukaisen ympäristöjärjestelmän rakentaminen vaatii.

3.1 Yrityshaastattelut

Tätä opinnäytetyötä varten haastateltiin kolmea jyvaskyläläisissä kasvuyrityksissä työskentelevää henkilöä. Haastatellut olivat yrityksen johtoryhmän jäseniä, ja kukin vastuussa yrityksen ym-

päristöasioiden hallinnasta. Yrityksiä lähestyttiin sähköpostitse, minkä jälkeen sovittiin haastatteluaika. Haastattelut tehtiin keväällä ja syksyllä 2017. Haastattelut olivat puolistrukturoituja teemahaastatteluja.

Puolistrukturoidussa haastattelussa kaikille haastateltaville esitetään samat tai lähes samat kysymykset, mutta niiden järjestyksestä voidaan vaihdella. Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa kysymysten muoto tai se miten ne esitetään, voi vaihdella. Teema ja aihepiiri ovat kuitenkin kaikille haastateltaville samat, ja haastattelussa oletetaan että kaikkia haastateltavia yhdistää jokin sama kokemus. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47-48.)

Tässä tutkimuksessa haastateltavia yhdistävä kokemus oli työskentely kasvuyrityksen johtamisen ja kehittämisen parissa. Haastattelut nauhoitettiin ja ovat tekijän hallussa. Käytetyt haastattelukysymykset ovat tämän työn liitteessä 1. Haastattelujen analysoinnin tukena käytettiin kirjallisuutta.

Kaikki haastatellut yritykset olivat olleet mukana Kasvu Openissa, joka on kasvuyritysten sparrausohjelma. BioGTS Oy palkittiin biotalouden kasvupolun voittajana vuonna 2015, ja Conexbird Ltd Keski-Suomen kasvupolun voittajana vuonna 2016. Naturvention Oy on ollut mukana Kasvu Openissa asiantuntijana ja sparraajana useampana vuonna. (Kasvu Open 2017, viitattu 20.11.2017.) Lisäksi kaikki nämä yritykset täyttivät kasvu- tai startup-yrityksen määritelmän, eli ne oli suunniteltu kasvamaan ja niiden henkilöstön määrä oli myös lisääntynyt.

3.2 Haastatteluaineiston analysointi

Kerätty haastatteluaineisto analysoitiin laadullisen tutkimuksen menetelmin. Laadullisessa tutkimuksessa aineisto analysoidaan usein kokonaisuutena (Alasuutari 2011, 38). Aineistoa analysoidaan ja etenkin johtopäätöksiä tehdessä keskityttiin keskeisiin tutkimuskysymyksiin saatuihin vastauksiin. Muu haastatteluaineisto loi näkökulmaa aiheeseen. Tutkimuskysymyksiä tarkasteltiin kasvuyritysten näkökulmasta, ja vastauksia analysoidaan pyrittiin luomaan kuva yritysten arvoista ja toiminnan ohjaukseen vaikuttavista asioista. Tässä opinnäytetyössä kasvuyrityksiä yhdistäviksi tekijöiksi ja niille yhteisiksi ongelmiksi nostettiin vain ne seikat, jotka toistuivat kaikissa haastatteluissa. Haastatteluista saatua tietoa yhdistettiin ja verrattiin kirjallisuudesta saatua tietoon. Merkittäviä erimielisyyksiä haastateltujen välillä ei noussut esiin.

4 TULOKSET

4.1 Arvot ja ympäristöpolitiikka

Kaikissa haastatteluissa nousi esille samoja teemoja ja aiheita liittyen yritysten ympäristöjohtamiseen. Kaikki haastatellut kertoivat, että ympäristönsuojelu ja kestävä kehityksen mukainen toiminta on heidän yrityksissään tärkeää. BioGTS Oy:tä lukuunottamatta yrityksillä ei ollut auki kirjoitettua ympäristöpolitiikkaa, vaan niissä luotettiin siihen, että ympäristön suojeleminen otetaan huomioon yritysten toiminnassa ja toiminnan suunnittelussa ilman sitä. Kaikissa haastatteluissa todettiin, että ympäristöasioiden huomioon ottaminen on ajettu sisään yrityksen toimintakulttuuriin ja se huomioidaan kaikessa toiminnassa ja päätöksenteossa. Ympäristöarvot olivat tärkeitä kaikille haastatetuille yrityksille, ja niistä viestittiin sisäisesti kaikille työntekijöille niin henkilöstöpalavereissa kuin eri projektien yhteydessäkin. (Marsh, haastattelu 21.4.2017; Polvinen, haastattelu 31.3.2017; Turpeinen, haastattelu 20.11.2017.)

4.2 Jatkuva muutos ja epävarmuus

Kaikissa haastatteluissa todettiin, että koska ympäristönsuojelu ei ole yrityksen ydinliiketoimintaa, siihen ei myöskään panosteta merkittävästi. Kasvu- ja startupyrityksille yhteistä on jatkuva muutos ja epävarmuus, ja tästä teemasta haastatellut puhuivat paljon joka haastattelussa. Kun vakaata liiketoimintaa, toimintamalleja ja resursseja ei vielä ole, ei perusliiketoiminnasta voida irrottaa resursseja ydinliiketoiminnan ulkopuoliseen kehittämistyöhön. Kaikille yrityksille oli yhteistä nopeat ja jatkuvat muutokset, voimakas panostus tuotekehitykseen sekä organisaation tarve sietää epävarmuutta. Kaikki haastatellut totesivat, että kasvuyrityksen dynaaminen ja jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö ei sovi kaikille. Haastateltujen mukaan organisaatiot pyrkivät rekrytointien kautta lisäämään oman organisaationsa osaamista ja tietotaitoa sekä hankkimaan henkilöstöä, jolle hektinen ja muuttuva työympäristö sopii. Jatkuvien muutosten myötä yrityksissä koettiin, että liian yksityiskohtainen ja byrokraattinen ympäristöjärjestelmä voi olla uhka yrityksen kasvulle rajoittamalla muutoksia. Haastatellut totesivat, että siinä vaiheessa, kun yrityksen toiminta on vakiintunutta tai yrityksessä pyritään toiminnan vakiinnuttamiseen, voi ympäristöjärjestelmä olla ajankohtainen. Silloinkin järjestelmän olisi oltava mahdollisimman helposti muokattavissa ja kehitettävissä yrityksen toiminnan muuttuessa ja kehittyessä. (Marsh, haastattelu 21.4.2017; Polvinen, haastattelu 31.3.2017; Turpeinen, haastattelu 20.11.2017.)

