

KAIJA MÖTTÖ

Vastuullisuus tieliikenteen tavarankuljetustoiminnassa

Tampereen yliopiston väitöskirjat 400

KAIJA MÖTTÖ

Vastuullisuus tieliikenteen tavarankuljetustoiminnassa

AKATEEMINEN VÄITÖSKIRJA
Esitetään Tampereen yliopiston
Johtamisen ja talouden tiedekunnan
suostumuksella julkisesti tarkastettavaksi
Tampereen yliopiston Pinni B rakennuksen
auditoriossa B1096, Kanslerinrinne 1,
Tampere, 21.05.2021, klo 12

AKATEEMINEN VÄITÖSKIRJA

Tampereen yliopisto, Johtamisen ja talouden tiedekunta

<i>Vastuuhjaaja</i>	Hallintotieteiden tohtori Anniina Autero Tampereen yliopisto Suomi	
<i>Ohjaaja ja kustos</i>	Professori Jari Stenvall Tampereen yliopisto Suomi	
<i>Esitarkastajat</i>	Dosentti Jari Kaivo-oja Turun yliopisto Suomi	Apulaisprofessori Kirsi-Mari Kallio Turun yliopisto, Porin yksikkö Suomi
<i>Vastaväittäjä</i>	Dosentti Jari Kaivo-oja Turun yliopisto Suomi	

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

Copyright ©2021 tekijä

Kannen suunnittelu: Roihu Inc.

Taitto: Eija Kylmäniemi

ISBN 978-952-03-1917-5 (painettu)

ISBN 978-952-03-1918-2 (verkkojulkaisu)

ISSN 2489-9860 (painettu)

ISSN 2490-0028 (verkkojulkaisu)

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-1918-2>

PunaMusta Oy – Yliopistopaino

Joensuu 2021

Liikenne- ja viestintäministeriön virastouudistuksen myötä Liikenteen turvallisuusvirasto Trafi, Viestintävirasto sekä Liikenneviraston tietyt toiminnot yhdistyivät Liikenne- ja viestintävirasto Traficomiksi 1.1.2019 alkaen. (HE 34/2018.)

Nyt on kiitoksen aika

Useimmiten tieteellisen tekstin tuottaminen on eräänlaista kokoamista. Ennen tätä käsillä olevaa tutkimusta useat tieteellisten tekstien tuottajat ovat tuoneet esille aiheeseen liittyviä näkemyksiään omasta sekä muiden tuottamien tieteellisten tekstien näkökulmista. Tutkijat ovat käyttäneet tuotoksissaan eri aikakausien lähteitä, tutkineet ehkä samojaakin käsitteitä ja aiheita ja näin saaneet uusia tulkintoja sekä ymmärryspintoja vastuullisuuskäsitteiden ja käytännön toimintojen laajasta kentästä. Jokaisella tieteellisen tekstin tuottajalla on omanlaisensa tulkintatapa ja ymmärrys tutkimastaan aiheesta. Lisäksi kullakin on taustalla oma kulttuuri-, arvo- ja moraalinäkemysensä. Näin samankin aiheen tutkimuksista tulee erilaisia, jolloin samanlaisen tutkimuksen tulokset näyttävät eri sisältöisinä sekä eri aikakausituloktina. Lisäksi eri tutkijat käyttävät samoja, mutta myös toisenlaisia tutkimukseen soveltuvia termejä, tutkimusmetodeja sekä muita tutkimukseen soveltuvia työkaluja. Vastuullisuuden tutkimuksessa saattaa olla läsnä niin menneen ajan kuvausta, nykypäivää kuin monissa tapauksissa myös tulevaisuuteen viittaavaa tarkastelua. Samanlaisten tutkimusten ja tutkimusaiheiden rikkaus näyttää siinä, että eri tutkijoiden tuoma uutuus ja erilainen totuus korostuvat ja henkilöityvät tekijänsä mukaan. Jokainen tutkija jättää jalanjälkensä tieteellisen tutkimuksen kenttään. Tämän jalanjäljen merkitys mitataan useinkin myöhemmin historiassa.

Väitöskirjatyön onnistumisen ja maaliin saattamisen edellytyksiä ovat asiantuntevat ohjaajat. Hallintotieteiden tohtori Anniina Autero ja professori Jari Stenvall ovat toimineet väitöskirjatyöni ohjaajina. Ohjaajani ovat uskoneet minuun ja tutkimukseeni ja ohjanneet oikeaan suuntaan. Heidän asiantuntijuutensa avulla ymmärsin karsia liialliset rönnyt ja näin pitäytymään asiassa. Anniina ja Jari, teitä on paljon kiittäminen, ohjauksesta ja monista kannustavista keskusteluista. Ilman näitä keskusteluja vieläkin pyörittäisin peukaloitani.

Esitarkastajat ovat antaneet rakentavia parannusehdotuksia ja näin jakaneet näkemyksiään vastuullisesta ja turvallisesta liiketoiminnasta. Saamistani kommentteista ja huomioista osoitan arvostavat kiitokseni väitöskirjani esitarkastajille dosentti Jari Kaivo-ojalle ja

apulaisprofessori Kirsi-Mari Kalliolle. Vastaväittäjäksi lupautumisesta esitän suurkiitokset dosentti Jari Kaivo-ojalle.

Tutkimuksen toteuttamisen kannalta tutkimukseen osallistuneiden kuljetusyritysten arviot ja kommentit ovat olleet keskeisessä asemassa. Ilman teidän apuanne tutkimustyö olisi jäänyt kovasti vajavaiseksi tai kokonaan tekemättä. Tästä osoitan teille suuret kiitokset. Hanna Vainio on ollut suureksi avuksi kielikäännoksissä, tästä kiitokset. Kielenhuollosta esitän kiitokset Eija Huotarille. Tutkimuksen viimeistelyvaiheen rakentavista ja suorista keskusteluista esitän erityiskiitokset Vilma Eskeliselälle. Tutkimustani on tukenut Suomen Kuljetus ja Logistiikka SKAL, jolle osoitan parhaimmat kiitokseni väitöskirjan viimeistelyä varten saadusta apurahasta.

Elämässä yleensä voi tapahtua asioiden jatkumoa. Näin myös on käynyt minun opinto- ja tutkimuspolkuni etenemisessä. Tämä viimeinen loikka väitöskirjan muodossa onkin monesta syystä kiitoksen aihe. Väitöstutkimuksen taustavaikuttajana on ollut Liikenteen turvallisuusvirasto Trafi väitösaikaisen antamisen ja monien keskustelujen muodossa. Erityisesti kiitän asiantuntevista keskusteluista ja tapaamisista Sanna Strömiä ja Marke Lahtista. Monista keskusteluista kiitokset myös Mikko Västilälle ja Jouni Lappalaiselle. Erityiskiitokset osoitan Lasse Nykäselle, hän oli vastuullisuusmallin päätehtävänä Tampereen teknillisen yliopiston Vernen osalta. Lassen kannustus on kantanut monessa, tätä tutkimusta tehdessäni. Parhaimmat kiitokset osoitan tarkastajille, ammattikuljettajille, yrittäjälle ja poliisille käytännön tason keskusteluista. Keskustelujen ansiosta olen saanut uusia ideoita ja intoa tutkimustyön jatkamiselle.

Tutkimuksen edistymisen eri vaiheissa käydyistä keskusteluista esitän kiitokset Marjolle ja Kristiinalle. Tutkimusprosessin aikana rinnalla on kulkenut lukuisia henkilöitä ja nimelistasta tulisi pitkä, joten henkilökohtaisesti kaikille teille lämpimästi kiitos. Tärkeimmässä kanssamatkustajan roolissa on ollut perheeni, tästä teille kaikille rakkaat halikiitokset.

Väitöskirjatutkimukseni omistan lapsenlapsilleni.

Leppävaarassa 21.5.2021

Kaija Möttö

Tutkijan mietelause

”Vastuullisuus on sitä, ettet mieti, kenelle tai kenen vuoksi sitä esität, vaan sisäistä se arvoina itsellesi ja toimit sen mukaisesti. Turvallisuus puolestaan rakentuu käytännön rutiineille, joita huollat ja toteutat. Tällöin olet näköalapaikalla kuljetusyritystoiminnassa. Ymmärrät ja tulet tietoiseksi vastuullisuuden ja turvallisuuden laajuudesta ja sen merkityksestä itselle, yritykselle ja yhteiskunnalle!”

Abstract

The purpose of this doctoral dissertation is to produce knowledge and increase understanding of how Finnish commercial road haulage companies view responsible and safe business practices from their own perspectives in their business. The study examines the responsible and safe business of nine Finnish road haulage companies of different sizes, and how this is reflected in their everyday operations. The main empirical data comes from the responses to a questionnaire that was sent to nine participating freight companies. This research examines the responsible and safe business practices of these nine Finnish road freight transport companies of different sizes and how these practices are visible in the everyday operations of these companies. A point of particular interest is how responsibility and safety become integrated in the business practices of these companies.

The research data is divided into the following three focal areas: (1) the significance of responsibility, (2) economic, social, and environmental responsibility, and (3) strategy, values, and leadership. The research shows that responsibility and safety in road freight transport operations are closely linked and inter-dependent. They are also key factors in the business practices of the freight company. The core research question is: what does responsibility mean in commercial road freight transport, and is it an element that adds value? Answers are sought by examining a dialogue between theory and empirical data. Responsibility is the central concept in this research. Its basic essence involves a mind set of working together to make progress with the foundational tools of trust, a shared value base, and ethical views and procedures. In commercial road freight transport, it is particularly important to consider a related topic, namely safety, along with all its aspects.

In this study, the concepts of responsibility and safety are interconnected. Therefore, the central focus is the participating companies' responsible business practices, including all subareas. Considering responsibility is an important component of a freight company's ongoing business practices, not just isolated acts of goodwill. It is business know-how that affects profitability and growth. Ethically acceptable procedures serve as a basis, and the dual role of the freight companies is thereby highlighted: they are simultaneously commer-

cial operators and a part of the operational environment in society where their operations have an impact on people's wellbeing. In their daily operations, the business must assess how it conceives its own social responsibility in practical terms. Responsibility plays a part in the competitiveness of the freight company; it can be used to compete for clients, personnel, and investors. A successful company profits not just its owners, but also its stakeholders and the society as a whole.

This dissertation research shows that a responsible freight company carries out its operations in a way that exceeds the legislative requirements and meets the expectations of society and stakeholders in terms of what are deemed as proper and acceptable business practices. The companies are evaluated from the perspectives of their impact on society and the expectations of their stakeholders – not only in terms of results or their economic position. Doing business is not simply marketing or the understanding of how a market economy works. Instead, responsible business practices are connected with the idea that actions always have consequences. They can be good or bad, but the crucial parts are the company's culture and values related to responsibility. Responsibility-related issues must be instilled into the heart of the company's business practices. The most important step is that each commercial freight company defines its own strategies of responsible business practices. Sustainability in the long run is the core of business operations, and responsibility is examined through the company's economic, social, and environmental impact.

The core of the research focuses on the responsibility and safety perspectives in commercial road freight transport operations. The significance of these two concepts emerges in the data as priorities listed by the participating companies. Safety and its sub-areas are strictly regulated with a number of rules. Some of these include the abilities and skills required of a professional driver, the quality requirements of the transport equipment, and other legislative rulings and guidelines outlined by professional standards related to business practices. These all must be followed. In contrast, the areas of voluntary responsibility are based on values, attitudes, and ethical and moral considerations. Responsibility requires strong ethical leadership, responsibility-taking on an individual level, as well as company-level learning, all of which are essential aspects of developing responsible business practices.

The research examines the components of responsibility and safety of commercial road freight transport companies, the factors which enhance effectiveness thereby benefiting the freight companies' business operations, and the consequences for neglecting responsibility and the procedures associated with it. Responsibility cannot be fulfilled by only talking about it. Instead, real actions and a commitment to the company and the essence of sustainable development are needed. The society needs responsible freight transport companies, and the freight companies need society. Both will take care of their duties, thereby supporting and improving sustainable development on a wider scale.

Central concepts include: value base; ethical and moral procedures; commercial road freight transport companies; stakeholders; economic, social, and environmental responsibility; safety; responsibility; responsible business practices.

Tiivistelmä

Tämä väitöstutkimus tuottaa tietoa ja lisää ymmärrystä suomalaisista erikokoisista ja erilaista kuljetustoimintaa harjoittavista maantieliikenteen tavarankuljetustoimijoista ja siitä, miten niiden edustajat kokevat vastuullisen ja turvallisen yritystoiminnan omista lähtökohdistaan liiketoiminnassaan. Tutkimuksessa tarkastellaan yhdeksän erikokoisen suomalaisen maantieliikenteen tavarankuljetusyrityksen vastuullista ja turvallista liiketoimintaa, ja sitä, miten se näkyy yritysten arjessa. Mielenkiinto kohdistuu etenkin siihen, miten vastuullisuus ja turvallisuus integroituvat yritysten liiketoimintaan.

Tutkimus osoittaa, että tieliikenteen tavarankuljetustoiminnassa vastuullisuuden ja turvallisuuden välillä on vahva sidonnaisuus- ja riippuvuussuhde. Ne ovat myös keskeisiä tekijöitä kuljetusyrityksen liiketoiminnassa. Tutkimuksen ydinkysymyksenä on, mitä vastuullisuus merkitsee maantieliikenteen tavarankuljetustoiminnassa ja tuottaako se lisäarvoa. Vastuullisuus on tutkimuksessa käytetty keskeinen käsite. Sen perusolemuksen kuuluu ajattelutapa, jossa asioita viedään yhdessä eteenpäin ja jossa perustavia työkaluja ovat luottamus, yhteinen arvopohja sekä eettiset näkemykset ja toimintatavat. Erityisen tärkeä maantieliikenteen tavarankuljetustoiminnassa on ottaa huomioon vastuullisuustematiikkaa lähellä oleva turvallisuus eri ulottuvuuksineen.

Vastuullisuus on osa kuljetusyrityksen jatkuvaa toimintaa, ei pelkästään yksittäisiä hyviä tekoja. Se on liiketoimintaosaamista, jossa näkökulma kohdentuu liiketoiminnan menestystekijöihin. Perusteena ovat eettisesti hyväksyttävät toimintatavat, joissa korostuvat kuljetusyritysten kaksoisroolit: ne ovat sekä liiketaloudellisia toimijoita että osa hyvinvointiin vaikuttavaa yhteiskunnallista toimintaympäristöä. Yritys joutuu ottamaan toiminnassaan huomioon, miten se käytännössä ymmärtää oman yhteiskunnallisen vastuunsa. Vastuullisuus parantaa yrityksen asemaa kilpailussa asiakkaista, henkilökunnasta ja sijoittajista. Menestyvä yritys tuo omistajien ohella vaurautta myös sidosryhmilleen ja laajemmin koko yhteiskunnalle.

Tämän väitöstutkimuksen avulla osoitetaan, että vastuullinen kuljetusyritys toteuttaa liiketoimintaansa yli lainsäädännön vaatimusten sekä vastaa yhteiskunnan ja sidosryhmi-

en odotuksiin siitä, mikä on oikein ja hyväksyttävää liiketoimintaa. Yrityksiä arvioidaan yhteiskunnallisten vaikutusten ja sidosryhmien odotusten näkökulmasta, ei ainoastaan tuloksen tai taloudellisen aseman kannalta. Yritysajattelu ei ole pelkkää markkinointia tai markkinatalouden lainalaisuuksien ymmärtämistä, vaan vastuulliseen liiketoimintaan kytkeytyy ajatus, jossa teoilla on aina seurauksensa. Ne voivat olla hyvät tai huonot, mutta ratkaisevia ovat yrityksen kulttuuri, arvot ja asenne, jotka liittyvät vastuullisuuteen. Vastuullisuusasiat tulee sopeuttaa yrityksen liiketoiminnan ytimeen. Tärkein askel on, että kuljetusyrityksessä määritellään vastuullisen liiketoiminnan strategiat kunkin yrityksen omista lähtökohdista.

Tutkimuksen ydin kohdistuu vastuullisuus- ja turvallisuusnäkökulmiin maantielikenteen tavarankuljetustoiminnassa. Näiden kahden käsitteen merkitys nousee esille tutkimuksen kohdeyritysten arvottamina. Turvallisuutta ja turvallisuuden osa-alueita säännellään hyvin tarkasti eri säädösten perusteella. Tällaisia ovat muun muassa ammattikuljettajalta vaadittavat kyvyt ja taidot, kuljetuskaluston vaativuustasot sekä yritystoimintaan liittyvät muut eri lainsäädännön ja standardien määrittäminä annetut ohjeet, joista ei tule poiketa. Vapaaehtoisen vastuullisuuden alueet puolestaan ohjautuvat arvoihin ja asenteisiin sekä eettisiin ja moraalisiin tekijöihin. Vastuullisuus edellyttää vahvaa eettistä johtajuutta, yksilötason vastuunkantoa ja yritystason oppimista. Nämä ovat keskeisiä tekijöitä vastuullisen toiminnan kehittämisessä.

Tutkimus tarkastelee sitä, mistä kaikesta maantielikenteen tavarankuljetusyritysten vastuullisuus ja turvallisuus muodostuvat, ja mitkä ovat ne tekijät, jotka edistävät vaikuttavuutta, joka hyödyttää kuljetusyrityksen liiketoimintaa sekä millaisia ovat seuraukset, jos vastuullisuus ja siihen liittyvät toimet jätetään ottamatta huomioon. Vastuullisuutta ei voida toteuttaa puhumalla, vaan tarvitaan todellista toimintaa, kiinnittymistä yritykseen ja kestävään kehitykseen. Yhteiskunta tarvitsee vastuullisia maantielikenteen tavarankuljetusyrityksiä ja kuljetusyritykset tarvitsevat yhteiskuntaa. Molemmat huolehtivat omista tehtävistään ja näin tukevat ja parantavat kestävästä laajemmasta merkityksestä.

Keskeiset käsitteet: arvopohja, eettiset ja moraaliset toimintatavat, maantielikenteen tavarankuljetusyritykset, sidosryhmät, taloudellinen ja sosiaalinen vastuu-, ympäristövastuu, turvallisuus, vastuullisuus, yritysten vastuullinen liiketoiminta.

Sisällysluettelo

1	Johdanto.....	19
1.1	Vastuullinen kuljetusyrittäjä osana yhteiskuntaa.....	20
1.1.1	Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rajaus.....	22
1.1.2	Tutkimusaineisto	23
1.1.3	Vastuullisuusmalli.....	24
1.2	Tutkimuksen metodologiset valinnat.....	26
1.2.1	Tutkimuksen tulkinta ja konteksti	28
1.2.2	Tutkimuksen sisällönanalyysi	30
1.2.3	Tutkimusprosessin kuvaus	31
1.2.4	Tutkimuksen rakenne.....	32
2	Vastuullisuusajattelusta käytäntöön	34
2.1	Vastuullisen toiminnan periaatteita.....	37
2.1.1	Sääntöohjaus ja sen merkitys	40
2.1.2	Yritysvastuu ja sitoutuminen	43
2.2	Sidosryhmäajattelu ja vuorovaikutus	47
2.2.1	Sidosryhmien odotuksia ja valtasuhteita.....	49
2.3	Vastuullisuutta ja velvollisuuksia	52
2.3.1	Turvallisuus ja sen johtaminen tavarankuljetuksessa	57
2.3.2	Vastuullisuus, turvallisuus ja vaikuttavuus	64
2.4	Yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä	67
3	Empiirisen tutkimuksen lähtökohdat	71
3.1	Tavarankuljetustoiminta maanteillä	71
3.1.1	Suomen tiekuljetukset ja toimintaympäristö.....	73
3.1.2	Logistiikka-alan keskeiset toimijat, menestystekijät ja huolenaiheet	76
3.1.3	Tieliikennepolitiikan uudistuksia ja käytännön haasteita.....	78

3.2	Tutkimuksen toteutus.....	82
3.2.1	Tutkimuksen kohdeyritysten esittely	82
3.2.2	Haastattelukysymysten käsittely	84
3.2.3	Vastuullisuuden tavoitteet	87
3.2.4	Vastuullisuuden näkyminen.....	94
3.2.5	Vastuullisuuden ja turvallisuuden integroituminen	96
3.3	Tutkimuksen tulokset	99
3.3.1	Aineistotarkastelua.....	108
3.3.2	Aineiston yhteenveto.....	111
4	Empiria- ja teorialähtöinen näkökulma	117
4.1	Yritysvastuu ja sen perusulottuvuudet.....	119
4.1.1	Kuljetusyrityksen ydintä	123
4.1.2	Vastuullisuus käytännössä	126
4.1.3	Turvallisuus käytännössä	129
4.2	Toimitusketjun hallinta	134
4.2.1	Toimitusketjun elinkaarisuunnittelu	138
4.2.2	Toimitusketjun tunnussuureet	141
4.2.3	Vastuiden vaikutuspinnat kuljetuspalveluissa	144
4.3	Vastuullisen toiminnan seuranta ja raportointi.....	150
5	Pohdinta ja johtopäätelmät	158
5.1	Vastuullisuusko liiketoimintaa	166
5.1.1	Kuljetustyön ja lainsäädännön ristiriita.....	170
5.1.2	Tutkimuksen keskeiset löydökset.....	174
5.1.3	Tutkimuksen luotettavuus.....	179
5.2	Yhteenveto ja kehittämispohdintoja	184
5.3	Jatkotutkimusehdotukset.....	190
	Lähteet	193
	Liitteet.....	237

Kuvioluettelo

Kuvio 1. Trafin vastuullisuusmalli.	25
Kuvio 2. Tutkimusprosessi, hermeneuttista mallia mukaillen.	28
Kuvio 3. Toimijat ja vastuullisuus.	40
Kuvio 4. Vastuullisuuden kolmikanta – strategia ja sen työkalut.	56
Kuvio 5. Turvallisuusjohtamisen määrittelyä.	63
Kuvio 6. Vastuullisuus on aitoa ja todellista liiketoimintaa.	115
Kuvio 7. ”Vastuullisuus on ohjenuora kaikessa toiminnassa”.	169
Kuvio 8. Tutkimuksen keskeiset löydökset maantieliikenteen tavarankuljetuksen liiketoiminnassa.	175

Taulukkuuettelo

Taulukko 1. Yhteenvedo sidosryhmätyypittelyistä.	51
Taulukko 2. Teemojen sisällöllinen merkittävyys kohdeyritysten arvottamana. ...	87
Taulukko 3. Pienet kuljetusyritykset - keskinäinen vertailu teemoittain	89
Taulukko 4. Keskisuuret kuljetusyritykset - keskinäinen vertailu teemoittain	91
Taulukko 5. Suuret kuljetusyritykset - keskinäinen vertailu teemoittain	93
Taulukko 6. Keskiwertojakauma kohdeyrityksistä	99
Taulukko 7. Vastuullisuuden merkitys ja arvottaminen kohdeyritysten näkömyksenä	107
Taulukko 8. Vastuullisuus ja sen tiivistetty kuvaus tutkimuksen teoria- ja empiropohjalta.	188

Liiteluettelo

Liite 1. Saate tutkimuksen informanteille, eli yhdeksälle tieliikenteen tavarankuljetusyrityksille.	237
Liite 2. Case-haastattelukysymykset	239
Liite 3. Tutkimukseen osallistuneet kuljetusyritykset	243
Liite 4. Trafin vastuullisuusmallikokeiluhankkeen infotilaisuudet	244
Liite 5. Muut keskustelu- ja lähdeaineistot	246
Liite 6. ERA-kuvio	247
Liite 7. TISPOL, Raskaan tieliikenteen valvontajakso	250
Liite 8. Vastuullisuusmallin ydinasiat	251

Lyhenneluettelo

AA1000 SES	Sidosryhmien sitouttamisstandardi
AKT	Auto- ja Kuljetusalan Työtekijäliitto
ALT	Autoliikenteen työnantajaliitto ry
AVI	Aluehallintovirasto
CSR	Yritysten sosiaalinen vastuu (Corporate Social Responsibility)
CR	Yritysvastuu, Yrityskansalaisuus (Corporate Responsibility, Corporate citizenship)
GRI	Vastuullisuusraportointi
EK	Elinkeinoelämän keskusliitto
ELY-keskus	Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus
EU	Euroopan unioni
EVIRA	Elintarvikevirasto
FIBS	Suomen johtava vastuullisen yritystoiminnan verkosto
HS	Helsingin Sanomat
ICC	Kansainvälinen kauppakamari
ILO	Kansainvälinen työjärjestö
ISO 14001	Ympäristöjärjestelmät
ISO 22000	Elintarviketurvallisuuden hallintajärjestelmä-standardi
ISO 26000	Yhteiskuntavastuu
ISO 31000	Riskienhallinta
ISO 9001	Laadunhallintajärjestelmät ja -vaatimukset
KS	Kirkkonummen Sanomat
LL	Logistiikkayritysten Liitto ry
LL	Loimaan Lehti
LM	Logistiikan Maailma
LVM	Liikenne- ja viestintäministeriö
MMM	Maa- ja metsätalousministeriö
OECD	Taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestö (Organisation for Economic Co-operation and Development)
PWC	Pricewaterhouse Coopers Oy (tilintarkastus- ja konsultointipalvelua yrityksille)
SAK	Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö
SFS 5865	Kotimaan tavarankuljetusten rahtikirja
SFS	Suomen Standardisoimisliitto
SKAL	Suomen Kuljetus ja Logistiikka ry

SS	Savon Sanomat
STM	Sosiaali- ja terveysministeriö
TEM	Työ- ja elinkeinoministeriö
TRAFI	Liikenteen turvallisuusvirasto
TRAFICOM	Liikenne- ja viestintävirasto
VM	Valtiovarainministeriö
VN	Valtioneuvosto
VTV	Valtiontalouden tarkastusvirasto
YK	Yhdistyneet kansakunnat
YM	Ympäristöministeriö
WBCSD	Kestävän kehityksen yritysneuvosto (World Business Council for Sustainable Development)

1 Johdanto

Vastuullisuus ja kestävä kehitys ovat keskeisiä keskustelun aiheita tämän päivän liiketoiminnassa. Yhä useampi yritys on omaksunut yritys vastuun osaksi niin strategiaansa kuin jokapäiväistä liiketoimintaansa (Juutinen ja Steiner 2010). Vastuullisuus on toimintatapa, joka läpäisee yrityksen kaikki toiminnot johtamisesta alkaen sekä ohjaa yrityksen strategisia valintoja ja tavoitteiden asetteluja. (Teittinen et al. 2018.) Dahlsrud (2008) nimeää viisi keskeistä ulottuvuutta, jotka liittyvät vastuulliseen yritystoimintaan: sidosryhmäulottuvuus, sosiaalinen ulottuvuus, taloudellinen ulottuvuus, vapaaehtoisuuden ulottuvuus ja ympäristöulottuvuus. Vastuullisen toiminnan sisäistäminen ja käyttöönotto yrityksen liiketoimintaan asettaa merkittäviä haasteita koko yrityksen henkilöstölle, mutta ennen kaikkea johdolle ja johtamisen eri tasoille (Heikkurinen 2013).

Yhteiskuntavastuu on omistajalähtöistä näkemystä laajempaa vastuunkantoa, jonka taustalla on sidosryhmälähtöinen näkemys (Myllykangas 2009). Euroopan unioni on määritellyt yhteiskuntavastuun käsitteeksi, jonka avulla yritykset vapaaehtoisuudelta integroivat sosiaaliset ja ympäristöhuolensa liiketoimintoihinsa ja vuorovaikutukseensa sidosryhmien kanssa (Ketola 2005; ISO 26000). Sidosryhmät antavat oman panoksensa yritykseen ja asettavat siten myös vaateita sen suhteen. Vastuullisen toiminnan painopistealueet määräytyvät yritys kohtaisesti. Näin ollen yritys itse sisäistää ja sisällyttää vastuullisuuden osaksi strategiaansa ja päivittäistä toimintaansa. Tämä edellyttää yrityksen johdon sitoutumista, henkilökunnan osallistamista ja selkeitä yrityksen sisäisten vastuiden määrittelyä sekä muita pelisääntöjä (Vauhkonen 2012).

Tutkimuksessa tarkastellaan sitä, mistä kaikesta yrityksen vastuullisuus ja turvallisuus muodostuvat. Mitkä ovat tekijät, jotka edistävät vaikuttavuutta, jotka puolestaan hyödyttää yrityksen liiketoimintaa, ja millaisia ovat seuraukset, jos vastuullisuus ja turvallisuus toimet jätetään toisarvoiseen asemaan. Tutkimus ei anna tyhjentäviä vastauksia, vaan lisää tarvetta tarkemmille tarkasteluille. Oman haasteensa tuovat käsitteet vastuullisuus ja turvallisuus. Nämä molemmat käsitteet sisältävät asioita, jotka puhuttavat kuljetusyrityksiä lähes päivittäin. Tästä huolimatta ne käsitetään usein abstrakteiksi, vaikeasti hahmotelta-

viksi asioiksi. Niin kirjallisuudessa kuin käytännön toimissa termien moninaisuus aiheuttaa tulkinnallisia eroavuuksia. (Erkkilä-Häkkinen 2016.) Yhdenmukaisen tulkinnan puute puolestaan voi vaikeuttaa monimuotoista yhteistyötä eri toimijoiden välillä esimerkiksi toimitusketjuprosessin toteuttamisessa.

Yritys toimii kaksisuuntaisessa vuorovaikutuksessa toimintaympäristönsä kanssa. Yrityksen päätökset vaikuttavat ympäristöön ja toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset puolestaan muokkaavat yrityksen toimintaa. Näiden vaikutus näkyy kytköksenä yrityksen vastuullisuuden ja turvallisuuden välillä. Vastuullisuuskokonaisuus on ketju asioita ja toimintoja. Näitä tässä tutkimuksessa on pyritty avaamaan sekä lisäämään ymmärrystä vastuullisuuden ja turvallisuuden monimuotoisuudesta tieliikenteen tavarankuljetustoiminnoissa. Yritysvastuu ja sen eri ulottuvuudet ovat osoittautuneet erittäin mielenkiintoiseksi väitöstutkimuksen aiheeksi ajankohtaisuuden, merkittävyyden ja vastuullisuuskäsitteen moniulotteisuuden vuoksi.

1.1 Vastuullinen kuljetusyritys osana yhteiskuntaa

Kestävän kehityksen periaatteen mukaisesti taloudellisia, sosiaalisia ja ympäristövastuita koskevat ulottuvuudet muodostavat keskinäisesti toisistaan riippuvan ja toisistaan erottamattoman kokonaisuuden (LVM 2007, 16-25). Tätä näkökulmaa tukee julkinen keskustelu vastuullisuudesta ja sen monimuotoisuudesta. Sidosryhmien sitoutuminen vastuullisuuden juurruttamiseen on avainasemassa kuljetusyrityksen toiminnoissa (Hakoma 2015, 36; Niskala et al. 2013). Jatkuvan kehityksen edellytyksiä ovat ne tekijät, joiden avulla eri sidosryhmät sitoutuvat vastuullisuuden kehittämiseen. Toimintaprosessin tarkastelu auttaa yritystä kokonaisuuksien ymmärtämisessä ja hahmottamisessa sekä toimii apuvälineenä toimintojen kehittämisessä ja yhteisten käytäntöjen luomisessa ja juurruttamisessa (Laari 2016; Kettunen 2018; Hakoma 2015). Parantamisen varaa on vielä kaikilla yhteiskunnan sektoreilla, ja valtiovalta voi toimia tässä edelläkävijänä. (VN 2011 ja 2012; VN 23/2019; TEM 2015 ja 2016.) Kuljetusyritykset nähdään tässä tutkimuksessa saumattomana osana yhteiskuntaa, mikä puolestaan merkitsee sitä, että edellä mainittujen toimijoiden välillä on tiivis vuorovaikutussuhde. Tällöin ne eivät voi toimia ristiriidassa yhteiskunnan yleisesti hyväksytyjen arvojen kanssa (Stenvall et al. 2007).

Kuljetusyrityksen vastuullinen toiminta ja sen käyttöönotto tapahtuu pääasiassa omaehtoisesti, ei niinkään minkään kriisin seurauksena (Sorsa 2018). Yleensä monissa tieteellisissä teksteissä vastuullisuus eri ulottuvuuksineen esitetään eettisinä ja moraalisinä hyveinä (Sorsa 2018). Yhteiskuntavastuu ja kestävä kehitys käsitteinä eroavat toisistaan, mutta niillä on kuitenkin vahva yhteys toisiinsa. Yhteiskuntavastuu kohdistuu yritykseen ja sen vastuuseen yhteiskunnalle ja ympäristölle (Harmaala ja Jallinoja 2012). Kestävä kehitys puolestaan kohdistuu laaja-alaisesti koko yhteiskuntaan ja vaikuttaa maailman laajuisesti (Harmaala et al. 2012). Yhteiskuntavastuuta ja sen kehitystä Loikkanen et al. (2007) ovat tutkineet kahden vuosikymmenen aikajaksolta. Yhteiskuntavastuun merkityksen kehittä-

tymiseen ja kasvuun ovat vaikuttaneet muun muassa Brundtlandin komission (1987) työn jälkeen julkiset organisaatiot, kuten Yhdistyneet kansakunnat ja Euroopan unioni, sekä Suomessa esimerkiksi työ- ja elinkeinoministeriö, ympäristöministeriö ja liikenne- ja viestintäministeriö, jotka ovat tuottaneet erilaisia kestävästä kehityksestä tukevia toimintamalleja ja ohjeita.¹ Tämän kehityksen myötä yritysten asiakkaat, sijoittajat ja rahoittajat sekä muut sidosryhmät ovat alkaneet kiinnittää entistä enemmän huomiota yhteiskuntavastuukysymyksiin (Knuutinen 2014). Medialla on tässäkin kehityksessä tärkeä roolinsa (Kujala et al. 2009). Vastuullisuusajattelun taustalla on niin kansainvälisiä kuin kansallisia toimijoita sekä vaikuttajia yhteiskunnan ja elinkeinoelämän edustajien ympäristöistä. Taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristövastuut ovat kaikki riippuvaisia ihmisten toiminnasta, ja siten yhteiskuntavastuu, kuten myös yritysvastuu, ovat käsitteellisesti tulkittavissa nämä kolme vastuualuetta koskeviksi käsitteiksi. (Schneider et al. 2012, 244-245; Riivari 2016.) Yhteiskuntavastuu puolestaan voidaan mieltää kestävästä kehityksestä vastineeksi kansallisella tasolla.

Vastuullisuutta voidaan tarkastella esimerkiksi tuotantotapojen, materiaalien sekä työvoimankäytön yhteydessä. Yritysten kilpailukyvyyn ja kilpailuedun ylläpitäminen sekä lisäarvon tuottaminen omistajille on elinkeinotoiminnan edellytys (Niskala et al. 2013; Näsi et al. 2008). Lisäksi eri sidosryhmät asettavat yrityksille jatkuvasti aiempaa enemmän vastuullisuuteen liittyviä odotuksia. Näin ollen jo yrityksen vision määrittämisen yhteydessä on aiheellista tarkastella yritykseen kohdentuvia ulkoisia odotuksia, mutta myös sisäisiä valmiuksia. Karlöf (1995, 252) toteaa tutkimuksessaan, että visiossa ei puututa yksityiskohtiin, vaan hahmotellaan yleiskuvaa tulevaisuudesta ja kerrotaan tulevaisuuslähtöisen visioinnin tärkeys ja merkittävyys sekä yritykselle että sen henkilöstölle. Tällöin ulkoisten odotusten ja sisäisten valmiuksien analysoinnin yhteydessä selvitetään, miten omistajat ja asiakkaat näkevät yrityksen, mitä he odottavat siltä ja kuinka yritys pystyy vastaamaan näihin odotuksiin kilpailukykyisesti sisäisiä valmiuksiaan kehittäen. (Grönfors 2011; Vauhkonen 2012; Martola et al. 1997.) Yrityksen sidosryhmillä nähdään olevan merkittävä vaikutus siihen, miten yritys käytännössä ymmärtää oman yhteiskunnallisen vastuunsa (Graafland et al. 2003). Siksi yrityksen sidosryhmiä on tärkeä tarkastella vastuullisuustematiikan yhteydessä. Vastuullisuuteen on hyvä suhtautua etupainotteisella asenteella.

Vastuullisuus ja sen monimuotoiset ulottuvuudet kohdentuvat yrityksen toimintaympäristöön ja ovat myös tämän kiinnostuksen kohteena. Vastuullisuuden ymmärtäminen ja tulkinnat julkilausutaan tilannekohtaisina näkemyksinä (Åhman et al. 2017). Vastuullisen toiminnan voidaan tunnistaa olevan ennemminkin tilannesidonnainen kuin pysyvä olotila. Tällöin tarkastellaan vastuullisuuden vaikuttavuutta ja alati muuttuvaa toimintaympäristöä kontekstissa, joka myös edellyttää uudistuvia vastuullisuusratkaisuja. Vastuullisuus

¹ Elinkeinoelämän kansainväliset ja kansalliset organisaatiot, kuten World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), Kansainvälinen kauppakamari (ICC) sekä kansalliset teollisuusliitot, ovat toimineet aktiivisesti yhteiskuntavastuun kehittämisen ja sen pelisääntöjen luomisen eteen (Loikkanen et al. 2007). Myös ammatilliset järjestöt sekä kuluttajien, luonnon, ympäristön ja ihmisoikeuksien etuja ajavat kansalaisjärjestöt ovat olleet yhteiskuntavastuukysymyksissä aktiivisia.

sisältää monia ulottuvuuksia, ja sen käsitteellinen haltuunotto on osoittautunut vaikeaksi. Sen vuoksi on hyvä jatkaa vastuullisuuden olemuksen tutkimista, joka tässä tutkimuksessa kohdentuu pääasiassa arviointeihin ja näkemyksiin maantieliikenteessä toimivien tavarankuljetusyritysten lausumina. Yhteiskunta tarvitsee vastuullisia yrityksiä ja yritykset tarvitsevat yhteiskuntaa. Molemmat huolehtivat omista tehtävistään ja näin sekä tukevat että parantavat kestävästä kehitystä laajemmassakin merkityksessä. (mm. Sorsa 2010; Piirto 2016.)

Vaikka kuljetusyritysten vastuullisuuteen sisällytetäänkin lainsäädännön noudattaminen, ei tätä velvollisuutta ole sisällytetty yritysvastuun määritelmään. (mm. Rohweder 2004; Huhtala et al. 2013; Porter et al. 2011.) Tähän epäkohtaan on kiinnitetty huomiota sekä Euroopan unionissa että kansallisella tasolla. (ks. TEM 2019; Piirto 2016; VN 2020.) Yritysvastuulaeilla tarkoitetaan lakeja, joiden avulla yritysten ekologista ja sosiaalista vastuullisuutta säädellään. Keskeisiä ydinkysymyksiä ovat muun muassa liiketoiminnan standardit ja oikeudelliset huolellisuusvelvoitteet (TEM 2019; VN 2020). Työ- ja elinkeinoministeriön käynnistämän kansallista lainsäädäntöä tarkastelevan oikeudellisen selvityksen tavoitteeksi asetettiin muun muassa kartoittaa, miten huolellisuusvelvoite toimisi suhteessa voimassa olevaan lainsäädäntöön ja miten velvoite ottaisi huomioon erikokoiset yritykset ja eri toimialat. (mm. TEM 2016 ja 2019; EU 2014/95; OECD 2018; VN 2020.) Suomessa suuryritykset ovat jo aiemmin olleet velvollisia raportoimaan vastuullisuuteen ja tilivelvollisuuteen liittyvästä toiminnastaan EU-direktiivin edellyttämällä tavalla. (ks. 2014/95/EU; 2013/34/EU.) Hallinnollis-oikeudelliseen ohjaukseen liittyy poikkeuksetta velvoittavuus eli pakko, jota voidaan tehostaa monin eri tavoin, esimerkiksi poliisien tehovalvonnalla tieliikenteessä (2018). Taloudellinen ja informaatio-ohjaus nojaavat puolestaan pitkälti vapaaehtoisuuteen (TEM 2019; Ahonen et al. 2019; Luoto et al. 2020). Uimosen (2006) mukaan liiketoimintaperiaatteiden korostaminen yritysvastuukeskusteluissa heijastuu siihen, miten yritysvastuu määritellään ensisijaisesti vapaaehtoiseksi.

1.1.1 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rajaus

Tutkimuksen aihevalinta sekä ajankohtaisuus voidaan paikantaa tähän päivään, sillä vastuullisuudella eri ulottuvuuksineen näyttää olevan mitä suurimmassa määrin jatkuvuutta, myös tulevaisuudessa. Tutkimuksessa tarkastellaan, mitä vastuullisuus suomalaisten kuljetusyritysten liiketoiminnan näkökulmasta tarkoittaa, miten vastuullisuus näkyy maantieliikenteen tavarankuljetusyritysten liiketoiminnassa ja mitkä ovat ne keinot, joilla vastuullisuus eri ulottuvuuksineen integroidaan liiketoimintaan. Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä ja tuoda uutta näkökulmaa siihen, miten maantieliikenteen tavarankuljetusyrityksissä koetaan ja määritellään vastuullisuuden ulottuvuudet ja miten niitä sovelletaan käytännön liiketoimintaan.