Haastattelututkimuksessa saatujen vastausten perusteella kaikki haastatellut yritykset pitivät uhkana standardin mukaisen ympäristöjärjestelmän mahdollista kankeutta ja joustamattomuutta. Startup- ja kasvuyrityksille yhteinen jatkuva muutos ja toiminnan dynaamisuus asettavat haasteita järjestelmälliselle ympäristötyölle. Turpeisen (2017, haastattelu 1.11.2017) mukaan BioGTS Oy:n toimintaa pyritään vakiinnuttamaan ja ohjaamaan kohti prosessiajattelua. BioGTS Oy olikin haastatelluista yrityksistä ainoa, jossa ympäristöjärjestelmän rakentaminen oli ajankohtaista ja tarkoituksenmukaista. Standardinmukaisen ympäristöjärjestelmän nähtiin kaikissa haastatelluissa yrityksissä sitovan resursseja ja vievän aikaa yrityksen ydinliiketoiminnalta ja tuotekehitykseltä.

4.3 Ympäristöjärjestelmien hyödyt

Kaikissa haastatelluissa yrityksissä tähdättiin kansainvälisille markkinoille, ja sertifioitu ympäristöjärjestelmä nähtiin merkittäväksi siinä vaiheessa, kun kilpailijat ja asiakkaat sitä alkavat vaatia. Yritysten yhteiskunnallinen vastuu riippuu niiden sidosryhmistä ja sidosryhmien asettamista vaatimuksista. Ympäristöjärjestelmän hyödyt nähtiin kaikissa haastatelluissa yrityksissä ennen kaikkea yrityksen brändin kehittämisessä. Kaikkien haastateltujen henkilöiden arvion mukaan positiivinen brändi tukee markkinointia, joka lisää myyntiä. Suoria vaikutuksia liikevaihtoon tai tulokseen ei uskottu olevan. Polvisen (haastattelu 31.3.2017) mukaan ympäristöjärjestelmät alkavat kiinnostaa yritystä siinä vaiheessa, kun heillä on jokin ulkoa tai sisältä tuleva tarve sille. Esimerkiksi Conexbird Ltd:llä ei ole vielä oletettu tai odotettu olevan ympäristöjärjestelmää. Kuitenkin, kun heidän asiakkaansa alkavat sitä vaatia, ympäristöjärjestelmä laaditaan. Saman suuntaisia vastauksia saatiin myös muissa haastatteluissa. (Marsh, haastattelu 21.4.2017; Polvinen, haastattelu 31.3.2017; Turpeinen, haastattelu 20.11.2017.) Haastatteluista saadut vastaukset tukevat kirjallisuudessa esitettyjä näkemyksiä ympäristöjärjestelmien hyödyistä.

4.4 Ympäristöasioiden hallinta startup- ja kasvuyrityksissä

Kaikissa haastatelluissa yrityksissä ympäristöasiat huomioitiin tällä hetkellä näkyvimmin hankintojen ja logistiikan kautta. Kaikissa yrityksissä arvioitiin toimittajia monella eri mittarilla, joista yksi oli ympäristöasioiden hallinta. Lisäksi kaikki pyrkivät mahdollisimman mataliin logistiikkakustannuksiin ja lyhyisiin kuljetusmatkoihin, jolloin myös logistiikan ympäristövaikutukset jäävät mahdollisim-

man pieniksi. (Marsh, haastattelu 21.4.2017; Polvinen, haastattelu 31.3.2017; Turpeinen, haastattelu 20.11.2017.)

Kaikissa yrityksissä niiden toiminnan ympäristönäkökohtia oli tunnistettu jo yrityksen aloittaessa toimintaansa. Kun ympäristöasiat oli jo huomioitu yrityksen toiminnassa, ja ympäristön suojele oli yksi yrityksen toimintaa ohjaavista arvoista, nousi yhdeksi ympäristöjohtamisen keinoista viestittäminen. Kaikissa yrityksissä oli toiminnan alkuvaiheista asti viestitty ympäristöasioista niin sisäisesti kuin ulkoisestikin. Ympäristöasioiden huomioiminen ja ympäristöystävällisyys nähtiin kaikissa yrityksissä yrityksen brändin ja imagon kannalta myönteisenä asiana. Näitä asioita nostettiin esille yritysten ulkoisessa viestinnässä. Yritysten välillä oli eroa siinä, kuinka suunnitelmallista ympäristöviestintä sisäisesti ja ulkoisesti oli. Ympäristöviestintä oli sitä suunnitelmallisempaa ja johdetumpaa, mitä pidempään yritys oli toiminut. (Marsh, haastattelu 21.4.2017; Polvinen, haastattelu 31.3.2017; Turpeinen, haastattelu 20.11.2017.)

5 KASVUYRITYKSEN YMPÄRISTÖJÄRJESTELMÄ - CASE BIOGTS OY

Kevättalven 2017 aikana BioGTS Oy:ssä rakennettiin ISO 14001:2015 -standardin mukaista ympäristöjärjestelmää. BioGTS Oy on jyvaskyläläinen biokaasu- ja biodiesellaitoksia, sekä biokaasun jalostusyksiköitä valmistava yritys, joka on perustettu vuonna 2011. BioGTS Oy on viime vuosina kasvanut pienestä startup-yrityksestä Kauppalehden noteeraamaksi vuoden 2016 kasvuyritykseksi. (BioGTS Oy, viitattu 8.2.2017.) Ympäristöjärjestelmä rajattiin koskemaan vain osaa yrityksen toiminnasta. Sen piiriin kuuluivat ensimmäisessä vaiheessa suunnittelun, projektionnin, tehdastuotannon ja hankintojen prosessit. Siis ne toiminnot, jotka tapahtuivat yrityksen Jyvaskylän tehtaalla.

Ympäristöjärjestelmän rakentaminen aloitettiin opinnäytetyön tekijän toimesta. Aloite työn tekemiseen tuli yrityksen johdolta. Työtä ohjasivat asiantuntija Risto Retkin ja operatiivinen johtaja Heikki Turpeinen. Ympäristöjärjestelmän rakentaminen aloitettiin yhtäaikaaisesti laatujärjestelmän kanssa järjestelmien synergiaetuja hyödyntäen. Laatujärjestelmän toteutuksesta vastasi Jyvaskylän ammattikorkeakoulun opiskelija Joonas Santala. Laatu- ja ympäristöjärjestelmätyö on tätä opinnäytetyötä kirjoitettaessa vielä kesken. Seuraavaksi on käytännön esimerkin avulla kuvattu ISO 14001:2015 -standardin mukaisen ympäristöjärjestelmän laatiminen Härmäläinen ym. (2005) mukaan viidessä vaiheessa.

5.1 Ympäristöpolitiikka

Ympäristöpolitiikalla tarkoitetaan yrityksen yleisiä ympäristöperiaatteita ja -tavoitteita. ISO 14001:2015 -standardin mukaisen ympäristöjärjestelmän lähtöedellytyksenä on se, että yrityksen johto on sitoutunut järjestelmään ja sen ylläpitoon. Se kantaa vastuun järjestelmän vaikuttavuudesta, ylläpidosta ja jatkuvasta parantamisesta. Ylin johto osoittaa resurssit ympäristöjärjestelmätyötä varten. Vaikka käytännön toimenpiteitä voidaan delegoida muille organisaation jäsenille, on ympäristöjärjestelmässä tiettyjä vastuuta, jotka säilyvät johdolla. (Härmäläinen ym. 2005, 15-16; Suomen Standardoimisliitto SFS ry 2015, 14-15, 29.)

BioGTS Oy:ssä ympäristöjärjestelmän rakentaminen aloitettiin nimeämällä projektin vastuulliseksi toteuttajaksi opinnäytetyön tekijä. Lisäksi hänelle osoitettiin ohjaaja sekä yrityksen johtoryhmään kuuluva henkilö, jolle opinnäytetyön tekijä raportoi työn etenemisestä.

Näiden alkuvaiheen resurssien osoittamisen jälkeen määriteltiin yrityksen ympäristöpolitiikka. Ympäristöpolitiikassa yrityksen ylin johto linjaa julkisesti yrityksen ympäristön suojelun tasoa, sen tukemista ja parantamista koskevat periaatteet. Jotta yritys voi saada ISO 14001 -sertifikaatin, on ympäristöpolitiikan oltava julkisesti saatavilla oleva ylläpidetty dokumentti. (Hämäläinen ym. 2005, 15-16; Suomen Standardoimisliitto SFS ry 2015, 14-15, 29.) Opinnäytetyöntekijä kirjoitti yritykselle ympäristöpolitiikan, jonka yrityksen kehitysjohtaja muutosehdotusten jälkeen hyväksyi.

5.2 Suunnittelu

Kun tarvittavat resurssit sekä yrityksen johdon sitoutuminen ympäristöjärjestelmään on osoitettu, alkaa suunnitteluvaihe. Suunnitteluvaiheessa käydään läpi yrityksen prosessit ja tunnistetaan niistä ne toimenpiteet ja käytetyt tai valmistetut tuotteet tai palvelut, joilla voi olla merkittäviä ympäristövaikutuksia. Ympäristövaikutukset voivat olla myönteisiä tai kielteisiä. Lisäksi selvitetään lakisääteiset sekä muut velvoittavat ja sidosryhmien vaatimukset. Vaatimusten selvittämisen jälkeen on luotava toimintamallit sille, miten yritys varmistaa täyttävänsä kaikki sitovat velvoitteet ja pysyvänsä ajantasalla vaatimusten mahdollisista muutoksista. Kun ympäristövaikutukset ja velvoitteet on selvitetty, asetetaan ympäristöjärjestelmän ensimmäiset päämäärät, sekä suunnitellaan tarkat toimenpiteet niiden saavuttamiseksi. Saavutusten tulisi olla mitattavia, ja kaiken tiedon dokumentoitavissa. Suunnitteluvaiheessa käydään läpi myös riskit ja mahdollisuudet sekä se, miten niitä yrityksessä käsitellään. (Hämäläinen ym. 2005, 16; Suomen Standardoimisliitto SFS ry 2015, 15-17, 29-33.)

BioGTS Oy:ssä oli syksyllä 2016 luotu prosessikaavio, jossa oli esitelty yrityksen keskeisimmät prosessit hyvinkin tarkasti. Ensin päätettiin ympäristöjärjestelmän rajaamisesta vain yrityksen Jyväskylän toimipisteessä tapahtuviin prosesseihin, joita olivat projektointi, suunnittelu, tuotanto ja hankinnat. Kun rajausta oli tehty, aloitettiin ympäristönäkökohtien kartoittaminen, eli ympäristökatselmus. Kartoitus tehtiin taulukon avulla, johon kerättiin eri prosessien työntekijöitä haastattelemaan sekä toimintoja katselmoimalla tietoja ympäristönäkökohdista ja niiden vaikutuksista. Haastatellut työntekijät olivat kunkin prosessin johto- tai vastuutehtävissä olleita henkilöitä. Haastateltavia pyydettiin arvioimaan myös ympäristövaikutuksen merkittävyyttä, sillä järjestelmässä on tarkoitus huomioida vain merkittävät ympäristönäkökohdat. Kustakin prosessista kerättiin muutama merkittävin ympäristövaikutus tai -näkökohta, jotka otettiin tavoitteenasettelun pohjaksi. Kaikilla haastatelluilla oli kattava kokonaiskuva omasta prosessistaan. Eri ympäristövaikutusten merkit-