Tutkimuksen ydinkysymykset ovat:

- Mitä vastuullisella liiketoiminnalla tarkoitetaan suomalaisissa kuljetusyrityksissä?
- Miten vastuullisuus näkyy maantielikenteen tavarankuljetusyritysten liiketoiminnassa?
- Miten vastuullisuus ja turvallisuus integroituvat maantielikenteen tavarankuljetusyritysten liiketoimintaan?

Tutkimus kohdentuu Trafin vastuullisuusmallin (2013-2015) jälkeiseen aikaan, ja näin olen kuljetusyrityksiä tarkastellaan ensisijaisesti oman liiketoimintansa kautta, mutta myös vastuullisuusmallin tuomien ajatusten näkökulmasta. (ks. 1.1.3.) Kuljetusyritykset rajataan maantielikennemuotoon eikä muita Liikenteen turvallisuusvirasto Trafin (Traficom 1.1.2019 alkaen) tehtävääalueeseen liittyviä liikennemuotoja, kuten ilma- ja meriliikennettä sisällytetä tähän tutkimukseen.

1.1.2 Tutkimusaineisto

Tutkimusaiheeseen perustuvan kirjallisuusselvityksen avulla on rakennettu teorialähtöinen viitekehys tutkimukselle, jolloin myös muodostettiin esiympärrys, josta asteittain työn edistyessä syntyi syvempi ymmärrys tutkittavasta aiheesta. Hermeneuttista kehämallia edeten esiympärryksestä on seurannut tutkimuksen yksityiskohtien tarkastelu ja tämän jälkeen näkemys kokonaisuudesta ja viimeisenä syvempi ymmärrys tutkimuksen aiheesta ja alueesta.

Keskeinen teoreettinen käsite on vastuullisuus, jota tukee turvallisuuden käsite. Tässä tutkimuksessa vastuullisuus jakautuu kolmeen vastuullisuuden alalajiin eli taloudelliseen, sosiaaliseen ja ympäristövastuuseen. Vastuullisuuden yläkäsitteenä esiintyy yhteiskuntavastuu sekä yritysvastuu, ja kaikkien näiden taustalla vaikuttaa kestävä kehitys. Tutkimuksen lähestymistapa on kvalitatiivinen, ja tutkittavaa ilmiötä lähestytään aineistolähtöisesti. Tutkimuksen haastatteluteemojen lähtökohtana ja tavoitteena on ollut saada vastauksia tutkimustehtävään, erottaa aineistosta olennainen tieto sekä tavoittaa aineiston syvälinen ymmärtäminen. Tutkimuksen kohdeyritysten haastattelu tapahtui kirjoitetun tekstin muodossa, ja viestinvälitys molempiin suuntiin toteutettiin teknisesti sähköpostin välityksellä.

Tieliikennekuljetusyritykset ymmärretään raskaan tavarankuljetuksen tai muun sellaisen kuljetusyrityksinä. Tutkimuksen kohteena on yhdeksän erikokoista ja erilaista tavarankuljetusmuotoa edustavaa tieliikenteen kuljetusyritystä. Kuljetustoiminnan peruslähtökohtana on ammatillinen rajaus ja osaaminen. Ammatillisella rajauksella tarkoitetaan kuorma-auton kuljettajalta vaadittavia taitoja ja osaamista (Hatakka et al. 2014). Useat näistä vaatimuksista on kirjattu ja määritelty lainsäädäntötasoisina (mm. ajokorttilaki (386/2011); ammattipätevyysasetus (640/2007); laki kuorma- ja linja-autokuljettajien ammattipätevyydestä (L 273/2007)). Kuorma-autoilijan ammatillisuuteen puolestaan liittyy vahva professionaali-

suus, joka käsittää yksilöllisiä vaatimuksia ja soveltuvuuksia tieliikenteen ammattimaiseen kuljettajan tehtävään. (Aho 2015 ja 2019; Virtanen ja Stenvall 2014; Hakamäki-Stylman et al. 2020.)

Tutkimuksessa hyödynnetään valitun teorian ja empirian vuoropuhelua, jonka tehtävänä on tuoda esiin kyseessä olevan tutkimusaihekentän parempi ymmärtäminen ja täten myös oppiminen. (ks. Hirsijärvi et al. 2009; Tammi 2006; Viskari 2009; Ojala 2000; 2008.) Lisäksi tutkimustavoitteena on saada uusia näkökulmia vastuullisuuden edelleen kehittämiseen ja johtamiseen vastuullisessa tieliikenteen tavarakuljetustoiminnassa. Vastuullisuuden implementointi kokonaisuudessaan on haasteellista niin vastuulliselle johtamiselle kuin vastuullisuusprosessissa mukana olevalle henkilöstölle. (Solakivi 2014.) Vastuullisuus ja sen osa-alueet ovat monimuotoinen kokonaisuus, jota on mielekästä ja myös haasteellista lähteä tarkastelemaan niin yleisellä tasolla kuin tieliikenteen kuljetusyrietysten näkökulmasta.

Tutkimuksen aihealueeseen soveltuvaa kirjallista aineistoa lukemalla on rakennettu laadullinen tutkimuspolku (Tuomi et al. 2013; Hirsijärvi et al. 2009). Analyysi on edennyt tutkijan havaintojen ja ymmärryksen avulla ja sitä kautta pelkistynyt tutkimuksessa esitettyyn muotoonsa. Aineistolähtöisyys on kuvattavissa induktiivisen ja deduktiivisen päättelyn välimuodosta abduktiosta (Alestalo et al. 2010; Tammi 2006; Tuomi et al. 2013). Tavoitteena on tuottaa haastattelujen pohjalta uutta tietoa kohdeyritysten näkemysten avulla, vastuullisuudesta ja turvallisuudesta sekä herättää yleistä kiinnostusta aihetta kohtaan. Tutkimukselle on pyritty saamaan niin teorialähtöisen kuin empiriaan perustuvan tutkimusaineiston avulla yhdistävä vuoropuhelu. Tutkimuksen työkaluina sovelletaan hermeneuttisen kehän mallia, jonka avulla kuvataan paitsi metodologista periaatetta, myös inhimillisen ymmärtämisen osakokonaisuussuhdetta. (ks. Siljander 1988, 115-117.) Tutkimuksen kohdeyritykset esitellään alaluvussa (3.2.1).

1.1.3 Vastuullisuusmalli

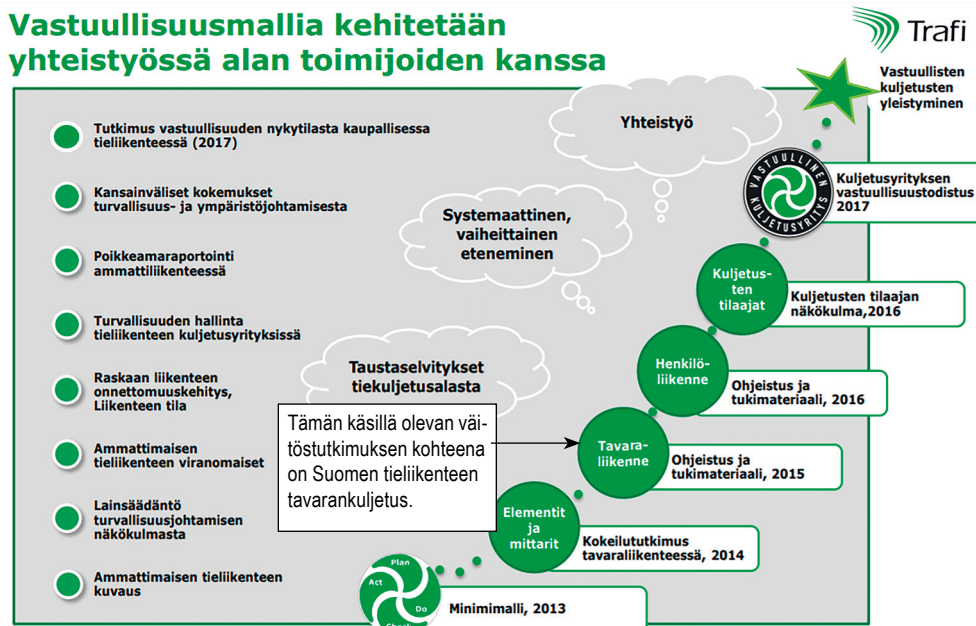
Vastuullisuusmalli on tieliikenteen kuljetusyrietyksille suunnattu johtamisen ja menettelytavan malli. Liikenteen turvallisuusvirasto Trafín vastuullisuusmallin yhtenä tavoitteena on ollut edistää turvallisuusjohtamisen kehittymistä ammattimaisessa tieliikenteessä. Vastuullisuusmallihankkeen taustalla on Liikenteen turvallisuusvirasto Trafi, ja hankkeen toteutti Tampereen teknillisen yliopiston Liikenteen tutkimuskeskus Verne. (ks. Trafi 2017; 2016; 2015; Hämäläinen et al. 2013; SKAL 2015.)

Tämän tutkimuksen maantieliikenteen tavankuljetusyrietysten valinnan taustaperustana ovat Liikenteen turvallisuusvirasto Trafín vastuullisuusmalli ja erityisesti tähän malliin osallistuneet tieliikenteen kuljetusyrietykset. Tällaisen erikokoisia kuljetusyrietytoimijoita edustavan yritysryhmän nähtiin soveltuvan myös tämän tutkimuksen viitekehykseen. Tätä näkemystä vahvistavat kuljetusyrietysten kommentit, kun ne arvioivat Trafín vastuullisuuskokeilututkimusta ja totesivat, että ”kokeilussa oli mukana sopivasti erikokoisia yrityksiä”.

Kuljetusyritysten näkemykset julkilausutaan niiden oman liiketoiminnan pohjalta. Tätä täydentää Liikenteen turvallisuusvirasto Trafin vastuullisuusmallihankkeen aikana syntynyt kirjallinen aineisto. Trafin vastuullisuusmallikeilututkimuskäsitteestä käytetään jatkossa lyhennettä vastuullisuusmalli.

Seuraavana esitetään kuvaus ja aikajana Liikenteen turvallisuusvirasto Trafin maantielikenteen tavarankuljetustoimintaan kehittämästä vastuullisuusmallista ja sen taustasta, koska mallilla on empiirinen kytkös myös tälle käsillä olevalle tutkimukselle.

Vastuullisuusmallikuviossa on nuolella merkitty se osa-alue, joka liittyy käsillä olevaan väitöstutkimukseen.



Kuvio 1. Trafin vastuullisuusmalli.

Vastuullisuusmallihankkeen taustalla on ISO 39001-standardi ja rautatieliikenteen kehittämiseen suunnattu SMS Wheel-malli. (Trafi 2017; 2016; 2015; Hämäläinen et al. 2013; SKAL 2015, ks. Liite 6.)

Vastuullisuusmallin kehittämistavoitteiksi asetettiin muun muassa johtamista ja menettelytapoja uudistava näkökulma. Lisäksi odotuksena oli, että malli tuo konkreettista hyötyä yrityksille ja myös kuljetusten tilaajille, jotka voivat sen avulla arvioida, miten yritys ottaa toiminnassaan huomioon turvallisuuden ja ympäristöystävällisyyden. Vastuullisuusmallihankkeen tavoitteita on ollut myös synnyttää uutta näkökulmaa yritystoimintaan muun muassa siten, että kuljetusyrityksissä aiempaa enemmän ymmärrettäisiin kuljetusyrityksen olevan myös liiketoimintaa, ei vain tavaroiden siirtämistä tai kuljetamista paikasta toiseen. Yhtenä tavoitteena ja näkökulmana on ollut, että kiinnitetään

entistä enemmän huomiota liiketoiminnan kannattavuuteen ja kustannustietoisuuteen. (ks. Lauhkonen 2016; Nykänen et al. 2015; Liimatainen et al. 2014; Lahtinen 2015.) Vastuullisuusmallin käyttörajauksiksi määriteltiin, että sen tulee olla riittävän yksinkertainen ja, helppokäyttöinen sekä ajallisesti ja muutenkin vähän resursseja vievä, jotta yritykset ottaisivat sen käyttöönsä. Lisäksi tavoitteeksi määriteltiin, että vastuullisuusmalli tuo yrityksille todellista hyötyä, minkä nähtiin edistävän mallin käytettävyyttä. (Liimatainen et al. 2014; Lauhkonen et al. 2016.)

Vastuullisuusmalli itsessään ei edistä vastuullisuutta, vaan sen tekee mallin periaatteiden mukainen jatkuva toiminta. Vastuullisuusmallin yhtenä tarkoituksena on tarjota työkaluja vastuulliseen toimintaan. Vastuullisuusmallin käyttöönoton tavoitteiksi mainittiin, että mallin avulla voidaan koota johtamisen osa-alueet hallitukseksi kokonaisuudeksi. Vastuullisuusmallin avulla Trafi on pyrkinyt vaikuttamaan vapaaehtoisuuden pohjalta laajalti yhteiskunnan eri toimijoihin, kuten kuljetusyrityksiin, kuljetusten tilaajiin julkisella ja yksityisellä sektorilla, liittoihin ja vakuutusyhtiöihin. Liikenteen turvallisuusvirasto Trafín näkökulmasta vuorovaikutus on ollut ulospäin vaikuttamista, jolloin virasto on tarjonnut tietoa ja viestinnän avulla nostanut erilaisia näkökulmia esille. Vastuullisuusmalli keskittyy turvallisuus-, laatu- ja ympäristönäkökulmiin ja tuo ne tieliikenteen kuljetusyritysten käytön tasolle. Trafín vastuullisuusinfopäivien aiheet ja ajankohdat esitellään liitteessä 4.

1.2 Tutkimuksen metodologiset valinnat

Metodologinen näkökulma on tässä tutkimuksessa ymmärtävä ja tulkitseva. Kakku-ri-Knuutilan (2006, 124) mukaan tulkitsevan tutkimuksen tavoitteita vastaa nimitys ideografinen, joka tarkoittaa kohteen erityispiirteiden kuvausta. Hautala (2006, 140) määrittelee kvalitatiivisen tutkimuksen eduksi muun muassa sen, että kvalitatiivisella tutkimuksella voidaan ymmärtää prosessia, jossa tapahtumat ilmenevät. Tällainen ymmärrys on myös tutkimuksen keskeinen tavoite.

Metodologisesti tutkimuksen perusteena on hermeneuttinen kehä. Tutkimuksessa etsitään ymmärrystä praktisen ja kriittisen tiedonintressin ohjaamana, lähestymistapa tiedon etsimiseen on käytäntöteoreettinen. (Sutinen 2012; Kaarakainen et al. 2012; Ronkainen et al. 2014.) Toisin sanoen tämän tutkimuksen käytäntöteoreettista otetta leimaa pyrkimys hyödyllisyyteen ja käyttökelpoisuuteen (Pakkala 2011). Tutkimusta pyritään peilaamaan ja vertaamaan kriittisyyden näkökulmasta ja etsimään pääasiassa samansuuntaisia tutkimuksia.² Tutkimuksen tieteenfilosofinen näkökulma on hermeneuttinen (Kork 2016, 72-73; Myllykangas 2009, 61; Möttö 2015), jolloin pyritään antamaan tutkimuskohteelle muoto (Pakkala 2011). Kilpimaata (2013, 20) mukaillen hermeneutiikka toimii tutkimuksen tulkintatapana.

² mm. Vauhkonen (2012); Rohweder (2004); Elo-Pärssinen (2007) Keränen (2015); Franck (2012); Ruokolainen (2011); Zulkarnain (2016); Aho (2019); Porter et al. (2006; 2011); Epstein et al. (2014); Freeman et al. (2017).

Yleisellä tasolla hermeneutiikkaan yhdistetään niin sanotut ihmistieteet, jotka ovat hyvin laaja kokoelma erilaisia tieteenaloja, kuten humanistiset tieteet ja yhteiskuntatieteet sekä talous- ja oikeustiede. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tutkimus asemoituu hallintotieteiden tieteelliseen kenttään. Tämän lisäksi tutkimuksen tieteellistä aineistoa tukee taloustieteeseen ja oikeustieteeseen kuuluva kirjallinen aineisto.

Tutkimukseen liittyvät haastatteluaiheet on asetettu siten, ettei teorian ja empirian vuoropuhelu muodostuisi toisistaan irralliseksi, vaan toisiaan tukevaksi ja täydentäväksi kokonaisuudeksi. Tutkimuksessa käytetään käytännönläheistä lähestymistapaa, joka tässä tutkimuksessa ymmärretään teorian ja käytännön kiinteänä vuoropuheluna. (Alvesson 2012; Viskari 2009; Burrell et al. 1979.) Tutkimuksen kohdeyritysten mielipiteet, käsitykset ja kokemukset ovat tärkeässä asemassa, ja niihin sisältyy myös monta eri ulottuvuutta. Nämä eri ulottuvuudet tulisi saada esille teoriaan ja empiriaan pohjautuvan tutkimusaineiston vuorovaikutteisessa keskustelussa, jolloin niiden nähdään tukevan toinen toistaan ja siten antavan ryhtiä koko tutkimukselle.

Hermeneuttista kehämallia mukailien liikkeelle lähdetään esiyymmärryksestä, tarkastellaan vuoroin tutkimuskohteen kokonaisuutta ja vuoroin yksityiskohtaisia detalleja. (Kilpimaa 2013, 20; Sutinen 2012; Siljander 1988.) Vastuullisuusmallin aikana syntynyt ja julkikirjoitettu dokumentaatio on hyvä lähdeaineisto ja toimii ikään kuin tukilankana tutkimuksessa. Trafín kirjallista aineistoa ei ole syntyhetkellään tuotettu tutkimuskäyttöön. Tässä mielessä tutkimuksessa käytetty Trafín tuottama vastuullisuusmalliin liittyvä aineisto on ensi sijassa sekundääriaineistoa (Ronkainen et al. 2014, 113).

Sutisen (2012) mukaan hermeneuttinen kehä on oikeastaan tapa tulla sisään, ei kuinka päästään ulos. Hermeneuttisen kehän tulkinnallisen spiraalin ymmärtämisessä on keskeistä, että jokaista yksityiskohtaa tarkastellaan kokonaisuuden osana ja kokonaisuutta yksityiskohtien avulla. (Mäkinen 2005; Siljander et al. 1991; Siljander 1988.) Kokonaisuus määrittää osien merkityksen ja osat puolestaan määrittävät kokonaisuuden merkityksen (Kakkuri-Knuuttila 2006; Kakkuri-Knuuttila et al. 1999; Kaikkonen 1996). Oikeana ymmärtämisen kriteerinä pidetään yksityiskohtien yhteensopivuutta kokonaisuuteen (Kinnunen et al. 2002; Siljander 1988). Tässä väitöstutkimuksessa vastuullisuuden eri osa-alueiden ymmärtämisellä pystytään ymmärtämään myös hermeneuttisen kehän kokonaisuutta ja päinvastoin.

Kaikkosen (1996, 24) mukaan, ollaan tieto-opillisesti hyvin lähellä ihmisenäkökulmaa, kun puhutaan ymmärtämisestä ja tulkinnasta. Tällöin tutkija ei ainoastaan ole tulkitsija, vaan myös kriitikko, jolloin tutkimustoiminta on luonteeltaan kyselevää, epäilevää ja kriittistä. (Kinnunen et al. 2002; Kaikkonen 1996; Kannisto 1986.) Teoria siis ohjaa tutkijaa uuden tiedon etsinnässä samalla, kun se jäsentää ja systematisoi kerättyä tietoa (Eskola et al. 2005, 81, 2009). Tavoitteena on saada vastaukset tutkimukselle asetettuihin kysymyksiin teorian ja empirian vuoropuhelun (Syvänen et al. 2021) tuloksena. Väitöstutkimuksessa tarkastellaan yksilöllisesti vastuullisuuden eri osa-alueita, jotka ovat sekä vastuullisuuskäsitteiden että tehtäviensä avulla jaoteltu eri osiksi yrityksen vastuullisuuskokonaisuudessa.

Vastuullisuuden osa-alueiden tulkinnan tehtävänä on tehdä ymmärrettävämmäksi eri vastuullisuuskäsitteisiin liittyvät merkitykset, toiminnot ja käytänteet. Tutkimusprosessi etenee hermeneuttisen menetelmän tavoin. Siinä tulkinta ja analysointi toteutuvat empiirisen ja teoreettisen aineiston vuoropuhelun avulla.

Seuraavassa on lyhyt kuvaus tutkimusprosessista ja sen etenemisestä, jossa keskeisenä työkaluna on hermeneutiikka. Se on tieteenfilosofia, joka merkitsee ymmärtämistä ja tulkintaa (Siljander 1998; Kork 2016, 72-73). Tutkimus etenee hermeneuttisen kehäpolun tavoin, edeten ja loitontuen ja jälleen palaten. Tulkitsemisen tavoitteena on ymmärtää vastuullisuuden eri osia ja kokonaisuutta sekä teoreettisesti että kuljetusyrityksen liiketoiminnassa.



Kuvio 2. Tutkimusprosessi, hermeneuttista mallia mukailten.

1.2.1 Tutkimuksen tulkinta ja konteksti

Tutkimus sijoittuu teoreettiselta orientaatioltaan hallintotieteiden tieteelliseen kontekstiin. Tutkimuksen keskeisiä työvälineitä ovat ymmärtävä ja tulkitseva lähestymistapa. Vähämäki (2008) kuvaa ymmärtävän ja tulkitsevan lähestymistavan luonteeseen kuuluvan kokonaiskuvan ja yksityiskohtien välisen vuoropuhelun. Tulkinta puolestaan merkitsee sitä, että tutkija tekee teorialähtöisestä tarkastelusta havaintoja, joiden ilmenemistapoja havaittavien ilmiöiden ajatellaan olevan (Metsämuuronen 2000; Ronkainen et al. 2014). Tuomi ja Sarajärvi (2013) näkevät laadullisen tutkimuksen sateenvarjokäsitteenä ja menetelmänä, jonka alla on useita erilaisia laadullisia tutkimuksia.

Tutkimuksessa metodologia myötäilee teoriasidonnaista sisällönanalyysää (Vilkkä 2005), sillä tarkoituksena ei ole ollut lähteä testaamaan mitään olemassa olevaa teoriaa, mutta kytkös teoriaan on kuitenkin olemassa. Aineistopohjainen sisällönanalyysi on induktiivista, eli se etenee yksittäisistä havainnoista yleisempiin väitteisiin (Vilkkä 2005; Kaikkonen 1996.) Hermeneuttisen ajattelun perusta on ilmiön kokonaismerkityksen ymmärtäminen siten, että ilmiö kyetään konkretisoimaan osana todellisuutta (Kakkuri-Knuuttila et al. 2006). Tutkittavaa ilmiötä on mahdollista ymmärtää vain sen yksittäisten elementtien ja kokonaisuuden välisen dialogisen suhteena (Siljander 1988; Siljander et

al. 1991). Tästä voidaan päätellä, että tutkimus sijoittuu teoria- ja aineistolähtöisten tutkimusten välimaastoon, sillä analyysi ei perustu suoraan teoriaan, vaan kytkennät siihen ovat havaittavissa. (ks. Tuomi et al. 2013; Tammi 2006; Eskola 2005.) Tutkimuksen keskeisiä tavoitteita on saavuttaa tietoa ja ymmärrystä tulkitsevan analyysin avulla.

Tutkimuksen eteenpäin vieminen edellyttää myös päättelyä. Tässä keskeinen työkalu on abduktiivinen päättely. (Tammi 2006, 84, 88; Engblom-Pelkkala 2018; Harisalo et al. 2019.) Grönforsin (2011) mukaan abduktiivinen päättely on induktiivisen eli yksityisestä yleiseen etenevän päättelyn ja deduktiivisen eli yleisestä yksityiseen etenevän päättelyn välimuoto. (ks. Tuomi et al. 2013.) Näiden tieteellisten käsitteiden avulla tutkija rakentaa ja kokoaa omaa ymmärrystään, analysoi käyttämäänsä kirjallisuutta sekä tulkitsee empiriaa. Tutkimuksen tekeminen on tekstilähtöistä vuoropuhelua eli uudelleen kirjallisuuteen perehtymistä ja jälleen empiria-aineiston analysointitulkitintaan palaamista hermeneuttisen kehän ja abduktiivisen päättelyn lomittaisena tarkasteluna. (Hiipakka 1999, 114-117; Jalonen 2007; Vilkkä 2005; Hirsijärvi et al. 1996.) Tutkijan ymmärryksen mukaan edellä esitellyt työkalut soveltuvat käsillä olevaan tutkimustyöhön.

Käsitteiden määrittely auttaa tutkijaa tuomaan esille tutkimuksessaan ilmeneviä merkityksiä. Hirsijärven et al. (2005) mukaan määrittelyjen avulla tutkimuksesta tulee ymmärrettävä, johdonmukainen ja jäsenneily. Yleensä tutkimustoiminta on luonteeltaan kyselevää, epäilevää ja kriittistä (Viskari 2009). Olennaista on pyrkimys tiedon hankintaan, ja lisäksi tiedon tulisi olla varmaa. Käsitteet toimivat paitsi teorian rakennuskivinä, myös liitoskohtina, ikään kuin ”liimana” reaalisen tutkimuskohteen ja teoreettisen kuvan välillä. Tutkijan on pidettävä huolta siitä, että kytkentä käsitteistä niitä vastaaviin empiirisiin kohteisiin tai ilmiöihin on mahdollisimman yksiselitteinen. Abstraktit käsitteet vastaavasti eivät ole aika- tai paikkasidonnaisia. Niiden merkitystä on vaikea määrittellä, koska ne eivät perustu jatkuvasti nähtävissä ja koettavissa oleviin konkreettisiin asioihin. Tämän vuoksi Hirsijärvi et al. (1996) nimittävät niitä teoreettisiksi käsitteiksi. Voidaan kysyä, onko vastuullisuus pelkästään abstrakti käsite vai onko se käsitys todellisuudesta, joka otetaan huomioon arjentalalla tieliikennekuljetusyritysten toiminnassa.

Tieliikennekuljetusyritysten yhteiskunnallinen vaikutuspiiri on hyvin laaja, joten vastuullisuus on otettava huomioon monesta eri näkökulmasta. On osattava erotella olennaiset asiat, jotka sisällytetään yrityksen vastuullisen toiminnan piiriin, ja vähemmän merkitykselliset asiat, jotka hoidetaan muilla keinoin. Näin ollen tutkimusnäkökulma on haasteellinen ja sen vuoksi on asetettu muutamia kysymyksiä ikään kuin tutkimustyön rungoksi: mitä teen, mitä tutkin, mitä aineistoa käytän, mitä vertailuja, mitä ongelmia ja mitä päätelmiä käytän. Tutkimuksessa ei voida kuitenkaan koskaan saavuttaa absoluuttista totuutta. Vilkan (2005, 21) mukaan tieteellisillä tutkimuksilla on yhteinen vertailupohja, josta tutkimuksen tekeminen lähtee ja johon se valmistuttuaan lopulta palaa.

Tutkimuksen aihealue on mielenkiintoinen, ajankohtainen ja monia ulottuvuuksia sisältävä. Maantielikenteessä toimivat yritykset kaikkine ilmiöineen koskettavat aina yleisellä tasolla yhteiskuntaa ja yksilötasolla ihmistä joko välillisesti tai välittömästi. Ammat-

tikunnan toimintaan vaikuttavat yhteiskunnan rakenteiden muutokset, lainsäädännön muutokset sekä ennen kaikkea kuljetuskaluston tekninen ja muu kehittyminen. Samalla kuljettajien ammattitaitovaatimukset muuttuvat.

1.2.2 Tutkimuksen sisällönanalyysi

Laadullinen tutkimus pohjautuu hermeneuttiseen ajattelutapaan, jossa keskeistä on ymmärtää syvällisesti ja tehdä inhimillisesti tulkintoja (Tuomi et al. 2013; Tammi 2006). Tutkimuksen avulla selvitetään vastuullisuusmallissa mukana olleiden tieliikenteen tavarankuljetusyritysten arvostuksia ja kokemuksia vastuullisuuslähtöisessä toimintaympäristössä. Yritysvastuulla ja sen eri ulottuvuuksilla saadaan synnytettyä kollektiivista oppimista ja ymmärrystä (Kaarakainen et al. 2012; Vähämäki 2005). Ymmärryksen ja oppimisen lähtökohtana on kuljetusyritysten käyttämä alaan liittyvä yhteinen kieli. Tällöin yritykset ovat merkityksien kantajia, mutta myös merkityksien antajia (Kaikkonen 1996, 51; Siljander 1988). Tutkimusaiheen kokonaisuuden ja sen osa-alueiden merkityksen ymmärtämiseksi tulkinta käynnistettiin siten, että kokonaisuutta tulkittiin osien perusteella, ja päinvastoin.³ Tutkimusaineistoa tarkasteltiin sisällönanalyysimallia noudattaen eli eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien ja tiivistäen. Tämän avulla muodostettiin tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus, joka myös liittyy tulokset ilmiön laajempaan kontekstiin ja aihetta koskeviin muihin tutkimustuloksiin. (mm. Tuomi et al. 2013; Viskari 2009.)

Sisällönanalyysissä ollaan kiinnostuneita siitä, mitä tutkimuksen kohdeyritykset kertovat yrityksensä vastuullisuuteen ja sen eri ulottuvuuksiin liittyvistä asioista. Aihetta tutkitaan suomalaisten tieliikennetavarankuljetusyritysten kontekstissa. Tämä tutkimus muodostuu kahdesta osa-alueesta: teoria- ja empiriaosuudesta, joita ei kuitenkaan eroteta toisistaan, vaan ne nivoutuvat toisiinsa tutkimuksen myötä. Jalonen (2007, 54) korostaa abduktiivisen päättelylogiikan noudattavan vuorovaikutteista prosessia, jossa teoria ja empiria keskustelevat keskenään ja lisäävät ymmärrystä kohdeilmiöstä. Väitöstutkimuksessa tämä näkyy siten, että yhteenvedossa kokonaisuuden osia, kuten eri vastuullisuuden osa-alueita ja käsitteitä, pyritään ymmärtämään kokonaisuuden taustaa vasten ja päinvastoin. Tällöin päättely pohjautuu sekä teoriaan ja tieteelliseen kirjallisuuteen, että induktiiviseen päättelyyn ja tulkintaan. (mm. Alestalo et al. 2010; Tammi 2006; Hiipakka 1999; Hirsijärvi et al. 2005; Tuomi et al. 2013; Engblom-Pelkkala 2018.) Empiriaosan keskeisenä tehtävänä on tuoda esille kuljetusyritysten näkemyksiä ja rajapintoja aiheesta vapaaehtoinen vastuullinen liiketoiminta.

³ (mm. Siljander 1988, 115-119; Kannisto 1986). Kakkuri-Knuutila et al. (1999, 60) kuvaavat aineistolähtöisen laadullisen eli induktiivisen aineiston analyysia kolmivaiheiseksi prosessiksi: 1) aineiston redusointi eli pelkistäminen, 2) aineiston klusterointi eli ryhmittely ja 3) abstrahointi eli teoreettistaminen. (ks. myös Tuomi ja Sarajärvi 2013; Hirsijärvi ja Hurme 2009.)

Tutkimusaineiston tarkastelua ohjaavat tutkijan omat ennakkokäsitykset ja perehtyneisyys tutkimusaiheeseen liittyvään kirjallisuuteen (Engblom-Pelkkala 2018). Aineistoa analysoitaessa tutkija ja aineisto ovat keskenään vuorovaikutuksessa, jolloin tutkimustulokset syntyvät empiirisestä aineistosta tutkijan reflektiivisen ajatustyön tuotteena (Kakkuri-Knuutila et al. 2006; Möttö 2015). Aluksi tutkimusaineistot hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja kootaan uudella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi. Kysymyksessä on tällöin aineistolähtöinen sisällönanalyysi, jossa tutkimus nojaa klassiseen hermeneuttiseen tutkimusmenetelmään. Hermeneuttisessa tutkimuksessa on viime kädessä kyse yksityisen ja yleisen välisestä suhteesta, joka tulee ymmärretyksi vastuullisuuskäsitteistöä ja kuljetusyriyten tutkimusvastauksista (Siljander et al. 1991). Näin pyritään muodostamaan tutkittavasta kohteesta tiivistetty kuvaus, joka liittyy tulokset ilmiön laajempaan kontekstiin ja aihetta koskeviin muihin tutkimustuloksiin (Tuomi et al. 2013).

Tutkimuksen ydinkysymykset on teemoitettu asiakokonaisuuksiin ja sen jälkeen alajaoteltu tukikysymyksiksi. Sisällönanalyysi toteutettiin lukemalla tutkimusaineisto ja tältä pohjalta tehtiin pelkistykset sekä listaukset keskeisistä asioista. Tämän jälkeen pelkistetyistä ilmauksista etsittiin samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia ja yhdisteltiin nämä alaluokkiin. Lopuksi yhdistettiin alaluokat. Yhdistetyistä alaluokista muodostettiin yläluokkia, jotka myös yhdistettiin ja lopulta muodostettiin kokoavat käsitteet. (Tuomi & Sarajärvi 2013; Kakkuri-Knuutila et al. 2006). Sisällönanalyysillä on pyritty saamaan ymmärrettävä kuvaus tutkittavasta kohteesta tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. (ks. Kivinen 2008, 32; Tuomi et al. 2013; Kakkuri-Knuutila et al. 2006, 67-70.) Kallion (2014, 33) mukaan laadullisen tutkimuksen keinoin voidaan myös tarttua sellaisiin seikkoihin, joiden tutkija ei tutkimuksen alussa olettaut olevan tutkimusongelman kannalta relevantteja.

1.2.3 Tutkimusprosessin kuvaus

Tutkimus perustuu empiria-aineistoon, jota teoria-aineisto tukee. Toteuttaminen muodostuu pääpiirteittäin: tutkimusaineiston hankinnasta, tutkimusaineiston ryhmittelystä ja tutkimusaineiston tulkinnan tekemisestä teorian ja aihepiiriin liittyvien keskeisten ammatillisten näkemysten ja käsitteiden avulla sekä tutkimustulosten ja loppupäätelmien esittämisestä. (ks. Vilkkä 2005, 61.) Tutkimuksen kohdeyriyksiin ja pääaineiston tuottajina on yhdeksän erikokoista ja erilaista kuljetustoimintaa harjoittavaa maantieliikenteen tavarankuljetusyriytstä.

Tutkimustyö on aloitettu vuoden 2016 alkupuolella, ja tällöin aikamääritykseksi suunniteltiin Trafín vastuullisuusmallia noudatteleva aikarajaus eli vuodet 2013-2015. Aikamääritys on tutkimustyön edistyessä kuitenkin muuttunut siten, että aikajana kokonaisuudessaan yltyä lähes tutkimuksen viimeiseen pisteeseen eli vuoteen 2021 saakka. Tutkimustyön aikana valtiovallan toimesta tehtiin erilaisia lakiuudistuksia, jotka olennaisesti koskettavat tieliikenteen tavarankuljetustoimintaa. (ks. alaluvut 2.1.1 ja 3.1.3.) Nämä uudistukset on haluttu ottaa mukaan tähän tutkimukseen. Tämä määritelty aikarajaus määrittää kehyyk-

set, jonka puitteissa tutkimus on toteutettu. Samalla aikarajaus luo leikkauksen määrittelystä ajanjaksosta ja vallinneesta vastuullisuusajattelusta. Tutkimuksen viitekehukseen on pyritty asemoimaan tutkimuksen kulkua tukevia kysymyksiä: mistä halutaan tuottaa tietoa, mikä tekee tiedosta sekä tieteelliseltä että käytännölliseltä kannalta kiinnostavaa sekä miten tietoa tulisi tuottaa, jotta tutkimuksen tavoitteet toteutuisivat. Näin tutkija asettaa itselleen haasteita, joiden tarkoituksena on tukea hermeneuttisen kehän mallin mukaista tutkijanpolkua. (ks. Alasuutari 2014; Tuomi et al. 2013; Kilpimaa 2013; Sutinen 2012.)

Tutkimuksessa on kyse inhimillisen toiminnan merkityksen ymmärtämisestä ja myös tulkinnasta, jotka on asetettu keskeisiksi tavoitteiksi tämän tutkimuksen toteuttamisessa. Tapaustutkimuksen olemus tulee esille, kun tutkimus kohdentuu vain muutamaankin kuljetusyrityskohteeseen. (ks. Kakkuri-Knuuttila et al. 2006; Sutinen 2012; Kilpimaa 2013.) Tutkimustavoitteita ovat muun muassa: tulkintojen tekeminen, ilmiön syvällisten merkitysten löytäminen sekä ymmärtävän näkemyksen tuominen kohteiden vastuullisesta toiminnasta. Toisin sanoen tutkimuksen kohdeyritysten kommenttien ja arvioiden avulla pyritään avaamaan vastuullisuuden ja myös turvallisuuden merkitystä tieliikenteen tavarankuljetustoiminnassa. Yhdeksi kvalitatiivisen tutkimuksen eduksi on mainittu, että sillä voidaan ymmärtää prosessia, jossa tapahtumat ja toiminta ilmenevät. (Alasuutari 2014; Hietämäki 2013; Tuomi et al. 2013.) Myös tällä perusteella kvalitatiivisen tutkimuksen lähestymistapa puoltaa tutkimusotetta, jossa keskitytään tutkimaan vapaaehtoisuuteen perustuvan vastuullisuuden edistämistä tieliikenteen tavarankuljetusalalla.

1.2.4 Tutkimuksen rakenne

Väitöstutkimuksen tekemisessä on pyritty noudattamaan loogista järjestystä, ja näin on myös muodostunut tutkimuksen rakenne. Tutkimuksessa on edetty tutkimussuunnitelmalähtöisesti ja kirjoittamisen eteneminen on noudattanut järjestelmällisesti suunniteltua tutkimuksen rakennetta. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että heti olisi tullut valmista, vaan tukena on ollut hermeneuttinen kehämalli, lähentäen ja toisaalta loitontaen ja jälleen lähentäen. Aika ajoin on ollut hyvä tarkastella työtään ikään kuin ”lintuperspektiivistä”.

Johdannossa kuvataan vastuullisuuden merkityksen kehittymistä ja sitä, mitkä toimijat ovat vaikuttaneet ja kiinnittäneet huomiota vastuukysymysten eri ulottuvuuksiin. Lisäksi esitellään aiheen valinnan taustaa ja tutkimuksen lähtökohtia. Tutkimusta tukee vastuullisuusmalli, jonka toteuttajana on toiminut Liikenteen turvallisuusvirasto Trafi vuosina 2013 – 2015. Lisäksi luvussa 1 esitellään tutkimusaineisto, tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet, tutkimuskysymykset sekä kuvaillaan lyhyesti tutkimusprosessi, tutkimuksen metodologiset perusteet ja empiirinen toteutus. Luvussa esitellään myös lyhyesti tutkimuksen kuljetusyrityksiin avattu keskusteluyhteys sekä tutkimusaineistohankinnat. Tutkimuksen kohdeyritykset esitellään alaluvussa (3.2.1) ja tutkimuksen toteutus (3.2).

Luvussa 2 lähestytään vastuullisuutta ja sen eri ulottuvuuksia tutkimuksen aihealueeseen soveltuvan kirjallisuuden kautta. Tutkimuskirjallisuuden avulla on rakennettu

tutkimuksen teorettinen viitekehys, ja aineistoa sekä sen soveltuvuutta teoreettiseen viitekehukseen on samalla arvioitu kriittisesti. Teoriapohjainen tarkastelu osoittaa, että vastuullisen johtamisen kenttä on moniulotteinen. Siitä johtamisen keinoin pyritään rakentamaan toimiva kokonaisuus vastuulliselle liiketoiminnalle. Päätökset ja niiden perusteet muodostuvat sekä ulkoisista että sisäisistä tekijöistä, jolloin esille nousevat muun muassa eri sidosryhmien vaikuttavuudet ja riippuvuudet yritystoiminnan monimuotoisuudessa (Ollila ja Kujala 2020). Vastuullisen yritystoiminnan keskeisiä tavoitteita on toimia mahdollisimman kestäväällä tavalla ja sovittaa yhteen yrityksen ja sen sidosryhmien tavoitteet ja odotukset. Vastuullisuuden ja turvallisuuden eri elementtejä käsitellään alaluvuissa 2.3 ja 4.1.

Luvussa 3 kuvataan liikennepolitiikkaa, liikennejärjestelmiä ja logistiikka-alan keskeisiä asioita sekä esitellään lyhyesti tutkimusaiheeseen liittyvää uudistunutta lainsäädäntöä. (alaluku 3.1.) Alaluvussa 3.2 esitellään tutkimuksen kohdeyritykset ja analysoidaan haastatteluaineisto. Haastattelututkimuksen tulokset sekä yhteenvetosynteesi esitetään alaluvussa 3.3. Lisäksi luvussa 3 on otettu huomioon Trafín vastuullisuusmallin ajankohdan 2013-2015 jälkeen tullutta uutta lainsäädäntöä, joka liittyy olennaisesti tieliikenteen tavarankuljetustoimintaan, kuten laki 340/2017, muutoksineen 371/2018 sekä VN 23/2019. (ks. alaluku 3.1.3.)