tävyttä pohdittiin yhdessä opinnäytetyön tekijän ja haastatellun henkilön kanssa. Näin opinnäytetyön tekijä pystyi tarjoamaan omaa tietotaitoaan vaikutusten merkittävyyden arvioinnin tueksi. Haastatelluilla henkilöillä oli kuitenkin poikkeuksetta selkeä näkemys siitä, mitkä ympäristövaikutukset olivat merkittäviä ja mitkä vähemmän merkittäviä. Tästä voitiin päätellä, että yrityksessä kiinnitettiin huomiota ympäristövaikutuksiin jo ennen ympäristöjärjestelmätöiden aloittamista. Ympäristötavoitteiden asettaminen on tätä opinnäytetyötä kirjoittaessa vielä kesken. Tavoitteiden asettelun keskeisiä kysymyksiä tulevat olemaan vastuut eri prosessien ympäristötavoitteiden saavuttamisesta. Tavoitteiden on oltava realistisia ja saavutettavissa, sekä mitattavissa niin että tavoitteen saavuttamisen jälkeen voidaan joko tiukentaa nykyistä tavoitetta tai suunnitella kokonaan uusia tavoitteita.

ISO 14001 -standardin mukaisesti yrityksen tulee olla tietoinen sen toimintaan vaikuttavasta ympäristölainsäädännöstä ja muista ympäristöasioihin liittyvistä sitoumuksista ja velvoitteista. Lainsäädännössä ei ole määritelty erikseen sitä, mikä kaikki lainsäädäntö luetaan ympäristölainsäädännöksi. Yleisesti, kuten myös tässä yhteydessä, ympäristölainsäädännöllä tarkoitetaan yrityksen ympäristönäkökohtiin liittyvää lainsäädäntöä. Lainsäädäntö asettaa vähimmäistason, joka yrityksen tulee ehdottomasti täyttää. Ympäristöjärjestelmän jatkuvan parantamisen periaatteen mukaisesti yritys pyrkii kuitenkin jatkuvasti vähimmäistasoa parempaan ympäristönsuojelun tasoon. (Hämäläinen ym. 2005, 27-29.) BioGTS Oy:ssä arvioitiin tarkasteltaviin prosesseihin vaikuttava merkittävin ympäristölainsäädäntö, joka dokumentoitiin omaksi taulukokseen. Ympäristölainsäädännön muuttuvia vaatimuksia seurataan listan avulla, ja siihen nimetään vastuhenkilö.

Yrityksen toimintaan liittyviä riskejä ja mahdollisuuksia oli arvioitu jo aiemmin liiketoimintasuunnitelmassa SWOT-analyysin avulla. SWOT-analyysissä arvioidaan yrityksen sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia, sekä ulkoisia uhkia ja mahdollisuuksia (Vuorinen 2013, 64). Ympäristöriskejä arvioitiin lisäksi ympäristövaikutusten arvioinnin yhteydessä. Riskien arviointi tehtiin samassa taulukossa kuin ympäristövaikutusten arviointi. Kunkin ympäristövaikutuksia mahdollisesti aiheuttavan näkökohdan yhteydessä kysyttiin myös siihen liittyvistä riskeistä. BioGTS Oy:ssä on varauduttu erilaisiin tuotantoon ja toimintaan liittyviin riskeihin myös pelastussuunnitelmalla. Nämä yhdessä antoivat hyvän pohjan riskien arvioinnille.

5.3 Järjestelmän toteuttaminen

Kun ympäristöjärjestelmä ja sen tavoitteet on suunniteltu, suunnitelmaa lähdetään toteuttamaan. ISO 14001:2015 -standardissa on tarkkoja määritelmiä sille, miten järjestelmää toteutetaan. Standardissa ohjeistetaan tarkasti muun muassa se, mitä tietoa on dokumentoitava ja miten sitä säilytetään. Standardissa kuvataan vastuiden ja valtuuksien, sekä ympäristöasioista viestimisen vähimmäisvaatimukset. Lisäksi määritellään se, miten organisaation jäsenten pätevyyttä, tietoisuutta ja resursseja ympäristöjärjestelmään liittyen on ylläpidettävä. Järjestelmän toteuttamisvaiheessa laaditaan myös suunnitelmat sille, miten ympäristövaikutuksia aiheuttavia toimintoja suoritetaan normaaleissa ja poikkeustilanteissa. (Hämäläinen ym. 2005, 16; Suomen Standardoimisliitto SFS ry 2015, 17-20, 33-36.)

Bio GTS Oy:n käyttöön tehtiin seurantataulukko ympäristöjärjestelmän vaatimista dokumenteista. Taulukosta voidaan seurata sitä, mitkä dokumentit ovat tekemättä, mitkä kesken ja mitkä valmiita. Taulukossa myös kerrotaan se, miten dokumentoitu tieto tallennetaan ja missä julkiset dokumentit julkaistaan. Dokumenttien säilytyksestä ja päivittämisestä kirjattiin oma lukunsa myös ympäristökäsikirjaan. BioGTS Oy:llä on käytössään sähköinen järjestelmä dokumenttien säilyttämiseen. Ympäristönäkökohdista ja -vaikutusten seuraamisesta vastaavia henkilöitä ei vielä opinnäytetyön tekoaikana nimetty. Lisäksi seurantakäytännöt sekä tarkat prosessikuvaukset eri ympäristövaikutuksia mahdollisesti aiheuttavista toiminnoista odottavat tekijäänsä. Ympäristöjärjestelmätyö on siis näiltä osin vielä kesken. Osasyyn tähän on yrityksen voimakas kasvu ja toiminnan dynaamisuus, joiden myötä ihmisten toimenkuvat ja prosessit ovat jatkuvassa muutoksessa. Yrityksessä on kuitenkin halukkuutta kehittää sekä prosesseja että ympäristöjärjestelmää sertifioiduksi.

Ympäristöviestintä suunniteltiin BioGTS Oy:n henkilöstöoppaassa jo aiemmin määriteltyjen viestintäohjeiden pohjalta. Sisäisessä viestinnässä käytetään muun muassa sähköpostilistoja ja viikkopalavereita, ulkoisesta viestinnästä huolehtivat siihen erikseen nimetyt henkilöt yrityksen yleisen viestintästrategian mukaan. Ympäristöviestinnästä ovat vastuussa ympäristöjärjestelmän rakentamisessa mukana olevat henkilöt.

5.4 Arviointi

Mitattavuus ja arvioitavuus ovat keskeisessä osassa ISO 14001:2015 -standardissa. Standardin neljäs osa keskittyykin ympäristöjärjestelmän ja sen vaikuttavuuden arviointiin. Jatkuvan parantamisen periaatteen mukaisesti ympäristöjärjestelmää on katselmoitava ja arvioitava järjestelmällisesti sen vaikuttavuuden takaamiseksi. Järjestelmän vaikuttavuuden lisäksi arvioidaan yrityksen ympäristön suojelun tasoa. Lisäksi yrityksen on määriteltävä toimintatavat poikkeustilanteisiin, jolloin tavoitteeksi asetettu ympäristön suojelun taso voi olla uhattuna. Sertifikaatin hakemiseksi yrityksissä on suoritettava ulkoiset auditoinnit, mutta myös yrityksen itse tekemät sisäiset auditoinnit ovat tärkeä osa ympäristöjärjestelmää. Sisäisten auditointien myötä yritys saa tietoa siitä, millaisia ympäristönäkökohtia ja -vaikutuksia sen toiminnalla on ja kuinka hyvin sen ympäristöjärjestelmä toimii. Sisäiset auditoinnit on suunniteltava säännöllisiksi ja säännönmukaisiksi. Standardissa annetaan tarkat ohjeet auditointien järjestämiseksi. (Hämäläinen ym. 2005, 16; Suomen Standardoimisliitto SFS ry 2015, 21-22.)

Tätä opinnäytetyötä kirjoitettaessa BioGTS Oy:ssä on menossa ensimmäinen sisäinen auditointikierron. Keväällä 2017 tehtiin luvussa 4.2 mainittu ympäristökatselmus, joka loi pohjan ympäristöjärjestelmälle ja määritteli ensimmäistä kertaa tarkasteltavien prosessien merkittävät ympäristönäkökohdat ja -vaikutukset. Ennen syksyllä 2017 toteutettua ensimmäistä sisäistä auditointia henkilöstöä on koulutettu ympäristöjärjestelmään ja sen kehittämiseen liittyen. Näin vastuuhenkilöt ovat osanneet jalkauttaa ympäristönsuojeluun liittyvät toimenpiteet omille vastualueilleen. Ensimmäisellä sisäisellä auditointikierroksella prosessit käydään uudelleen läpi ja arvioidaan sitä, miten järjestelmän jalkauttaminen on onnistunut. Samalla kirjataan poikkeamat ja kehitystarpeet. Yrityksen tavoitteena on hakea ISO 14001:2015 -sertifikaattia vuoden 2018 aikana. Ennen sertifikaatin hakemista edessä on ainakin toinen sisäinen auditointi. Kaikki auditointimateriaali on dokumentoitu ja tallennettu standardin ohjeiden mukaisesti. Ympäristöjärjestelmään liittyviä mittareita määriteltiin tasolla toteutunut, kesken, ei toteutunut. Tätä työtä kirjoitettaessa BioGTS Oy:ssä tehdään yrityksen toimintaan liittyvien mittareiden määrittelyä opiskelijatyönä. Ympäristöjärjestelmään liittyvät mittarit määritellään myöhemmin.

5.5 Johdon katselmus

ISO 14001:2015 standardi alkaa johdon sitoutumisen osoittamisella, ja samaan teemaan se myös päättyy. Yrityksen johto osoittaa sitoutumistaan ympäristöjärjestelmään tekemällä säännöllisesti

johdon katselmuksen. Johdon katselmuksessa arvioidaan ympäristöjärjestelmää kokonaisuutena - sen soveltuvuutta, tarkoituksenmukaisuutta ja vaikuttavuutta. Samalla varmistetaan jatkuvan parantamisen periaatteen toteutuminen. Koska ympäristöjärjestelmä rakennetaan aina kunkin yrityksen tarpeita ja toimintaa vastaavaksi, on yrityksen toiminnan tunteva johto paras taho arvioimaan ympäristöjärjestelmää. Johdon katselmuksia järjestetään suunnitelmallisesti ja säännöllisin väliajoin. (Hämäläinen ym. 2005, 16-17; Suomen Standardoimisliitto SFS ry 2015, 22-23.)

BioGTS Oy:n ympäristöjärjestelmätyö on tätä työtä kirjoitettaessa vielä arviointivaiheessa, joten johdon katselmuksia siellä ei ole järjestetty. Järjestelmän suunnitteluvaiheessa luotiin kuitenkin dokumentit ja suunnitelma johdon katselmusten järjestämiseksi tulevaisuudessa.

6 YMPÄRISTÖJOHTAMISEN KEINOJA KASVUYRITYKSILLE

Ennen työn aloittamista ennakkokäsityksenä oli, että kasvuyrityksiä yhdistäviä ympäristöjohtamiseen liittyviä asioita on mahdollista löytää. Ympäristöasioiden hallinnan merkitys liiketoiminnassa kasvaa jatkuvasti. Startup- ja kasvuyritysten ympäristöasioiden hallinta olisikin hyvä ottaa huomioon heti toiminnan alusta alkaen. Standardoidut järjestelmät ovat usein kuitenkin melko raskaita ja kankeita, ja näin soveltuvat huonosti dynaamisten kasvuyritysten toimintaan. Kasvuyritysten käyttöön soveltuisivat paremmin vähemmän henkilöresursseja ja aikaa sitovat ympäristöjohtamisen menetelmät. Keskeistä on, että ympäristöjohtamista voidaan toteuttaa osana muuta liiketoimintaa. Tällöin yrityksen johto ja henkilökunta saadaan toiminnan alkuvaiheista alkaen sitoutettua ympäristöasioiden hallintaan. Lisäksi ympäristöasiat saadaan yrityksen liiketoimintaa läpileikkaaviksi teemoiksi.