Luvussa 4 tarkastellaan empiria- ja teorialähtöisesti, vastuullisen ja turvallisen liiketoiminnan monimuotoisuutta ja liiketoiminnan merkitystä niin yritysvastuun kuin yhteiskuntavastuun näkökulmasta. Näiden lisäksi tarkastellaan toimitusketjun hallintaa ja vastuullisen toiminnan raportointia. Tarkastelu toteutetaan empirian ja tutkimukseen liittyvän kirjallisuuskatsauksen avulla.

Luvussa 5 käydään pohdintoja tutkimuksen aihealueen pohjalta, esitetään keskeiset löydökset ja johtopäätökset. Näiden lisäksi esitetään tutkimuksen luotettavuus, yhteenveto ja jatkotutkimusehdotuksia. Kuvioiden, taulukoiden ja liitteiden avulla on pyritty täydentämään tutkimuksen kirjallista tuotosta.

2 Vastuullisuusajattelusta käytäntöön

Luvussa 2 tarkastellaan vastuullisuutta ja sen eri ulottuvuuksia aiheeseen liittyvän tieteellisen kirjallisuuden valossa. Vastuullinen toiminta on yrityksen tapa vastata kestävästä kehityksen haasteisiin ja vaatimuksiin. Maineenhallinta sekä eettiset ja moraaliset toimintatavat puolestaan korostavat yrityksen uskottavien toimintaperiaatteiden merkitystä (Sorsa 2010). Tutkimuksessa tarkastellaan myös sitä, mikä merkitys näillä esitellyillä elementeillä on maantieliikenteen tavarankuljetusyrityksen liiketoiminnassa ja toimintaympäristössä. Sidosryhmien sitoutuminen ja panostus ovat avainasemassa yhteiskunta- ja yritys vastuun juurruttamisessa kaikkeen toimintaan ja strategioihin. (TEM 2016; Järvensivu et al. 2020.) Takalan et al. (2000) mukaan yhteiskunnallisen hyvinvoinnin takaamiseksi taloudelliseen päätöksentekoprosessiin on liitettävä myös moraalista harkintaa. Tällä Takala tarkoittaa, että yrityksen tulee hoitaa tehtävänsä yhteiskunnan määrittämin kriteerein sosiaalisissa ja eettisissä sekä ympäristöllisissä asioissa. (ks. Talvio et al. 2004; Porter et al. 2011.) Yritykset joutuvat yhä herkemmin eri tahojen arvostelujen kohteeksi, varsinkin, jos niiden toimintatavat nähdään epäeettisinä tai ympäristöä vahingoittavina. Törnroosin (2011) mukaan standardien käytöstä on suurta hyötyä muun muassa kilpailuetujen ja vastuullisuuden hallinnassa sekä liiketoimintamallien suunnittelussa. (ks. myös ISO 26000; ISO 14001.) Liiketoimintamallin avulla yritys viestii asiakkailleen arvolupauksiaan.

Vastuullisuutta ja sen edistämistä on kirjallisuudessa käsitelty varsin laajasti, kuten vastuullisuuden eri osa-alueita, vastuullisuuden hierarkioita, riskien hallintaa ja eri liiketoimintamallien vaikutuksia yritys- ja yhteiskuntavastuisesti. (ks. Zulkarnain 2016; Ruokolainen 2011; Riivari 2016; Myllykangas 2009; Laari 2016; Heikkurinen 2013; Franck 2012; Molarius 2016; Aho 2019.) Vastuun käsite jo itsessään on abstrakti eli vaikeasti hahmotettavissa oleva ja tämän lisäksi se saa erilaisia ulottuvuuksia riippuen puhujasta, tilanteesta tai asiayhteydestä (Jankkila 2008, 85; Erkkilä-Häkkinen 2016). Tällöin keskeinen kysymys on: Mitä vastuu ja vastuullisuus yleisinä käsitteinä tarkoittavat? Miksi, miten ja milloin joku ottaa, jollekin annetaan, joltakin odotetaan vastuuta tai saatetaan vastuuseen jostakin? Kysymyksiä on tarkastellut muiden muassa Jankkila (2008). (ks. myös Käyhkö 2002;

Virtanen 2002; Dahlsrud 2008.) Vastuun ja vastuullisuuden käsitteet vaihtelevat puhujan näkemyksen tai tilanteen mukaan. Ne voivat kuvata yksilön tai yrityksen arvoja, eettisiä kysymyksiä ja moraalisia toimintatapoja. (Harjamäki 2013; Lehto et al. 2019.)

Vastuun ymmärtäminen sisältää yksilölliset ja yhteisölliset oikean ja väärän käsitykset sekä yksilölliset tai kollektiiviset hyveet (Käyhkö 2002; MacIntyre 2004; Thil-Jääskeläinen 2016). Yksilökäsitys eroaa yleiskäsityksestä siten, että yksilökäsitys voidaan sijoittaa aikaan ja paikkaan, kun yleiskäsitys on periaatteessa ajasta ja paikasta riippumaton. (Pasanen 2009, 23; Schneider et al. 2012.) Yksilökäsityksen arviointiin liittyy olennaisesti kyseessä olevan henkilön ammatillinen osaaminen ja kokemuseräinen tietotaito. (Jurmu 2018, 171; Saksi 2013; Hakamäki-Stylman et al. 2020.) Nämä määreet kertovat yksilön tai yrityksen kykyihin ja ominaisuuksiin liittyvistä tekijöistä, joissa keskeisessä asemassa on vastuullisuusnäkökulma. Hanhinen (2010) toteaa tutkimuksessaan, että ihmiset voivat jakaa tietoa vasta sitten, kun he puhuvat yhteistä kieltä. Liiketoimintaan liittyvät standardit luovat yhteisen kielen ja yhteiset toimintatavat. (Törnroos 2011; ISO 26000; ISO 9001; ISO 14001.) Yhteenkuuluvuudella puolestaan voidaan muodostaa vastuullisuutta edistäviä siltoja yrityksen eri osien ja yrityksen ulkopuolisten kumppanien välille. (Paananen 2019; Virtanen et al. 2014).

Yhteiskuntavastuun keskeisiksi keskustelunaiheiksi 2000-luvulla ovat nousseet eettiset ja ekologiset arvot (Lehto et al. 2019; Harjamäki 2013). Tämä näkökulma merkitsee sitä, että kuluttajat ja palvelujen ostajat odottavat yrityksiltä entistä enemmän eettisiä ja vastuullisia toimintoja sekä myös ottavat huomioon kestävän kehityksen periaatteet. Porterin et al. (2006, 81) mukaan yrityksen vastuullisuudella voidaan nähdä olevan neljä yleistä ulottuvuutta: moraalinen vastuu, kestävä kehitys, liiketoiminnan oikeutus ja maine. Kuvaja ja Malmelin (2008) toteavat, että parhaassa tapauksessa vastuullinen liiketoiminta parantaa kustannustehokkuutta, auttaa hallitsemaan riskejä sekä ylläpitää ja kehittää hyviä sidosryhmäsuhteita. Monipuolisista keskusteluista huolimatta vastuullisuus eri ulottuvuuksineen ei ole saanut tarpeeksi luontevia ja toisaalta yksiselitteisiä käytänteitä yritysten liiketoiminnalle.

Yhteiskunnan odotukset yrityksen toiminnasta ylittävät lainsäädännön eli yrityksen odotetaan toimivan eettisesti laillisuusperiaatteiden mukaisesti. Tällöin myös odotetaan vastuullisuuden toteutuvan säädetyin lain lisäksi. (ks. Sorsa 2013; Joutsenvirta et al. 2011.) Niin kirjallisuudessa kuin käytännössäkin termien moninaisuus aiheuttaa tulkintavaivauksia (Keränen 2015; Vauhkonen 2012; Erkkilä-Häkkinen 2016). Lisäksi julkaisujen kontribuutio on riippuvainen tutkijan lähestymistavasta ja aihealueen kontekstista. Tämän tutkimuksen lähdekirjallisuuskatsauksissa vastuullisuus jaetaan usein kolmeen keskeiseen elementtiin, jotka ovat taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristölliset näkökulmat (Piiro 2016; Lindroos 2016). Taloudellinen vastuu tarkastelee yrityksen pitkän aikavälin toimintaedellytyksiä sekä taloudellisia vaikutuksia sidosryhmille. (Joutsenvirta et al. 2011; Carroll 2003; Näsi et al. 2008.) Sosiaalinen vastuu puolestaan kattaa yrityksen toimialueen ihmisten hyvinvoinnin edellytykset. (Joutsenvirta et al. 2011; EU KOM 2001; 2011; Siano- ja 2018.) Se koskee työntekijöiden lisäksi myös muita sidosryhmiä. Ympäristövastuulähtöi-

sesti tarkastellaan yrityksen sekä suoria että välillisiä vaikutuksia lähiympäristöön ja viime kädessä koko maapallon kestäväan kehitykseen. (ks. Vauhkonen 2012; Kumpulainen 2013; Joutsenvirta et al. 2011.) Jussila (2010, 15-16) puolestaan julkituo näihin kolmeen vastuullisuuden osa-alueeseen sovellettavan kolmoistilinpäätöskäsitteen. (ks. Elkington 1997; 2000; Carroll 1979; 1991; Slaper et al. 2011; Agnihotri 2013.)

Freeman et al. (2010) korostavat yhteiskuntavastuuta eräänlaisena kattoterminä monille eri käsitteille, kuten sosiaalisen vastuullisuuden, yrityskansalaisuuden sekä kestäväan kehityksen konsepteille. (ks. Törnroos 2011; VN 2011 ja 2012.) Godfrey et al. (2006) tarkastelevat yhteiskuntavastuukäsitteen määrittelyn ongelmallisuutta. Törnroos (2011) toteaa puolestaan, että yhteiskuntavastuun yksiselitteistä ja lyhyttä määritelmää ei ole tarjolla. Tutkijoiden näkemys on, että yhteiskuntavastuuta tulisi käsitellä enemmän kokoavana käsitteenä useille vastuullisuuteen liittyville aktiviteeteille. Dahlsrud (2008) korostaa, että tärkeintä on ymmärtää, mitä vastuullisuus merkitsee eri asiayhteyksissä, ja miten se otetaan huomioon yrityksen toiminnassa. (ks. Laari 2016; Rouhiainen 2014; Baumgartner et al. 2010.) Kapea talouteen painottuva näkökulma yritysten vastuullisuudesta on kirjattu osakeyhtiölakiin. Lain mukaan ”Yhtiön toiminnan tarkoituksena on tuottaa voittoa osakkeenomistajille, jollei yhtiöjärjestyksessä määrätä toisin” (624/2006). Yleensä vastuullisuus määritellään tätä kokonaisvaltaisemmin (Lauhkonen 2016, 3-4). Vastuullisuuskäsitteellä ei ole yhtä vakiintunutta määritelmää, vaan useita, joista jokainen kiinnittää huomionsa yksilöllisesti sen erityispiirteisiin. Vastuullisuuskäsitteen moninaisuus ja merkityksellisyys heijastelevat kontekstisidonnaisuutta (Varis 2012, 95) tuoden esiin sen, millaisia näkemyksiä erilaiset vastuullisuustutkimuksen tieteelliset teokset esittävät ja missä kontekstissa ne käytännössä esiintyvät. (esim. Laari et al. 2017; Franck 2012; et al. Freeman et al. 2017; Stindt 2017.)

Vastuullisuutta ei voida toteuttaa puhumalla, vaan tarvitaan todellista toimintaa, kiinnittymistä yrityksen ja kestäväan kehityksen olemukseen. Graafland et al. (2012) ovat julkituoneet yhteiskuntavastuuseen liittyviä motiiveja muun muassa hollantilaisten yritysjohdajien näkökulmasta. Tutkijat erottavatkin kolme keskeistä motiivia, joista ensimmäinen on ulkoinen motiivi (taloudellinen) ja muut kaksi sisäisiä motiiveja (eettisyys ja moraalit) ja näiden motiivien vaikutuksia yhteiskuntavastuuseen. Yhteiskuntavastuu onkin yksi merkittävimmistä erityisesti yritystoimintaa 2000-luvulla muokanneista ilmiöistä (Jussila 2010, 8; Carroll 2008). Dahlsrud (2008, 5) tutkittuaan yhteiskuntavastuun määrittelyjä toteaa niihin sisältyvän viisi peruskäsitettä: vapaaehtoisuus ja sidosryhmät sekä ekologinen, sosiaalinen ja ekonomisen ulottuvuus. Tähän kokonaisuuteen liittyy sääntelyjä, jotka ovat yleisesti hyväksytyjä ja tasapuolisiksi koettuja. Luodon et al. (2020) mukaan säännöillä pyritään estämään inhimillisen toiminnan ylilyöntejä ja ei-toivottuja toimintatapoja. (ks. OM 2011; Saksi 2013.)

Vastuullisuuden nähdään perustuvan yrityksen rehelliseen toimintaan niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Tällöin tarkastellaan yksilön tai yrityksen kykyä määritellä, mikä on eettisesti oikea tapa toimia eri tilanteissa (Salminen et al. 2017; Trevino et al. 2003). Lisäksi

sidosryhmien osallistaminen ja vastuullisuus osana yrityksen liiketoiminnan kehittämistä ovat nousevia käsityksiä yrityksen johtamisessa. Omistajien ja johtajien aktiivinen toiminta ja korkea eettinen sitoutuminen parantavat yrityksen vastuullista toimintaa ja sen vaikutuksia (Laajalahti 2018; Ollila et al. 2018). Vapaaehtoisuuden rajapintoihin vaikuttava tekijä erityisesti tavarankuljetusyritystoiminnassa on ammattialaan liittyvä lainsäädäntö. Sääntelyllä on vaikutusta kuljetusyrityksen vastuulliseen vapaaehtoiseen liiketoimintaan. (ks. Ojala 2013; Ahonen et al. 2019; Traficom 2020.)

Vastuullinen yhteiskunta ei muodostu ilman kaikkien yhteiskunnan tasojen hyväksyntää ja toteuttamishalua (Lehtipuu et al. 2007). Vastuullinen liiketoiminta tarkoittaakin yhteistyötä ja vuorovaikutusta eri sidosryhmien kanssa. (Keränen 2015; Mäläskä 2015; Jalonen 2013; Panapanaan et al. 2003.) Lisäksi se tarkoittaa yhtenäisiä näkemyksiä, kuten arvoja sekä eettisiä ja moraalisia toimintatapoja. Näitä voidaan luonnehtia yhdeksi tärkeimmistä painopistealueista vastuullisuuden toteuttamisessa. Sidosryhmät ovat tahoja, jotka edustavat, tulkitsevat ja välittävät yhteiskunnan odotuksia organisaatioille ja yrityksille. (Vauhkonen 2012, 87; Thil-Jääskeläinen 2016 Porter et al. 2011.) Yrityksen sidosryhmiä on myös oma henkilöstö, jonka arviot ja näkemykset ovat ensiarvoisen tärkeitä yritystoiminnan kehittämiseksi ja jatkuvuudelle. Yhteistyön tavoitteena ja tarkoituksena on löytää parhaat toimintatavat ja käytänteet, jotka ovat yritystoiminnan edellytyksiä (Freeman et al. 2017). Näiden lisäksi yhteistyön tavoitteena on myös havaita ja tunnistaa ei-toivotut vaikutuspinnat ja jännitteet. (mm. Kujala 2010; Salo et al. 2005, 29; Epstein et al. 2014; Jalonen 2013; Laajalahti 2018.) Liiketoiminta-ajatus, yritysstrategia ja arvot ovat yritystoiminnan sydän ja liitos toisiinsa.

2.1 Vastuullisen toiminnan periaatteita

Yhteiskunnassa yritysten vastuullisuus eri ulottuvuuksineen on yhä keskeisimpiä asioita kaikilla toimialueilla ja monissa eri muodoissa. Julkisen sektorin tehtävänä on luoda toimintaedellytykset koko yhteiskunnalle. Hyvin toimiva julkinen sektori on kansallinen kilpailuetu, joka luo perustan myös yksityissektorin toiminnalle. (VN 2011 ja 2012.) Yhteiskunnan kehitys on yhä lisääntyvässä määrin johtamassa kohti verkostoyhteiskuntaa. (Aho 2019; Riivari et al. 2016; Ylisirniö 2011.) Se on vastavuoroisuuteen, yhteistoimintaan ja vaihtoon perustuva yhteiskunta, jonka piirissä ovat yritykset ja kansalaiset. Itse asiassa verkostoyhteiskunta on spontaanin yhteiskunnallisen työnjaon johdonmukainen ilmentymä. (Möller et al. 2004; Valkokari et al. 2009.) Talouselämässä verkostotalous merkitsee oman ydinosaamisen oivaltamista ja kehittämistä ja sen yhdistämistä markkinoilla muiden ydinosaamiseen. (Adersson et al. 1994; Kotanen 2006.) Verkostot voidaan nähdä yhtenä osana muodostamassa primääri- ja sekundäärisidosryhmiä kuljetusyritystoimintaan (Donaldson et al. 1995; LVM 2007).

Vastuullisuuden merkitys kaikessa liiketoiminnassa on kasvanut vuosi vuodelta, ja tähän kehitykseen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa sosiaalinen ja ympäristöön liittyvä

käytös, sijoittajien ja sidosryhmien panostus sekä kasvanut tiedostavuus, sosiaalinen vastuunkanto ja ryhmäpaine. (Campbell 2007; Vehkaperä 2005; Carcia-Rosell 2013; Kangas 2013; Kallio et al. 2006.) Vastuullisuus on eri asioiden yhteensovittamista, ja sitä voidaan tarkastella eri näkökulmista, joista sidosryhmäkeskeinen näkökulma painottaa yrityksen kaikkien sidosryhmien edun huomioon ottamista päätöksenteossa. (Ketola 2005; Myllykangas 2009; Elo-Pärssinen 2007; Lantos 2001.) Vastuullisuus ei ole pelkästään yksittäisiä hyviä tekoja, vaan se on osa yrityksen jatkuvaa toimintaa (Heikkurinen et al. 2011).

Vastuullisuuden lähtökohtana ja peruspilareina ovat lakien noudattaminen ja niiden minimivaatimusten ylittäminen. Tällöin ydinkysymyksenä ovat säädökset, kuten lait ja asetukset sekä valtioneuvoston päätökset (Laakso 1990). Säädösten lisäksi sääntelyn piiriin kuuluvat lupajärjestelmät, ilmoitusvelvollisuudet sekä viranomaisten ohjeet ja valvonta (Huttunen 1994, 124; Saksi 2013). Niillä määritellään, kontrolloidaan ja valvotaan muun muassa tieliikenteen tavarankuljetustoimintaa. Niitä voidaan lyhyesti kuvata kuljetustoinnin pelisäännöiksi (Huttunen 1994). Oikeussääntöjen ja moraalisääntöjen välinen ero ilmenee selvimmin erityisesti siinä, että oikeussäännösten asettamat vaatimukset kohdistuvat lähinnä ihmisten ulkoiseen toimintaan ja käyttäytymiseen, kun taas moraalinormien kohteena ovat ihmisten sisäiset ja persoonalliset toimintatavat. Näin ollen ihmisten ja yritysten välisiä suhteita säätelevät oikeusnormien ohella myös moraaliperusteiset ja tapaoikeudelliset normit. (Thil-Jääskeläinen 2016, 96; Tala et al. 2011; Tala 2012; Jankkila 2008.) Tällöin arvokeskusteluissa vastakkain asetetaan ”yhteistä hyvää ja oikeudenmukaisuutta” edustava julkinen sektori ja ”itsekkyyttä ja omaa etua” tavoitteleva markkinatalous. (Tiuhonen 2000; Harmaala et al. 2012; Herne 2012.)

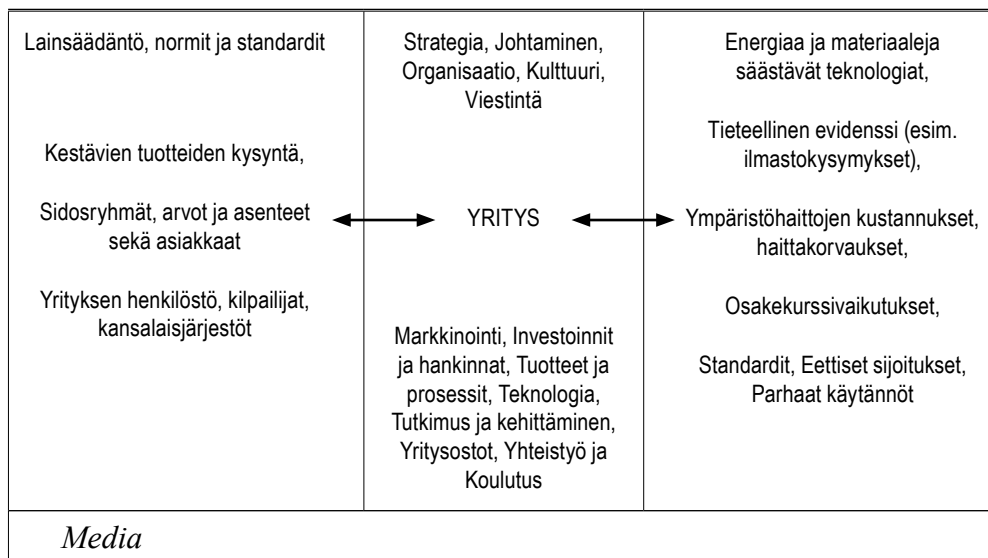
Vastuullinen yritys toteuttaa liiketoimintaansa yli lainsäädännön vaatimusten sekä vastaa yhteiskunnan ja sidosryhmien odotuksiin siitä, mikä on oikein ja hyväksyttävää. (Carroll et al. 2006; Carroll 2003; Bhattacharya et al. 2004; TEM 2015.) Ikola-Norrbäckin et al. (2012, 214) mukaan yhteiskunnan oikeudenmukaisuus edellyttää, että lainsäädäntö perustuu ihmisten hyväksymille moraaliperiaatteille. Vastuullisuuden arvokenttään edellytetään oikeudenmukaisuutta ja moraalista vastuullisuutta (Laitinen 2012; Thil-Jääskeläinen 2016; Tiuhonen 2000). Toisaalta voidaan arvioida, että toiminnan eettisyys voi alkaa siitä, mihin laki kulloinkin päättyy. Näin ollen eettinen vastuu ei rajoitu pelkästään juridiseen vastuuseen, eikä eettisesti oikea selviä vain perinnäisellä laintulkinnalla. Laki voi kertoa sen, mikä yhteiskunnassa on oikein tai väärin, mutta ei aina sitä, mikä on eettisesti oikein tai väärin. Kaikki mikä ei ole rangaistavaa, ei välttämättä ole hyvien tapojen mukaista. (ks. Kanninen 2019; Törmänen et al. 2012; Pihlajasaari et al. 2013; Thil-Jääskeläinen 2016; Lehto et al. 2019.) Ohjaavien periaatteiden noudattaminen ei viime kädessä ole kaikilta osin vapaaehtoista, vaikka itse periaatteisiin ei sisällytetä oikeudellista valvontamekanismia (Tala et al. 2011; 2012; Kanninen 2019). Yritystoiminnan periaatteisiin liittyy myös huolellisuusperiaate (OECD 2011; TEM 2016; VN 2020), mikä merkitsee sitä, että yritys kunnioittaa ihmisoikeuksia ja puuttuu kielteisiin ihmisoikeusvaikutuksiin sekä ottaa toiminnassaan huomioon ympäristökysymykset. Kanninen (2019) toteaa, että yhteis-

kunnalliset normit toimivat kurimekanismeina. Oikeuslaitos puolestaan edustaa täydentävää käyttäytymisen kontrollimekanismeja. Yhteisöihin ja yrityksiin kohdentuvat normit, lainsäädäntö ja oikeuskäytäntö puolestaan varjelevat normitasapainoa. (Kanninen 2019; Tala 2012; Saksi 2013.)

Yleinen hyväksyntä voidaan puolestaan ymmärtää yhtenä peruspilarina ja reunaehtona vastuullisuuden kokonaiskuvan tarkastelussa. (ks. Shaukat et al. 2013, 571; Freeman et al. 2010; Baumgartner et al. 2010; Aula et al. 2002 ja 2005.) Tällöin myös käydään liiketoimintalähtöisesti arvovalintakeskustelua muun muassa tuottavuuden tehokkuudesta ja kyvykkyyksistä. (Porter et al. 2011, 66-67; Lankoski 2008; Solakivi et al. 2018.) Yrityksen toiminta-ajatus tukee ja myös kuvaa liiketoiminnan tarkoituksen ydintä, ja arvot kertovat, mikä tarkoituksen toteuttamisessa on tärkeää (Alhola et al. 2005; Montgomery 2012; Harjamäki 2013). Tavoite puolestaan liittyy tuloksiin ja suorituskykyyn, mikä Laamasen (2005) mukaan esitetään numeroilla, mittayksiköillä ja aikaan kiinnitettynä. Tällöin myös keskustellaan suorituskyvyn parantamisesta, ongelmanratkaisukyvyistä ja parhaiden käytänteiden jakamisesta (Freeman et al. 2017). Vastuullisen liiketoiminnan vaikutukset yhteiskunnan kehittämisessä voivat olla merkittäviä. Tällöin toiminnan lähtökohtana ei ole niinkään yhteiskunnallinen vaikuttaminen, vaan liiketoiminnan edistäminen ja ne strategiat, joiden kautta vastuullinen edistyminen tapahtuu. (Åhman et al. 2017, 131; Kettunen 2018; Nisula 2015; Meklin 2001.) Yritysten pyrkimyksenä on vastata asiakkaiden tarpeisiin kustannustehokkaammin kuin kilpailijat, ja yritysosaamisella tavoitellaan kilpailuetua muihin alan yrittäjiin nähden (Kamensky 2008; Prahalad et al. 2004; Ojala 2000). Tähän keskusteluun voidaan sisällyttää kysymys, miten yritykset kantavat yhteiskunnallisen vastuunsa päätöksistään ja toiminnastaan.

Merkittävämpänä yhteiskuntavastuun kehittämistä motivoivana tekijänä ilmenee erotautuminen kilpailijoista (Loikkanen et al. 2007; Haapamäki 2015). Kanninen (2019) esittää kysymyksen: ”Onko yrityksiltä edellytettävä yhteiskuntavastuuta sen lisäksi, että niillä on yksityinen vastuu tehdä voittoa?” Laari et al. (2017) korostavat puolestaan, että vastuullisuuteen motivoi pitkän aikavälin taloudellinen hyöty sekä toiminnalla saavutettu etu kilpailtaessa asiakkaista ja työvoimasta. Vahvin motiivi vastuulliseen toimintaan lie- neekin yrityksen johdon ja omistajien kiinnostus asiaan. (Kujala 2001; Vehkaperä 2003; Kavén 2012; McWilliams 2011; Malkamäki et al. 2019.) Kanninen (2019) toteaa, että yhteiskuntavastuu voi myös toimia yrityksen kilpailuetuna. Näiden mainittujen elementtien hallinta edesauttaa yrityksen vastuullisen toiminnan käyttöönottoa ja sitouttamista (Karakainen et al. 2012, 124). Tällöin keskustelun periaatteisiin haetaan vastauksia siitä, miten päätöksiin saadaan vaikuttavia uusia näkökulmia sekä löydetään ristiriitoihin ratkaisuja (Kettunen 2018; Nisula 2015). Lankoski (2008) tarkastelee laajassa kirjallisuuskatsauksessa vastuullisuuden vaikutuksia yrityksen menestymiseen ja toteaa, että panokset vastuullisuuteen eivät automaattisesti johda parempaan kilpailukykyyn ja taloudelliseen menestymiseen. (ks. Ahonen 2001,73-75; LVM 2012.)

Kuviossa 3 esitetään keskeisiä periaatteita toimijoista ja seikoista, jotka ovat vaikuttaneet vastuullisen toiminnan syntymiseen ja kehitykseen.



Kuvio 3. Toimijat ja vastuullisuus.

Mukailtu: Elo-Pärssinen (2007); Loikkanen et al. (2007).

2.1.1 Sääntöohjaus ja sen merkitys

Tässä alakappaleessa esitellään oikeudellisia näkökulmia, sitovaa ja velvoittavaa oikeutta. Sääntelyn tarkoituksena ja vaikutuksena on tukea yrityksen menestystä. (Tala 2012; Slant et al. 2013; Saksi 2013; Lindroos 2016.) Sääntelyllä ja sen valvonnalla on keskeinen rooli maanteiden tavarankuljetustoiminnassa, jossa toimitaan kilpailutetussa ja markkinalähtöisessä toimintaympäristössä (Lindroos 2016). Maantielikenteen tavarankuljetustoimintaan liittyvä sääntely näyttää jakautuvan monille eri oikeudenalueille sekä useammalle valtioneuvoston hallinnonalalle (Kallio 2015; OM 2011; STM 2011; Ojala 2013). Lainsäädännön sirpaleisuuden, uusien normien lukumäärän kasvun ja normien säätämisenopeuden voidaan omalta osaltaan katsoa vaikuttaneen ongelmiin sekä lain soveltamisessa että tulkinnaissa (Kallio 2015, 38). (ks. 320/2017; 371/2018; 334/2007; Karjalainen et al. 2018.) Maantielikenteen tavarankuljetuksen kohteena olevien säännösten avoimuus ja tulkinvaraisuus edellyttävät laajaa oikeuslähteiden käyttöä ja ymmärrystä, koska pelkästään lakitekstien merkitysisältö ei yleensä yksistään muodosta riittävää perustetta päätöksenteolle (Kallio 2015, 49; Jankkila 2008). Lakien ja muiden säädösten säännökset ovat erään-

laista raaka-ainetta, josta tulkinnan avulla pystytään selvittämään voimassa olevan oikeuden sisältö. (Karjalainen et al. 2018; Kallio 2015; Jankkila 2008.)

Lainsäädännön perustehtävänä on asettaa kehykset kuljetusyrityksen liiketoimintaan, käyttäytymiseen ja moniin muihin asioihin, sekä turvata ja antaa reunaehdot yrityksen toiminnalle (Saksi 2013; Ojala 2013; Raitio et al. 2005). Euroopan unionin määritelmä yhteiskuntavastuusta (CSR in EU 2001, 9) tarkoittaa säädetyin lain (law in books) (Laakso 1990, 35) määräämät rajat ylittävää, yritysten vapaaehtoisuuteen perustuvaa ekologista, sosiaalista ja taloudellista vastuuta, jota toteutetaan yhteistyössä sidosryhmien kanssa. Pakottavien säännösten lisäksi on olemassa ei-sitovaa oikeutta, jota kutsutaan soft law'ksi.⁴ On syytä huomata ja erottaa pakottavan oikeuden vahva velvoittavuus (Laakso 1990, 74; Laitinen et al. 2000; Tala 2012; Thil-Jääskeläinen 2016) ja ei-pakottavan oikeuden merkitys ja käyttö vastuullisessa toiminnassa.⁵ Lainsäädäntö antaa toiminnan pohjaksi rajat ja raamit, joista ei tule poiketa (Tiensuu 2015). Soft law'n ei-pakottavuus otetaan kuitenkin huomioon oikeudellisesti sitomattomana, koska sen olemus on velvoittavaa jo siitä syystä, että se on rakennettu kansainvälisten ihmisoikeussopimusten varaan (Valleala 2015, 18-19). Vuontisjärvi (2006, 288) toteaa, että yhteiskuntavastuun rooli tukee jo olemassa olevaa lainsäädäntöä sen sijaan, että se toimisi lakien korvikkeena. Valvontamekanismina toimivat yleiset eettiset ja moraaliset periaatteet. Oikeudelliset säännöt puolestaan ovat erityisiä, sillä ne ovat julkisia, kaikille samanlaisia, alueeseen ja aikaan sidottuja sekä erityisellä tavalla yleisesti muodostettuja ja sovittuja (Luoto 2020, 19; Hyytinen et al. 2017).

Lakien ja asetusten noudattaminen on vastuullisen liiketoiminnan perusta (Raitio et al. 2005, 119-120).⁶ Yksi merkittävimmistä tavarankuljetustoiminnan laeista on tiekuljetussopimuslaki (23.3.1979/345), muutoksineen (11.4.2019), jossa säännellään rahdinkuljettajan vastuista ja velvoitteista sekä vahingonkorvausvelvollisuuksista. Samassa laissa säännellään muun muassa rahtikirjan tekemisestä (SFS 5865), mikä pääpiirteittäin sisältää toimitusketjukokonaisuuden prosessikuvauksen (1979/345, mm. 6-8 §). Viime vuosina tieliikenteen tavarankuljetuksen sääntelyä on pyritty sekä uudistamaan että keventämään lainsäädännön keinoin, joista uusimpana on liikennepalvelulaki (320/2017), muutoksineen (371/2018). (ks. 3.1.3) Liikennepalvelulaissa on pääasiassa kyse mahdollis-

4 Soft law koostuu pääosin valtioiden, samoin kuin Euroopan unionin ja Yhdistyneiden kansakuntien tuottamista instrumenteista, kuten esimerkiksi julistuksista, päätöslauselmista, suuntaviivoista, toimintaohjelmista ja ohjesäännöistä, joilla pyritään ohjaamaan eri toimijoiden käyttäytymistä. (ks. Valleala 2015, 18-19; Laakso 1990, 16-18; Lindroos 2016.)

5 Tarasti (2002, 580-581) tutkimuksessaan toteaa, että ”joustavat normit ovat levinneet kaikkialle lainsäädäntöön”, kuten esimerkiksi ”hyvä tapa”, ”kohtuullinen”, ”yleinen etu” ja ”moraalisesti oikea.” (ks. Tala et al. 2011; Tala 2012.) Laitinen et al. (2000, 100-103) toteavat, että oikeudenmukaisuus on vain yksi lukuisista moraalista hyveistä eikä välttämättä aina paras. Oikeudenmukainen teko voi olla epäoikeudenmukainen. (ks. Laitinen et al. 2000; Raitio et al. 2005; Vehkaperä 2005; Branders 2016). Oikeudenmukaisuus esitetään usein reiluna pelinä, jossaärkevimmät oikeudenmukaisuuden periaatteet (principles of justice) ovat sellaisia, jotka yhteiskunnan jäsenet hyväksyisivät oletetuissa reiluissa olosuhteissa (Mäkinen et al. 2013).

6 Esimerkiksi taloudellinen vastuu pohjautuu enimmäkseen lainsäädäntöön (L1997/1336 ja L2016/1376) sekä lakien noudattamiseen.

tavasta lainsäädännöstä, jonka tarkoituksena on lisätä kilpailua, mahdollistaa erilaisia liiketoimintakonsepteja sekä jättää tilaa innovaatioille ja kokeiluille (Karjalainen et al. 2018; VN 2019). Suomen Kuljetus ja Logistiikan (2019) arvion mukaan liikennepalvelulaki heikentää kuljetusmarkkinoiden toimivuutta kuorma-autoliikenteen harjoittajien kannalta. Suomen Kuljetus ja Logistiikkaa (SKAL) tulkiten todettakoon, että liike-elämän vapaaehtoinen vastuullisuus lisää myös yritysten valtaa, mitä uudistunut lainsäädäntö näyttäisi tukevan. Samalla voidaan puhua myös sääntelyn aukoista, jotka antavat mahdollisuuden kuljetusyriyksille toimia aktiivisemmin tehtävissä, jotka aikaisemmin ovat kuuluneet julkiselle sektorille. Huttusen (1994, 98) mukaan hajautus ja säädösten väljentyminen lisäävät johdon toimintavapautta, mutta samalla myös vastuuta. Ollila et al. (2018, 190) mukaan vallan vastineeksi tarvitaan aina valvontaa. Tällöin joudutaan punnitsemaan toimintavapauden ja vastuun tärkeysasemaa ja vaikuttavuutta.

Sääntöohjaus voi olla suoraa, jolloin se on velvoittavaa oikeutta ja toisaalta epäsuoraa, jolloin se määrittää toiminnan viitekehykset, ja sen vaikuttavuus ilmenee tavoiteohjauksen vaikutuspinnoilla (Kettunen 2018; Thil-Jääskeläinen 2016 Jankkila 2008, 60; Ahonen 2001). Tala (2001) toteaa tutkimuksessaan, että lainlaadinnan yksi ongelma on, että siitä puuttuu lakiuudistusten myönteisistä ja kielteisistä vaikutuksista tietoa tuottava palautemekanismi. Tällä Tala korostanee ennakoivaa säädösvalvontaa (*ex ante*) ja jälkikäteistä (*ex post*) tiedon tärkeyttä lainvalmistelutyössä. (mm. Laakso 1990, 35, 58; Teittinen et al. 2018; Slant et al. 2013; VN 2016; Ahonen et al. 2019.) Talan esittämään palautemekanismin puutteeseen saattaa omalta osaltaan tuoda ratkaisua vastuullisuusraportointi. Vastuullisuusraportoinnista selviää, mikä toimii ja mikä ei toimi esimerkiksi lainsäädännöllisestä näkökulmasta. (ks. TEM 2016.) Vuonna 2016 hyväksyttiin EU-direktiiviin (2014/95/EU) pohjautuva kirjanpitolain muutos (2016/1376), joka velvoittaa suuria yhtiöitä ja yrityksiä raportoimaan toiminnastaan ympäristöön, työntekijöihin, sosiaalisiin asioihin sekä korruptioon ja lahjontaan liittyvistä seikoista. (ks. TEM 2016 ja 2017; HE 157/2018 vp; HE 161/2014 vp).⁷ Yhtiöllä on raportointivelvoite, mutta melko vapaat kädet tämän velvoitteen toteuttamiseen (TEM 2016).

Edellisten lisäksi tavarankuljetustoiminnassa vähäiselle tutkimukselle näyttää jääneen eri kuljetustoimijoiden, kuten tie- ja meriliikenteen, säännösten yhtenevyyden tarkastelu. Toivosen (2014) tutkimuksessa on tarkasteltu seuraavia asioita: tavaravastuun alkaminen ja päättyminen, kuljetus- ja tilivastuu, vastuu kuljetuksen suorittamiseen liittyvistä henkilöistä, viivästysvastuu, tietovastuu ja luovutusvastuu. Toivonen (2014) korostaa kuljetusmuotojen yhtenäisen sääntelyn puutetta ja nostaa esille rajoittamattoman vastuun. Tällä tutkija tarkoittaa, että säännöksissä vaaditaan tietoisuutta vahingonvaarasta merirahdinkuljettajalta mutta ei tierahdinkuljettajalta (Toivonen 2014; Lappalainen 2016). Toivonen (2014) esittääkin, että on tärkeää löytää kuljetusoikeudellista yhtenäisyyttä, jotta rahdin-

7 Raportointivelvoitteiksi suuriksi yrityksiksi määritellään yhtiöt, joiden henkilöstövahvuus on vähintäänkin 250 henkilöä (TEM 2016). Tämän suurusten yritysten tulee kertoa hallinto- ja ohjausjärjestelmäänsä koskevassa selvityksessä yhtiön monimuotoisuuspolitiikasta sekä sen täytäntöönpanosta ja tuloksista.

kuljettajan vastuussa olisi mahdollisimman vähän eroja yksittäisissä kuljetusmuodoissa ja yhdistetyissä kuljetuksissa. Tämä korostuu, koska yhdistetyt kuljetukset koostuvat yksittäisistä kuljetusmuodoista, ja yhdistetyt kuljetukset ovat hyvin yleisiä tänä päivänä (Toivonen 2014; Lappalainen 2016). Lainsäädännölliseen keskusteluun julkisen sektorin taholta olisi hyvä liittää lainsäädännön pirstaleisuuden tarkastelu sekä vaikuttavuus eri hallinnonalojen osalta (TEM 2020; Karjalainen 2018).

Kuljetusyritystoimintaan liittyvä lainsäädäntö on laaja ja monikerroksinen kokonaisuus, mikä hankaloittaa eri lakien tulkintaa ja oikeaa valintaa. Tällöin keskustelua käydään yritysten ja julkisen ohjauksen edustajien välillä. Vuontisjärven (2006) mukaan yhteiskuntavastuu ei yksin riitä, vaan lainsäädäntöä tarvitaan takaamaan yhtenäinen käytäntö eettisesti tärkeissä asioissa. Julkisen ohjauksen ja sääntelyn keinoin kuljetusyritystoimintaa joko lievennetään tai tiukennetaan, mikä asettaa omat haasteensa yritystoiminnassa. (Karjalainen et al. 2018.) Markkinaperusteisuus ei edellytä julkisen vallan siirtymistä syrjään, sillä toimivat markkinat edellyttävät aina myös toimivaa julkista hallintoa ja sääntelyä. Tämä merkitsee kuitenkin sitä, että julkisen vallan rooli muuttuu ja myös yrityksen rooleihin tulee muutoksia. Tällöin tarvitaan nykypäivän oloihin soveltuvaa koulutusta ja osaamista sekä muita voimavaroja. (Salminen et al. 1996; Wennberg 1999, VM 1993.) Lainsäädännön lisäksi valtiovalta, toimii verotuksen kautta hallinnollisena ja informatiivisena ohjaajana kannustamalla yrityksiä vastuulliseen liiketoimintaan (Virtanen 2002).

2.1.2 Yritysvastuu ja sitoutuminen

Yrityksen olemassaolo ja toiminta ovat riippuvaisia muun yhteiskunnan hyväksynnästä. Tämän hyväksynnän saavuttaminen edellyttää, että yritys toimii vastuullisesti eli hoitaa liiketoimintansa yhteiskunnan sille määrittämässä laillisten ja moraalisten vastuiden puitteissa (Kanninen 2019). Usein vastuullisen toiminnan tavoitteeksi on mainittu hyötynäkökulma, jonka reunaehdoiksi mainitaan muun muassa tehokas toimeenpano (Turpeinen et al. 2017, 198-199; Sorsa 2010). Tällöin vastuullisen liiketoiminnan kehittämisen näkökulmana on organisaation sisäinen konteksti, kuten organisaation historia sekä rakenteelliset ja toiminnalliset puitteet. Toisena on ulkoinen konteksti, kuten toimintaympäristön muutokset ja epävarmuus sekä muut huomioitavat tekijät vastuullisen toiminnan toimeenpanoprosessissa. (Turpeinen et al. 2017; Busse 2016; Ahonen 2001, 75.) Vastuullisuuskysymyksissä tämä näkyy monisuuntaisina riippuvuussuhteina (Kakkuri-Knuutila et al. 1999, 24-25).

Yritysvastuun kehitystyö kulkee rinta rinnan varsinaisen liiketoiminnan kanssa. Eettiset ja moraaliset tekijät, arvot ja normit, tarjoavat pohjan yhteiskunta- ja yritysvastuun rakentumiselle. (Raitio et al. 2005; Salminen et al. 2013; Myllykangas 2009; Aaltonen et al. 2003.) Yritys, joka haluaa olla yhteiskunnan vastuullinen jäsen, sitoutuu toimimaan eettisten ja moraalisten periaatteiden mukaisesti. Samalla yritys ottaa huomioon eri yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmien näkemykset ja odotukset (Zulkarnain 2016; Myllykangas

2009; Karlöf 1995). Tällöin yrityksen on myös kyettävä ratkaisemaan eri tahoilta tulevat odotukset ja vaatimukset sekä näihin liittyvät haasteet. Yritysvastuuta tulisi tarkastella myös kriittisestä näkökulmasta. Syitä voi olla monia, esimerkiksi jo sen vuoksi, että yritysten vastuullisuustoimia arvioidaan julkisuuskuvan kilvenkiillotuksena. Lisäksi yritysvastuuta saatetaan pitää keinona, jolla yritykset hyvittävät tekemiään huonoja tai epäeettisiä asioita. Porterin et al. (2011) mukaan jotkut yritykset näkevät yritysvastuun ylimääräisenä asiana, jonka hyödyt ovat irrallisia yrityksen liiketoiminnasta.

Vastuullisuuden rakentumisen vuorovaikutussuhteet määritellään useissa tieteellisissä teksteissä totuudenmukaisuuden, tasavertaisuuden ja herkkyyden määrityksin, joihin usein sisällytetään yrityksen kyvykkyys, ketteryys ja älykkyys sekä yhteisen ymmärryksen ja oppimisen ulottuvuuksia. (mm: Virtanen et al. 2014; Kujansivu et al. 2007, 28-30; Kurkela et al. 2016; Wahlroos 2010; Fischer 2012; Laajalahti 2018.) Tällöin kyvykkyys ja tähän liittyvät eri ominaisuudet voidaan ymmärtää kykynä uuden oppimiseen ja taitona soveltaa uutta osaamista käytännön toimintaan (Ojala 2008; Kallionpää 2017; Jurmu 2018). Yritysten menestyminen perustuu osaamisressurssien, hyvän vision ja kunnollisen strategian lisäksi toimiviin osaamisen hallinnan työkaluihin. (Saksi 2013; Hanhinen 2010; Niemelä et al. 2008; Solakivi et al. 2018.) Tällainen toiminta auttaa arvon luomista eri sidosryhmille sekä edistää sitoutumista ja uutta näkemystä liiketoiminnan jatkuvuudelle (Näsi et al. 2008; Roos et al. 2006; Lehto et al. 2019). Lisäksi tärkeänä arvona nähdään vastuullisuus strategisena kilpailuetuna, jolla on pitkällä aikavälillä positiivista vaikutusta. (McWilliams et al. 2011; Mintzberg et al. 1998; Solakivi 2014.)

Yhteiskuntavastuu on liiketoiminnallisesti pitkäkestoista strategista suunnittelua. Tällöin myös sidotaan yritysvastuun eri osa-alueet ydinliiketoimintaan kuuluvaksi osaksi (Niskala et al. 2013; Forsman-Hugg et al. 2013, 40). Strategian nähdään vähentävän epävarmuutta, tarjoavan johdonmukaisuutta, tekevän näkyväksi sisäisen järjestyksen tarpeen ja edistävän tehokkuutta sekä tukevan vakaita liiketoiminnan olosuhteita (Mintzberg 1994 ja 1987). Strategian pulmana on, ettei se aiheuta välitöntä toimintaa, vaan antaa suunnan, minne pitäisi olla menossa (Mintzberg et al. 1998; Kontu 2019). Strategioilla on merkittävä rooli vastuullisessa yritystoiminnassa, sillä niiden avulla pyritään edistämään kilpailuetua, tehokkuutta ja joustavuutta (Kontu 2019). Strategian tehtävänä on kuvata yrityksen pelisääntöjä, tapahtumia ja päätöksiä, joiden avulla päästään nykytilanteesta toivottuun tulevaan tilanteeseen (Mintzberg 1987; Mintzberg et al. 1998 ja 1996; Ylisirniö 2011; Saksi 2013). Strategisten ulkoisten tarkastelujen lisäksi olennaista on, että otetaan huomioon yrityksen sisäiset strategiset vaikutuspinnat, joita ovat muun muassa arvot, visio, missio, yhteistyö sekä eettiset ja moraaliset toimintatavat (Alhola et al. 2005, 76-78; Harjamäki 2013; Baumgartner et al. 2010). Ansoffin (1984) näkemyksen mukaan yrityksen on strategisesti tärkeissä asioissa tarkkailtava eroja kilpailijoihin, ja pyrittävä käyttämään näitä eroavuuksia hyväksi saavuttaakseen kilpailullisia menestystekijöitä. Tässä yhteydessä Ansoff (1984) korostaa synergiaetuja. Tällaisia voivat olla muun muassa myyntiin liittyvät synergiaedut, joita voi syntyä jakelukanavien ja varastojen yhteiskäytöllä. Johtamisressurssien synergiae-

tuja puolestaan saadaan, kun aikaisemmin opitut strategiset ja organisatoriset käytännöt voidaan käyttää hyväksi uusien liiketoimintojen käynnistämässä (Ansoff (1984; Ylisirniö 2011; Hiltunen 2014; Lantos 2001).

Asiantuntija-ammateissa, kuten raskaan tieliikenteen tavarankuljetustoiminnoissa, ammattikuljettajien työroolissa korostuu sitoutuminen (high-performance work systems) määrättyyn työhön. (Kaarainen et al. 2012, 124; Ruokolainen 2011; Wallin 2012; Häkkinen 2000; Kivelä et al. 2007; Aho 2019.) Tällä on merkitystä, sillä hyvät kokemukset synnyttävät pysyviä yhteistyösuhteita, joilla on tapana syventyä ja kehittyä (Ojala 2008, 246-248). Fischer (2012) osoittaa, että työntekijöiden ammattikokemuksella hankittu palvelualltius ja luotettavuus ovat merkittäviä tekijöitä luottamuksellisten asiakassuhteiden rakentumisessa. Lisäksi luottamus lisää vastavuoroisuuden tunnetta ja sitoutumista sekä ehkäisee oman edun tavoittelua (Malkamäki et al. 2019; Kaskisaari 2005, 259). Luottamuksen vaikutus voi näkyä muun muassa lisäarvona palvelutoiminnassa, ja sidosryhmien kanssa käytävissä keskusteluissa. (mm. Ojala 2008; Tenhunen 2007, 325; Wallin 2012; Syväjärvi et al. 2003; Sen et al. 2001; Fischer 2012; Goerlandt 2015.) Luottamuksen ohella hyvä maine voidaan nähdä sidosryhmien tunnustuksena siitä, että yritys täyttää sille asetetut vaatimukset, ja sen toiminnassa halutaan olla mukana (Sorsa 2010 17-19; Aula et al. 2005). Kyky vaalia suhteitaan sidosryhmiinsä on yrityksen merkittävin pitkän aikavälin menestystekijä. (mm. Halonen 2016; Laari 2016; Kuvaja & Malmelin 2008, 60.) Yrityksellä on myös oikeus vaatia vastuullista toimintaa yhteistyökumppaneiltaan. Näin ollen vastuullista toimintaa edellytetään ja odotetaan myös yrityksen yhteistyöverkoston toimijoilta, kuten esimerkiksi yrityksen alihankkijoilta. (Ylisirniö 2011; Kovanen 2016; Uimonen 2006.) Keskeisenä toimijana ja suunnannäyttäjänä on yrityksen johto (Virtanen 2002, 18; Peltonen 2012, 289).

Hyvin useissa tieteellisissä teoksissa vastuullista liiketoimintaa tarkasteltaessa on päädytty korostamaan etiikkaan liittyviä kysymyksiä eli sitä, miten yrityksen tulisi toimia ja miten ei. (mm. Alvesson 2012; Lähdesmäki 2012; Thil-Jääskeläinen 2016; Ladkin 2015; Kallio 2005.) Kanninen (2019) tarkastelee kysymystä etiikan ja talouden suhteena sekä erityisesti kysymyksenä yritysten yhteiskuntavastuusta. Kanninen (2019) osoittaa, että eettisiin kysymyksiin ei voida vastata pitäytymällä pelkästään perinteisessä taloustieteessä, ”On sanottu, että etiikalla ei ole mitään tekemistä talouden kanssa tai taloudella etiikan kanssa”. Kannisen (2019) näkemyksen mukaan tämä on väärinkäsitys. Kanninen (2019) toteaa, että voiton tavoittelu ei ole ristiriidassa laajemman sosiaalisen vastuun ottamisen kanssa. Restin et al. (1999) mukaan vastuullisen liiketoiminnan tavoitteena on vuorovaikutteinen yhteistyö. Tällöin yhteistyön ulottuvuuksia Restin et al. (1999) mallia mukailleen ovat moraalinen herkkyys, moraalinen päätöksenteko, moraalinen motivaatio ja moraalinen toimeenpano. (mm. Rest et al. 1999; Juujärvi et al. 2007, 309-311; Myyry et al. 2007; Myyry 2003; Laajalahti 2018; Kettunen 2018.) Juujärvi et al. (2007) korostavat Restin mallissa sitä, että jokaista osatekijää tarvitaan eettisen toiminnan aikaansaamiseksi. Epäonnistuminen yhden osatekijän alueella aiheuttaa epäonnistumisen koko toiminnassa.

Toiminnan eri ulottuvuuksien merkitys tulee esille viimeistään silloin, kun yritystoiminnassa havaitaan niin kriittiset kuin myös positiiviset tekijät, ja näiden vaikutus kokonaisuudessaan on hallinnassa (Harjamäki 2012; Aho 2019; Alhola et al. 2005). Varautuva asenne on merkityksellinen myös yrityksen maineenhallinnan kannalta. Keskeistä, mutta ehkä myös vaikeinta on tunnistaa tietyt perusriippuvuudet. Stenvall et al. (2014) korostavat vuorovaikutussuhteiden rakentumista, jossa nostetaan esille käytännöt ja toimintamallit sekä prosessit. Laamasen (2005, 37) mukaan prosessit kuvaavat yrityksen toiminnan logiikkaa, eli sitä toimintojen sarjaa, jolla tulokset saavutetaan. Ne ovat myös tehokastapa esittää sekä yrityksen käytännön työtä että sen strategisia tavoitteita. Vuorovaikutuskeskusteluihin nähdään liittyvän erilaisia rajapintoja, mutta myös riippuvuussuhteita. (Toivanen et al. 2014; Stenvall et al. 2014, 18-20; Fischer 2012; Khan 2017.) Tällöin yritys strategioissaan ja päätöksenteossaan ottaa huomioon sidosryhmiensä arvot ja näkemykset sekä myös moraalij- ja etiikkakäsitteet (Jankkila 2008, 94-95; Kuvaja et al. 2008; Stenvall 2000, 44; Harjamäki 2013). Etiikkaa ja moraalialia käytetään arkikielessä usein synonyymeina toisilleen (Yrjönsuuri 1996; Näsi et al. 2008; Thil-Jääskeläinen 2016). Moraali tarkoittaa niitä normeja ja käytäntöjä, joita ryhmillä tai yksilöillä on siitä, millainen toiminta on oikeaa ja väärää. Etiikka tarkastelee enemmänkin teoriaa, oikeuksia ja velvollisuuksia sekä sisältöjä ja systeemejä, kun moraalial puolestaan koskee käytännön toimintaa. (ks. Lehto et al. 2019; Carroll et al. 2006; Carroll 2003; Virtanen 2002; Kallio et al. 2005.)

Vastuullisuus on myös yhteisen arvon luomista (Creating Shared Value). (ks. Porter et al. 2011; Kangas 2013; Näsi et al. 2008; Pearce et al. 2014; Payne et al. 2008.) Arvot kehittyvät ajan ja muuttuvan ympäristön mukaan, ja siten yrityksen jäsenet perusarvojen ohella opettelevat uusia arvoja (Niemelä et al. 2008, 138-139; Harjamäki 2013). Tähän arvoprosessiin oman vaikutuksensa tuovat yrityksen eri sidosryhmät ja yhteistyökumppanit. Samassa yhteydessä voidaan puhua jaetun arvon luomisesta, jota Saksi (2013, 43) kuvaa johtajuudeksi, jonka vaikutukset ulottuvat ihmisten ja yrityksen tuotoksiin sekä työyhteisön jäsenten toimintaan. Yhteisen arvon luominen on yksi keskeisistä mittareista sille, mihin vastuullisuuden näkökulmiin yrityksen kannattaa keskittyä (Porter et al. 2006). Porterin ja Kramerin (2006) mukaan yrityksen kannattaa valita muutama yritysvastuun osa-alue, johon keskittyä sen perusteella, mikä luo eniten arvoa sen sijaan, että yrittää menestyä jokaisella vastuullisuuden osa-alueella. (ks. myös Heikkurinen ja Forsman-Hugg 2011.) Tähän keskusteluun liittyvät olennaisesti yrityksen sidosryhmät, joihin yritys voi vaikuttaa teoillaan, päätöksillään tai toimillaan, ja sidosryhmät vastaavasti voivat vaikuttaa yritykseen, jolloin syntyy kaksisuuntainen vuorovaikutus ja sitoutuminen. (Donaldson et al. 1995; Kovanen 2016.) Kujala et al. (2017) toteavat, että arvoa tuottavat suhteet yritysvastuuasioissa rakentuvat yhteiselle, jaetulle pääomalle. Tällöin keskusteluun liitetään kysymys strategisista vastuista lisäarvoina niin sisäisille kuin ulkoisille sidosryhmille (Thil-Jääskeläinen 2016; Näsi et al. 2008). Kovanen (2016) puolestaan toteaa, että mitä enemmän sidosryhmät ottavat valtaa ja oikeutusta, sitä enemmän yritykset ovat vuorovaikutuksessa sidosryhmiensä kanssa. Yrityksen päätökset vaikuttavat ympäristöön ja toimintaympäristössä tapahtuvat

muutokset taas muokkaavat yrityksen toimintaa. (ks. Laari et al. 2016; Donaldson et al. 1995; Kovanen 2016.) Yhteistoiminnan kokonaisuus puolestaan muodostuu vuorovaikutteisesta keskustelusta ja yhteistyöstä, joiden tavoitteena ovat hyötynäkökulmat ja menestystekijät kumpaankin suuntaan.

2.2 Sidosryhmäajattelu ja vuorovaikutus

Sidosryhmillä tarkoitetaan sellaisia ihmisryhmiä tai henkilöitä, jotka voivat vaikuttaa yrityksen toimintaan tai joihin yritys voi vaikuttaa. Yritys on näistä ryhmistä riippuvainen ja sidoksissa niihin, minkä vuoksi niitä sanotaan sidosryhmiksi. Yrityksen ja sidosryhmien välillä kulkee erilaisia virtoja, kuten tietoa, mielipiteitä, hyötyjä ja panoksia. Virrat kulkevat molempiin suuntiin. Jokainen sidosryhmä antaa oman panoksensa yritykselle, ja vastaavasti jokainen sidosryhmä saa jotakin yritykseltä. (Malkamäki et al. 2019; Saksi 2013; Myllykangas 2009; Talvio et al. 2004.) Sidosryhmävuorovaikutus muodostaa yhteiskunta- ja yritysvaluutan ytimen. (Pedersen 2006; Bhattacharya 2010; Bhattacharya et al. 2017.)

Sidosryhmäajattelu juontaa juurensa organisaatioiden strategisesta johtamistavasta, jossa organisaatio nähdään keskeisenä toimijana (Luoma et al. 2012; Freeman et al. 1995). Tällöin myös vastuullisuus on kirjattu strategiaan, sille on asetettu tavoitteita ja tavoitteiden toteutumista seurataan ja siitä raportoidaan. Näillä toiminnoilla yritysten on mahdollisuus vaikuttaa sidosryhmiensä näkemyksiin ja toimintaan. Vuorovaikutuksen tavoitteiden mukainen onnistuminen edellyttää sekä yrityksen että sidosryhmien yhteisiä näkemyksiä arvoista sekä eettisistä ja moraalisisista toiminnan ja yhteistyön periaatteista. (Kuvaja et al. 2008, 66; Myllykangas et al. 2010; Waddock et al. 1997.) Yhteistyö eri sidosryhmien kanssa tuo yrityksille lisäarvoa asiantuntijuutena ja molemminpuolisena oppimisena sekä tarjoaa mahdollisuuden kummallekin osapuolelle saavuttaa etuja, joita kumpikaan ei voisi saavuttaa yksinään. (Jurmu 2018, 163-164; Näsi et al. 2008; Lehto et al. 2019.) Lisäksi yrityksen sidosryhmillä voi olla sellaista tietoa, jolla on vaikutusta kuljetusyrityksen liiketoimintaan, esimerkiksi kunnallisista rakentamishankkeista tai infrastruktuuri-investoinneista. (Kangas 2013; Kotanen 2006; Myllykangas 2009; Wahlroos 2010; Virtanen et al. 2011.) Nybom et al. (2019) toteavat, että vastatakseen sidosryhmien odotuksiin ja vaatimuksiin, yrityksen on pyrittävä todistamaan menettelytapojensa oikeellisuus ja perustelevaan toimintansa jatkuvuus sidosryhmille.

Vastuullinen yhteistyö eri sidosryhmien kanssa merkitsee vuorovaikutteista kiertoliikettä. Yhteistä on pysyvä suhde yritykseen, taloudellinen panostus sekä välitön osallistuminen päätöksentekoon (Ahonen 2001). Lehtipuun et al. (2007, 44) mukaan yrityksen liiketoimintapohjaiset sidosryhmät ovat karkeasti jaettavissa primäärisiin ja sekundäärisiin. Primäärisiin sidosryhmiin kuuluvat omistajat, johtajat ja henkilöstö. Päätöksentekoon osallistumattomia liiketoimintapohjaisia yrityksen sidosryhmiä ovat alihankkijat, joiden suhde on taloudellinen. Tämän ryhmän määrittämiseen liittyy sekundäärisidonnaisuus. On huomattava, että sidosryhmien välillä on eroja sekä asemansa että asioiden tärkeyden

painottamisessa. (Rohweder 2004, 195; Harisalo et al. 2019; Kaarakainen et al. 2012; Carroll et al. 1997.) Yritysten, jotka integroivat vastuullisuuden liiketoimintaansa, pyrkimyksenä on myönteisen vaikuttamisen kasvattaminen niin sidosryhmiin, ympäristöön kuin yhteiskuntaan nähden. (Bhattacharya 2010; Kavèn 2012; Loikkanen et al. 2007; Luoma et al. 2012; Freeman et al. 2017.)

Sidosryhmien keskeinen rooli yritysten yhteiskuntavastuukäsityksen muodostamisessa tulee esille muun muassa Brownin ja Kingin (1982) tutkimuksessa, jonka mukaan lähiyhteisön yritystoiminnalle asettamalla normeilla ja odotuksilla on merkittävä vaikutus yrittäjän käsitykseen vastuullisesta liiketoiminnasta. (ks. COM 2006.) Zulkarnain (2016) ehdottaa, että yrityksen liiketoiminnan ominaisuuksiin tulevaisuudessa määritellään keskeisten sidosryhmien roolit ja tehtävät. Yrityksen näkökulmasta tämä tarkoittaa jakoa joko ensisijaisiin tai toissijaisiin sidosryhmiin. Haasteena saattaa olla, että varsinkin pienten yritysten kohdalla resurssit ovat rajallisia suurempiin kuljetusyrityksiin verrattuna. Tästä syystä sidosryhmäjako ja siihen liittyvät panokset sekä sidokset kohdennetaan pääasiassa keskeisiin sidosryhmiin. (Freeman 2010; Lähdesmäki 2012; Juutinen 2016.) Heikkurinen (2010) puolestaan jakaa vastuullisuuden ajureihin, jotka hän määrittää kahteen eri malliin: ulkoisiin ajureihin, joita ovat yrityksen ulkoiset sidosryhmät ja sisäisiin ajureihin, joita ovat yrityksen sisäiset sidosryhmät. Yrityksen kyvykkyyttä mittaaviin seitsemään ajuriin puolestaan liitetään ihmiset, teknologia, toiminnot, asiakkaat, talous, yritysjärjestelyt sekä riskit. Näiden esitettyjen ajureiden kautta syntyy uusia arvoketjuja ja liiketoimintamahdollisuuksia entisten toimintojen rajapintoihin (TEM 2018; Sorsa 2010; Solakivi 2014). (ks. myös Heikkurinen 2010; Kamensky 2008; Heikkurinen et al. 2011; Järvenpää et al. 2001, 66.)

Yritys- ja sidosryhmäkeskusteluissa vastuullisuus vaatii kehittäjiltään sitoutumista, luottamusta ja suhteellisuudentajua. (Waddock et al. 1997; Saksi 2013; Malkamäki et al. 2019.) Zulkarnainin (2016) mukaan rakentavien ja yhteisten tavoitteiden mukaisten sidosryhmäkeskustelujen myötä lisätään arvoa ja merkitystä koko liiketoimintasysteemille. Zulkarnain korostaa, että ensimmäiseksi yrityksen on selvitettävä yhteytensä ja sidoksensa yhteiskunnalliseen ympäristöön ja tunnistettava näin sidosryhmänsä. (ks. Zulkarnain 2016; Kujala et al. 2002; Myllykangas 2009.) Systemijärjestelmät tarkoittavat, että yritys ”muodostuu erillisistä osista, jotka kytkeytyvät toiminnallisesti paitsi toisiinsa myös yrityksen ulkopuoliseen maailmaan” (Virtanen ja Stenvall 2014, 80). Lisämerkityksen keskustelulle antavat sidosryhmien odotukset, vastuullisesta toiminnasta, sillä sidosryhmien kuuntelu ja niiden kanssa käytävä keskustelu on välttämätöntä (Freeman et al. 2017).

Sidosryhmät ovat olemassa ja vaikuttavat yrityksen toimintaan, halusi sitä tai ei (Talvio et al. 2004, 52). Jussilan (2010, 125) mukaan sidosryhmävuorovaikutus muodostaa yhteiskuntavastuun ytimen (genre). Yrityksen ja sidosryhmien suhteen ydin on siis vuorovaikutusta ja tiedonvaihtoa. (Talvio et al. 2004, 58; Laajalahti 2018.) (ks. Pedersen 2006; Donaldson et al. 1995; Kanninen 2014; Karma 2012; Kjellén 2000.) Jotta tiedonvaihtoa ja vuorovaikutusta syntyy yrityksen ja sidosryhmien välillä, yrityksen on käytävä sidosryh-

mäkeskustelua sekä neuvottelua. (ks. Forsman-Hugg et al. 2009; Lehtonen 2003; Pedersen 2006; Syvänen et al. 2012; L 334/2007.) Sidosryhmät aiheuttavat ulkoisen paineen, joka laittaa yrityksen toteuttamaan kestävyttä ja vastuullisuutta edistäviä toimia (Uimonen 2006). Viime kädessä kysymys on siitä, kuinka vetovoimainen ja hyvin hoidettu yritys on, mitkä ovat sen päämäärät ja kuinka onnistuneesti eri sidosryhmien tarpeet toiminnassa tasapainotetaan. (ks. Freeman et al. 2017; Myllykangas 2009; Näsi et al. 2008.)

Maantieliikenteen tavarankuljetustoiminnassa sidosryhmäpohjainen riippuvuussuhde kulminoituu palveluntuottajan ja palvelunostajan välisiin toimitussopimuksiin. Sopimuksiin perustuen osapuolten välillä on riippuvuussuhde (Myllykangas 2009; Koski et al. 2007; Khan 2017 Peltola 2017), joihin sisältyy erilaisia odotuksia. On todennäköistä, että sopimus pohjaiset odotukset ovat olemassa ainakin kuljetuspalveluun liittyvän ostopalvelukauden ajan. Karlöf (1995, 331-333) toteaa, että odotukset riippuvat lupauksista, joita yritys antaa eri tavoin asiakkailleen, yhteistyökumppaneilleen ja henkilöstölleen. Tässä tilanteessa kuljetusyrityksen yhteistyön lähtökohtana on sekä sisäisten että ulkoisten sidosryhmien välisten riippuvuuksien tunnistaminen sekä jännitteiden ja rajapintojen huomioon ottaminen. (Koski et al. 2007; Niskala et al. 2009; Stenvall et al. 2014; Fischer 2012; Mitchell et al. 1997; SKAL & ALT 2013; SKAL 2013b.) Tällöin vuorovaikutukseen liittyy rajapinta-ajattelua.

Sidosryhmävaikutukset pakottavat yrityksen johdon miettimään, millaisia suhteita he haluavat tai heidän täytyy luoda eri sidosryhmiin, jotta yritys voi menestyä (Meklin 2001; Campbell 2007; Maak 2007). Lisäksi yrityksen on välttämätöntä käyttäytyä vastuullisesti menestyäkseen ja säilyttääkseen sidosryhmiensä luottamuksen. Eettisesti hyväksyttävä ja yrityksen arvojen mukainen toimintatapa auttaa saavuttamaan tavoitteet olla alan kiinnostavin turvallista kuljetustoimintaa harjoittava toimija. Eettinen toiminta, kuten rehellisyys ja oikeudenmukaisuus (Franck 2012; Cane 2002; Harmaala et al. 2012; Herne 2012; L 334/2007) luovat luottamuksen ja avoimuuden kulttuuria, joka edesauttaa yrityksen mainetta (Raitio et al. 2005; Kangas et al. 2011; Myllykangas 2009, 39-49). Näiden lisäksi tehokkaan sidosryhmäyhteistyön avulla yritykset voivat varautua riskeihin ja saattavat myös löytää uusia liiketoimintamahdollisuuksia (Lehtipuu et al. 2007, 72; Solakivi et al. 2018). Kannisen (2019) mukaan luottamus pääoma on kansantalouden tärkein pääoma. Näin ollen luottamus toimii avainelementtinä tilanteessa, jossa molemmat osapuolet hyötyvät yhteistyöstä, mutta joutuvat samanaikaisesti olemaan varuillaan oman etunsa säilyttämiseksi. (ks. Das et al. 2001; Wiili-Peltola et al. 2002; Lehto et al. 2019; L 334/2007.) Vuorovaikutteisuus on todennettavissa sekä välillisesti että välittömästi yrityksen liiketoiminnassa. Vuorovaikutuksen kautta myös muodostuu kokonaisnäkemys toiminnasta.

2.2.1 Sidosryhmien odotuksia ja valtasuhteita

Yritykset eivät tee vastuullisuuteen liittyviä päätöksiä yksistään sidosryhmiensä odotusten perusteella, vaan yrittäjät muodostavat vastuullisuuskäsityksensä tulkitsemalla sidosryh-

mien odotuksia ja suhteuttavat ne omiin näkemyksiinsä, joita yrityksillä tai yritysten johdolla on liiketoiminnan vastuullisuudesta yleensä. (Kujala et al. 2017.) Vuorovaikutuksen ja kanssakäymisen tarkoitus on sidosryhmien odotusten ja toiveiden määrätietoinen ja säännöllinen huomioon ottaminen, millä kehitetään yrityksen ja sidosryhmien yhteistyötä. (ks. Ylisirniö 2011; Kamensky 2010; Jurmu 2018; Bhattacharya et al. 2017.) Odotusten ja toiveiden huomioon ottaminen ei välttämättä riitä sidosryhmille, vaan on myös vastattava jotenkin sidosryhmien odotuksiin ja toiveisiin. Tällöin on tärkeää, että yritys kertoo sidosryhmille, mihin esitettyihin odotuksiin se voi toiminnallaan nyt vaikuttaa ja mihin toiveisiin se aikoo vastata tulevaisuudessa. (Juholin 2004; Jussila 2010, 129-130; Waddock et al. 1997.) Mitchell et al. (1997) esittävät, että tärkeiden sidosryhmien määrittelyssä käytetään apuna kriteerejä, jotka esitetään määreillä sidosryhmien vaikutusvalta (power), sidosryhmien vaatimusten oikeutus (legitimacy) ja sidosryhmien vaatimusten kiireellisyys (urgency). (ks. myös Ylisirniö 2011; Prahaland et al. 2004.) Panapanaan et al. (2003,135) mukaan ollaan yleisesti yksimielisiä siitä, että vastuullinen liiketoiminta rakentuu kestäväälle ja eettiselle pohjalle ja suhtautuu vakavasti sidosryhmien odotuksiin. Mitä useampi esitetystä ehdoista täyttyy, sitä tärkeämpi sidosryhmä on kyseessä ja sitä paremmin yritykset kuuntelevat sen vaatimuksia. (ks. Saksi 2013; Huhtala et al. 2011a; 2011b; Siltaoja 2004; Wiili-Peltola et al. 2002, 73; Kangas 2013; Mitchell et al. 1997.) Kujalan et al. (2017) mukaan arvokkaimpia ovat sidosryhmäsuhteet, jotka jakavat yhteiset arvot ja päämäärät.

Ylisirniö (2011, 28) tarkastelee vaikutusvaltaa johtamiseen ja päätöksentekoon liittyvänä asiana. Ylisirniö (2011, 120-121) korostaa eri toimijoiden välillä olevaa asemavalta-akselia, jota voidaan myös kuvata arvojakauman muotona. Tällöin vallan vaikutuspintoja tulee kahdelta suunnalta, sekä yksilötason että kollegiaalisen tason muotona. Sidosryhmiä on vallan käytön osalta jaoteltu myös seuraavasti: institutionaalisen vallan eli omistajien, taloudellisen vallan eli henkilöstön, johdon, toimittajien, kilpailijoiden ja potentiaalisten asiakkaiden sekä poliittisen vallan käyttäjien sidosryhmät. (Mitchell et al. 1997; Myllykangas 2009, 119; Ylisirniö 2011; Kujala et al. 2017.) Poliittisen ja julkisen vallan käyttäjiä ovat muun muassa kunnat, joiden vallankäytön vaikutukset voivat ulottua eri tavoin esimerkiksi kuljetusyritysten vastuulliseen liiketoimintaan. Kunnan näkökulmasta kuljetusyrityksen liiketoimintaan vaikuttavia tekijöitä voivat olla teiden kunnossapidon kartoitus tai kuljetusyrityksen toimintaan liittyvien varastotilojen tarjonta. (Kotanen 2006; Nybom et al. 2019; Nykänen et al. 2015.) Kuntien ja kuljetusyritysten yhteistyö on yksi merkittävimmistä tekijöistä jo siitäkin syystä, että monet kuljetusyritykset ovat varteenotettavia työnantajia ja veroeurojen tuojia (Aho 2015 ja 2019). Kuntien kanssa tehtävällä yhteistyöllä on välillisiä ja välittömiä vaikutuspintoja yrityksen liiketoiminta-alueella. Yhteistyössä toimijat ovat usein riippuvaisia toisistaan ja siksi luottamus toimijoiden kesken on avainasemassa (Mäkipeska et al. 2005).

Sidosryhmäajattelussa keskinäinen riippuvuus nähdään luottamuksena ja sen osa-alueina, jos jokin yhteistyön osa-alue muuttuu, se vaikuttaa koko luottamuskokonaisuuteen (Malkamäki et al. 2019). Luottamus on kaikissa tilanteissa kuin lainaa, joka annetaan toi-

selle ihmiselle, hyvässä uskossa (Laine 2009). Laineen mukaan henkilöillä, joihin luotetaan, on oletettavasti hyvät aiheet. Tämä tarkoittaa sitä, että luottamus on avainasemassa myös vastuullisen prosessin kulussa. Lewicki ja Bunker (1996) puolestaan huomauttavat, että luottamus ja epäluottamus ovat kaksi eri asiaa, mutta kuitenkin läheisriippuvaisia toisistaan. Luottamus on tärkeä tekijä kaikissa ihmisten välisissä vuorovaikutustilanteissa, mutta erityisesti se korostuu yrityksen sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien välisissä keskusteluissa. Sidoryhmävaikuttavuutta voidaan tarkastella yhteiskunnan ja yrityksen näkökulmasta: miten tavoitteet, toimet ja tulokset ovat yhtenäisiä, mitä tiedetään tuloksista, ja millaisia riippuvuuksia eri rajapinnoilla esiintyy (Kettunen 2018, 184-185; Kotanen 2006; Ahonen et al. 2019).

Taulukon 1 avulla kuvataan yrityksen sidosryhmien asemaa ja roolia.

Taulukko 1. Yhteenveto sidosryhmätyypittelyistä.

Myllykankaan mukaan (2009)

Normatiivinen		
<i>Yrityskeskeinen</i>	<i>Sidosryhmäkeskeinen</i>	<i>Asiakeskeinen</i>
Yrityksen asema yhteiskunnassa	Sidosryhmien asema yhteiskunnassa	Sidosryhmäteorian näkökulmasta yrityksen johto ymmärtää yrityksen ja sidosryhmien väliset suhteet, arvot sekä hyötyjen ja haittojen jakautumista koskevia kysymyksiä
Miten ja miksi yritysten tulisi ottaa sidosryhmät huomioon?	Mikä tekee sidosryhmien vaatimuksista perusteltuja ja miten niiden toteutumista tulisi edistää?	
<i>Lähteitä: Myllykangas (2009)</i>	<i>Lähteitä: Myllykangas (2009)</i>	<i>Lähteitä: Myllykangas (2009)</i>
Kuvaileva		
<i>Yrityskeskeinen</i>	<i>Sidosryhmäkeskeinen</i>	<i>Asiakeskeinen</i>
Yrityksen ominaisuudet ja toiminta sidosryhmiä kohtaan	Sidosryhmien ominaisuudet ja toiminta yritystä kohtaan	Selkeät ja yhtenäiset toimintatavat ja käytänteet.
Miten yritykset todellisuudessa ottavat sidosryhmät huomioon?	Mitä sidosryhmät odottavat yrityksiltä ja miten he toimivat tavoitteidensa saavuttamiseksi?	Kannattava liiketoiminta sekä yhteistyö-kykyisyys eri sidosryhmien kanssa
Ensisijainen vai toissijainen sidosryhmä	Taloudellinen panos ja osallistuminen yrityksen päätöksentekoon	Vastuullinen johtaminen
<i>Lähteitä: Myllykangas (2009)</i>	<i>Lähteitä: Myllykangas (2009)</i>	<i>Lähteitä: Myllykangas (2009)</i>
Välineellinen		
<i>Yrityskeskeinen</i>	<i>Sidosryhmäkeskeinen</i>	<i>Asiakeskeinen</i>
Yhteiskuntavastuun ja taloudellisten tavoitteiden yhdistäminen	Sidosryhmästrategia ja sen mahdollisuudet vastata sidosryhmien vaatimuksiin	Yhteiskuntavastuu ja sidosryhmäteorian merkitys tavoitteiden saavuttamiseksi yritystoiminnassa, edistyksellinen toimija
Miten vastuullinen toiminta voi parantaa yrityksen tulosta?	Miten sidosryhmät saavat äänensä parhaiten kuuluviin?	Vastuullisuuden toteuttamiseen vaikuttaa sidosryhmien sekä toimintaympäristön esittämät paineet, yhteiset arvonäkemykset.
Rahoittamalla, osaamisen laajentamisella sekä alan kilpailun ja kehittymisen havainnoimisella	Sidosryhmäsuhteiden hallinta, vuorovaikutusmuodot ja toimenpiteet – tuotos-panosajattelu	
<i>Lähteitä: Myllykangas (2009)</i>	<i>Lähteitä: Myllykangas (2009)</i>	<i>Lähteitä: Myllykangas (2009)</i>

Sidosryhmät antavat yrityksen käyttöön panoksia ja saavat yritykseltä takaisin vastinetta. Sidosryhmien takaisin saama vastine voi muodostua muun muassa osinkotuloista, palkasta ja palveluista. (Juutinen 2016; Freeman et al. 2010.) Panos-tuotoksenäkömukaan sidosryhmillä itsessään on oikeutettu intressi yrityksen toimintaan, ja johdolla on moraaliset velvoitteet sidosryhmiä kohtaan (Donaldson et al. 1995, 65). Eettisesti vastuullinen johtaminen ottaa päätöksenteossa mahdollisimman hyvin huomioon paitsi osakkeenomistajat myös yleisesti kaikki sidosryhmät. (Laajalahti 2018; Trevino et al. 2003; Carroll 1991.)

Taulukon sisältöä voidaan analysoida esimerkiksi kysymyksiin: miten kyseessä oleva sidosryhmä liittyy yritykseen ja millainen painoarvo sidosryhmällä on, mitä vaikutuksia sidosryhmällä on yrityksen tavoitteisiin ja lopulta varsinaisiin toimiin sekä mitä sellaisia verkostoja sidosryhmällä on, joilla voi olla joko positiivista tai negatiivista vaikutusta yrityksen liiketoimintaan. (Donaldson et al. 1995, 65-91; Ylisirniö 2011; Kovanen 2016; Kujala 2005.) Sidosryhmien odotukset onkin syytä pyrkiä täyttämään, ja yritysten kyky vaalia suhteita sidosryhmiinsä on niiden merkittävin pitkän tähtäyksen menestystekijä (Kovanen 2016). Yrityksille on tärkeää, että niiden toiminta on lainmukaista ja sidosryhmien hyväksymää eli legitiimiä. (ks. Ketola 2005; Scott 2008, 2000; Donaldson et al. 1995; Steurein 2006.) Lisäksi huomionarvoista on, että kaikki sidosryhmäsuhteet eivät ole yhtä vaikuttavia (Myllykangas 2009, 47). Kuten myös, että vastuullisen aseman väärinkäytöllä pyritään useimmiten edistämään omaa etua tai hyvää veli-verkostossa joidenkin toimijoiden henkilökohtaisia etuja (Salminen et al. 2013, 45). Tilaajavastuulailla pyritään harmaan talouden torjuntaan, ja sen tarkoituksena on edistää yritysten välistä tasavertaista kilpailua sekä työehtojen noudattamista. (HE 157/2018 vp; HE 161/2014; VN 2019; Työsuojeluhallinto 2017.) Yrityksen hyvä maine (Franck 2012; Malmelin 2011) on osoitus luottamukselta sidosryhmien ja asiakkaiden keskuudessa. Hyvämaineisuudella ja luotettavuudella yritys lisää tunnettuuttaan laajemminkin.

2.3 Vastuullisuutta ja velvollisuuksia

Vastuullisuus käsitteenä koostuu annetusta nimestä eli termistä ja itse ilmiöstä sen takana. Termi on käsitteen sopimuksenvarainen symboli; se ei siis ole sama asia kuin itse käsite, vaan se on käsitettä edustava ilmaus. Sisällöllisesti vastuullisuudesta voidaan erottaa sen merkitys (intensio), joka muodostuu vastuullisuuskäsitteeseen liittyvistä ominaispiirteistä, ja vastuullisuusala (ekstensio), joka ilmentää vastuullisuussovellusten joukkoa. (Kakkuri-Knuuttila et al. 2006; Tuomi et al. 2018; Hirsijärvi et al. 1996.)