Kasvuyrityksiä yhdistäviä piirteitä ympäristöjohtaisen näkökulmasta ovat resurssien niukkuus ja toiminnan jatkuva muutos. Tällä yhdistelmällä ympäristöjohtamisen järjestelmällinen toteuttaminen esimerkiksi ISO 14001 -standardin mukaista ympäristöjärjestelmää noudattamalla voi olla haastavaa tai jopa mahdotonta. Kasvuyritysten ympäristöjohtamista voidaan tukea ottamalla se osaksi muita, yrityksessä joka tapauksessa suoritettavia prosesseja ja toimintoja. Ympäristöjärjestelmät hyödyttävät yrityksiä ennen kaikkea myönteisen mielikuvan kautta, ja tätä mielikuvaa kannattaa lähteä rakentamaan jo ennen kuin yritys on valmis ympäristöjärjestelmään. Seuraavaksi on esitelty neljän alaotsikon alla sellaisia ympäristöjohtamisen toimenpiteitä, joita toteuttamalla yritys voi pienilläkin resursseilla toteuttaa ympäristöjohtamista. Nämä toimenpiteet on valittu kirjallisuudesta tehtyjen johtopäätösten, haastatteluiden ja BioGTS Oy:ssä työskennellessä tehtyjen havaintojen perusteella.

6.1 Ympäristövaikutusten arviointi, ympäristöpolitiikka ja lakisääteiset velvollisuudet

Yrityksen ympäristöjohtamisen lähtötasona ja perusasioina voidaan pitää ympäristövaikutusten tunnistamista ja arviointia, ympäristöpolitiikkaa sekä lakisääteisten velvollisuuksien tunnistamista. Hämäläisen ym. (2005) mukaan kaikkien yritysten tulisi tunnistaa oman toimintansa ympäristövaikutukset. Ympäristövaikutusten tunnistaminen ja haitallisten ympäristövaikutusten minimoiminen on tärkeässä roolissa myös ISO 14001:2015 -standardissa. Yrityksen prosessien kuvaami-

nen auttaa myös ympäristövaikutusten tunnistamisessa ja arvioinnissa. Prosesseja kuvattaessa on helppoa kirjata ylös myös niiden ympäristövaikutuksia, sekä arvioida niiden merkittävyyttä.

Kun yritys toteuttaa toiminnassaan jonkinlaista ympäristöjohtamisen menetelmää, se noudattaa omaa ympäristöpolitiikkaansa. Ympäristöpolitiikalla tarkoitetaan yrityksen yleisiä ympäristön suojelun tasoon liittyviä tavoitteita ja periaatteita. Ympäristöpolitiikan laatiminen voisi olla hyväksi kaikille, myös voimakkaan kasvun vaiheessa oleville yrityksille.

Yrityksen on oltava perillä sen lakisääteisistä velvollisuuksista (Hämäläinen ym. 2005, 26). Ympäristölainsäädäntö määrittelee yrityksen ympäristönsuojelun vähimmäistason. Kuten ympäristövaikutuksia, myös yrityksen lakisääteisiä velvollisuuksia ja niiden toteutumista on pystyttävä seuraamaan ja arvioimaan.

6.2 Pelastussuunnitelma

Pelastussuunnitelma antaa lähtökohdan äärimmäisissä poikkeustilanteissa toimimiselle. Pelastussuunnitelmasta on hyvä aloittaa yrityksen toimintaan liittyvien riskien kartoitus ja niiden arviointi. Pelastuslaissa määritellään se, millaisissa kiinteistöissä, tapahtumissa tai muissa tilanteissa on laadittava pelastussuunnitelma (Pelastuslaki 29.4.2011/379 15-16§). Vaikka pelastussuunnitelma ei olisi yritykselle lakivelvoitteinen, sen laatimalla yritys sekä huolehtii turvallisesta työympäristöstä että varautuu toimimaan erilaisissa poikkeustilanteissa.

6.3 SWOT -analyysi

Yrityksen liiketoimintaan liittyviä riskejä arvioidaan myös SWOT -analyysissä. Koska se on varsin laajalti tunnettu ja edelleen suosituin liikkeenjohdon strategiatyökalu, voisivat startup- ja kasvuyritykset ottaa SWOT -analyysin yhteydessä huomioon myös ympäristön suojelun tasoon liittyvät riskit, niiden välttämisen ja hallinnan. SWOT -analyysissä tarkasteltavat asiat ovat aina subjektiivinen valinta, ja yritykset tekevät sen omista lähtökohdista omaan käyttöönsä. Mikäli yrityksen arvoihin ja ympäristöpolitiikkaan liittyy yrityksen ympäristöjohtaminen, on SWOT -analyysi luonteva paikka tarkastella myös näitä asioita. (Vuorinen 2013, 64-65.)

SWOT -analyysistä on johdettu myös ympäristö-SWOT:n käsite, jossa eri toimenpiteitä arvioidaan SWOT -analyysin menetelmin. Ympäristö-SWOT:n avulla voidaan myös vertailla eri toimenpitei-

den positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia. Menetelmää on käytetty muun muassa Kansallisen ilmastostrategian ympäristövaikutusten arvioinnissa (Attila, Hildén, Hiltunen, Karvosenoja & Syri 2001, 46-49, 85).