Nykyinen ymmärrys vastuusta ja arvoista on lähtöisin Aristoteleelta (384 - 322 eKr.), joka on pohtinut sitä, mistä vastuussa itsessään on kysymys ja sitä, onko vastuun lähde sisäinen vai ulkoinen. (Käyhkö 2002, 10-16; Solomon 2004; Kaptein 2015; Aula 2005; Virtanen 2002.) Arvoilla on keskeinen tehtävä paitsi inhimillistä käyttäytymistä koskevassa selittämisessä, myös ihmisten muodostamien yhteisöjen, yritysten ja yksilöiden toimintaa arvioitaessa (Thil-Jääskeläinen 2016; Kujala et al. 2017). Arvot ovat keskeinen tekijä yrityk-

sen strategioissa (Aaltonen et al. 2003). Arvoista ilmenee, millaisia asioita yrityksessä pidetään tärkeinä. Arvot määrittävät yrityksen tavoitteita ja päämääriä sekä ohjaavat ihmisten tapaa toimia. (Kujala et al. 2017.) Strategisesta näkökulmasta katsottuna arvot vastaavat kysymykseen, miksi tätä työtä tehdään (Ylisirniö 2011; Alhola et al. 2005). Vastuullisuus (responsibility) on velvollisuutta vastata jostakin (Käyhkö 2002; Lämsä et al. 2015; Isosaari 2009) ja tilivelvollisuutta, (accountability) raportoida jollekin (Pellinen 2003, 218; Meklin et al. 1994, 171-174). Vastuullisessa tilivelvollisuudessa kiinnitetään huomiota siihen, missä asioissa yritys on vastuullinen toimija ja miten vastuullinen toiminta tuodaan julki, esimerkiksi sosiaalinen ja ympäristövastuu. (Isosaari 2009, 7; Ahonen 2001.) Keräsen (2015) väitöstutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että ei ole yhtä oikeaa tapaa olla vastuullinen, vaan vastuullisuuden muoto voi vaihdella esimerkiksi liiketoimintaympäristön mukaan.

Yritysvastuu tarkoittaa yritysten vapaaehtoista toimintaa erotuksena lain edellyttämiin tai taloudellisten syiden aiheuttamiin toimiin (Kallionpää 2017). Perinteisesti vastuullisuus ymmärretään moraalisenä kysymyksenä, ihmiseen itseensä sitoutuneena asiana. (Liewendahl 2014; Franck 2012.) Myönteisessä merkityksessä vastuullisuus voidaan nähdä siten, että toimijalla on toiminnassaan vapaus tehdä ammatillisia päätöksiä tai muita ammattirooliinsa liittyviä tehtäviä. (Järvensivu et al. 2020.) Itsensä johtamisen ja päätöksenteon vapaus ovat erittäin merkittävässä asemassa muun muassa kuljetusyritystoiminnassa ja erityisesti yksittäisen kuljettajan roolissa. (Hatakka et al. 2014; Aho 2019; Ollila et al. 2020.) Ammatti-identiteetti ja leimautuminen tiekuljetusalalla ovat vahvoja perusasioita, ”rekkamies on aina rekkamies”. (ks. Erkkilä-Häkkinen 2016; Aho 2015 ja 2019.)

Yleisellä tasolla vastuullisuuskysymyksiin haetaan vastausta laeista ja sääöksistä, toimialan yhteisistä ohjeista, erilaisista standardeista ja sopimuksista sekä erityisesti sidosryhmien odotuksista ja vaatimuksista. (Törnroos 2011; Pedersen 2006; Aula et al. 2005; Malmelin 2011; Liewendahl 2014.) Jos yritys haluaa menestyä pitkällä aikavälillä, se huomioi ja myös toimii sosiaalisesti, taloudellisesti sekä ympäristön kannalta kestäväällä tavalla (Aula et al. 2005; Luoma et al. 2012 Cramer 2005; Freeman et al. 2010). Yritystoiminnalla on yhteiskunnassa keskeinen rooli: yrityksen toiminta ei ole irrallaan yhteiskunnasta, vaan toimiakseen tehokkaasti yrityksen on seurattava toimintaympäristössään tapahtuvia muutoksia. (Niskala et al. 2013, 10; Sorsa 2010; Piirto 2016; Luoma et al. 2012.) Kokonaisuutta ajatellen käytännössä yritykset hakevat ratkaisuja ainakin kahdella tapaa eli toteuttamalla vastuullisuutta (responsibility) ja tavoittelemalla kestävyyttä (sustainability) (Elo-Pärssinen 2007; Ahonen 2001, 76).

Johtamisnäkökulmasta edellä mainitulla jaottelulla on merkitystä. Tällöin vastuullisuutta tarkastellaan kysymyksin, millä kertoimella vastuullisuusasioita painotetaan yrityksessä enemmän ja mihin asemaan asetetaan vastuullisuuden eri ulottuvuudet sekä miten näin saadaan todennettua kestävyiden ulottuvuudet (Heikkurinen 2013; Nolan et al. 2010). Liewendahlin (2014) mukaan myötä vaikutteisessa johtamisessa asiakaspalvelutyötä tekevät henkilöt johtavat asiakaskohtaamisia käytännön työllä. Keskustelevan johtamisen avulla tekemiset ja päätökset koetaan yhteisiksi, jolloin tavoitteena on liikkeenjohdollinen

tulos sekä yhteiskunnallinen vaikuttavuus. (ks. Ahonen 2001; Jankkila 2008; Dahler-Larsen 2005; Kettunen 2018; Ollila et al. 2018.) Kuljetusketjun aikana saattaa tulla yllättäviäkin tilanteita, joihin on reagoitava nopeasti. Tällöin toteutuu yksittäisen kuljettajan vastuuelvoite. (Flink et al. 2007; Aho 2019.) Kuljetustoiminnassa vaarat ja perustehtävän vaatimukset ovat keskeisiä asioita, ja näiden vaikutus on merkittävä. Työt kuitenkin on tehtävä laadukkaasti myös epävarmuustilanteissa. Samaan yhteyteen voidaan liittää näkemys siitä, miten työntekijöiden ja asiakkaiden välinen fyysinen ja psykologinen läheisyys vaikuttavat arvontuottoon palveluliiketoiminnassa. (Fisher 2012; Sianoja 2018; Aho 2019.) Fischer (2012) toteaa, että positiivinen työilmapiiri on yksi tulevaisuuden voimavara ja menestystekijä palveluyrityksen eri sidosryhmien välisessä yhteistyössä. Lehdon et al. (2019, 262) mukaan tuloksellisen yhteistyön edellytyksiä ovat muun muassa ymmärrys yhteistoinnin tarkoituksesta ja ratkaistavien asioiden tärkeydestä. Työntekijöiden sitoutuminen yrityksen vastuullisen toiminnan edistämiseen onnistuu, kun visio on kirkas ja kaikkien mielessä yhteinen (Vähämäki 2008; Virtainlahti 2011; Vauhkonen 2012). Tällöin sekä yrityksen että työntekijöiden arvot osuvat yhteen ja kantavat pitkälle vastuullisen toiminnan sisällyttämässä arjen toiminnan tasolle. (mm. Elo-Pärssinen 2007; Turpeinen et al. 2017.)

Yleensä yritysjohtoa pidetään tilivelvollisena yrityksen omistajille, ja yrityksen tehtävänä puolestaan on toteuttaa ensi sijassa omistajien tavoitteita. (Vehkaperä 2003; Koskinen 2009; Vakkuri 2001; Solomon et al. 2001; Meklin et al. 1994.) Vastuun näkökulmasta tilivelvollisuus toteutetaan pääosin raportein, joita johto tuottaa omistajille. (ks. Roos et al. 2006; Näsi et al. 2008; Vakkuri 2001; Laine 2009.) Vastuullisuus ja tähän liittyvä tilivelvollisuus edellyttävät toimivaltaa, itsenäisyyttä ja kykyä ottaa vastuu jostakin, johon voi liittyä ammatillinen tilivelvollisuus, oikeudellinen tilivelvollisuus ja/tai poliittinen tilivelvollisuus, joka erityisesti edellyttää ulkopuolisten sidosryhmien odotusten huomioon ottamista. (Tevameri et al. 2013, 253; Isosaari 2008; Vehkaperä 2003; Jankkila 2008.) Tilivelvollisuus voidaan nähdä osana vastuun ulkoista ulottuvuutta tai sen sisäisenä ulottuvuutena. (Isosaari 2008; 2009, 7; Virtanen 2002; Myllymäki et al. 2001.) Taloudellinen vastuu koskee yritystoiminnan kannattavuutta, joka on liiketoiminnan perusta ja lähtökohta (Ahonen 2001, 75). Laillinen vastuu on lainsäädännön ja liiketoimintaan liittyvien sääntöjen ja normien noudattamista. (Tuominen-Thuesen et al. 2018; Carroll 1991.) Taloudellisen ja laillisen vastuun kantaminen on omistajan, yrittäjän ja johtajan toimeen ja tehtävään kuuluva velvoite (Koskinen 2009). Yleisten oikeusperiaatteiden mukaan jokainen on vastuussa eli korvausvelvollinen aiheuttamastaan vahingosta, tai siitä, että on jättänyt sovitun tekemättä, tai on toiminut sovittua laiminlyöden. (Käyhkö 2002; Virtanen 2007; Jankkila 2008.)

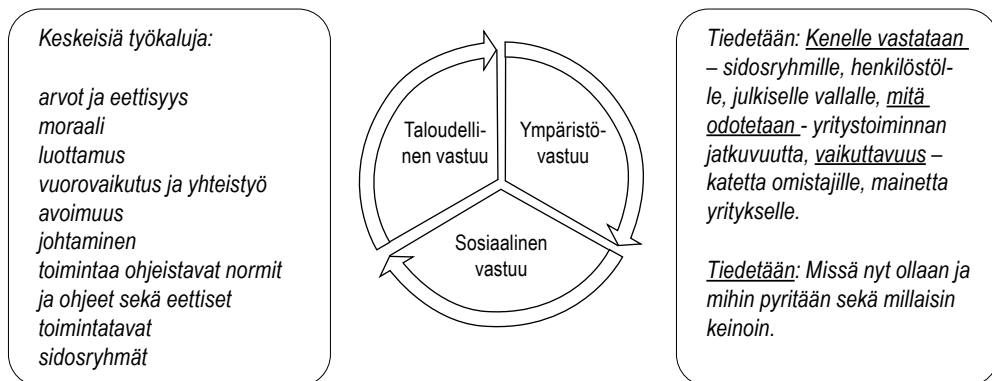
Hyvän, positiivisen työilmapiirin vaikutukset voivat ulottua asiakaspalvelun laatuun, henkilöstön hyvinvointiin ja asenteisiin sekä muihin menestystekijöihin yrityksen liiketoiminnassa. (Fischer 2012; Forsman-Hugg et al. 2009; Grappi et al. 2013; Larkin 2013; Aho 2019; Kosklin et al. 2020.) Siltaojan (2004) näkemyksen mukaan yrityksen tärkein pääoma on maine. Maineella ja yhteiskuntavastuulla (Mäläskä 2015; Franck 2012; Malmelin 2011)

on selkeä yhteys, joka ilmenee vastuullisesti toimivan yrityksen maineen positiivisena kasvuna yrityksen sidosryhmien silmissä. Erityisesti maineenhallinnan merkitys korostuu vastuullisuuteen sitoutuneilla yrityksillä. (Franck 2012; Malmelin 2011.) Maineenhallinta liittyy olennaisesti riskien hallintaan, jossa yritys vastuulla on keskeinen rooli (Halonen 2016; Aula et al. 2005). Maine rakentuu yrityksen liiketoimintaverkostoissa, ja yritykset joutuvat vastaamaan toiminnastaan koko ympäröivälle verkostolle. (ks. Keränen 2015; Lanne 2007; Lehtipuu et al. 2007; Malmelin 2011; Myllykangas 2009.) Maine on sidosryhmien toimijasta tai yrityksestä tekemä arviointi, joka perustuu mielikuviin ja kokemuksiin (Aula et al. 2005). Maine ansaitaan teoilla, mikä koskee koko yritystä ja sitä, mitä yrityksestä ja sen toimijoista kerrotaan (Aula et al. 2002, 61, 90; Kuisma 2015). Kilpailuetu syntyy maineesta, innovaatioista, yhteistyöstä ja näihin liittyvistä suhteista. Pelkkä lainsäädäntöön mukautuminen ei riitä. Vastuullisuuden ja maineen taustalla on yksi näitä ruokkiva asia, luottamus. (Mäkipeska et al. 2005; Virtanen et al. 2014; Malkamäki et al. 2019.)

Freeman et al. (2010) näkemyksen mukaan sidosryhmäteorian soveltaminen on yksi tapa, jolla voidaan pyrkiä käsittelemään vastuullisuuden ja liiketoiminnan haasteita. Näitä haasteita ovat muiden muassa: miten arvoa luodaan ja miten sillä käydään kauppaa, miten yhdistetään eettiset ja taloudelliset tavoitteet, ja miten sisällytetään nämä tavoitteet yrityksen johtamiskulttuuriin sekä sovelletaan niitä käytäntöön. (Keränen 2014; Ulaga et al. 2001; Varis 2012; Lindgreen et al. 2012; Epstein et al. 2014.) Näiden huomioiden lisäksi esimerkiksi maantieliikenteen tavarankuljetustoiminnan johtamiseen liittyy päätöksentekoa. Päätöksenteko nojaa säädettyihin lakeihin ja asetuksiin, standardeihin ja muihin toimintatapoihin (Törnroos 2011; Tiensuu 2015; Rantala et al. 2004). Päätökset heijastavat väistämättä yksityiskohtaisia arvoja ja niiden pohjalta syntyviä arviointeja, jotka tulevat esiin tilannesidonnaisesti (Kakkuri-Knuuttila et al. 2006; Åhman et al. 2017).

Vastuullinen yritys toimii mahdollisimman kestäväällä tavalla ja sovittaa yhteen yrityksen ja sidosryhmien tavoitteet ja odotukset. Cramerin (2005) tutkimuksessa todetaan, että vastuullisuus (Corporate Social Responsibility: CSR) on trendi, joka heijastelee muutosta yhteiskunnan asenteissa. Aseenteet puolestaan kuvaavat yritysten vastuita sitä yhteiskuntaa kohtaan, jossa yritys toimii. (ks. Vauhkonen 2012; Elo-Pärssinen 2007; Koskinen 2009; Mäläskä 2015; Yuan et al. 2011.) Yritysten odotetaan toimivan entistä selvemmin hyvää moraalista noudattaen (Aula et al. 2005), jolloin keskeisiä elementtejä ovat: eettiset ja moraaliset periaatteet ja hyvä johtamistapa. Vastuun ja vallan nähdään kulkevan käsi kädessä (Käyhkö 2002; Isosaari 2008). Virtasen (2002) näkemyksen mukaan vallan käyttöön liittyy luonnollisena seurauksena vastuu ja tilivelvollisuus.

Kuviossa 4 esitetään strategialähtöisesti vastuullisuuden kolmikanta: taloudellinen-, sosiaalinen- ja ympäristövastuu.



Kuvio 4. Vastuullisuuden kolmikanta – strategia ja sen työkalut.

Taloudellinen vastuu ja kannattavuus luovat pohjan sosiaaliselle- ja ympäristövastuulle. Ne puolestaan vaikuttavat yrityksen taloudelliseen tuloksentekoon. Taloudellinen vastuu liittyy kannattavaan taloudelliseen toimintaan, riskienhallintaan ja hallintokäytäntöihin, ja se on sidosryhmittäin joko välillistä tai välitöntä. Välitön vastuu liittyy muun muassa palkkojen maksamiseen, verojen maksamiseen yhteiskunnalle tai osinkojen maksamiseen omistajille. Välillinen vastuu liittyy innovaatioiden ja toimintojen yhteiskunnalliseen vaikutukseen tai sijoittamispäätöksiin. Välillisiä vaikutuksia ovat myös alihankkijat ja niiden vaikutus työllisyyteen ja edelleen alueiden hyvinvointiin. (ks. Laari et al. 2017; Halme et al. 2013; Saksi 2013; Myllykangas 2009; Elkington 1997 ja 2000.)

Sosiaalinen vastuu käsittelee laajasti ihmisiä ja heidän hyvinvointiaan sekä hyvinvoinnin edellytyksiä. Lainsäädännön vaatimukset ylittävä sosiaalinen vastuu on laajentunut työntekijöiden oikeuksista ja hyvinvoinnista käsittämään muitakin sidosryhmiä. Sosiaaliseen vastuuseen katsotaan kuuluvaksi työhyvinvointi ja henkilöstön osaamisen kehittämisestä huolehtiminen, ihmisoikeuksien kunnioittaminen, tuotevastuu ja kuluttajansuoja, hyvät toimintatavat yritysverkostoissa sekä yhteistyö eri sidosryhmien kanssa. (ks. Campbell 2007; Kumpulainen 2013; Huhtala et al. 2013; Larkin 2013; Riivari et al. 2016; Aho 2019.)

Ympäristövastuu on yhteiskuntavastuun selkein osa-alue, ja sitä voidaan tarkastella välittömän ja välillisen vastuun näkökulmasta. Välitön vastuu tarkoittaa yrityksen itsensä aiheuttamien ympäristöriskien ja -ongelmien hallintaa ja luonnonvarojen kestäväää käyttöä. Toiminnan suunnittelussa otetaan huomioon raaka-aineiden ja energian tarkoituksenmukainen käyttö sekä päästöjen ja jätteiden minimointi. Tähän kuuluu vastuu tuotteen koko elinkaaren aikaisista ympäristövaikutuksista. (ks. Lange et al. 2012; Niskala et al. 2013; Valleala 2015; Laari 2016; Liljamo et al. 2019.) Vastuullisuus ei vaikuta ainoastaan ihmisiin

ja ympäristöön, vaan myös yritykseen itseensä eri toimijoiden kautta (Auvinen et al. 2011). Vastuullisuuden jokainen osa-alue puolestaan vaikuttaa toinen toisiinsa, mutta vaikuttavuuksien painokertoimet ja rajapinnat voivat olla eriäviä riippuen strategisista tavoitteista sekä käytettävissä olevista resursseista yrityksen liiketoiminnassa. Yksi yrityksen suurimmista haasteista vastuullisen toiminnan toteuttamisessa on strategian ja ydintoimintojen linkittäminen toisiinsa. Kysymyksen ratkaisuna puolestaan voivat toimia mittarit, jotka yhdistävät strategian ja toiminnan operatiivisella tasolla (Niemelä et al. 2008). Hännisen (2015) mukaan, tarvitaan tietoa näiden elementtien vaikuttavuudesta, jotta johtamisen toteuttamisessa pystytään seuraamaan ja parantamaan vastuullisuutta ja turvallisuutta. Seuraavassa alaluvussa tarkastellaan turvallisuutta, sillä turvallisuudella on merkittävä rooli tieliikenteen tavarankuljetustoiminnassa.

2.3.1 Turvallisuus ja sen johtaminen tavarankuljetuksessa

Turvallisuus nähdään prosessina. Työyhteisössä yhdessä asetettuja tavoitteita ja niiden kehittymistä seurataan ja annetaan palautetta. Näin käytännössä turvallisuudelle ja myös vastuullisuudelle syntyy sisältö. (ks. Erkkilä-Häkkinen 2016; Eskola 2009; Waittinen 2011.) Yleisesti turvallisuuden voidaan sanoa merkitsevän vapautta uhkista tai kykyä puolustautua niitä vastaan (Niemelä 2000). Eskolan (2009) mukaan turvallisuuden käsitettä voidaan tarkastella kysymällä, ketä tai mitä turvataan, keneltä tai miltä turvataan ja miten turvataan. Turvallisuuden tutkimuksessa on entistä enemmän vahvistunut ajattelu, jossa pyritään kyseenalaistamaan turvallisuusajatteluun vaikuttavia itsestäänselvyyyksiä ja etsimään uudenlaisia tapoja tutkia ja edistää turvallisuutta (Teperi et al. 2016; Alhroth et al. 2011; Salmivaara et al. 2020). Lisäksi turvallisuusajattelussa on kiinnitetty huomiota turvallisuuden sosiaalisesti rakennettuun luonteeseen. (Eskola 2009; Laitinen 1999; Pentti 2003; Waittinen 2011; Kaufmann 1970.) Tällöin turvallisuuden ja turvattomuuden tunne on aina sosiaalisen prosessin tulosta ja näin ollen muutos ajattelutavoissa voi lisätä turvallisuutta tai vaikuttaa turvattomuutta lisäävänä tekijänä. (Eskola 2009; Laitinen 1999; Pentti 2003; Alhroth et al. 2011, 57.) Pentti (2003, 13) määrittelee turvallisuuden tarpeiden ja arvojen kautta. Tutkijan näkemyksen mukaan turvallisuus on luonteeltaan henkistä, fyysistä, sosiaalista, taloudellista ja oikeudellista. (ks. myös Kaufmann 1970; Waittinen 2011; Reiman et al. 2008; Kork 2016; Salmivaara et al. 2020.)

Kaufmannin (1970) mukaan turvallisuus ilmenee suojautumisen ja puolustautumisen tarpeena ulkoisia vaaroja vastaan. Tähän näkemykseen liittyy varmuus ja vaarattomuus, luotettavuus eli ennustettavuus ja levollisuus. (ks. myös Kork 2016; Reiman et al. 2008; Branders 2016; Autero 2012.) Turvallisuus käsitetään usein perusoikeudeksi, johon liitetään arvot ja sosiaaliset, taloudelliset, inhimilliset sekä yksityiset ja yleiset turvallisuuselementit. Turvallisuuskäsite on monimuotoinen ilmiö (Hoikkala 2013; Anttonen 2016; Niemelä 2000). Sitä voidaan tarkastella esimerkiksi taloudellisesta, terveydellisestä sekä sosiaalisesta ja ympäristöllisestä näkökulmasta käsin (Branders 2016; Hoikkala 2013; Rei-

man et al. 2008, 2012). Turvallisuudesta, kuten myös vastuullisuudesta, tulee välittää aidosti, ja esimerkiksi kuljetustoimintaan liittyviä vaaroja tulee ymmärtää ja ennakoida (Roine 2013; Vehmas et al. 2009). Lisäksi kuljetustoimintaan liittyvät vastuullisuus ja turvallisuus elementit tulee ymmärtää kokonaisvaltaisesti. (ks. Kork 2016; Reiman et al. 2008, 2012; Hoikkala 2013; Kallio et al. 2005, 2006.)

Viime kädessä liikenneturvallisuustoiminnan tavoitteena on välttyä sellaisilta ei-toivotuilta ilmiöiltä tai tapahtumilta liikenteessä, jotka aiheuttavat välittömiä tai välillisiä terveyshaittoja sekä muita hyödyn menetyksiä. (mm. Reiman et al. 2008; 2012; Hoikkala 2013; Luoma et al. 2013; Roine 2013; Branders 2016; Kork 2016; Autero 2012; Lanne 2006; Vehmas et al. 2009; SAK 2018.) Liikenneturvallisuuden edistämistavoite voidaan johtaa yleisesti hyväksytyistä eettisistä periaatteista. Säädöstasolla näitä periaatteita on kirjattu muun muassa Suomen perustuslakiin (731/1999). (ks. myös tieliikennelain uudistus LVM 2017.) Tieliikenteen näkökulmasta tarkasteltuna turvallisuutta on käytännössä vaikea erottaa osa-alueeksi, koska turvallisuus ja vastuullisuus ovat mukana kaikessa maantieliikenteen tavarankuljetukseen liittyvässä toiminnassa. (mm. Reiman et al. 2008; Joutsenvirta et al. 2011; Luoma et al. 2013; Kettunen 2018.) Turvallisuuteen ja vastuullisuuteen vaikuttavat ihmisten suhtautumisen, arvojen, asenteiden ja käyttäytymisen lisäksi välineet, kalusto ja laitteet, niiden käyttö sekä säännölliset huoltotoimet (Erkkilä-Häkkinen 2016; Järviö 2012; Tingvall 2013).

Pentin (2003) mukaan turvallista on silloin, kun yksilön tai yhteisön tärkeinä pitämät arvot ja asiat eivät ole uhattuina, ja jos uhka on olemassa, löydetään keinot sen torjumiseksi. Siihen, miten hyvään turvallisuuteen päästään ja miten turvallisesti kuljetusyrityksen arjen tilanteissa toimitaan vaikuttavat eri tekijät, kuten asenteet. Työturvallisuusasenne tulisi olla ihan jokaisella yksilöllä, ylimmästä johdosta lähtien. Näin ollen turvallisuus on työturvallisuuden asennekysymys (Ekberg 2018; Erkkilä-Häkkinen 2016). Ohjeiden vastainen toiminta on myös seurausta työpaikan yleisestä välinpitämättömästä työturvallisuusasenteesta. Saloniemen (1999) mukaan pelkkä tekniikkaan tai yksilön käyttäytymiseen rajoittuva selittäminen ei riitä, kun määritellään työturvallisuuden ja sen ongelmien paikkaa työn tekemisen arjessa. Työturvallisuus on asia, joka erottamattomasti liittyy työelämän suhteiden kokonaisuuteen, tarkastellaan asiaa sitten suurten taloudellisten rakenteiden tai työpaikan arkisten käytäntöjen näkökulmasta.

Turvallisuusjohtamisella taataan yhdenmukainen toimintatapojen, työolojen, henkilöstösuhteiden, yhteistyön ja työilmapiirin kehittäminen sekä riskien arviointi (Lanne 2007; Erkkilä-Häkkinen 2016; Tarkkonen 2016; Bachèr et al. 2013). Turvallisuusjohtamisella pyritään turvallisuustason ja työpaikan kilpailukyvyyn jatkuvaan parantamiseen. Tällöin vastuullisuus ja turvallisuus yhdessä edistävät kuljetusyrityksen menestystekijöitä. Turvallisen ja vastuullisen kuljetusyrityksen turvallisuusjohtamisen tavoitteita ovat ennakkoiva ja joustava johtaminen sekä oppiminen, jolloin koko ajan ollaan valmiita reagoimaan eteen tuleviin ratkaistaviin asioihin (Ojala 2000; Uusitalo et al. 2009; Vehmas et al. 2008; Malin et al. 2017). Davies (2007, 11) nostaa esille kestävä johtajuuden (sustainable leader-

ship), jonka tavoitteena on rakentaa sellaista johtajuuskulttuuria, joka perustuu moraalille merkityksille ja joka tavoittelee organisaation menestymistä, josta on hyötyä kaikille sen jäsenille. Erilaisissa tilanteissa, kuten vastuullisen liiketoiminnan käyttöönotossa, tarvitaan myös erilaista johtajuutta ja sosiaalisia taitoja (Liusvaara 2014, 26; Northouse 2013; Cramer 2005).

Turvallisuutta ja sen johtamista voidaan tarkastella turvallisuuskulttuurilähtöisesti. Kulttuuri on kollektiivinen ilmiö, joka sisältää tietoisuuden, uskomukset, oletukset, moraalit, lain, yhteisöt ja toiminnan (Reiman et al. 2008; Lanne 2007; Pihlajasaari 2015). Selkeät roolit ja vastuut luovat puitteet turvallisuuskulttuurille. Waittisen (2011) mukaan hyvä turvallisuuskulttuuri koostuu arvoista, tietotaidosta ja käytännön todellisuudesta. Yrityskulttuurin normit määrittelevät sitä, mikä on oikea tapa toimia riskialttiissa tilanteissa, miten turvallisuudesta, riskeistä ja epävarmuudesta on suotavaa puhua. (Reiman et al. 2008, 2012; Kaptein 2008; Aho 2019; Huhtala et al. 2011a.) Toimeenpanovaiheessa saatetaan ilmetä erilaisia jännitteitä muun muassa siitä, ettei kaikilla ole yhteistä näkemystä esillä olevista asioista, sillä turvallisuus, kuten myös vastuullisuus, ovat merkitys- ja tilannesidonnaisia (Kakkuri-Knuutila et al. 2006; Åhman et al. 2017). Samalla saatetaan korostaa jo tiedetyn tai parhaan käytänteen korvaamattomuutta (Senge 1990; Pearce et al. 2014; Ojala 2008; Stenvall 2017). Tällöin näköpiirissä on vanhasta luopumisen dilemma (Möttö 2015), jolloin on syytä tarkastella, mitä turvallisuus- ja vastuullisuus merkitsevät sekä mitä vuorovaikutteisuus on yksilö- ja yrityslähtöisesti. (mm. Ylén 2015; Ropo et al. 2005.) Paananen (2019) korostaa, että sosiaaliset kohtaamiset ja vuorovaikutus ovat merkittävästi kytköksissä yksilöllisiin kokemuksiin ja kompetensseihin. (ks. Laajalahti 2018; Ojala 2008; Virtanen et al. 2014; Fischer 2012.)

Turvallisuusjohtamisen yhtenä keskeisenä menetelmänä on vaaratilanne- ja poikkeamaraportoinnit, joiden avulla voidaan ennaltaehkäistä tapaturmia ja onnettomuuksia (Liimatainen et al. 2014). (ks. myös Airaksinen et al. 2014; Tarvonen 2016; Levä 2003; Alhroth et al. 2011; Karppinen 2017.) Turvallisuuskäsitteen sisältö vaihtelee, muuttuu ja kehittyy jatkuvasti osana ympäristön muutosta (Branders 2016, 19-20; Reiman et al. 2008; Roine 2013). Näin on myös vastuullisuuskäsitteen laita. Molempiin käsitteisiin voidaan liittää yhtenevyyksiä, kuten käytännön turvallisuus- ja vastuullisuuselementit sekä merkitykset. Turvallisuus ja vastuullisuus eivät ole kaavamaisia toimintoja, vaan ne näyttäytyvät ja niitä käsitellään eri tilanteissa eri tavalla (Solakivi et al. 2018). Näin ollen kyseessä olevia asioita ei voida lähestyä kaavamaisesti. Hänninen (2015) on tutkinut meriturvallisuuteen liittyvien tekijöiden riippuvuuksia ja mahdollisia kytköksiä, jotka tutkija tiivistää todeten, että riippuvuusanalyysillä voidaan saada tietoa turvallisuuden tilasta, jota tietoa puolestaan voidaan hyödyntää päätöksenteossa.

Turvallisuus on keskeinen käsite vastuullisuusajattelussa. Turvallisuusjohtaminen puolestaan pohjautuu turvallisuuden nykytilanteen, vaarojen ja niihin liittyvien riskien tuntemiseen sekä toiminnan kehittämiseen (Liimatainen et al. 2014; Häkkänen 2000; Luoma et al. 2013). Kolme keskeistä tieliikenteen turvallisuusjohtamista ohjaavaa lainsäädäntöä

ovat: tieliikennelaki, tieliikenteen sosiaalilainsäädäntö ja työturvallisuuslainsäädäntö (Ojala 2013; Liimatainen et al. 2014). Lainsäädännössä raskaan tieliikenteen turvallisuusjohtamista ohjataan liikennelupakäytännöllä ja valvonnalla (VN:n asetus 251/2005; VN:n asetus 855/2012; Laki 390/2005). Lainsäädännössä ei käytetä termiä turvallisuuden johtaminen, mutta turvallisuuslainsäädäntö edellyttää kuitenkin turvallisuuden johtamista ja hallintaa työpaikoilla (Ojala 2013; Hämäläinen et al. 2008; Tingvall 2013). Yrityksen tulee ymmärtää, millaista turvallinen toiminta on, millaisia vaaroja yrityksen toimintaan liittyy ja miten niitä voidaan ehkäistä (Reiman et al. 2008; Waittinen 2011).

Turvallisuuden hallinnan (security governance) elementeiksi mainitaan usein arvot, asenteet sekä rakenteet ja organisaatiot, jotka niitä toimeenpanevat ja joilla strategiat ja ohjelmat käännetään toiminnaksi. (ks. Branders 2016, 27; Reiman et al. 2008, 2012; Kork 2016.) Esimiesten resurssit, osaaminen ja sitoutuminen ovat ratkaisevia yrityksen turvallisuuspolitiikan, tavoitteiden ja käytäntöjen luomisessa ja vakiinnuttamisessa sekä turvallisuustyön onnistumisessa (Syvänen et al. 2012; Kajava 2003; Fernández-Muniz et al. 2009; Reiman et al. 2012, 2008). Yrityksessä saattaa olla jo käytössä monipuolisesti turvallisuuden johtamiseen menetelmiä ja toimintatapoja (Hämäläinen et al. 2008). Menettelytapojen käytäntöön vienti on yhteistyötä käytännön tekijöiden ja johdon välillä. (ks. Branders 2016; Reiman et al. 2012; 2008.) Työturvallisuuslaki (2002/738) määrittelee turvallisuusvastuun työnantajalle. Lisäksi turvallisuuteen ja vastuullisuuteen vaikuttavat osaaminen, ammattitaito ja lainsäädäntö (Hakamäki-Stylman et al. 2020; Virtainlahti 2011).

Turvallisuus on ennen kaikkea pureutumista ongelmien syihin jo ennen, kuin seuraukset kasvavat mittaviksi turvallisuushaasteiksi (Anttonen 2016; Kjellèn 2000; ISO 45001). Kuljetusalalla turvallisuuskulttuuri ja siihen liittyvät toimenpiteet ja toimintatavat ovat keskeisessä asemassa turvallisen kuljetustoiminnan toteuttamiseksi. (Branders 2016; Auetero 2012; Hale 2003.) Turvallisuustyö integroituu työpaikan jokapäiväiseen toimintaan ja on osa päivittäistä tekemistä. (ks. Reiman et al. 2008; Simola 2005; Ojala 2014; Salmivaaara et al. 2020.) Turvallisuuden johtaminen on osa yrityksen johtamista ja turvallisuuden kehittäminen tapahtuu osana normaalia, jokapäiväistä toimintaa, sisältäen esimerkiksi toimintatavat, vastuut ja velvollisuudet, riskien arvioinnin sekä toimien suunnittelun ja toteutuksen tunnistettujen riskien pienentämiseksi. (Trafi 2018; Fernández-Muniz et al. 2009; 2007; Kjellèn 2000.)

Turvallisuuden johtamista on perinnäisesti tutkittu rakenteellisten elementtien (Fernández-Muniz et al. 2009; Hale 2003), turvallisuusasiantuntijoiden (Fernández-Muniz et al. 2007), ja turvallisuuskriittisten tehtävien (Toole 2002; Ojala 2013) näkökulmasta. Tätä näkökulmaa voitaneen luonnehtia liian kapeaksi ja yksipuoliseksi, sillä turvallisuusasioiden yhteys yrityksen strategiaan, vastuullisuuteen ja liiketoimintaan saattaa näin jäädä heikoksi (Hänninen 2015). Johtamisen ja henkilöstövoimavarojen tutkimusta on tehty kohtuullisen paljon, mutta tutkimuksissa ei juurikaan käsitellä turvallisuusjohtamista tai työturvallisuuden, kuten henkisen ja fyysisen terveyden ja turvallisuuden näkökulmia (Aho 2019; Tappura et al. 2015; Ojala 2014; 2013). Tarkkonen (2016) tuo tutkimuksessaan

esille turvallisuuden ja hyvinvoinnin kokonaishallinnan näkökulman. Riisikko (2009) nostaa puolestaan esille kylmän yhdeksi yleisimmistä työympäristön riskitekijöistä; kylmä on haittatekijä toimintakyvylle ja terveydelle sekä työn turvallisuudelle, laadulle ja tuottavuudelle. Muiden liikennemuotojen osalta turvallisuutta ovat tutkineet Goerlandt (2015), Hänninen (2015) ja Lappalainen (2016). Goerlandt'n (2015) tutkimuksen keskiössä ovat luotettavuus, riskimallit, ennustettavuus sekä ennusteiden epävarmuustekijät. Hänninen (2015) arvioi turvallisuusjohtamisen osa-alueita ja toteaa, etteivät ne ole riittävää tasoa. Lappalainen (2016) puolestaan arvioi tutkimuksessaan meriliikenteeseen liittyviä turvallisuustekijöitä.

Turvallisen ja vastuullisen johtajuuden tarkastelussa ei yleensä ole otettu huomioon johtajuuden kontekstia ja sitä millaista johtajuutta tarvitaan eri tilanteissa tai sitä, että tärkeäksi koetut johtajan luonteenpiirteet voivat vaihdella henkilön mukaan (Northouse 2013; Saksi 2013). Johtajuuden etiikka puolestaan koostuu kolmesta elementistä, joita ovat johtajan moraalinen luonne, johtajan sisäinen näkemys sekä ilmaisu suunnitelmaan liittyvien arvojen eettisestä legitimitteetistä, jonka johdettavat joko hyväksyvät tai hylkäävät (Rohweder 2004; Bärlund et al. 2013). Näiden elementtien ohella turvallisuus ja turvallisuuden hallinta on keskeinen osa kuljetusyrityksen johtamista. Yukl (2010) liittyy johtajuuden ja vallan olemukseen taidot ja käyttäytymisen, kun Northouse (2013) puolestaan on kiinnittänyt huomiota asenteisiin ja moraalisiin. Näillä esitetyillä vastuulliseen liiketoimintaan liittyvillä elementeillä ja yrityksen turvallisuusstrategialla on keskinäinen yhteys (Montgomery 2012; Kamensky 2008). Porterin (2001,71) mukaan strategia kuvaa, miten kaikki yrityksen toiminnan elementit sopivat yhteen.

Turvallisuusjohtaminen tai turvallisuusjohtamisjärjestelmän käsite esiintyy rautateitä, merenkulkua, satamia ja ilmailua koskevassa lainsäädännössä (Ojala 2013; Lappalainen 2016). Tieliikennelainsäädännössä ei käytetä turvallisuusjohtamisen käsitettä, vaan raskaan liikenteen turvallisuusjohtamista ohjataan liikennelupakäytännöillä ja valvonnalla. (ks. Liikennepalvelulaki 320/2017, muutoksineen 371/2019; Ojala 2013; Löytty 2014; Pöhlänen et al. 2015.) Osaamisen johtamisessa lainsäädäntö ohjaa ensisijaisesti kuljettajan osaamista (Ojala 2013). Kuljetusalalla turvallisuusjohtamista ohjaavia lainsäädännön keskeisiä asioita ovat muun muassa osaamisen johtaminen, kuljettajan ajo-oikeus- ja ajokykyvaatimukset, kuljetukset, kuten tavaraliikenne, vaarallisten aineiden kuljetus, infrastruktuuri ja ajoneuvon kuntovaatimukset sekä muu turvallisuuteen ja yhteistyöhön liittyvä lainsäädäntö (Aho 2019, 2015). Turvallisuusjohtamisen kannalta merkittävimpiä elementtejä teorianäkökulmasta arvioituna näyttäisi olevan esimerkiksi johtamiseen liittyvät asiat, kuten turvallisuuspolitiikka, konkreettiset ja näkyvät tavoitteet, johdon sitoutumisen mittaaminen ja vuorovaikutus (Hänninen 2015; Goerlandt 2015; Laajalahti 2018).

Johtamisen avuksi tarvitaan vastuullisuuden ja turvallisuuden mittaamista ja siihen soveltuvia työkaluja, jotta voidaan seurata ja todentaa yritystoiminnan tuloksellisuus. (Metzäranta et al. 2017; Kujansivu et al. 2007). Mittaamisella tulee olla selkeä yhteys tavoitteisiin ja strategiaan sekä siihen, että mittaaminen johtaa tekemiseen ja mahdolliseen puutteellisu-

ten tietojen korjaamiseen, sekä kytkeytyy yrityksen johtamisprosessiin (Montgomery 2012; Alhola et al. 2005). Usein kuullaan puhuttavan turvallisuusjohtamisjärjestelmästä (Ojala 2013), kun yhtä hyvin voitaisiin puhua vastuullisuusjohtamisjärjestelmästä. Turvallisuusjohtamisjärjestelmä on niin hyvä kuin on sen noudattaminen organisaatiossa (Luoma et al. 2012; Malkamäki et al. 2019). Vastuullisuusmalli tai -prosessi on työkalu, joka tarjoaa puitteet kuljetusyrityksille johtaa omaa toimintaansa turvallisuus- ja vastuullisuuslähtöisesti (Lankoski et al. 2011; Lehtipuu et al. 2007). Tällöin turvallisuusjohtaminen nivoutuu yrityksen normaaliin johtamisprosessiin, joka voidaan määritellä sosiaalisiksi vuorovaikutusprosessiksi (Paananen 2019), jossa asetetut tavoitteet saavutetaan ryhmän toimintaan vaikuttamalla. Vastuullisuuden ja turvallisuuden olemusta on syytä pohtia menneisyyden, nykyisyyden ja tulevaisuuden välisinä yhteyksinä ja näin hakea erilaisia tulevaisuuden vaihtoehtoja. Näin opitaan niin yksilönä kuin yhteisönä ymmärtämään valintojen tärkeys ja tekojen merkitys paitsi itselle, myös yritykselle, yhteiskunnalle ja ympäristölle. (ks. Waittinen 2011; Pentti 2003; Reiman et al. 2008; Alhroth et al. 2011.)

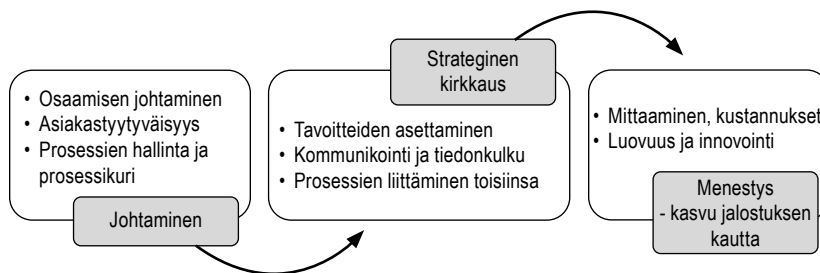
Lainsäädäntö ei sinällään aseta suoria vaatimuksia turvallisuusjohtamiselle, mutta lait toimivat minimivaatimuksina, jotka käytännössä ohjaavat organisaatiota ottamaan käyttöönsä riittävät turvallisuuden hallintaan ja johtamiseen liittyvät menettelyt. (mm. Työturvallisuuslaki 2002/738; Työterveyslaki 1383/2001.) Hyvän turvallisuuskulttuurin lähtökohia ovat keskinäiseen luottamukseen perustuva viestintä, yhtenäinen käsitys turvallisuuden merkityksestä ja luottamus siihen, että yrityksen ennaltaehkäisevät toimet ovat tarpeeksi tehokkaita. (Uusitalo et al. 2009; Kanninen 2014; Halme et al. 2013; Simola 2005; Reiman et al. 2008; Hakoma 2015.) Turvallisuudessa kyse on ennen kaikkea ennakoinnista ja suunnitelmallisuudesta, jolloin myös toimintavarmuus paranee (Roine 2013, 14-15). Takalan (2004) mukaan vastuullinen yritys välttää vaaran ennakoimalla potentiaaliset uhkatekijät ja muuttamalla uhat mahdollisuuksiksi. Johtamisen haastetta lisää kuljetusalaan liittyvä turvallisuuden kompleksisuus. Siihen sisältyvät muun muassa toimintaan vaikuttavat tekijät, joilla on kytköksiä toisiinsa, ja lisäksi niiden välillä vallitsee monimutkainen riippuvuuksien verkosto. Tällaisia uhkatekijöitä voivat olla esimerkiksi toimintaympäristöön tai toimintaan liittyvät turvallisuusuhat ja korruptoituneet verkostot. (ks. Virtanen et al. 2014; Salminen et al. 2017; Salminen et al. 2007; Laaksonen et al. 2009; Saksi 2013; Branders 2016; TEM 2020.) Turvallisuusjohtaminen edellyttääkin järjestelmälähtöistä tarkastelua (Liimatainen et al. 2014; Luoma et al. 2012).

Turvallisuusjohtaminen keskittyy turvallisuuden nykytilanteen, vaarojen ja niihin liittyvien riskien tunnistamiseen sekä toiminnan kehittämiseen. Tällaisia asioita korosti Liikenteen turvallisuusvirasto Trafi vastuullisuusmallin prosessointivaiheessa (Liimatainen et al. 2014; Pöllänen et al. 2013). (ks. Hämäläinen et al. 2013; Liimatainen et al. 2014; Sallinen et al. 2013; Hänninen 2015; Goerlandt 2015.) Yhtä tärkeää kuin vaarojen ja turvallisuuden ymmärtäminen on myös se, että turvallisuuden kehittämistä koetaan vastuuta ja siihen koetaan voitavan vaikuttaa. (Reiman et al. 2008, 49; Alvesson 2012; Lankoski et al. 2011; Northouse 2013; Hoikkala 2013.) Oppiminen voi tapahtua esimerkiksi vaarati-

lanneraportoinnin, kuten onnettomuuksien ja läheltä piti tilanteiden raportoinnin avulla. Tällöin pyritään oppimaan, miten onnettomuudet syntyvät ja miten niitä voidaan ennalta ehkäistä. (mm. Kjellén 2000; Lanne 2006; 2007; Hämäläinen et al. 2013; Autero 2012; Sallinen et al. 2013; Oedewald et al. 2006a; Halikova et al. 2012.)

Merkittävä turvallisuutta edistävä elementti on työkuormituksesta palautuminen (Aho 2019). Sianoja (2018) osoittaa, että tauot edistävät parhaiten palautumista silloin, kun ne ovat vapaita työn vaatimuksista ja kartuttavat työntekijän voimavaroja. Riittämätön työstä irrottautuminen oletettavasti lisää vapaa-ajalla uupumusasteista väsymystä ja uniongelmia (Kärmeniemi et al. 2009; Kaskisaari 2005; Aho 2019). Sianojan (2018) mukaan selkeä haitta ja työhyvinvointiin vaikuttava tekijä on muun muassa se, ettei vapaa-ajallakaan pystytä irrottautumaan työasioista. Lauhkonen (2014) toteaa tutkimuksessaan, että tärkeimpiä turvallisuutta parantavia tekijöitä ovat johdon sitoutuminen turvallisuuteen, kuljettajien koulutus, työn aikataulutus ja kuljetusreitien suunnittelu, ajoneuvojen kunnon ylläpito, turvallisuustasojen vastuullinen ja jatkuva seuranta sekä korjaavat toimet. (ks. Maak 2007; Kajava 2003; Aho 2019; Työsuojeluhallinto 2019.) Turvallisuusjohtaminen on haasteellista, mihin sisältyy muun muassa se, että maanteitse kulkevan tavaraliikenteen liikenneturvallisuuteen vaikuttaa useiden eri tahojen toiminta, kuten kuljetuksen tilaajan tai asiakkaan, logistiikkapalveluyrityksen, alihankintayrityksen ja kuljettajan toimet. (Alhroth et al. 2011; Wäittäinen 2011; Rohweder 2004.)

Kuviossa 5 esitetään johtamiseen liittyviä määritelmiä ja keskeisiä menestystekijöitä. Vastuullisuus- ja turvallisuusjohtaminen merkitsee vastavirtauksia, jännitteitä ja rajapintoja kukin erikseen ja mahdollisesti myös ryppäänä yhdessä (Toivanen et al. 2014). Useimmiten johtaminen ei kuitenkaan ole yhden osiaan varassa, vaan siinä työssä ovat apuna yrityksen muu henkilöstö ja parhaimmassa tapauksessa ulkoiset sidosryhmät.



Kuvio 5. Turvallisuusjohtamisen määrittelyä.

Johtajuus moninaisuudessaan on konkreettista sosiaalista vuorovaikutusta, jossa johtajan asemassa olevan tehtävänä on työskennellä yhdessä muiden toimijoiden kanssa ja luoda näin jatkuvasti rakennettavaa tulevaisuutta kuljetusyrityksen hyväksi. (ks. Saksi 2013; Davies 2007; Liusvaara 2014.) Vastuullinen turvallisuusjohtaminen keskittyy erityisesti organisaation turvallisuuspolitiikkaan, kriittisten tekijöiden havaitsemiseen, kriteerien

hyväksymiseen sekä päämäärien ja tavoitteiden asettamiseen, sekä myös seurantaan (Kjellén 2000; Kärmeniemi et al. 2009; Tappura et al. 2015). Skjällin (2016) mukaan ”Turvallisuuksjärjestelmä on järjestelmällinen tapa kehittää yrityksen turvallisuutta. Se voidaan nähdä työkalupakkina, joka sisältää työkalut vastuulliseen ja turvalliseen työskentelyyn ja toimintaan”. Tämä myös merkitsee sitä, että vastuullisuus- ja turvallisuustavoitteet ovat koko henkilöstön tiedossa ja ne viedään aidosti päätöksentekopöytiin, arvoihin ja asenteisiin sekä johtamiseen (Liewendahl 2014; Aula et al. 2005; Malmelin 2011). Parhaat tiedot ja osaamiskeskittymät saadaan selville niputtamalla ja rikastuttamalla ”ristipölytyksellä”, tulkitsamalla ja havaitsemalla (Kesti et al. 2009). Salojärven et al. (2005) mukaan parhaiten onnistutaan, kun mukaan otetaan erilaisia osajia ja asiantuntijoita mahdollisimman monelta eri osaamisalueelta. Selkeät toimintatavat ovat turvallisuutta, joka toteutuu toiminnassa ja on toimintaa. Turvallisen ja vastuullisen toiminnan olemukseen liittyy muun muassa yksi yhteinen näkökulma: näiden molempien olemassaolosta on pidettävä huolta päivittäin. Turvallisuusvastuullisuuskulttuuri on laaja kokonaisuus, jonka perustana on lainsäädäntö ja se, millaisessa ympäristössä yritys toimii. Vastuullisuuden ja turvallisuuden vaikuttavuus ilmenee ja on merkityksellistä päivittäin kuljetusyrityksen liiketoiminnassa.

2.3.2 Vastuullisuus, turvallisuus ja vaikuttavuus

Yritysvastuun määrittämisen kysymyksenä ja haasteenakin voidaan esittää: Millaista turvallista ja vastuullista liiketoimintaa halutaan harjoittaa? Vastuulliselle yritystoiminnalle on runsaasti rinnakkaisia nimityksiä ja ne saatetaan ymmärtää eri tavoin. Kuitenkin kysymyksessä on sama asia eli kestävä kehityksen periaatteiden noudattaminen. Tärkeämpää kuin käsitteen sanamuoto, on se, mitä halutaan saavuttaa, miten asiat toteutetaan ja miten toiminnan tuloksia seurataan. Vaikuttavuus merkitsee tavoitteen ja tuloksen välistä yhteyttä (Kettunen 2018, 177; Meklin 2001). Vaikuttavuudessa nimenomaan ollaan kiinnostuneita tavoitteista ja sidotusta pääomasta sekä tuloksista, jolloin yritystoiminnan toimeenpanossa keskitytään ennemminkin prosesseihin ja tulostavoitteisiin, kuin ruohonjuuritason yksittäisen palvelun toteutukseen (Kettunen 2018; Ahonen et al. 2019). Näin ollen on kyettävä yhä uudestaan määrittelemään, mistä vastuullisuus ja turvallisuus muodostuvat, ja mitä yritystoiminnassa tavoitellaan. Lanne (2007) korostaa yhteisen oppimisen merkitystä, joka voidaan sisäistää kyvyksi ja taidoksi ymmärtää ja toimia (Reiman et al. 2008, 48; Kupias et al. 2014). Vastuullinen toiminta, vaatii ottamaan huomioon kaikki kolme kolmoistilinpäätösmallin (Carroll 1991; Elkington 1997; Carroll 2016) mukaista vastuullisuuden osa-alueita; taloudellisen, sosiaalisen ja ekologisen vastuun, jotta vastuullinen liiketoiminta voi onnistua kestävä kehityksen, toisin sanoen yhteiskuntavastuun ja näin myös yritysvastuun, näkökulmasta tarkasteltuna (Rohweder 2004; Rouhiainen 2014; Slaper et al. 2011).

Kuljetusalan ammattilaisten roolina vastuullisen toiminnan kehitystyössä on ikään kuin prosessijohtajina (Martola et al. 1997) toimiminen, työkokemusten ja hyvien työ-

käytäntöjen (Senge 1990) välittäminen kuljetusyrityksen johtamisen käyttöön ja uusien toimintatapojen ohjaamiseen. Turvallisuusjohtamisen ja vastuullisen kuljetustoiminnan jatkuvan kehittämisen ja toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten havainnoijina toimivat ensisijaisesti tien päällä olevat ammattikuljettajat (Aho 2019; Auvinen et al. 2011). Samalla he omalta osaltaan toimivat vuorovaikutteisuuden ylläpitäjinä eri sidosryhmien välillä (Multaharju 2016; Rouhiainen 2014; Hämäläinen et al. 2013). Kokonaisturvallisuudessa otetaan huomioon tieturvallisuuskulma. (Korttiainen et al. 2018; Branders 2016; Kork 2016.) Tällainen tarkastelu tulee esille, kun suunnitellaan toimitusketjukokonaisuutta maantieliikenteen tavarankuljetuksessa. Hyödyntämällä telematiikkaa tulevaisuudessa nykyistä enemmän voidaan parantaa liikenneturvallisuutta ja lisätä liikenteen sujuvuutta (Korttiainen et al. 2018).

Vastuullisuudella (accountability) viitataan usein moraaliseen (Virtanen 2007) vastuuseen. Vastuullisuuden nähdään heijastavan arvoja ja sitä mihin uskotaan (Beyers 1999; Myllykangas 2009). Yritysjohdon keskeinen tehtävä on ohjata toimintaa vastuullisempaan ja tehokkaampaan suuntaan, mutta ilman mitattua tietoa yritystoiminnan vastuullisuuden ja tehokkuuden toteutumista on vaikea todentaa. (Yukl 2008; Wood 2010.) Yrityksen on tärkeää laatia vastuullisuuden mallintamisjärjestelmiä, jotta yrityksen johto ja esimiestyötä tekevät saavat ajantasaista informaatiota johtamisen onnistumisen tai epäonnistumisen suunnasta (Otley 2003; Liimatainen 2006). Tällainen edesauttaa johtoa tarttumaan yritystoiminnassa ilmenneisiin epäkohtiin mahdollisimman pian. Tällöin voidaan myös todeta se, missä on onnistuttu. Samalla tapahtuu myös oppimista ja näkemys tulevaisuuden tavoitteista ja kehittämistarpeista lisääntyy (Harjamäki 2013).

Tiedottamisella ja keskusteluilla henkilöstön kanssa on suuri merkitys. Kehitystyölle määritetään aikajänne ja tavoitteet sekä nimetään työryhmät tai yksittäiset henkilöt, joiden tehtäväkuvaan sisällytetään vastuut ja veloitteet (Liimatainen et al. 2014; Nykänen et al. 2015; Nykänen et al. 2016). Lisäksi kiinnostavana asiana voidaan pohtia näkemystä, miten yritysvastuullisuus asemoituu yksilöminästä yhteisöminäksi? Tässä joudutaan miettimään yksilön päämääriä edistäviä arvoja sekä yhteisiä päämääriä edistäviä arvoja, joita voidaan kuvata arvokehä-käsitteellä. (mm. Harjamäki 2013; Ladkin 2015; Leppilampi 2004; Järvenpää et al. 2001.) Ensin kuitenkin tulee ymmärtää yrityksen arvot ja niiden merkitys ennen kuin voidaan käydä rakentamaan käytännön asioita ja toimintatapoja (Leppilampi 2004).

Arvot ovat työyhteisön ydin. Arvot heijastuvat asetetuista tavoitteista ja keinoista, joilla tavoitteisiin pyritään (Stenvall et al. 2008, 93; Sorsa 2018; Ladkin 2015; Thil-Jääskeläinen 2016). Kallionpää (2017) nostaa tutkimuksessaan esiin käsitteen itseohjautuvuusteoria, jossa sisäinen motivaatio syntyy kolmesta samanaikaisesti vaikuttavasta tekijästä, vapaaehtoisuudesta, kyvykkyydestä ja yhteenkuuluvuudesta. Nämä yhdessä muodostavat toisiaan vahvistavan kehän (Kujanpää 2017; Deci ja Ryan 2000; Järvensivu et al. 2020). Tavoitteet ja toimintatavat sekä mahdollistavat että rajoittavat, mutta myös ovat peruspohja vastuullisen ja turvallisen toiminnan rakenteille ja prosesseille (Cross et al. 2000; Vakkuri 2006). Tä-

hän ryppääseen sisällytetään vastuullisuuden syvempi ulottuvuus, joka kuvastaa yrityksen uniikkia vastuullisuutta (Zulkarnain 2016, 51). Jännitteet syntyvät (Kork 2016, 50), kun yritys yrittää vastata sidosryhmiensä tai muiden ulkoisten yhteistyökumppaneidensa odotuksiin ja toisaalta vastata myös yrityksen sisäisiin odotuksiin. Vastuullisen johtajan yksi merkittävimpiä tehtäviä onkin seurata jatkuvasti niin mikro- kuin makrotasolla ympäristössä tapahtuvia muutoksia ja tehdä päätöksiä ja liiketaloudellisia ratkaisuja kulloisenkin tilanteen mukaisesti (Järvenpää et al. 2001; Ladkin 2015).

Alasoini et al.(2012) toteavat, että tulevaisuudessa nykyistä tietovaltaisemmassa, verkostoituneemmassa ja aineettomammassa taloudessa ihmisten johtamisen osaaminen on entistä tärkeämpi kilpailukeino yrityksille. Osaamisen johtamisessa on monta osa-aluetta, jotka täytyy hallita, jotta yrityksen tieto ja osaaminen tulevat hyödynnetyiksi ja yrityksessä pystytään kehittämään myös tarvittavaa uutta osaamista. (Sanchez et al. 2004; Payne et al. 2008; Ojala 2008.) Osaamisen johtaminen on prosessi, joka elää koko ajan, ja tärkeintä on osata johtaa osaamista niin, että kokonaisuus tulee otetuksi huomioon (Buchanan et al. 1997). Tällaisessa johtamismallissa on syytä ottaa huomioon muun muassa: toimintaympäristön seuraaminen ja arviointi (environmental assessment), ihmisten johtaminen vastuullisuuden toimeenpanossa (leading chance), strategisen ja operatiivisen muutoksen yhdistäminen (linking strategic and operational change) sekä vastuullisen toiminnan ohjaamisen järjestyminen eli koherenssi (coherence in the management of change). (ks. Buchanan et al. 1997; Keränen 2015; Fischer 2012; Tenhunen 2007, 328; Hakamäki-Stylman et al. 2020.) Kun osaamista käsitellään työkontekstissa, voidaan puhua työelämäosaamisesta. Työelämäosaaminen on nimenomaan työssä menestymiseen tarvittavia tietoja, taitoja ja asenteita. Kun nämä osatekijät ovat kunnossa, liiketoiminta vie sekä yritystä että yhteiskuntaa eteenpäin. Tällöin intressit ovat linjassa ja molemmat voittavat, kun asioita tehdään oikein ja samalla toteutetaan vastuullisuuden periaatteita. (Möttö 2015; Sanchez et al. 2004; Buchanan et al. 1997.)

Kun tarkastellaan, mitkä tekijät vaikuttavat mihinkin, ja miten ne kehittyvät, tarvitaan tilanne- ja strategisen päätöksenteon ymmärrystä (Harisalo et al. 2019). Tilannetietoisuuden lisäksi edellytetään ennakointia ja havainnointikykyä, jotta nähdään senhetkisen ajan ja toiminnan ulkopuolelle (Åhman et al. 2017; Koistinen 2011). Yrityksen on suunnattava toimintaansa yhä enemmän käytettävissä olevien resurssien, taloudellisen tuottavuuden, riskitekijöiden tunnistamisen ja minimoimisen toteuttamiseen (Roos et al. 2006; 53-57; Niskala et al. 2013; Halme et al. 2013). Näin on mahdollista saada perustietoa vastuullisuuden, turvallisuuden ja vaikuttavuuden keskeisistä ulottuvuuksista toiminnan rajapinnoilta. (ks. Dahler-Larsen 2005; Simon 1997; Niskala et al. 2009; Mononen et al. 2014; Kettunen 2018.) Vastuullisen toiminnan vaikutuspinta on juuri sen laajuinen, mille tasolle yrityksessä vastuullisuus asetetaan. Vastuullisen toiminnan ja vapaaehtoisuuden rajapinta näyttäytyy siinä, lähdetäänkö mukaan vastuulliseen toimintaan vai korvataanko se jollakin muulla. Rajapinnassa on kyse siitä, miten ja millä ehdoilla vastuullista yhteistyötä

tehdään ja miten eri toimijoiden osaamiset liittyvät vuorovaikutuksessa toisiinsa. (ks. Virtanen et al. 2014, 127-128; Stenvall et al. 2014; Toivanen et al. 2014.)

Yrityskulttuuri vaikuttaa siihen, miten turvallisuutta tarkastellaan, vaarat havaitaan, riskit arvioidaan ja riskienhallinta toteutetaan (Varis 2012; Pantzar et al. 2010; Reiman et al. 2012; Aho 2019). Olemukseltaan turvallisuuskulttuuri on organisaation kykyä ja tahtoa ymmärtää, millaista turvallinen toiminta on, millaisia vaaroja organisaation toimintaan sisältyy ja miten niitä voidaan ehkäistä, sekä kykyä ja tahtoa toimia turvallisesti, ehkäistä vaarojen toteutumista ja edistää turvallisuutta. Tässä yhteydessä Salmivaara et al. (2020) nostaa esille psykologisen turvallisuuden, jolloin turvallisuuteen liitetään suhdepohjaisia tekijöitä, kuten jaettuja kokemuksia ja osaamista. (ks. Salmivaara et al. 2020.)

2.4 Yhteenveto teoreettisesta viitekehystä

Yhteenvetokatsauksessa tarkastellaan vastuullisuutta ja sen monimuotoisuutta teorian pohjalta. Vastuullisuus voidaan jakaa kahteen eri käsitteeseen, vastuuseen ja vastuullisuuteen. Näiden käsitteiden eroja voidaan tarkastella esimerkiksi tilivelvollisuutena, kun kysymyksessä on vastuu. (ks. Tuominen-Thuesen et al. 2018; Jankkila 2008; Käyhkö 2002; Isosaari 2008; Etelälahti 2019.) Vastuullisuuteen puolestaan useimmiten liitetään arvot, asenne, kulttuuri, eettinen ja moraalinen toiminta, rehellisyys ja oikeudenmukaisuus. (ks. Liewendahl 2014; Malmelin 2011; Lämsä et al. 2015; Keränen 2015; Elo-Pärssinen 2007.) Kestävän kehityksen ja vastuullisuuden eri osa-alueiden yhteinen tekijä on omistamattomuus. Ilmeisin esimerkki tällaisesta yhteisestä omistuksesta on ilmastokysymykset (LVM 2018; Traficom 2020). Ilmanlaatuun puolestaan voidaan vaikuttaa monella eri tavalla, kuten päästöpolitiikalla. (Liljamo et al. 2019; Kumpulainen 2013; Freeman et al. 2010.) Tielikenteen tavarankuljetustoiminnassa energiankulutus sekä päästöjen ja jätteiden määrät ovat hyviä esimerkkejä toiminnan ympäristövaikutuksista. (mm. Rouhiainen 2014; Sajama 2001; KOM 2006.) Asiakaslähtöisyydellä varmistetaan palvelujen laatua ja asiakkaan äänen kuulumista ja kuulemista. Asiakaslähtöisyys on merkittävä perustavoite ja johtava periaate, joka näkyy johtamisessa, strategioissa, arvioinneissa ja seurannassa sekä toimintakulttuurissa ja yhteistyössä (Neilimo et al. 2010; Etelälahti 2019).

Kokonaisuudessaan vastuullisuusperhe käsittää yhteiskuntavastuun, yritysvastuun, taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun, ja tämän vastuuperheen yläkäsitteenä on kestävä kehitys. (Scheider et al. 2012, 244-245; Luoma et al. 2012; Freeman et al. 2010; Loikkanen et al. 2007.) Siiloutuneen rakenteen ongelmana on sisäänpäin lämpiäminen ja osaoptimointi. Tällöin on vaarana, että kukin vastuullisuuden osa-alue kantaa huolta lähinnä omasta toiminnastaan ja tuloksestaan, ja niin kokonaisuuden hallinta jää heikoksi. (Neilimo et al. 2010; Etelälahti 2019; Virtanen et al. 2014.) Mutta mistä tiedetään, mihin asioihin kannattaa kiinnittää huomiota? Mitkä asiat ovat tärkeämpiä kehittää kuin toiset? Jotta yrityksestä tulisi kokonaisuudessaan vastuullisuus- ja turvallisuustavoitteinen toimija. Vaaditaan yrityksen kokonaiskuvan hahmottamista (Lankoski 2008). Tarvitaan tietoa

ja arvottamista siitä, mitä vastuullisuus ja turvallisuus tarkoittavat yrityksen näkökulmasta katsottuna. Näin yritys saa tietoonsa, mitkä ovat sen vaikutukset ympäröiviin ihmisiin ja ympäristöön sekä yhteiskuntaan (Meklin 2001, 107-109). Tällöin yritys osaa tunnistaa tärkeimmät sidosryhmänsä sekä toimintaansa liittyvät asiat, joita sen on kehitettävä turvatakseen ympäröivien ihmisten, yhteiskunnan ja ympäristön hyvinvoinnin. (ks. Porter et al. 2006; Harmaala et al. 2012; Kallio 2005; Jussila 2010.) Porter et al. (2006) toteaaakin, että keskeiset yrityksen vastuullisuuden elementit ovat moraalinen vastuu, ymmärrys kestävästä kehityksestä, toiminnan oikeutus sekä luottamus ja hyvä maine. Käytännössä yrityksen vastuun määrittelevät sekä yritys että sen ulkopuoliset tahot. (ks. Sorsa 2013; 2018; Jurmu 2018, 165).

Lisäksi tulee ottaa huomioon uusien toimintatapojen juurruttaminen osaksi olemassa olevia käytäntöjä, mikä tarkoittaa muutoksen hyväksymistä, mikä taas ei tapahdu automaattisesti (Nordin et al. 2015, 135). Tähän näkökulmaan sisällytetään taloudellisia päätöksiä, henkilöstön hyvinvointia sekä toimitusketjun moniulotteisia vaikutuspintoja, kuten yritystoiminnan ympäristövaikutuksia. (Nolan et al. 2010; Moilanen et al. 2006; Busse 2016.) Johtajat tarvitsevat myös ei-rahamääräistä tietoa analysoidakseen tilanteita ja johtaakseen toimintaa (Neilimo 2004). Tällöin työvälineitä ovat esimerkiksi eettiset valvontajärjestelmät, joita ovat muun muassa sisäiset ohjeet ja valvonta sekä sisäinen tarkastus. (mm. Robson et al. 2007; Roos et al. 2006; Virtanen 2002; Ollila et al. 2018.) Kirjanpito-perusteisen suoriutumisen mittareita puolestaan ovat kannattavuus, pääomankäyttö ja sijoitetun pääoman tuottoaste (Niskala et al. 2013; Näsi et al. 2008; Roos et al. 2006; Alhola et al. 2005).

Vastuullisuuden arvioinnissa on tärkeää ymmärtää prosessit, joiden kautta yritystoiminnan vaikutukset syntyvät (Alhola et al. 2005). Vaikuttavuuden arvioinnissa pyritään osoittamaan, onko tavoiteltu vastuullisuuteen liittyvä muutos tapahtunut tai voidaanko sen olettaa tapahtuvan tulevaisuudessa. (ks. Dahler-Larsen 2005; Kettunen 2018; Sillanpää 2018.) Tästä syystä yritys tarvitsee tietoa toiminnastaan ja sen tuloksista ja vaikutuksista, niin positiivisista kuin negatiivisista. Tarvittavaa tietoa voi olla yrityksessä jo valmiina, kuten talous- ja kirjanpitojärjestelmistä, vuosikertomuksista, asiakaspalautteesta sekä erilaisista vastuullisuusraporteista saatu tieto. (Kosklin et al. 2020). Laine (2010) korostaa, että jokaisen yrityksen tulee luoda oma mittaristonsa, joka perustuu strategiaan, toimintamalliin ja kilpailuympäristöön. Mittaamiset tulisi toteuttaa rinnakkain taloudellisia ja toiminnallisia mittareita käyttäen. Tässä, johtajan rooli on avainasemassa. (Laine 2010; Nelimo et al. 2010; TEM 2016.)

Vastuullinen toiminta tuo uusia haasteita johtamiselle, työntekijöille sekä työtapojen uudistamiselle. Näiden lisäksi haasteita tulee myös erilaisille mittareille ja informaatiojärjestelmille, jotta laajasta tiedosta pystytään poimimaan keskeiset yritystoiminnalle arvokkaat ja kantavat painopistealueet (ks. Lindroos 2016; Loikkanen et al. 2007; Vakkuri 2001). Mittareiden tehtävänä on tukea johtoa saavuttamaan tavoitteet (Etelälähti 2019). Tämä edellyttää kykyä tietojen hyväksikäyttöön sekä riippuvuussuhteiden tunnistamis-

ta toiminnan ja eri informaatiolähteiden välillä. (mm. Jurmu 2018; Meklin 2001; Otley 2003; Nelimo et al. 2002.) Sen et al. (1995) ovat tarkastelleet yritysten suoriutumista ja arvonnäkökulman mahdollisuutta taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristöuottuvuuden näkökulmasta. Pyrittäessä yhdistämään kolme erilaista tavoitetta, ekologinen kestävyys, sosiaalinen oikeudenmukaisuus ja taloudellinen tehokkuus, on otettava askel, jota Sen et al. (1995) kutsuvat arvonneuodostukseksi julkisen keskustelun kautta. (mm. Näsi et al. 2008; Myllykangas 2009; Elo-Pärssinen 2007; Keränen 2014; Yukl 2008.) Vastuullisuuden katsotaan tuovan yrityksille lisäarvoa juuri siksi, että se on saanut yritykset tunnistamaan eri sidosryhmien odotukset, joita perinnäisesti ei ole otettu huomioon (Joutsenvirta et al. 2011, 13-14). Sidosryhmien tunnistaminen edistää tuotto-odotusten toteutumista ja auttaa varautumaan yrityksen ulkopuolelta tuleviin riskeihin (Nisula 2018; Flink et al. 2007). Olennaista sidosryhmäajattelussa on tasapainon löytäminen odotusten välille, sillä kaikkiin odotuksiin vastaaminen on mahdotonta. (ks. Joutsenvirta et al. 2011; Lankoski 2008).

Taloudellinen vastuu pohjautuu enimmäkseen lainsäädäntöön ja sen noudattamiseen (Virtanen 2002). Oikean ja riittävän kuvan todentaminen on pitkälti kertovassa muodossa esitettävää kvalitatiivista tietoa kvantitatiivisen sijaan. Tämän lisäksi varmistamisen puutteellisuus saattaa vaikuttaa suoraan raportoinnin uskottavuuteen (Vinnari et al. 2017; Tala 2012). Simola (2005, 35) toteaa, että turvallisuus- ja vastuullisuustoimien, kuten työympäristön kehittämisen aikaansaamaa tuottoa tai kannattavuuden parantamista yrityksessä, on usein vaikea osoittaa. Vastuullisuus- ja turvallisuuskustannukset käsitetään yleensä osana kiinteitä kustannuksia, joten niiden erottelu esimerkiksi laatuksustannuksiin on vaikeaa. (ks. Niskala et al. 2013; Simola 2005; Karppinen 2017; Bachèr et al. 2013.) Oman haasteensa muodostaa myös se, että mittaukseen ja tietojen hankintaan käytetyt mittarit eivät ole yhteismitallisia, koska vaikutustekijöitä saattaa olla useita. (mm. Laari 2016, 37; Niskala et al. 2009; Lönnqvist et al. 2003; Meklin 2001; Vakkuri et al. 1998.) Yksittäisten mittarien avulla on vaikea muodostaa hyvää kuvaa vastuullisuuden kokonaistasosta, joten yritysten tulisi käyttää useita määrällisiä ja laadullisia mittareita yhdessä. (Roos et al. 2006; Alhola et al. 2005; Talvio et al. 2004; Virtanen 2002.) Ketola (2005, 152) korostaa, että mittareita tulisi olla kaikilta kolmelta vastuullisuuden osa-alueelta eli taloudellisen, sosiaalisen ja ekologisen vastuun näkökulmasta.

Vastuullisuuden rakentaminen on hyvä ajatella matkaksi, joka ei pääty koskaan ja ydinajatuksena on jatkuva parantaminen (Halme et al. 2013, 269). Vastuullisuuden tulee kuitenkin olla luonnollinen osa yrityksen kokonaisuutta ja liiketoimintaa. Mitä luonnollisempaa toimintatapana vastuullisuus koetaan yrityksen strategioissa, sitä helpompaa on sen toteuttaminen osana liiketoimintaa. Tällöin myös kiinnitetään huomiota johtamiskokonaisuuden toimivuuteen niin vertikaalisesti kuin horisontaalisesti ilman suurempia raja-aitoja. Tällöin johtaminen on enemmänkin luotsaamista ja sillanrakentamista (Kupias et al. 2014, 169-173; Laajalahti 2018; Virtanen et al. 2014). Vastuullinen johtaja on visionääri, joka toiminnan järjestelyjen sijaan keskittyy pohtimaan asioita erilaisista näkökulmista ja erityisesti tulevaisuuslähtöisesti. (mm. Keränen 2015; Malmelin 2011; Franck 2012; Möttö

2015; Howe 2008.) Tällaisessa johtamismallissa otetaan työntekijät sekä heidän ideansa ja näkemyksensä entistä paremmin huomioon. Samalla myös haastetaan työntekijät entistä sitoutuneemmin vastuullisen ja turvallisen yritystoiminnan kehittämiseen.

Vastuullisuutta eri ulottuvuuksineen on hyvä syy kuvata taitolajina, joka kulminoituu kiinnostuksen kohteiden lyhyen aikavälin kustannusten ja pitkän aikavälin tavoitteiden välillä (Porter et al. 2006; Virtanen et al. 2011, 88 -89). Yrityksen vastuullisuuskokonaisuus voidaan lyhyesti jakaa kahteen osa-alueeseen, sisäinen vastuullisuus ja ulkoinen vastuullisuus, joissa yrityksen ja eritoten johdon odotetaan toimivan luotsaajana, suunnan näyttäjänä, yrityksen omanatuntona sekä siltanrakentajana niin sisäisten kuin ulkoisten yhteistyökumppaneiden välillä. (Virtanen et al. 2014; Koskinen 2009; Leppilampi 2004.) Yrityksen vastuullisuus alkaa johtamisesta ja arvoista, halusta toimia rakentavana osana ympäröivää yhteisöä, kun arvot ja eettiset toimintatavat on yhdessä hyväksytty. Tällöin on myös helpompi omaksua uutta ja toimia sen edistämiseksi. (mm. Elo-Pärssinen 2007; Levomäki 1998; Harjamäki 2013.) Näin ollen yrityksen johto on avainasemassa yrityksen vastuullisuus- ja turvallisuustekijöiden parantamisessa ja ylläpitämisessä.

Yritysvastuuta tulee tarkastella myös kriittisestä näkökulmasta. Syitä on monia ja esimerkiksi useissa eri tilanteissa yritysten vastuullisuustoimia arvioidaan julkisuuskuvan kiillotuksena. Tällaiseen tarkasteluun liittyy ammatillinen näkökulma, sillä kuljetusliikenteessä toimiessaan eri henkilöt ymmärtävät vastuullisuuden ja sen tarkoituserät toisistaan poikkeavalla tavalla. Erityisen olennaista on ymmärtää vastuullisuus yrityksen asettamien tavoitteiden mukaisesti, jotta niiden sisältämiin erilaisiin haasteisiin olisi mahdollista vastata. Yritysvastuu perustuu erilaisiin suhteisiin ja se toteutuu erilaisilla rajapinnoilla. Näillä rajapinnoilla esiintyy kausaalisia voimia, jotka vaikuttavat vastuullisuusprosessin lopputuloksiin. (mm. Wallin 2012; Näsi et al. 2008; Myllykangas 2009; Porter et al. 2006; 2011.) Hannuksen (2003) mukaan liiketoimintaprosessi on ryhmä toisiinsa liittyviä tehtäviä, joiden yhteistuloksena luodaan arvoa asiakkaille. Etelälahti (2019) toteaa, että asiakaslähtöinen kustannustehokkuus ei synny pelkästään rakenteita uudistamalla, vaan toimintaa ja henkilöstön osaamista kehittämällä.

Graaflandin et al. (2012) tutkimuksessa todetaan, että yhteiskuntavastuulla on strategisesti merkittävää arvoa johdolle, mutta tutkimuksessa ei vastata kysymykseen, mitä yhteiskuntavastuu on käytännössä. Ehkä tähän voidaan vastata esimerkiksi näin: Vastuullisen yrityksen velvollisuus on huolehtia siitä, etteivät sen toiminnan aiheuttamat haitat yhteiskunnalle ole hyötyjä suurempia. Toisena näkökulmana on, että menestyvä yritys tuo omistajiensa ohella vaurautta myös muille ja laajemmin koko yhteiskunnalle. Kääntäen: jos yritys ei toimi vastuullisesti, se menettää maineensa ja markkinoiden luottamuksen. (mm. Cane 2002; Franck 2012; Hakoma 2015; Viinamäki 2015.) Tähän kokonaisuuteen liittyvät kiinteästi yrityksen sidosryhmät ja niiden vaikutuspinta sekä viranomaisten valvonta- ja ohjausmekanismit. Lienee paikallaan todeta, että vastuullinen yritystoiminta on moniulotteista sekä toimeenpanossa että liiketoimintaan integroitumisessa. Haasteena on turvallisuuden, vastuullisuuden ja sen eri osa-alueiden riippuvuuksien huomioon ottaminen sekä niiden vaikuttavuuksien painotukset.

3 Empiirisen tutkimuksen lähtökohdat

Luvussa 3 tarkastellaan tieliikenteen tavarankuljetustoiminnan toimintaympäristöön liittyviä liikennejärjestelmiä ja niihin kuuluvia eri elementtejä. Lisäksi luodaan katsaus tiekuljetuksen toimintaympäristöön sekä käytännön että teorian näkökulmasta. Luvun 3 lähtötavoitteena on tuoda esille niitä tekijöitä, joilla on merkittävä vaikutus maantieliikenteen tavarankuljetustoiminnan alaan monesta eri näkökulmasta arvioituna. Esimerkiksi, tämän tutkimustyön aikana valtiovallan toimesta on tehty erilaisia tieliikennepoliittisia lakiuudistuksia, jotka olennaisesti koskevat tieliikenteen tavarankuljetustoimintaa. Tämän vuoksi tässä luvussa esitellään pääpiirteittäin ne tieliikennepolitiikan uudistukset, joilla on merkittävää vaikutusta tavarankuljetusyritysten liiketoimintaan. (alaluku 3.1.3)

Tutkimuksen empiirisessä osassa tarkastellaan tavarankuljetusyritysten näkemyksiä vastuullisesta ja turvallisesta kuljetustoiminnasta maantieliikenteessä. Näillä kahdella tutkimuksen pääkäsitteellä on merkittäviä yhtymäkohtia tavarankuljetustoiminnan toteuttamisessa. Vastuullisuuden ja turvallisuuden merkitys tulee esille kuljetusyritystoiminnassa, jossa on kyse ihmisten ja tavaroiden liikuttamisesta turvallisesti paikasta toiseen. Liikenneturvallisuuteen liittyy monia varmistuksia, kuten esimerkiksi toimitusaika ja ajoneuvokaluston kunnan ja kuorman sidonnan- sekä kuorman lukitusmekanismien varmistaminen. (Traficom 2019; Sirkiä et al. 2019.) Näiden toimien johtamisesta vastaa kuljetusyrityksen johto, ja toimien pääasiallinen toimeenpanija on tavarankuljetuksesta vastaava ammattikuljettaja. Tavarankuljettaminen maanteillä on monimuotoinen toimitusketjokokonaisuus, johon liittyy muun muassa liikennejärjestelmien suunnittelua (Trafi 2016), josta enemmän seuraavassa alaluvussa.

3.1 Tavarankuljetustoiminta maanteillä

Ammattimainen maantieliikenne on Suomen kannalta elintärkeä toimiala. Toimialan yritykset vastaavat noin 90 %:sta Suomen tavaraliikenteestä (SKAL 2019). Liikennejärjestelmien suunnittelu ja kehittäminen on valtioneuvoston liikenne- ja viestintäministeriötä

koskevassa asetuksessa (405/2003) säädetty liikenne- ja viestintäministeriön tehtäväksi. Liikennejärjestelmät sekä logistiikka kertovat, miten ympäristönäkökulmat ja liikenteeseen liittyvät palvelut ovat vaikuttaneet liikenneajatteluun (Tapaninen 2018; Kettunen 2018; Vainio et al. 2017; LVM 2019; Laki 503/2005). Ne tarkastelevat myös sitä, millainen tulevaisuuden liikennejärjestelmän tulisi olla, jotta se vastaisi yhteiskunnan muutoksiin ja näin palvelisi koko Suomen kuljetustarpeita (Tapaninen 2018; Männikkö et al. 2019; Traficom 2020). Liikennejärjestelmää tuleekin tarkastella kokonaisuutena, jolloin kohteena ovat muun muassa kuljetusmuodot, rakenteet ja kehitykseen liittyvät toimet (Trafi 2016). On myös tärkeää analysoida sitä, mitä säilytetään tai jo olemassa olevaa kehitetään, tai että millaisista liikennejärjestelmän osa-alueista luovutaan joko nopeasti tai pitkän aikavälin suunnitelmien puitteissa. (mm. Tapaninen 2018; Männikkö et al. 2019; HE 91/2019.)