6.4 Viestintä

Viestinnällä on merkittävä rooli jokaisen organisaation toiminnassa. Hyvin suunniteltu ja johdettu viestintä tukee yrityksen ydinliiketoimintaa. Yrityksen sisäisen viestinnän rooli on tietojen vaihtaminen ja yhteisöllisyyden rakentaminen. Ulkoisella viestinnällä taas vaikutetaan muun muassa yrityksen maineeseen ja brändiin, sillä osallistutaan yhteiskunnalliseen keskusteluun ja tehdään myyntiä ja markkinointia. Hyvin toimivassa yrityksessä viestintä on hyvin suunniteltua ja johdettua. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2016, 10-11.)

Ympäristöasioiden huomioiminen niin yrityksen sisäisessä kuin ulkoisessakin viestinnässä on kevyt mutta tehokas ympäristöjohtamisen keino. Kun ympäristöasiat huomioidaan yrityksen toiminnassa ja sen suunnittelussa, niistä kertominen tulee luontevasti osaksi myös yrityksen viestintää. Näin oli myös kaikissa tätä opinnäytetyötä varten haastatelluissa yrityksissä. Sisäisessä viestinnässä ympäristöasiat voidaan huomioida uusien työntekijöiden perehdytyksessä, henkilöstön koulutuksessa ja esimerkiksi henkilöstöoppaassa. Myös viestintäsuunnitelmasta tulisi varata oma osionsa ympäristöasioista viestimiselle niin sisäisesti kuin ulkoisestikin. Ulkoisessa viestinnässä ympäristöasioista viestimisellä voidaan sekä osallistua yhteiskunnalliseen keskusteluun että luoda positiivista mielikuvaa yrityksestä. Ympäristöasioista voidaan viestiä sekä yleisesti että kohdennetusti asiakkaille ja muille sidosryhmille. Tärkeää on, että etenkin ulkoista viestintää suunnitellaan ja johdetaan hallitusti.

7 POHDINTA

Startup- ja kasvuyritysten ympäristöjohtaminen oli aiheena erittäin mielenkiintoinen ja innostava. Haastatteluiden tekeminen ja muu tiedonhankinta antoivat paljon uutta tietoa aiheesta. Tässä työssä on tiivistetty se, miten ympäristöjärjestelmää voidaan alkaa erilaisissa yrityksissä rakentaa. Opinnäytetyön tekemisen myötä työn tekijä on päässyt haastamaan omaa ammattitaitoaan ja oppimaan uutta yritysten johtamisesta ja ympäristöjohtamisesta. Opinnot jatkuvat Jyväskylän avoimessa yliopistossa johtamisen opinnoilla.

Tämän opinnäytetyön myötä heräsi useita uusia kysymyksiä kasvuyritysten ympäristöjohtamiseen liittyen. Startup- ja kasvuyritykset ovat ilmiönä verrattain uusi, joten vertaisarvioitua julkaistua tutkimustietoa Suomesta oli saatavilla rajallisesti. Jatkuvasti ekologisoituvassa globaalissa taloudessa toimivia kasvuyrityksiä olisi mielenkiintoista tutkia suomalaisessa toimintaympäristössä. Laajempi tutkimus yritysten arvoista ja suhtautumisesta ympäristöjohtamiseen olisi mielenkiintoinen sekä antaisi laajemman näkökulman tässä opinnäytetyössä tarkasteltuun aiheeseen. Lisäksi olisi kiinnostavaa tehdä tutkimusta siitä, kuinka merkittävänä hankintapäätökseen vaikuttavana seikkana eri kasvuyritysten asiakkaat pitävät yritysten ympäristöasioiden hallinnan tasoa. Tehdyissä haastatteluissa nousi esille se, että yrityksissä ajateltiin ympäristöjärjestelmän oleva merkittävä brändihyöty ja kilpailuetu etenkin kansainvälisillä markkinoilla. Nämä näkemykset perustuivat kuitenkin haastateltujen henkilöiden henkilökohtaiseen arvioon, eivätkä ne näin ollen ole välttämättä tosiasioita.

Haastattelut antoivat vastauksia sekä opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin että työn edetessä esille nousseisiin kysymyksiin. Vastaukset tukivat hypoteesia siitä, että kasvuyritysten ympäristöjohtamiseen liittyvät käytännöt, arvot ja asenteet ovat eri yrityksissä samanlaiset. Myös haasteet sekä etenkin ympäristöjärjestelmän huonoiksi puoliksi arvioidut asiat olivat kaikissa yrityksissä samanlaiset. Tutkimuskysymysten asettelu oli onnistunut, ja haastatteluaineiston perusteella pystyttiin arvioimaan myös sitä, miten ympäristöjohtaminen startup- ja kasvuyrityksissä voitaisiin järjestää ilman että se vie resursseja ydinliiketoiminnasta tai rajoittaa yrityksen toimintaa.

Yritysten yhteiskunnallisen vastuun korostuessa ympäristöjohtaminen tulee olemaan nykyistä merkittävämmässä roolissa tulevaisuudessa. Ekologistumisen ja kestävä kehityksen kysymysten noustessa esille yritysten paine lisätä ympäristöviestintää kasvane. Kun yritys ottaa nämä asiat

huomioon jo toimintansa alkuvaiheesta alkaen, tulee myös ympäristöjärjestelmän luominen helpommaksi.

LÄHTEET

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.

Attila, M., Hildén, M., Hiltunen, M., Karvosenoja, N. & Syri, S. 2001. Kansallisen ilmastostrategian ympäristövaikutusten arviointi. Helsinki: Suomen ympäristökeskus.

BioGTS Oy 2017. Viitattu 8.2.2017, <http://biogts.fi/>.

Graham, P. 2012. Startup = growth. Viitattu 21.2.2017, <http://paulgraham.com/growth.html>.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hughes, A. & Kemp, V. 2000. Real financial benefits from ISO 14001? Potential for economic value added through ISO 14001 at Unique Images Ltd. Teoksessa Hillary, R. (toim.) ISO 14001. Case studies and practical experiences. Sheffield: Greenleaf Publishing Limited.

Hämäläinen, K., Pesonen, H. & Teittinen, O. 2005. Ympäristöjärjestelmän rakentaminen. Helsinki: Talentum.

Kasvu Open 2017. Viitattu 20.11.2017, <https://www.kasvuopen.fi/>.