Liikenne on järjestelmä, jonka osia ovat ihminen, ajoneuvo ja liikenneympäristö (Auvinen et al. 2011). Tätä systeemiä säätelevät lakien ja säännösten lisäksi myös ihmisten liikennekäyttäytymiset, mahdollisuudet, tottumukset ja ihmisten väliset suhteet. Liikennealan kouluttajat ja ammattilaiset korostavat, että liikenne on vuorovaikutusta. (SS 2015; Traficom 2020). Tiekuljetusala työllistää liitännäisammattiteineen Suomessa noin 100 000 henkilöä, joista noin 50 000 työskentelee autonkuljettajina (SKAL 2019). Kuljetusalan yritykset ovat pääsääntöisesti perheyrityksiä. Lähes puolet (47 %) kuljetusyrittäjistä on yhden auton yrityksiä. Kahdella ja kolmella autolla liikennöi (29 %) yrityksistä. Neljän ja viiden auton yrityksiä on noin 10 %. Yli viiden mutta korkeintaan 50 auton yrityksiä on noin 14 %. Isoja eli yli 50 auton kuljetusyrittäjiä on verrattain vähän, vain 42 kuljetusyrittäjästä. (mm. Liimatainen et al. 2014; Niinikoski et al. 2017; SKAL 2019.) Tutkimuksen kohdeyritykset sijoittuvat autokantansa perusteella joko pieneen tai keskivertoluokitukseseen.

Suomessa maantieliikenteen tavarankuljetuksella on pitkät perinteet. Vuonna 1922 säädettiin Suomen ensimmäinen autoasetus, jossa erotettiin tavaraliikenteen autot yksityisiin ja ammattimaisiin. Ammattimainen kuljetustoiminta tarkoitti autoa, jonka omistaja hankki elantonsa suorittamalla tavarankuljetuksia jollekin toiselle osapuolelle rahallista korvausta vastaan (Blomberg 1996, 71 ja 2002; Aho 2019). Tämä merkitsi sitä, että ammattimainen tavarankuljetustoiminta myös tuli luvanvaraiseksi. Tavarankuljetustoiminnalla on lähes sadan vuoden perinteet takanaan, ja tänä aikana myös tieverkosto on kasvanut ja kehittänyt laajaksi, minkä ansiosta tavaraa voidaan kuljettaa kuorma-autoilla sellaisiin kyliin ja maan osa-alueisiin, joihin esimerkiksi rautatieverkosto ei yllä. Suomen koko tieverkoston pituus on noin 454 000 kilometriä, josta valta- ja kantateitä eli pääteitä on reilut 13 000 kilometriä, ja tästä moottoriteiden osuus on noin 900 kilometriä. Yksityisten ja metsäautoteiden osuus on noin 350 000 kilometriä ja seutu- ja yhdysteitä on noin 64 900 kilometriä. Liikenneviraston laskelman (2018) mukaan päällystettyjä teitä on noin 65 % teistä eli yhteensä noin 50 000 kilometriä. Liikennejärjestelmä koostuu pääpiirteittäin liikenneinfrastruktuurista, liikennevälineistä, liikennepalveluista, liikenteessä olevista ihmisistä ja kuljetettavista tavaroista sekä näihin liittyvistä palveluista, tiedosta, säädöksistä ja organisaatioista. (mm. Joutsensaari 2002; Metsäranta et al. 2017; Vainio et al. 2017;

Zulkarnain 2016; Nisula 2018; Tourula et al. 2018; LVM 2019.) Liikennejärjestelmä sekä sitä ohjaava liikennepolitiikka kytkeytyvät tiiviisti yhteiskunnan muihin toimintoihin ja erityisesti elinkeinoelämän toimintaedellytyksiin, talouteen ja työllisyyteen sekä alueiden kehittämiseen (Tourula et al. 2018; Turunen 2012; LVM 2019). Ammattiliikenteen ohjauksen ja sääntelyn tavoitteita ovat kuljetusyritystoiminnan vastuullisuus ja kestävyys, työntekijöiden ja tiellä liikkujien terveys ja turvallisuus sekä liikenteen ympäristöystävällisyys (Trafi 2018).

Valtioneuvoston asetuksen (591/2008) mukaan yhteiskunta- ja yritys vastuun neuvottelukunta yhdessä työ- ja elinkeinoministeriön kanssa tukee tiedon lisäämistä taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristöllisen vastuullisuuden vapaaehtoiseksi juurruttamiseksi suomalaisiin yrityksiin (VN 2011). Vastuullisuuteen liittyvät osa-alueet tulevat johtamisjärjestelmien, kuten ISO 9001, sisällöstä ja niillä on yhteys talouteen. Tällaisia ovat muun muassa taloudellinen ajotapa, jolla on myös vaikutusta esimerkiksi energiatehokkuuteen. (Tuominen et al. 2015; Liimatainen 2006; 2013; Liimatainen et al. 2009; 2012; Peltola 2016; tutkimuksen kohdeyritykset.) Toisaalta tulee ottaa huomioon, että tavarankuljetuksessa on alueellisia eroja. Polttoaineen kulutuksen tai päästöjen vaikutuksia tulee tarkastella erikseen kaupunkilogistiikan ja pitkän matkan tavarankuljetuksissa (LVM 2018; TEM 2017; Särkijärvi et al. 2018). Huomionarvoista on myös se, että Suomen teiden pullonkaulat ja ruuhkat aiheuttavat tarpeettomia pysähdyksiä, jotka lisäävät merkittävästi polttoaineen kulutusta (Traficom 2020). Suomen infrastruktuuriin tuleekin panostaa aiempaa enemmän. (mm. Heinonen et al. 2009.)

3.1.1 Suomen tiekuljetukset ja toimintaympäristö

Yhteiskunta- ja yritys vastuun edistäminen perustuu Suomen lakeihin ja Suomea sitoviin kansainvälisiin sopimuksiin sekä muun muassa OECD:n, Kansainvälisen työjärjestö ILO:n ja Yhdistyneiden kansakuntien yritysten vastuullisista toimintatavoista antamiin ohjeistoihin, joiden edistämiseen Suomi on sitoutunut (VN 2011). Lait asettavat minimivaatimukset ja oikea vastuullisuus rakentuu niiden päälle (Nykänen 2012). Työsuojeluviranomaisten valvontaa ohjaa laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan yhteistoiminnasta (44/2006). Lisäksi työturvallisuutta tukee työaikalaki (872/2020). Kuljetusyrityksen sosiaalinen vastuu nojaa muun muassa sekä työturvallisuuslakiin (738/2002) että työturvallisuusdirektiiviin (2008/96/EY), jotka asettavat yrityksille erittäin laajat velvoitteet. Näiden perusteella turvallisuusjohtamisessa joudutaan ottamaan huomioon paitsi oman henkilöstön turvallisuus myös se, aiheutetaanko vahinkoa muille (Ojala 2013; Vehmas et al. 2009; Sallinen et al. 2013; Toivonen 2014; Lappalainen 2016). Liikenteen turvallisuusvirasto Trafin (Traficom 1.1.2019 alkaen) rooli hallinnonalan painopisteiden toteuttamisessa on edistää liikenteen palvelumarkkinoiden ja asiakaslähtöisten palvelujen syntymistä sääntelyllä, suunnitelmallisella vaikuttamisella ja kokeilulla (Karjalainen et al. 2018; Saari et al. 2018; Saksi 2013). Yhteiskunnallisen vaikuttamisen toteuttaminen perustuu pitkälti hallitusoh-

jelmaan, ja sen perusteella valittuihin linjauksiin, jotka noudattavat hallituksen politiikkaa ja joiden siirtämisestä toteutukseen liikenne- ja viestintäministeriö vastaa strategisen roolinsa mukaisesti. (mm. LVM 2013; VN 2012; Similä et al. 2017; Karjalainen et al. 2018).

Liikennekäyttämiseen liittyvä keskeinen viranomaisen maantieliikenteessä on poliisi, jonka suorittama valvonta painottuu kuljettajien ajotapoihin, ajokuntoon, ajo- ja lepoaikasäädösten noudattamiseen, ammattipätevyyteen ja kuorma-auton ajo-oikeuksien voimassaoloon sekä kuorman sidontaan ja vaarallisten aineiden kuljetukseen.⁸ Valtaosa valvonnasta suoritetaan teiden varsilla poliisin pitämällä tehovalvontatarkastuksilla, joissa kuljetusyksikölle suoritetaan tekninen tarkastus myös kuormatilan ja kuorman varmistamisen osalta. Lisäksi tehotarkastuksissa tarkastetaan muun muassa ajoneuvojen valojen ja renkaiden kunto, turvavyön käyttäminen ajonaikana, tarkkaamattomuus liikenteessä, ajoneuvon kuorman painopiste sekä mahdolliset puutteet jarrutusjärjestelmissä. (ks. Aho 2019; KS 2018; tutkimuksen toimitusjohtaja; Liite 7.) Valvonnan tavoitteena on liikenneturvallisuuden parantaminen sekä harmaan talouden ja kuljetusrikollisuuden torjunta. (ks. Salminen et al. 2017 ja 2013.) Ahon (2019) mukaan kuljettaja voi monin eri tavoin ajokäyttämisenään vaikuttaa turvallisuuden ja vastuullisuuden varmentamiseen. Asiakastiedon (2020) mukaan ”osalla suomalaisyrityksistä ovat vastuullisuuden perusasiat vielä hukassa. Ainakin, jos mittarina on lakien, asetusten ja viranomaismääräysten noudattaminen”.

Ympäristöasiat ovat olennainen osa liikennealan suunnittelua, kehittämistä, toteuttamista ja seurantaa (Korkiala-Tanttu et al. 2005). Työtä ohjaavat kulloinkin voimassa oleva hallitusohjelma ja liikennepoliittiset strategiat (Hakoma 2015; Joutsensaari 2002). Liikenteen turvallisuuden parantaminen ja haitallisten ympäristövaikutusten vähentäminen ovat kaksi keskeistä tavoitetta, jotka liittyvät kestävästi liikenteen kehittämiseen (VN 2011 ja 2012; LVM 2014; Auvinen et al. 2011; SKAL Kuljetusbarometri 1/2019). Zulkarnain (2016) on huomionnut keskeisten sidosryhmien välisten liikennejärjestelmien merkityksellisyys, jolla nähdään olevan arvoa. Tällöin arvion merkitys asemoituu muun muassa liiketoimintasysteemille liikennejärjestelmän teknologisen muutoksen aikana. Liikennejärjestelmät kehittyvät jatkuvasti. Nykyaikaisen liikennejärjestelmän tulee olla kestävä taloudellisesti, sosiaalisesti ja ympäristön kannalta. (ks. Leviäkangas 2013; Korkiala-Tanttu et al. 2005; Belzer 2002.)

Liikennejärjestelmän toimintavarmuus tarkoittaa liikennejärjestelmien osien ja kokonaisuuden toimintojen jatkuvuutta ja häiriöttömyyttä (Leviäkangas 2013; Metsäranta et al. 2017; Tourula et al. 2018; Joutsensaari 2002). Käytännössä liikennejärjestelmän näkökulman edistäminen puolestaan tarkoittaa eri toimijoiden kokonaisuuden ymmärtämistä, johon he omalla toiminnallaan vaikuttavat. Toisaalta heidän tulisi tiedostaa yhteistyökumppanit, joiden kanssa yhteistyötä tekemällä he voisivat sekä parantaa oman toimintan-

8 (Aho 2019; Syrjänen 2013; Liimatainen et al. 2013; Löyty 2014; Valleala 2015; Häkkänen et al. 2000; STM 2011; Poliisi 2018; VTV, Männikkö et al. 2019; Traficom 2019; Ajokorttidirektiivi 2006/126/EY; Ajokorttilaki 386/2011/ Tieliikennelaki 267/1981 (729/2018, muutos alkaen: 1.6.2020).)

sa että koko liikennejärjestelmän tehokkuutta. (mm. LVM 2013; Iqbal et al. 2017; Pöllänen et al. 2015; Zulkarnain 2016.) Euroopan unionin valkoisessa kirjassa liikennesektorin suurimmaksi tulevaisuuden haasteeksi on tunnustettu kilpailukyky ja kestävyys, erityisesti liikenteen öljyriippuvuuden ja päästöjen vähentäminen. (ks. KOM (2011; 144 lopullinen.) Elintason nousu tuo liikennepolitiikalle myös haasteita. Taloudellinen aktiviteetti lisää liikennettä ja kuljetuksia. Liikenteen kasvu edellyttää, että hallitus vastaa ilmastonmuutoksen haasteeseen kestäväillä liikennepoliittisilla toimilla vaarantamatta elinkeinoelämän toimintaa ja kuljetuksia. (FIBS 2015; EK 2016, SKAL 2019; LVM 2013 ja 2018.) Liikenteen kasvihuonepäästöihin voidaan valtionhallinnossa vaikuttaa usean ministeriön toimin (Traficom 2020).

Ammattiliikenne on suunnitelmallista ja järjestelmällistä, ja sitä säätelevät normaalit työelämän lainalaisuudet (Ojala 2013; Sirkiä et al. 2019). Tästä näkökulmasta tarkasteltuna liikenneturvallisuuteen pyritään vaikuttamaan paitsi kuljettajien, myös yritysten turvallisuusjohtamisen ja turvallisuusjohtamisjärjestelmien kautta (Sirkiä et al. 2019). Liikennejärjestelmän ja turvallisuuskulttuurin toimintaympäristössä nämä ovat keskeisiä elementtejä, joissa toiminnan tulee noudattaa järjestystä ja rutiineja (Roine 2013). Lisäksi useilla muilla turvallisuuskriittisillä toimialoilla, joissa työtapaturman riski on huomattavasti alhaisempi kuin maantieliikenteen kuljetuksissa, on ollut laajasti käytössä vaaratilanteiden ilmoittamiseen ja hallintaan tarkoitettu vaaratilannejärjestelmä. (mm. Lappalainen 2016; Toivonen 2014; Salanne et al. 2007; Malin et al. 2017.) Suomessa tällaisia aloja ovat erityisesti ilma- ja meri- ja raideliikenne (Lappalainen 2016; Toivonen 2014; Teperi et al. 2016). Ammattimaisesta maantieliikenteestä puuttui alalle soveltuva vaaratilannejärjestelmä (Sallinen et al. 2013; Kjellèn 2000; Laapotti et al. 2011; Malin et al. 2016), minkä vuoksi todettiin tarve vastuullisuusmallin kehittämiseksi maantieliikenteen käyttöön. Käytännössä tämä tarkoittaa paitsi tieliikennelainsäädännön, myös muun työturvallisuuslain huomioon ottamista ja soveltamista sekä edelleen kehittämistä. Varsinkin maantieliikenteen tavarankuljetustoiminnassa elinehtoja ovat turvallisuus- ja vastuullisuusulottuvuudet (Karppinen 2017).

”Liikenneturvallisuus on kokonaisuus, jonka kehittäminen vaatii laaja-alaista yhteistyötä eri toimijoiden kesken” (Männikkö et al. 2019). Tieliikenteen vastuullisuusmalli on ollut yksi osa Liikenteen turvallisuusvirasto Trafin laajempaa tavoitetta kehittää koko liikennejärjestelmän turvallisuuskulttuuria siten, että liikenteen toimijat toimisivat itse mahdollisimman vastuullisesti ja ympäristöystävällisesti viranomaisen määrittäessä vain laajemmat puitteet toiminnalle (Trafi 2015). Vastuullisuusmallilla on taustalla lainsäädännöllinen viitekehys ja laatustandardit. (Trafin vastuullisuusmallin esittely on alaluvussa 1.1.3)

3.1.2 Logistiikka-alan keskeiset toimijat, menestystekijät ja huolenaiheet

Logistiikka (Logistic) tarkoittaa materiaalivirtojen ohjaamista raaka-aineiden alkulähteiltä tuotantoon sekä tuotteiden ja palvelujen ostamista, varastointia ja kuljettamista siten, että tuote on käytettävissä oikeassa paikassa oikeaan aikaan ja siten, että minimoidaan kustannukset ja muut haitat, kuten negatiiviset ympäristövaikutukset tai turvallisuusriskit. (Logistiikan maailma: Logistiikka 2020.) Logistiikan sosiaalisen vastuullisuuden (logistics social responsibility) kautta työskentelyolosuhteita, yhteisöllisiä seikkoja, ympäristö vastuuseen liittyviä asioita ja eettisiä toimintatapoja ovat tutkineet (McKinnon et al. 2015; Kuisma 2015; Moilanen et al. 2006; Solakivi 2014). Logistiikan järjestelmien ja tavarankuljetustoiminnan kehittymistä ovat tarkastelleet, Salanne et al. (2007). Logistiikan ja kuorma-autoliikenteen merkitystä elinkeinoelämälle, liikenneturvallisuudelle ja ympäröivälle luonnolle ovat tutkineet Liimatainen ja Nykänen (2016). Kuljetustoiminnan hankalat työolosuhteet ja riskitekijät sekä terveyteen- ja työhyvinvointiin liittyvät asiat ovat olleet kiinnostuksen kohteena Kärmeniemen et al. (2009), Laitisen et al. (2011), Sallisen et al. (2009) ja Ahon (2019) tutkimuksissa.

Liike-elämä ei pyöri ilman logistiikkaa. Tehokas ja toimiva logistiikka on yritystoiminnan elinehto (Vainio et al. 2017; Könnölä et al. 2001). Logistiikkastrategian tavoitteena on saada kilpailuetua samalla alalla kilpaileviin yrityksiin nähden. Kilpailuetuja ovat muun muassa kustannusten vähentäminen, palvelun parantaminen sekä sitoutuneen pääoman pienentäminen (Murray 2017; Pellinen 2003; Pöllänen et al. 2015). Yritysten kilpailukykyyn parantamisen lisäksi Leviäkangas (2016, 26-27) toteaa liikennesektorin digitalisaation parantavan liikenteen turvallisuutta ja vähentävän päästöjä. Leviäkangas (2016) korostaa, että liikennesektori ei ole eturintamassa hyödyntämässä digitalisaation mahdollisuuksia, mutta digitalisaatio tulee mullistamaan liikennesektoria vielä merkittävällä tavalla, koska se liittyy niin keskeisellä tavalla yhteiskunnan palveluihin ja toimintatapoihin. Digitalisaatio eniten merkitystään kasvattavat digitaaliset kommunikointitaidot ja tiedon arviointitaidot sekä digitaalisen teknologian luova käyttötaito (Hakamäki-Stylman et al. 2020). Valtiontalouden tarkastusviraston (VTV 2017, 28) tutkimuksen mukaan digitalisaatio edellyttää resursseja, osaamista ja johtamista. Digitalisaation erimuotoinen lisääntyminen vaatii digitetietojen hallinnointia ja osaamistason laajentamista myös kuljetusyrityksen toiminnan osalta. (ks. Palomäki 2020.)

Toimivat logistiikkamarkkinat vahvistavat kilpailukykyä, talouskasvua, työllisyyttä ja hyvinvointia (Luukkonen et al. 2012; Pöllänen et al. 2015; LVM 2012). Logistiikan näkyvin osa on kuljetus, ja siihen voidaan valtiovallalla toimilla vaikuttaa (Männikkö et al. 2019). Ajaminen muodostaa kuljettajan työajasta keskimäärin seitsemänkymmentä prosenttia. (Solakivi et al. 2018). Kuljetukset tarvitsevat väyliä, terminaaleja, liikenne- ja kuljetusvälineitä, kuljettajia sekä tieto- ja viestintäteknikkaa, joiden saatavuuteen, hintaan ja laatuun julkishallinnon päätöksin vaikutetaan (Solakivi et al. 2018; Heinonen et al. 2009). Julkisen vallan taholta pyritään luomaan edellytyksiä tavarankuljetustoiminnalle (VN 2012). Yleisellä tasolla ennustetaan, että Suomen kohdalla hyötyjä on saavutettavissa erityisesti logis-

tiikan automatisaatiosta, jonka avulla Suomelle tärkeän raskaan tieliikenteen tehokkuutta ja tuottavuutta on mahdollista nostaa aiempaa paremmalle tasolle. (ks. Leviäkangas 2016; Pöyskiö et al. 2016; LVM 2018; TEM 2017). Toisaalta tavarankuljetuksen ja logistiikan energiatehokkuussopimukset ovat viime vuosina olleet melko vaatimattomia verrattuina muiden alojen sopimuksiin. (Peltola 2016; Lehtinen 2016; Lappalainen 2016.)

Lisäksi energian hinnannousu sekä siitä johtuva kuljetuskustannusten kasvu pakottavat yrityksiä ja päättäjiä kiinnittämään entistä enemmän huomiota tavarankuljetusten ekologiseen tehokkuuteen (Tapaninen 2018). Tämä on otettu huomioon myös Rinteen hallitusohjelmassa (2019-2023).⁹ Tavoitteena on ottaa entistä enemmän huomioon energiatehokkuuden ja polttoaineen kulutukseen vaikuttavat tekijät, kuten myös ympäristövaikutukset ja näin lisätä kannattavuutta sekä taloudellista vastuuta. (mm. Bachèr et al. 2013; Lappalainen 2016; Hänninen et al. 2016; Liimatainen et al. 2009; Liimatainen 2010; Liimatainen 2011; Rauhamäki et al. 2006; LVM 2018.) Särkijärven et al. (2018) mukaan kaupunkilogistiikan ja pitkän matkan kuljetusten päästöjen vaikutuksia tulee tarkastella erikseen.

Maantieliikenteen tavarankuljettajien ajotehtävä kytkeytyy logistiseen tavarankuljetusketjuun, jossa tavarat pyritään kuljettamaan lähettäjältä vastaanottajalle mahdollisimman nopeasti ja kustannustehokkaasti (Aho 2015, 303; Sirkiä et al. 2019). Ajoreittien tiukka aikataulutus on lisännyt kuljettajien veloitteita ja saanut työn tuntumaan yhä kontrolloidummalta, kiireisemmältä ja stressaavammalta (Aho 2015, 303; Markley et al. 2007). Tällöin vaarana on, että kireän kuljetusaikataulun sekä lisääntyvän kilpailun vuoksi kuljettajat altistuvat väsymyksen ja ajokunnon heikentymisen vuoksi läheltäpitilanteisiin tai jopa onnettomuuksiin (Sirkiä et al. 2019; Traficom 2019). Väsynyt kuljettaja on heikoin lenkki tieliikenteessä. Samantyyppisistä asioista kommentoivat myös tämän tutkimuksen kohdeyritykset. Tiukan aikataulutuksen, kiireen, työn epäsäännöllisyyden sekä pitkien työpäivien tiedetään aiheuttavan kuljettajille väsymystä ja vireystilan laskua (Moilanen et al. 2006; Kärmeniemi et al. 2009; Salanne et al. 2013; SAK 2018). Tavarankuljettajien kokemus väsymys on huolestuttava asia, sillä raskaalla kalustolla liikkumisen, kiireen ja väsymyksen yhdistelmä on vakava liikenneturvallisuusriski (Aho 2019). (ks. myös Tervonen 2016; Salanne et al. 2013; Peräaho 2013; Löytty 2014; Laapotti 2011; Airaksinen et al. 2014.)

Vastuullinen yritys pyrkii edellisten lisäksi taloudelliseen toimintaan paitsi minimiväärtimuksia noudattaen, myös muuten eettisesti hyväksyttävällä tavalla (Moilanen et al. 2006; Lehtonen 2003; Liimatainen 2013; Logistiikan Maailma 2016). Taloudellisuuteen liittyy tulevaisuusnäkökulma muun muassa päästövähennystavoitteiden muodossa. Vuoden 2030 vaativat päästövähennystavoitteet (ks. VN 23/2019) edellyttävät merkittäviä toimia tavarankuljetusten energiatehokkuuden parantamiseksi. (Koljonen et al. 2015; Liimatainen et al. 2009; Tuominen et al. 2015.) Sen vuoksi energiatehokkuuden edistämistyön tarve kasvaa tulevaisuudessa merkittävästi (Peltola 2017, 13; Tuominen et al. 2015). Tavoitteiden taustalla on kuitenkin haasteita, joilla saattaa olla negatiivisia vaikutuksia päästövähenn-

9 (Marinin hallitus 10.12.2019 alkaen)

nystavoitteiden toteutumiseen. Haasteita ja vaatimuksia ovat muun muassa polttoaineen kulutukseen ja energiategokkuuteen vaikuttavat tekijät, teiden kunto ja vuodenaikojen vaikutukset (Liimatainen et al. 2009). Lisäksi teiden huonokuntoisuus ja siihen liittyvät ongelmat viivästyttävät kuljetustehtäviä, lisäävät työn kuormittavuutta ja heikentävät kuljetusten kannattavuutta. (SKAL 2018; Similä et al. 2017; Silla et al. 2014; Liimatainen et al. 2009.)

Tavarankuljetusten monimuotoisuus lisääntyy, ja kuljetusyhdistelmien sallittu koko on viime vuosina kasvanut yhteiskuntaa palvelevan logistisen kuljetustehokkuuden tukemiseksi (Solakivi et al. 2018). Tämä asettaa haasteita ja vaatimuksia tieverkon tarkoituksenmukaiseen liikenteenhallintaan sekä yhä laajempaan osaamistarpeeseen. (mm. Korkiala-Tanttu et al. 2005.) Muita tieliikenteeseen ja tavarankuljetukseen liittyviä haasteita ovat sääolot ja näiden vaikutus, teiden kunto yleisellä tasolla, kuljetettava tavara, kuljetusreittien pituus ja kuljetukseen liittyvät ennalta arvaamattomat muut tekijät. (mm. Leviäkangas et al. 2013; Malin et al. 2016; Virranjoki et al. 2017; SKAL 2018; Aho 2019.) Kuljetusalalla tärkein arvo on luottamus, mikä merkitsee sitä, että kuljetusten on sujuttava ajallaan, kaluston on oltava toimivaa ja kuljetusten on oltava turvassa (Traficom 2020; Sirkiä et al. 2019). Logistiikkastrategiaan kuuluu järjestelmien ja prosessien suunnittelua, toteutusta sekä toiminnan valvontaa ja ohjausta. (ks. Sirkiä et al. 2019; Solakivi et al. 2018; Ketola et al. 2018; Tapaninen 2018.) Logistiikkastrategian avulla tavoitellaan mahdollisimman hyvää kannattavuutta ja kustannustehokkuutta. (Logistiikan maailma: Logistiikkastrategia, 2020.) Toimitusketjun hallinta ja sen kehittäminen on yrityksen logistiikkastrategiaan liittyvä asia, jolla on myös operatiivinen luonne (Sirkiä et al. 2019; Busse 2016). Toimitusketjun hallintaa auttaa merkittävästi logistiikkastrategia, jonka avulla toimintaa suunnitellaan ja linjataan usean vuoden aikajänteellä.

3.1.3 Tieliikennepolitiikan uudistuksia ja käytännön haasteita

Tämän tutkimustyön aikana valtiovallan toimesta on tehty erilaisia tieliikennepolitiikkaan liittyviä lakiuudistuksia, jotka olennaisesti koskettavat tieliikenteen tavarankuljetusta. Tämän vuoksi tutkimuksessa esitellään pääpiirteittäin niitä tieliikennepolitiikan uudistuksia, joilla on merkittävää vaikutusta tavarankuljetusyritysten liiketoimintaan. Tavarankuljetukseen liittyvät lait ohjaavat ja asettavat perusraamit kyseessä olevalle liiketoiminnalle. (Traficom 2019.) Traficom (2020, 28-29) mukaan ”sääntelyllä voi olla useita tavoitteita, kuten turvallisuus, liikenteen sujuvuus, liikenteen ympäristöystävällisyys, joiden yhteen sovittaminen ei aina ole yksinkertaista. Sääntelyä on perinteisesti toteutettu siiloissa, liikennemuotoisesti. Kun näkökulma käännetään liikennejärjestelmään kokonaisuutena ja liikenteen palveluna, on perinteisestä ajattelumallista voitava luopua. Liikennejärjestelmän eri osat yhtäältä kilpailevat keskenään mutta myös täydentävät toisiaan ”. (Traficom 2020.)

Lainsäädäntö, standardit ja muut normistot merkitsevät laaja-alaisesti sekä normien noudattamista että niiden soveltamista käytäntöön ammattimaisessa tavarankuljetuk-

nessa. (ks. Ahonen et al. 2019.) Yritykset tarvitsevat yhteiskunnan luottamuksen toiminnalleen ja olemassaololleen, joten niillä on tarve jollain tavalla legitimoida toimintansa eli julkituoda menettelytapojensa oikeellisuus ja perustella toimintansa jatkuvuus sidosryhmilleen (Freeman et al. 2010; Nybom et al. 2019, 89-91; Cane 2002). Tämä toteutuu kuljetusyrityksen käytännön tasolla siten, että lakivelvoitteen mukaisesti määritellään ajoneuvojen ajokunto eli vaativuustaso, kuljettajien ajo-oikeudet ja ajokäyttäytyminen sekä tähän liittyvät kuljettajan ammatilliseen osaamiseen liittyvät vaatimukset ja velvollisuudet. (mm. Traficom 2019.) Tieliikenteen lainsäädännön yhdenmukaistamisperiaatteiden mukaan tavaraliikenteessä toimivien kuljettajien ajoaikoja, taukoja ja lepoaikoja koskevien sääntöjen tavoitteena on valvontakäytäntöjen ja liikenneturvallisuuden parantaminen (Löytty 2014; Salanne et al. 2013; Työsuojeluhallinto 2014). Esimerkiksi työturvallisuuslaki (738/2002) on keskeinen työturvallisuuteen liittyvä laki (Peräaho 2013). (ks. myös 88/599/ETY; ETY, nro 3821/85 ja EU:n asetus nro 561/2006; ammattipätevyysdirektiivi nro 2003/59/EY.) Liikennepolitiikan keskeiset kansalliset linjaukset tehdään yleensä eduskunnan käsitteilyyn menevillä liikennepoliittisilla selonteilla (LVM 2008), joista pääosin tämän tutkimuksen ajankohtaan liittyvä on pääministeri Sipilän hallituksen ohjelmaan vuosille 2015-2019 sisältyvä selonteko.¹⁰

Liikennepalvelulain säätämisen yhteydessä eduskunta edellytti, että valtioneuvosto seuraa tiiviisti säädettävän lakikokonaisuuden vaikutuksia ja ryhtyy tarvittaessa toimiin sääntelyn muuttamiseksi (Karjalainen et al. 2018; VN 2019). Lainsäädännön vaikutusten seuranta ja jälkikäteinen arviointi ovat tärkeä osa lain elinkaarta (Karjalainen et al. 2018,18). (mm. Tala 2001, 2012; Laakso 1990; Lindroos 2016; Kanninen 2019.) Lisäksi laki liikenteen palveluista (320/2017) edellyttää tavarankuljetusten tilaajaa selvittämään ennen kuljetussopimuksen tekemistä, että kuljetuksen suorittajalla on tarvittava lupa tai oikeus suorittaa kyseinen kuljetus, sekä että kuljetuksen suorittaja on merkitty arvonlisäverorekisteriin (Karjalainen et al. 2018; L 1233/2006). Edellisen lisäksi tiekuljetussopimuslaki¹¹ koskee muun muassa rahdin lähettäjä ja vastaanottajaa. Laissa myös säännellään rahtikirjoista ja rahtaukseen liittyvistä menettelyistä. Rahtikirjojen rooli on vähintäänkin voimakkaasti ohjaava. (ks. 345/1979; 1124/2018 ja 320/2017, 371/2019; HE 157/2018vp). Henkilö- ja tavaraliikenneluvan myöntää hakemuksesta liikenne- ja viestintävirasto Traficom.

¹⁰ Strategisia painopistealueita ovat muun muassa: *digitalisoidaan julkiset palvelut, rakennetaan digitaalisen liiketoiminnan kasvuympäristö, sujuvoitetaan säädöksiä, otetaan käyttöön kokeilukulttuuri ja parannetaan johtamista sekä toimeenpanoa*. Yksi keskeisimmistä painopistealueista hallitusohjelman (2015-2019) mukaisesti on säädösten sujuvoittaminen ja liikenteen palvelujen käyttäjälähtöisyyden edistäminen (HE 180/2017). Valtiovalta on toteuttanut tätä säätämällä *Lain liikenteen palveluista* (320/2017), muutoksineen (371/2018), joka on tullut voimaan 1.7.2018. *Liikennepalvelulakia* kehitettiin ja säädettiin kolmessa eri vaiheessa, ja lakikokoelma vahvistettiin 29.3.2019 (HE 157/2018vp). Rinteen (6.6.2019) hallitusohjelman toimiin liitettiin *parannan sääntelyn kokonaisvaltainen toimintaohjelma ja tähän liittyvä jälkiarviointijärjestelmä* (VN 23/2019, 84). *Lisäksi hallituksen tavoitteena on edistää liikenteen ja logistiikan digitalisoitumista ja automatisaatiota kohdentamalla rahoitusta kokeilulle ja vaikuttamalla alan EU:n kansainväliseen sääntelyyn* (VN 23/2019).

¹¹ (ks. Tavaraliikenteen yleiset kuljetusmääräykset 1.1.2016. Logistiikkayritysten liitto ry; Tiekuljetussopimuslaki (345/1979), muutoksineen (1124/2018.)

Lainsäädännössä raskaan tieliikenteen turvallisuusjohtamista ohjataan liikennelupa-käytännöllä ja -valvonnalla.¹² Suomen Kuljetus ja Logistiikka -edunvalvontajärjestelmän (2019) näkemyksen mukaan liikennepalvelulaila (320/2017), muutoksineen (371/2018) kumotaan tavaraliikennelaki, tarjoamalla tilalle säännöksiä, joilla varmistettaisiin kaikilta osin toimivat ja tasapuoliset kuljetusmarkkinat. (ks. Ahonen et al. 2019; Tuominen-Thuesen et al. 2018; Hyytinen et al. 2017; Pakarinen et al. 2010.) Julkisen viranomaisen ohjaus voi olla monisuuntaista ja monitoimimaista, jolloin muodostuu vallan ja vastuun verkostoja, mikä myös edellyttää erilaisten rajapintojen hallintaa (Jankkila 2008; Toivanen et al. 2014; Hyytinen et al. 2017). Tästä esimerkkinä voidaan mainita Liikenteen turvallisuusvirasto Trafifin toimeenpanema vastuullisuusmallitutkimus tieliikenteen tavarankuljetusyrityksille. (ks. 1.1.3.)

Tähän vastuullisuusmallin kehittämisprosessiin osallistui iso joukko tieliikennealan asiantuntijoita sekä pilottina toimineita kuljetusyrityksiä. Trafifin näkemyksen mukaan vähintäänkin minimivaatimusten noudattaminen laeissa ja säädöksissä merkitsee sitä, että kuljetusyritykset ovat ammattiliiketoiminnassaan suunnitelmallisia ja järjestelmällisiä sekä ottavat huomioon normaalit työelämän lainalaisuudet (Västila 2016). Tällainen osamiseen liittyvä uudistaminen ja kehitystyö edellyttävät julkisen ja yksityisen toimijan yhteistyötä, mikä merkitsee sekä uusia toimintamalleja että toimintatapoja. Toimintatavan uudistamisen tavoitteita voi olla esimerkiksi, että julkisten palveluorganisaatioiden toimintaan tulee yritystoiminnan kaltaista yksityistämistä sekä yleensä julkisten organisaatioiden toiminnan sääntelyn vähentämistä ja markkinamekanismien käyttöönottoa, jossa palvelusopimukset, kilpailu ja asiakasnäkökulma ovat keskeisessä asemassa. (mm. Ojala 2013; Saksi 2013; Lindroos 2016; Iqbal et al. 2017.)

Tieliikenteen tavarankuljetustoiminta edellyttää erilaisia sopimuksia, joita säännelään lailla tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä (1233/2006). Lailla pyritään luomaan tilaajalle edellytykset varmistaa, että sen sopimuskumppanit täyttävät lakisääteiset velvoitteensa (Työsuojeluhallinto 2017; Vanninen 2016). Tilaajavastuulain tarkoituksena on edistää yritysten välistä tasavertaista kilpailua ja työehtojen noudattamista. (Työsuojeluhallinto 2017; Vanninen 2016.) Logistiikan alalla tilaajavastuutarkastelun kohteina ovat ensi sijassa kuljetus-, varastointi- ja huolinta-alan yritykset. Valvontaa suorittavien tarkastajien näkemyksen mukaan tilaajavastuulain toimintaohjeiden noudattaminen ja tunnettuus on vielä kovin heikkoa logistiikka-alalla (Työsuojeluhallinto 2017; Vanninen 2016). Tilaajavastuulain valvonnasta koko Suomessa vastaa Etelä-Suomen aluehallintovirasto (ESAVI).

12 (ks. Liikennepalvelulaki (320/2017), muutoksineen (371/2019).) Lain edellyttämällä tavalla (II osa, 1 luku 1§ 3 mom.) ammattimainen tavarankuljetus: 1) yrityksessä on oltava Euroopan unionin liikkeenharjoittaja-asetuksen (EY 1071/2009) mukainen tavaraliikennelupa, 2) yrityksen on rekisteröitävä ajoneuvo Trafifin (Traficom) ajoneuvorekisteriin ja ilmoitettava käyttötarkoitukseksi luvanvarainen käyttö.

Julkisen valvonnan rooli tulee erityisesti esille hallitusohjelmien muodossa. Rinteen hallitusohjelman (6.6.2019)¹³ mukaan laajennetaan kuljetuksen tilaajan selvitysvelvollisuutta ylikuormista. Ylikuormilla ajamisesta vastuulliseksi saatetaan myös tavarankuljetuksen tilaaja, joka ottaa vastaan ja maksaa kuljetuksista, joissa on ylikuormaa. Näin toimiessaan tilaaja lyö laimin kuljetuksen suorittajaa koskevan selvitysvelvollisuutensa (VN 23/2019, 189). Lisäksi hallitusohjelmaan (23/2019, 189) on kirjattu, että selvitetään kuljetuksen tilaajan vastuu ajo- ja lepoaika-rikkomuksiin. Ajo- ja lepoaikojen rikkomisesta vastuulliseksi on palautettava myös aikataulujen laatija tai kuljetuksen tilaaja, joka on edellyttänyt sellaista toimitusaikaa, jota ei voida saavuttaa ilman ajo- ja lepoaikoja koskevien säädösten rikkomista. (Työsuojeluhallinto 2017; ETY nro 3820/85.) Tulkittavissa on, että Rinteen hallitusohjelma ottaa edellistä liikennepolitiikkaa vahvemman kannan tieliikenteen tavarankuljetukseen niin vastuullisuuden, turvallisuuden, kuin myös laintulkinnan näkökulmasta.¹⁴

Tieliikennepolitiikan uusimpia lakiuudistuksia on laki rahanpesun ja terrorismin rahoittamisen estämisestä (444/2017) sekä EU-direktiivi (573/2019). (ks. myös laki 1233/2006, muutoksineen 1124/2018.) (ks. myös TEM 2020.) Lainsäädäntö velvoittaa yrityksiä selvittämään ja rekisteröimään tosiasialliset edunsaajansa eli ne, jotka omistavat yritystä suoraan tai välillisesti. Suomalaisten yritysten hallitukset ovat vuoden 2019 alusta lukien velvollisia selvittämään tosiasialliset edunsaajansa ja pitämään näistä luetteloa luotettavalla tavalla. Muutos koskee laajasti eri yhtiömuotoja, eikä velvollisuutta ole rajattu esimerkiksi tietyn toimialan tai kokoluokan yrityksiin. Heinäkuusta 2019 alkaen patentti- ja rekisterihallitus on ylläpitänyt rekisteriä, johon nämä tosiasialliset edunsaajat on ilmoitettava. Rekisterin odotetaan toimivan myös työkaluna, kun halutaan tietoa yrityksen sopimus- ja yhteistyökumppaneiden omistajista esimerkiksi kumppanin riskianalyysiiä varten. Sopimusmenettelyihin ja niiden kehittämiseen kiinnittivät huomiota myös tutkimuksen kohdeyritykset.

Liiketoiminta on monella tavalla altista vahingoille ja onnettomuuksille. Lainsäädäntö sekä lakien noudattaminen ja omaksuminen antavat perusraamituksen yritystoiminnalle. Tala (2001) toteaa tutkimuksessaan, että lainlaadinnan yksi ongelma on siinä, että siitä puuttuu palautemekanismit, joka tuottaisi tietoa lakiuudistusten myönteisistä ja kielteisistä vaikutuksista. Tällaisella ajattelulla saattaisi olla tilausta myös vastuullisen kuljetustoiminnan kehittämisalueella. (ks. 320/2017, muutoksineen 371/2018; Kanninen 2019; Tala 2001, 2012; Lindroos 2016; Laakso 1990; OM 2011; HE 157/2018vp; VN 23/2019.) Vuontisjärvi (2006, 288) korostaa tutkimuksessaan yhteiskuntavastuun roolia lainsäädäntöä tukevana

13 (10.12.2019 alkaen Marinin hallitusohjelma.)