Kortetjärvi-Nurmi, S. & Murtola, K. 2016. Areena. Yritysviestinnän käsikirja. 1.-2. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Marsh, N. 2017. Global Support Operations Manager, Naturvention Oy. Haastattelu 21.4.2017. Tekijän hallussa.

Moisio, J., Sahlberg, S. & Tuominen, R. 2008. Kestävää ympäristönhallintaa. ISO 14001:2004 & EMAS. Turku: Benchmarking Ltd.

Mäenpää, S. 2007. Ympäristölaskenta. Ympäristöjohtamisen sanasto. Vaasan yliopisto. Viestintäteiteiden laitos. Terminologinen harjoitustyö. Viitattu 31.1.2018, <http://lipas.uwasa.fi/termino/WasaTerm/ymparistojohtaminen/ympristlaskenta.html>.

Pelastuslaki 29.4.2011/379.

Polvinen, N. 2017. Business Development Officer, Conexbird Ltd. Haastattelu 31.3.2017. Tekijän hallussa.

Santala, J. 2017. ISO 9001:2015 -laadunhallintajärjestelmä bioenergialaitosten valmistajalle. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Kone- ja tuotantotekniikan koulutusohjelma. Opinnäytetyö. Viitattu 3.10.2017, <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2017053111540>.

Suomen Luonnonsuojeluliitto ry 2017. Ympäristölainsäädäntö. Viitattu 28.2.2017, <http://www.sll.fi/mita-sina-voit-tehda/vaikuta-lahiymparistoosi/ymparistorikokset/ymparistolainsaadanto>.

Suomen Standardoimisliitto SFS ry 2015. SFS-EN ISO 14001. 3. painos. Helsinki: Suomen Standardoimisliitto SFS ry.

Suomen Ympäristökeskus SYKE 5.7.2016. Ympäristöjärjestelmät ja johtaminen. Viitattu 21.2.2017, http://www.ymparisto.fi/fi-FI/Kulutus_ja_tuotanto/Ymparistojarjestelmat_ja_johtaminen.

Switzer, J., Ehrenfeld, J. & Milledge, V. 2000. ISO 14001 and environmental performance. The management goal link. Teoksessa Hillary, R. (toim.) ISO 14001. Case studies and practical experiences. Sheffield: Greenleaf Publishing Limited.

Tienari, J. & Meriläinen, S. 2010. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. 1.-2. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Turpeinen, H. 2017. Operatiivinen johtaja, BioGTS Oy. Haastattelu 1.11.2017. Tekijän hallussa.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2017. Kasvuyritykset. Viitattu 21.2.2017, <http://tem.fi/kasvuyritykset>.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja. 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

1. Perustiedot

- Haastateltavan nimi ja asema yrityksessä.
- Yrityksen nimi ja toimiala, keskeiset prosessit.
- Henkilöstön määrä ja liikevaihto kolmena edellisenä vuotena, tavoite vuodelle 2017.
- Mitä ympäristöjohtaminen vastaajan mielestä on / millaisia mielikuvia sana herättää?
- Onko yrityksessä nimetty ympäristöasioista vastaava henkilö?
 - o Jos ei, onko jokin vakiintunut käytäntö / epävirallinen ympäristövastaava?

2. Ympäristöjärjestelmät

- Miten ympäristöasiat huomioidaan yrityksen toiminnassa?
- Miten lakisääteisten veloitteiden täytyminen ympäristöasioiden osalta varmistetaan yrityksessä?
- Miten ympäristöasiat huomioidaan yrityksen toiminnan suunnittelussa?
- Onko yrityksellä sertifioitu ympäristöjärjestelmä?
 - o Jos ei, onko yrityksellä jokin muu ympäristöjärjestelmä?
 - o Jos ei, onko ympäristöjärjestelmän luomista suunniteltu / harkittu?
 - Jos ei, miksi?
 - Jos kyllä, miksei ole toteutettu / millä aikataululla järjestelmä on tarkoitus toteuttaa?
 - o Jos kyllä, koska se on luotu, miksi ja kenen aloitteesta?
 - Miten järjestelmä on otettu käyttöön?
 - Koska järjestelmä on sertifioitu?
 - Miten yrityksen johto / muu henkilöstö on sitoutunut ympäristöjärjestelmään?

3. Ympäristöjohtamisen kehittäminen

- Miten yrityksen ympäristöjohtamista voitaisiin jatkossa kehittää?
- Kaipaisiko vastaaja ulkopuolista tukea yrityksen ympäristöjohtamisen kehittämiseen?
 - o Jos ei, miksi?
 - o Jos kyllä, minkälaista?

(tietoa / opastusta / käytännön ohjeita / mallin ympäristöjärjestelmän rakentamiseksi...)

- Jos kyllä, miltä taholta?

(konsultti / paikallinen yrityskehitystoimija / oppilaitokset...)

- Jos kyllä, olisiko vastaaja valmis maksamaan palvelusta?

4. Ympäristöjärjestelmien hyödyt

- Millaista hyötyä vastaaja arvioi ympäristöjärjestelmästä olevan yritykselle?

(jatkuva parantaminen / kilpailuetu, uskottavuus / riskien hallinta, toimintavarmuuden lisääntyminen / työssäviihtyminen, selkeät toimintamallit...)

- Onko jatkuvan parantamisen käsite tuttu vastaajalle?

(PDCA-malli)

- Millaisia haittoja vastaaja arvioi ympäristöjärjestelmästä olevan yritykselle?

(kustannukset / toiminnan joustavuus voi kärsiä / liian tiukat vaatimukset...)

5. Yrityksen toimintaympäristö

- Onko yrityksen toiminnalle määritelty arvot ja/tai visio?

- Jos kyllä, miten ympäristöasiat on niissä huomioitu?

- Miten vakiintuneita yrityksen toiminta ja toimintatavat ovat?

- Miten yrityksessä hallitaan muutoksia?

- Miten yrityksessä siedetään epävarmuutta?