14 mm. Salmivaaran et al. (2019) tutkimuksessa yrittäjät ja pienyrittäjät nähdään kestäväen kehityksen politiikassa kolmella eri tavalla: 1) taloudellisina edunsaajina, jotka hyötyvät siirtymisestä kestäväen kehitykseen, 2) yhteiskunnallista hyvinvointia edistävinä toimijoina, jotka etsivät aktiivisesti innovatiivisia ja kestäviä ratkaisuja sekä 3) taloudellista hyötyä tavoittelevina toimijoina, joiden edut voivat olla ristiriidassa laajempien yhteiskunnallisten etujen kanssa. Viimeksi mainituilla edunsaajilla Salmivaara et al. (2019) tarkoittanee muun muassa rahanpesijöitä. Lakia rahanpesun estämisestä (L 444/2017; EU 2015/849).

elementtinä. Tällöin yhtenä valvontamekanismina toimivat yleisesti hyväksytyt eettiset ja moraaliset periaatteet. Määritelmä antaa hyvän peruspohjan vastuullisen toiminnan kehittämiseksi.

3.2 Tutkimuksen toteutus

Maantieliikenne on tärkein kuljetusmuoto Suomessa niin tavaroiden kuin ihmisten kuljetuksissa. Tehtaat pysähtyisivät ja kotitaloudet jäisivät ilman jokapäiväisiä tuotteitaan, jos tavarankuljetukset katkeaisivat (ALT 2014). Tälle alalle kuuluvat tutkimuksen kohdeyritykset, jotka omalla panoksellaan ovat mahdollistaneet tämän tutkimuksen tekemisen.

Maantieliikenteen tavarankuljetusyritysten haastattelukysymysten ensimmäinen kierros tehtiin sähköpostikyselynä. Tätä ennen haastateltaviin avattiin keskusteluyhteys puhelimitse sekä tiedusteltiin heidän kiinnostustaan kyseessä olevaan tutkimukseen. Yhteydenotot kuljetusyrityksiin tehtiin huhtikuussa 2017, jolloin tavoitettiin suurin osa haastateltavista kuljetusyrityksistä. Kahta kuljetusyrityksen edustajaa ei tavoitettu, ja heidän osaltaan yhteydenottokierros uusittiin. Lopulta kaikki yhdeksän tiekuljetusyritystä, jotka olivat olleet mukana Trafín vastuullisuusmallissa, suostuivat mukaan tutkimuksen kohdeyrityksiksi. Samassa aloituskeskustelussa tutkimuksen kohdeyritykset nimesivät yhteistyöhenkilönsä.

Kohdeyritysten kanssa sovittiin tutkimuksen haastattelukysymysten käsittelymenetelmästä ja aikataulusta. Haastattelukysymykset lähetettiin saatekirjeen kera 18.4. - 20.4.2017 vastuullisuusmallissa mukana olleille yhdeksälle tieliikenteen kuljetusyritykselle. Haastatteluun liittyvä kyselyaineisto lähetettiin kuljetusyritysten nimeämille vastaajille yksilöitynä, millä pyrittiin henkilökohtaiseen kontaktointiin. Haastattelukysymysten vastauksien ja arviointien palautusta pyydettiin 10.5.2017 mennessä. Kysymysten raakaversio testasi ja kommentoi kuljetustoiminnan asiantuntija Suomen Kuljetus ja Logistiikka ry:stä. Palautteen perusteella täydennettiin ja muotoiltiin haastattelukysymykset ymmärrettäväksi ja helposti vastattaviksi.

3.2.1 Tutkimuksen kohdeyritysten esittely

Teemahaastattelussa keskitytään ennalta valittuihin teemoihin ja kysymyksiin, jotka ovat suoria ja joista voidaan ennalta olettaa, että haastateltavat ymmärtävät tarkoitettun asian samalla tavalla ja osaavat vastata sen mukaisesti. (Tuomi et al. 2013; Saksi 2013.) Tutkimuksen kohdeyritysten valintaan on ensisijaisesti vaikuttanut pyrkimys saada mahdollisimman laaja ja monipuolinen kuva erisuuruista ja eri kuljetusalaa edustavista tieliikenteen tavarankuljetusyrityksistä, koska näillä tavoitteet ja resurssit poikkeavat toisistaan.

Toimivat maantiekuljetukset ovat saavutettavuuden kannalta erityisen keskeisiä, sillä Suomi on laaja ja harvaan asuttu maa (Sirkiä et al. 2019). Maantiekuljetukset soveltuvat

useimpiin elinkeinoelämän kuljetustarpeisiin parhaiten ja tieverkoston kattavuus on muihin vaihtoehtoihin nähden ylivertainen (Luukkonen et al. 2012). Tätä ammattialaa edustavat tutkimuksen maantieliikenteen tavarankuljetustoimintaa harjoittavat yhdeksän erikokoista yritystä, jotka tässä esitellään toimintakokonsa mukaisesti: pienet-, keskisuuret- ja suuret kuljetusyritykset.

Pienet tieliikenteen tavarankuljetusyritykset

- yrityksen liikevaihtoluokka 0,2 – 0,4 miljoonaa euroa,
- toimipaikan henkilöstöluokitus 1 – 4 henkilöä.

Keskisuuret tieliikennetavaran kuljetusyritykset

- yrityksen liikevaihtoluokka 1 – 2 miljoonaa euroa
- toimipaikan henkilöluokitus 1 – 9 henkilöä

Suuret tieliikennetavaran kuljetusyritykset

- yrityksen liikevaihtoluokka 2 – 10 miljoonaa euroa
- toimipaikan henkilöluokitus 20 – 50 henkilöä.

Tutkimuksen pienet kuljetusyritykset sijoittuvat suurimpaan ryhmään, n. 50 % koko Suomen maantieliikenteen tavarankuljetustoiminnasta, keskisuuret ja suuret kuljetusyritykset edustavat noin 10-12 prosentin ryhmää, kun verrataan saman kokoluokan yrityksiin koko Suomen mittakaavassa. Suomen Kuljetus- ja Logistiikka (SKAL) ry:n toimialakatsauksen mukaan Suomessa on n. 42 yritystä, joilla on 50-100 ajoneuvoa ja yhdeksällä yrityksellä ajoneuvoja on yli sata. (Suomen Asiakastieto 2017; SKAL 2015 ja 2019.)

Toisena luokituksena on tutkimuksen kuljetusyritysten määrittely kuljetuslajin mukaan.

- Suomen maanteiden tavarankuljetusliikenteestä elintarvikekuljetukset ja kappale-tavarankuljetukset kattavat noin 28 %. Kuljetusyrityksistä tähän ryhmään kuului viisi eri kokokoista yritystä, joiden toimialueena on pääosin Uusimaa.
- Maa-ainekuljetustoimintaa edusti yksi yritys, jonka toimialueena on pääkaupunkiseutu. Koko Suomessa tämän kuljetuslajin osuus on noin 23 %.
- Ulkomaanliikenteen osuus kuljetuslajikonaisuudesta koko Suomessa on noin 7 %, jota edusti yksi kuljetusyritys. Pääosin tämänkin yrityksen liiketoiminta on kotimaan kuljetustoimintaa.
- Jakelukuljetuksien osuus koko Suomen maantieliikenteen tavarankuljetustoiminnassa on noin 20 %. Tätä kuljetuslajia edusti yksi kuljetusyritys.
- Posti- ja pakettikuljetusta harjoitti yksi kuljetusyritys.¹⁵

Tässä tutkimuksessa yritysten toimintamallimuoto on pääosin osakeyhtiömalli sekä muutama perheyrittäjä, kommandiittiyhtiö ja yksityinen elinkeinoharjoittaja. Tutkimuksen

¹⁵ (Kuljetusbarometri 3/2017, SKAL ry; YTTJ; Salanne et al. 2008, 11-12; Tapaninen 2018, 34-35.)

kohdeyritykset on kuvattu liitteessä 2. Tutkimuksen haastattelukysymyksiin vastasivat pääasiassa yritysten toimitusjohtajat.

3.2.2 Haastattelukysymysten käsittely

Tutkimuksen keskeisenä pyrkimyksenä on saada vastaus asetettuihin kysymyksiin, joiden kohteena ovat: mitä vastuullisuus suomalaisten kuljetusyritysten liiketoiminnan näkökulmasta tarkoittaa, miten vastuullisuus näkyy maantieliikenteen tavarankuljetusyritysten liiketoiminnassa ja mitkä ovat ne keinot, joilla vastuullisuus ja turvallisuus integroituvat maantieliikenteen tavarankuljetusyritysten liiketoiminnassa. Tutkimuksen kohdeyrityksille esitettyjen haastattelukysymysten avulla pyrittiin hakemaan tietoa käytännöntasoisesti vastuullisuudesta ja siihen liittyvistä eri elementeistä. Yritysvastuun integroituminen luontevaksi osaksi liiketoimintaa edellyttää sen liittämistä yrityksen arkipäivään, toimintoina, käytänteinä ja prosesseina. (ks. Yuan et al. 2011; Harmaala et al. 2012.) Prosesseilla tulee olla yhteydet yrityksen eettisten ja moraalisten sekä strategisten arvojen kanssa yrityksen liiketaloudellisessa toiminnassa. Tutkimuksen kohdeyritysten vastauksia ja kommentteja tarkastellaan jaotellulla: pienet-, keski- ja suuret kuljetusyritykset.

Haastattelukysymysten analysoinnissa kukin kysymysten osa-alue esitetään omana asiakokonaisuutenaan. (ks. Taulukko 2.)

Kysymyksessä 1 käsiteltiin vastuullisuuden merkitystä liiketoiminnassa.

Ensimmäisen kysymysosa-alueen avulla pyrittiin löytämään tärkeimpiä vastuullisuuteen liittyviä tekijöitä maantieliikenteen tavarankuljetusyritysten liiketoiminnasta.

Kysymyksessä 2 tarkasteltiin kolmoistilinpäätösmallin ulottuvuuksia, joilla tarkoitetaan taloudellista-, sosiaalista- ja ekologista vastuullisuutta.

Toisen kysymysaiheen avulla pyrittiin saamaan mahdollisimman hyvä kuva vastuullisuuden eri ulottuvuuksista sekä turvallisuuden merkityksestä kuljetusyritysten arvonäkemyksinä.

Kysymyksessä 3 kysymykset koskivat vastuullisuusmallin käyttöönottoa ja tähän liittyviä keskusteluja sekä henkilöstön suhtautumista kyseessä olevaan vastuullisuusmalliin.

Tarkoituksena oli saada selville tekijöitä, jotka yritykset kokevat liiketoimintansa kannalta tärkeiksi maantieliikenteen tavarantoimittajan toiminnassa sekä millaisia työkaluja tarvitaan näiden tekijöiden turvaamiseksi.

Kysymyksessä 4 haluttiin tietoa yrityksen strategiasta, arvoista, johtamisesta sekä keskeisistä liiketoiminta-alueista.

Kysymysosa-alueen avulla pyrittiin saamaan mahdollisimman hyvä kuva niistä yrityksen sisäisistä elementeistä, joiden avulla vastuullista ja turvallista yritystoimintaa johdetaan ja kehitetään niin yritysvastuun kuin yhteiskuntavastuun näkökulmasta.

Kysymyksessä 5 kysyttiin vastuullisuusmallin merkitystä sekä hyötyjä liiketoiminnassa.

Aihealueen avulla pyrittiin saamaan käsitys kuljetusyritysten näkemyksistä ja kokemuksista sekä Liikenteen turvallisuusvirasto Trafín vastuullisuusmallin tutkimuksessa mukanaolosta että sen hyödyistä.

Kysymyksessä 6 kysyttiin vastuullisuuden raportointiin liittyvää.

Viimeisen tutkimuskysymysten aihealueen avulla tavoitteena oli saada käsitys vastuullisuuden hyödynnettävyydestä ja siihen liittyvän raportoinnin tärkeydestä kuljetusyritysten kommentoimana sekä tietoa mahdollisista kehitysehdotuksista.

Aineistokysymysten analysointi tehtiin tutkimuksen kohdeyritysjaottelun pohjalta: pienet-, keskisuuret- ja suuret kuljetusyritykset. Analysoinnin tavoitteena oli saada näkyviksi erikokoisten kuljetusyritysten näkemyksiä vastuullisuuden eri olemuksista. Tämän jälkeen teemojen keskeisten asiayhteyksien pohjalta tehtiin pääotsikointi ja samalla yhdistettiin teemat neljä ja viisi, koska kyseessä olevan aihealueen kysymyksiin oli vastattu joko lyhyesti, osittain tai ei ollenkaan. Tämä aihealueen yhdistelmä määriteltiin seuraavasti: strategia, arvot ja johtaminen. Tutkimuksen kuljetusyritysten keskeiset liiketoiminta-alueet esitetään taulukossa 2.

Asiayhteyksien pohjalta jokaisen kuljetusyrityksen vastauksista ja kommentaareista tehtiin Excel-tilukko, jossa asiat jaoteltiin viiteen eri luokkaan:

- vastuullisuuden merkitys liiketoiminnassa
- vastuullisuuden kolme ulottuvuutta (taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristö)
- strategia, arvot ja johtaminen
- Trafín vastuullisuusmallin merkitys kuljetusyrityksen liiketoiminnassa
- vastuullisuusraportointi ja mihin se perustuu kuljetusyrityksen toiminnassa.

Tämän pohjalta tehtiin myös pisteytysarvio. Siinä, luokituspisteet arvoitettiin kolme ja yksi (3-1) välisenä määrityksenä, jossa arvo 3 on korkein ja arvo 1 vähäisin arvo, joissakin arviointikohdissa on 0 (nolla), koska kyseessä olevaan arviointiin kohdeyritykset eivät olleet esittäneet kommentteja. Haastatteluvastausten pisteytysarvio perustuu tutkijan tulkintaan, jossa analysoitiin kohdeyritysten tekstisisältöjä siitä näkökulmasta, miten kukin yritys oli kuvannut vastuullisuuden olemusta omassa liiketoiminnassaan. Esimerkiksi turvallisuus nähtiin tärkeämmäksi elementiksi kuin vastuullisuus ja tältä pohjalta muodostettiin pisteytysarvio. Vastuullisuuden ulottuvuuksissa esiintyi enemmän hajontaa kuin turvallisuuden määrityksessä.

Määrällinen analyysi tutkijan ymmärryksen mukaan todentaa ja tukee laadullisen tutkimuksen tuloksia siten, että teemat 1, 2 ja 4 näyttävät olevan olennaisia ja merkittävimpiä tekijöitä (ka 2,4) yrityksen menestystekijöistä. Teemat 3 ja 5 asemoituvat merkittävän ja vähäisen merkittävyyden välimaastoon (ka 1,8). Kriittistä ja tarkempaa tarkastelua vastuullisuuden ulottuvuuksista näyttäisi vaativan ekologinen vastuullisuus, joka useimmissa tutkimuksen kohdeyrityksissä määriteltiin ”*merkitys vähäistä*”. Trafin vastuullisuusmalli ja sen hyödyt koettiin myös vähemmän merkitykselliseksi. Määrällisen analyysin kokonaiskeskiarvoksi saatiin 2 eli merkittävä.

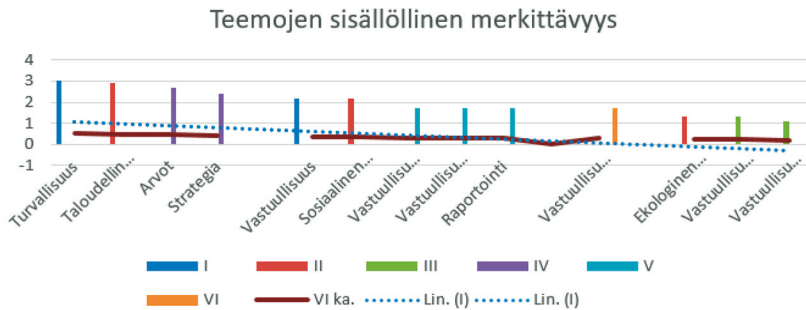
Kvalitatiivisen analyysin tarkoituksena on tukea kvantitatiivista tutkimusta. Lisäksi tehtiin havaintoja eri kuljetusyriyten vastausten saman sisältöisyyden tai eroavuuden kaltaisista ilmiöistä. Esimerkiksi, miten koettiin Liikenteen turvallisuusviraston järjestämän vastuullisuusmallin hyödyllisyys tai ei-hyödyllisyys omassa kuljetusyriyksessä. Kriittisistä kommentista ja keskusteluista huolimatta vastuullisuusmallissa mukanaolo koettiin ja arvioitiin ”*silmiä avaavana*”, ”*lähtölaukaus kerätä mittavia asioita*”, ”*parhaimmillaan ohjaa päätöksentekoa*”. Kriittisiä arvioita puolestaan esitettiin näkemyksenä ”*ei minkäänlaista, mutta on ollut hyvä ajatella asioita*”.

Tutkimus on luokiteltu kuljetusyriyten koon mukaan. Jokaisesta kohdeyrityksestä on tehty oma esityksensä sekä yhteenveto. Tutkimuksen analysointia käytiin viiden esitetyn keskeisen luokituksen mukaan. Asialuokitukset etenivät siten, että ensimmäisenä analysoitiin pienten kuljetusyriyten vastaukset ja kommentit, seuraavana käsiteltiin keskisuuret kuljetusyriykset ja viimeisenä suuret kuljetusyriykset. Taulukko 2 esittää tutkimuksen teemojen sisällöllistä merkitystä kohdeyrityten vastauksista tulkiten. Taulukko on tehty tutkijan tulkintana.

Numeerisella esityksellä on pyritty selkeyttämään teemojen sisällön merkittävyyttä tutkimuksen kohdeyrityten arvotuksissa. Taulukkoesityksestä on havaittavissa, että kohdeyrityten koosta huolimatta kaikki yritykset ovat arvottaneet merkittävimmäksi turvallisuuden. Lähes korkean merkittävyyden asemaan on asetettu myös taloudellinen vastuullisuus, yrityksen arvot ja strategia (teemat 1,2 ja 4). Vastuullisuus, sosiaalinen vastuullisuus ja vastuullisuuden merkitys sekä raportointi voidaan tulkita asemoituvan kategoriaan merkittävä. Sen sijaan ekologisen vastuun toteutuminen vaatii vielä työtä. Toisaalta yritykset korostivat, että taloudellinen-, sosiaalinen- ja ekologinen vastuu tukevat toinen toistaan, ja yhdessä ne ovat merkittäviä. Tutkimus osoittaa sen, että vastuullisuuksien tulkinnasta on erilaisia näkemyksiä. Tämän lisäksi vastuullisuuden hyödyllisyys ja raportointi koetaan kovinkin heikoksi. Toisaalta tämä ei anna oikeaa kuvaa ja tulosta, koska useat tutkimuksen kohdeyritykset olivat jättäneet vastaamatta kyseessä oleviin teemakysymyksiin. Tälläkin tuloksella voi olla jokin sanoma. Ehkä kysyttyä asiaa on pidetty epäolennaisina eikä niin tärkeänä tutkimuksen muihin kysymyksiin verrattuna.

Taulukko 2. Teemojen sisällöllinen merkittävyys kohdeyritysten arvottamana.

Teemojen sisällöllinen merkittävyys							
Teemat	I	II	III	IV	V	VI	ka.
Turvallisuus	3	0	0	0	0	0	0,50
Taloudellinen vastuullisuus	0	2,9	0	0	0	0	0,48
Arvot	0	0	0	2,7	0	0	0,45
Strategia	0	0	0	2,4	0	0	0,40
Vastuullisuus	2,2	0	0	0	0	0	0,37
Sosiaalinen vastuullisuus	0	2,2	0	0	0	0	0,37
Vastuullisuusmallin merkitys	0	0	0	0	1,7	0	0,28
Vastuullisuusmalli ponnahduslautana	0	0	0	0	1,7	0	0,28
Rapostointi	0	0	0	0	1,7	0	0,28
Vastuullisuusmallin kokonaisarvio	0	0	0	0	0	1,7	0,28
Ekologinen vastuullisuus	0	1,3	0	0	0	0	0,22
Vastuullisuusmalli	0	0	1,3	0	0	0	0,22
Vastuullisuusmallin hyödyt	0	0	1,1	0	0	0	0,18



3.2.3 Vastuullisuuden tavoitteet

Tutkimuksen ensimmäisenä kysymyksenä esitettiin: Mitä vastuullisella liiketoiminnalla tarkoitetaan suomalaisissa kuljetusyrietyksissä?

Pienet kuljetusyrietykset näkivät vastuullisuuden merkityksen liiketoiminnassaan siten, että verot ja maksut hoidetaan ajallaan ja huolehditaan siitä, että kaikki tarvittavat luvat ovat kunnossa, ja henkilöstö on koulutettu tehtävänsä. Minimivaatimus nähtiin toteutuvan, kun liiketoiminnan edellyttämät luvat ovat kunnossa. Kuljetusyrietyksen näkemyksen mukaan työhyvinvoinnista huolehtiminen on ”sosiaalista vastuullisuutta” ja ”ympäristövastuullisuus” toteutuu käyttämällä energiätehokkaita ja ympäristöystävällisiä pesuaineita.

Pienten yritysten määrittelemänä vastuullisuus eri ulottuvuuksineen esitettiin seuraavasti: ”Taloudellinen on sitä, että kassa on kunnossa, ekologinen on sitä, että otetaan ympäristö huomioon”. Lisäksi pienten kuljetusyrietysten arvioinneissa taloudellisen vastuullisuuden

mittaristoon liitettiin polttoaineen kulutus ja ajatut kilometrit, jolloin otettiin huomioon kuljetukset sekä meno- että tulosuuntaisina, jotta voidaan saavuttaa mahdollisimman korkea hyötysuhde koko kuljetusketjutoiminnasta. Sosiaalinen vastuullisuus nähtiin muuta huomioon ottavana ja ennakoivana liikennekäyttämisenä. Voidaan siis olettaa, että tarkasteltuun näkemykseen sisältyy myös liikenneturvallisuus. Ekologiseen vastuullisuuden sisällytettiin taloudellinen näkökulma, jolloin otettiin huomioon hyötykuormalla kuljetukset, polttoaineen kulutukset sekä ajotavat. Yleisestikin nämä kolme vastuullisuuden osa-aluetta esitettiin samansuuntaisesti, kuin kirjallisuudessa on esitetty kolmoistilinpäätösmallia mukaillen. Vastuullisuuden kolme ulottuvuutta arvoitettiin ”*käytännössä kaikki ovat samoja asioita ja erittäin tärkeitä*”. Kuitenkin kyseessä olevat vastuullisuudet arvoitettiin jakaamalla: taloudellinen on ensisijaisin, sosiaalinen edustaa keskitasoa ja ympäristöasiat tulevat viimeisenä. Vastuullisuuden ja turvallisuuden suhde nähtiin siten, että turvallisuus on ensisijainen ja merkittävin asia, jota vastuulliset toimet eri ulottuvuuksiin tukevat.

Näyttää siltä, että pienten kuljetusyritysten vastuullisuusnäkemys rajoittuu ennen kaikkea siihen, että yritystoiminta on vakaalla pohjalla sekä rahaliikenteen että asiakasrajapintojen osalta. Tärkeintä on, että velvollisuudet hoidetaan ajallaan. Vastuullisuus pienten kuljetusyritysten näkemyksenä toteutuu erilaisilla laeilla ja asetuksilla. Turvallisuus puolestaan nähdään samaksi asiaksi kuin taloudellisuus, mikä näkyy ajotavoissa ja polttoaineen kulutuksessa. Näistä kommentoitiin, että ”*Vastuullisuus kaiken kaikkiaan on erilaisilla laeilla ja asetuksilla turvattu moneen kertaan*” sekä ”*vastuullisuus ja turvallisuus ovat käytännössä synonyymejä*”. ”*Turvallisuus on sama asia kuin taloudellisuus, mikä näkyy ajotavoissa ja polttoaineen kulutuksessa*”.

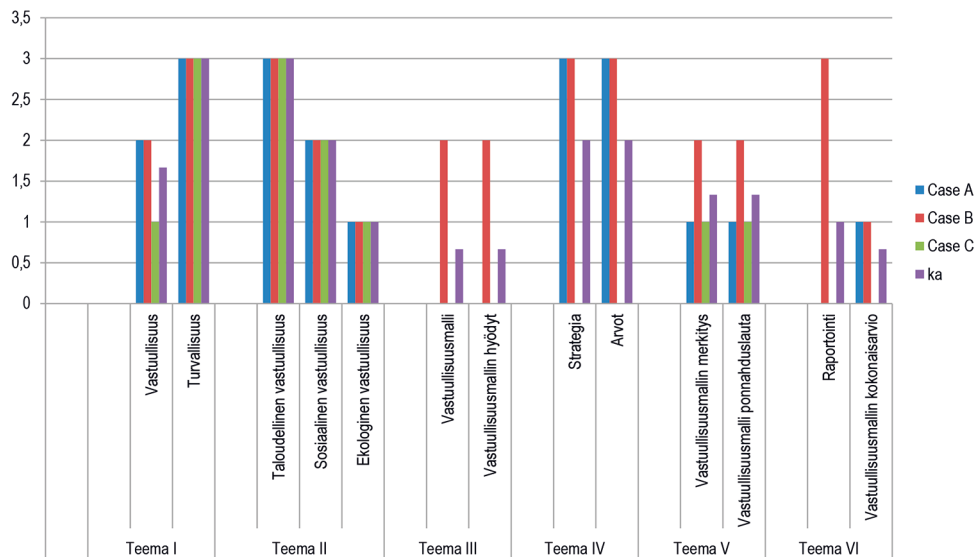
Taulukossa 3 esitetään keskinäinen teemavertailu pienten kuljetusyritysten näkemyksenä.

Taulukko 3. Pienet kuljetusyritykset - keskinäinen vertailu teemoittain

Toiminnalliset kriittiset tekijät:

3= Merkittävin 2= Merkittävä 1= Merkitys vähäistä 0= Ei kommentoitu

	Pienet Case-yritykset			
	Case A	Case B	Case C	ka
Teema I				
Vastuullisuus	2	2	1	1,67
Turvallisuus	3	3	3	3,00
Teema II				
Taloudellinen vastuullisuus	3	3	3	3,00
Sosiaalinen vastuullisuus	2	2	2	2,00
Ekologinen vastuullisuus	1	1	1	1,00
Teema III				
Vastuullisuusmalli	0	2	0	0,67
Vastuullisuusmallin hyödyt	0	2	0	0,67
Teema IV				
Strategia	3	3	0	2,00
Arvot	3	3	0	2,00
Teema V				
Vastuullisuusmallin merkitys	1	2	1	1,33
Vastuullisuusmalli ponnahduslauta	1	2	1	1,33
Teema VI				
Raportointi	0	3	0	1,00
Vastuullisuusmallin kokonaisarvio	1	1	0	0,67
Case-yritys, Keskiarvot	1,54	2,23	0,92	1,56



Keskisuuret kuljetusyrietykset korostivat, että ”Vastuullisuus on noudattaa viranomaisten määrääyksiä, ohjeita sekä huolehtia yritykselle kuuluvista velvollisuuksista, kuten henkilöstön työterveyden ja ammattitaidon ylläpito” Tässä vastauksessa tulee esille turvallisuuden ja vastuullisuuden kytös ja riippuvuussuhde kuljetusyrietyksen näkemyksenä. Toisaalta sanottiin, että ”Vastuullisuus on todellista liiketoimintaa, jolla pidetään huolta oman alan luotettavuudesta ja maineesta”. ”Vastuullinen liiketoiminta on rehellistä ja oikeudenmukaista, jossa toimivat työelämän käytännöt sekä työntekijöiden hyvät työolosuhteet”.

Yhteiskunnallinen ja yritysvastuu ilmaistiin seuraavasti: ”Taloudellisesti vastuullinen yritys hoitaa maksut ja velvoitteensa, kuten lait ja asetukset edellyttävät. Tällainen yritys voi omia ostojaan tehdessään tinkiä pidempiä maksuaikoja ja suurempia alennuksia ja sitä kautta taas paremmin hoitaa vastuullisuuttaan”. Turvallisuusnäkökulmassa korostettiin työntekijöiden kouluttamisen tärkeyttä, jolla pyritään estämään sekä myös ennakoimaan ulkopuolisille tai itselle tapahtuvat vahingot.

Keskisuuret kuljetusyrietykset kuvasivat vastuullisuuden merkitystä seuraavasti: ”Taloudellinen vastuullisuus on yrityksen toiminnan edellytys, sosiaalinen vastuullisuus merkitsee sitä, että yrityksen työntekijät pyörittävät yritystä, ekologinen vastuullisuus merkitsee sitä, että yritys huolehtii ympäristöasioistaan”. Lisäksi korostettiin, että ”ilman taloutta ei voi olla sosiaalista- tai ympäristövastuullisuuttakaan”. ”Toisin sanoen, jos taloudellinen ja sosiaalinen ovat kunnossa se liki automaattisesti tukee ekologisuuhtakin”.

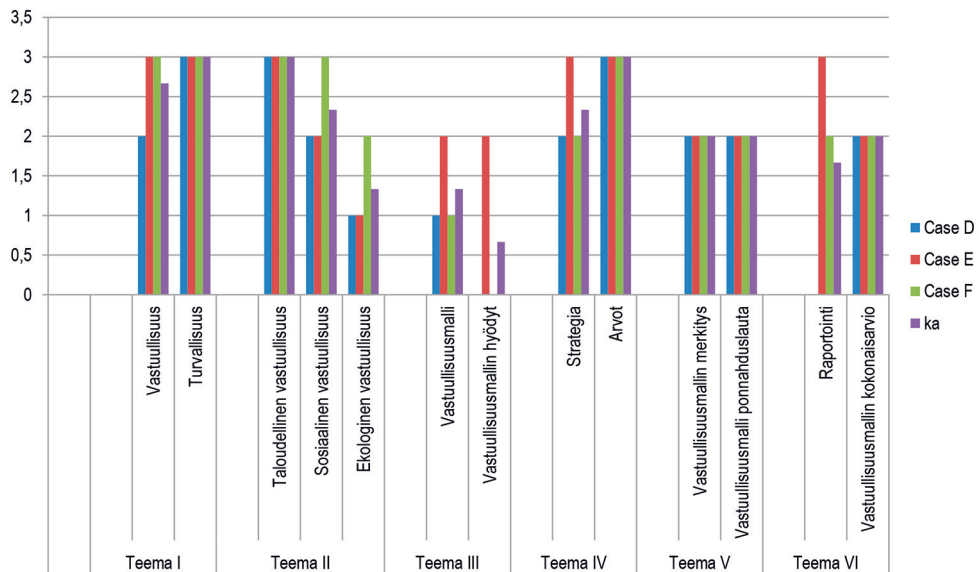
Taulukossa 4 esitetään keskinäinen teemavertailu keskisuurten kuljetusyrietysten näkemyksenä.

Taulukko 4. Keskiuuret kuljetusyrietykset - keskinäinen vertailu teemoittain

Toiminnalliset kriittiset tekijät:

3= Merkittävin 2= Merkittävä 1= Merkitys vähäistä 0= Ei kommentoitu

	Keskiuuret Case-yrietykset			
	Case D	Case E	Case F	ka
Teema I				
Vastuullisuus	2	3	3	2,67
Turvallisuus	3	3	3	3,00
Teema II				
Taloudellinen vastuullisuus	3	3	3	3,00
Sosiaalinen vastuullisuus	2	2	3	2,33
Ekologinen vastuullisuus	1	1	2	1,33
Teema III				
Vastuullisuusmalli	1	2	1	1,33
Vastuullisuusmallin hyödyt	0	2	0	0,67
Teema IV				
Strategia	2	3	2	2,33
Arvot	3	3	3	3,00
Teema V				
Vastuullisuusmallin merkitys	2	2	2	2,00
Vastuullisuusmalli ponnahtuslauta	2	2	2	2,00
Teema VI				
Raportointi	0	3	2	1,67
Vastuullisuusmallin kokonaisarvio	2	2	2	2,00
Case-yrietykset, Keskiarvot	1,77	2,38	2,15	2,10



Suuret kuljetusyritykset näkivät vastuullisuuden merkityksen liiketoiminnassaan muun muassa siten, että *”koko henkilöstö on saatava ohjattua vastuullisiin toimintatapoihin”*. *”Vastuullisuus on ilmoitusvelvollisuus hyvistä ja huonoista asioista”* ja *”vastuullisuus kuuluu liiketoimintaan oleellisesti”*. *”Jokaisen työnantajan ja työntekijän perusvelvollisuus olisi toimia vastuullisesti – niin omaa työtänsä kuin kaikkia sidosryhmiä kohtaan”*. Arvioinneissa korostettiin, että *”vastuullisuus on osa yrityskulttuuria”*.

Suuret kuljetusyritykset näkivät vastuullisuuden merkityksen liiketoiminnassaan siten, että *”kaikki työnantajan velvoitteet hoidetaan ajallaan. Hinnoittelu ja taloudenpito ovat plus merkisiä”*. Suurten kuljetusyritysten vastuullisuuden kolmen ulottuvuuden asia- ja sisältönäkemykset ilmaistiin hyvin samansuuntaisesti. Sosiaalisen vastuullisuuden ulottuvuuksiin nähtiin kuuluvan henkilöstön tasa-arvoinen kohtelu, henkilöstön osallistaminen päätöksentekoon sekä *”laadukas terveydenhuolto”* ja laajempi ennaltaehkäisevä toiminta. *”Vastuullisuus on tapa käsitellä asioita kunnioittavasti ja kuunnella henkilöstöä”*.

Suuret kuljetusyritykset kuvasivat vastuullisuuden merkitystä seuraavasti: *”taloudellinen - ilman tätä ei voida ylläpitää kestäväää liiketoimintaa, sosiaalinen - tällä mahdollistetaan toiminnan kehittyminen ja resurssien saatavuus, ekologinen – tämä on seurausta siitä, kun kaksi edellistä on kunnossa”*.

Taulukossa 5 esitetään keskinäinen teemavertailu suurten kuljetusyritysten näkemyksenä.

Kokonaisuudessaan kuljetusyritysten vastauksissa ja kommentteissa erityisesti taloudellisen, sosiaalisen ja ekologisen vastuullisuuden vaikutuspinnat ja riippuvuudet koettiin ja arvotettiin vain vähän toisistaan eroaviksi toiminnoksi. Eroja syntyi ainoastaan sanamuodoissa, mutta kommenttien asiasisältö oli lähestulkoon yhtenevä:

”taloudellinen mahdollistaa, sosiaalinen vahvistaa, ekologinen on yhtä tärkeä”,

”kaikki ovat tärkeitä ja täydentävät toisiaan”,

”nämä ovat käytännössä kaikki samoja asioita, erittäin tärkeitä”.

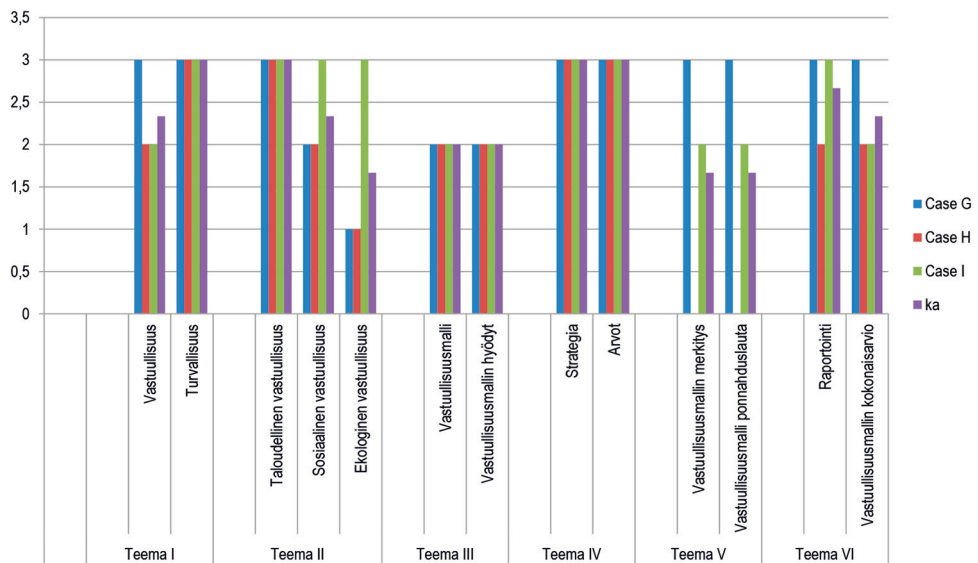
Vastuullisuus pelkkänä huuhaana nähtiin tilanteissa, joissa yritys ei pysty omilla liiketoimillaan osoittamaan, että tuottaa myös lisäarvoa asiakkailleen. Joissakin kommentteissa todettiin, että *”enemmänkin pelkkää sanailua ja turhaa höpinää”*.

Taulukko 5. Suuret kuljetusyritykset - keskinäinen vertailu teemoittain

Toiminnalliset kriittiset tekijät:

3= Merkittävin 2= Merkittävä 1= Merkitys vähäistä 0= Ei kommentoitu

	Suuret Case-yritykset			
	Case G	Case H	Case I	ka
Teema I				
Vastuullisuus	3	2	2	2,33
Turvallisuus	3	3	3	3,00
Teema II				
Taloudellinen vastuullisuus	3	3	3	3,00
Sosiaalinen vastuullisuus	2	2	3	2,33
Ekologinen vastuullisuus	1	1	3	1,67
Teema III				
Vastuullisuusmalli	2	2	2	2,00
Vastuullisuusmallin hyödyt	2	2	2	2,00
Teema IV				
Strategia	3	3	3	3,00
Arvot	3	3	3	3,00
Teema V				
Vastuullisuusmallin merkitys	3	0	2	1,67
Vastuullisuusmalli ponnahduslauta	3	0	2	1,67
Teema VI				
Raportointi	3	2	3	2,67
Vastuullisuusmallin kokonaisarvio	3	2	2	2,33
Case-yritys, Keskiarvot	2,62	1,92	2,54	2,36



3.2.4 Vastuullisuuden näkyminen

Toisena tutkimuskysymyksenä esitettiin: Miten vastuullisuus näkyy maantieliikenteen tavarankuljetusyritysten liiketoiminnassa?

Pienet kuljetusyritykset esittävät strategian, arvot ja johtamisen pelkistetysti. Arvot esitettiin *”rebellisenä liiketoimintana”*. Strategia tiivistettiin asiakastyytyväisyyteen, jossa otettiin huomioon myös kannattavuusnäkökulma. Strategia, arvot ja johtaminen -osa-alueeseen kaikki pienet kuljetusyritykset joko eivät vastanneet tai vastasivat vähäisesti. Pienten kuljetusyritysten kommentoimana vastuullinen liiketoiminta näkyy vastauksissa: *”olemme luottamuksen arvoinen kumppani”*, *”sitoudumme toimimaan lupauksen mukaisesti”*, *”toimintamme tähtää kestävään kehitykseen ja jatkuvuuteen”*.

Pienissä kuljetusyrityksissä vastuullisuus näkyi toimitusketjusuunnittelussa: *”autamme asiakkaitamme logististen ketjujen materiaali- ja tietovirtojen hallinnassa tunnistamalla ne ja suunnittelemalla asiakaskohtaisen, yksilölliset tarpeet huomioon ottavan ratkaisun”*, *”pyrimme luomaan pitkäkestoisia asiakassuhteita pystyäksemme kehittämään yhteistyötä asiakkaan kanssa ja reagoimaan nopeasti muuttuvaan toimintaympäristöön”* sekä *”käytetään ympäristöystävällistä kalustoa ja kaluston huoltoon liittyviä pesuaineita”*.

Yleisellä tasolla voidaan todeta, että pienille kuljetusyrityksille on ominaista, että ne ovat usein perheyrittäjiä, joihin liittyvät pitkät perinteet. Näiden lisäksi toiminta-alue saattaa rajoittua lähiympäristöön, mikä useimmiten merkitsee asuinalueen kuntaa ja sen ympäristöä. Tällä on merkitystä siitä näkökulmasta, että pienillä kuljetusyrityksillä on suurempia kuljetusyrityksiä enemmän mahdollisuuksia tarjota yksilöllisiä ja joustavia kuljetuspalveluja, sillä asiakaspinta saattaa olla pienempi ja asiakassuhteet pitkäaikaisia, mikä voi synnyttää erityistä syvyyttä ja uskollisuutta koko kuljetuspalvelukonseptille. Tämä on tulkittavissa pienten kuljetusyritysten kommenteista.

Keskisuurten kuljetusyritysten liiketoiminnassa vastuullisuus näkyy siinä, että kiinnitetään erityistä huomiota toimitusketjuprosessiin ja sen suunnitteluun. Joillakin yrityksillä oli käytössään tuotannonohjausjärjestelmä, johon oli rakennettu reittioptimointia tukeva malli. Tätä mallia hyödynnettiin myös tietojen saamisessa sekä ympäristövastuullisuudesta että sosiaalisesta vastuullisuudesta. Keskisuurten kuljetusyritysten vastuullisuus näkyy arvoina: *”toimia siten, että voi kulkea kadulla pää pystyssä ja meidän ei tarvitse hävetä yritystämme”*, *”pidetään se mitä luvataan, hoidetaan omat velvoitteet oikein ja oikeamääräisesti sovittuina päivinä, pidetään talous kunnossa sekä toimitaan vastuullisesti”*, *”toimitusketjuprosessi on hyvin suunniteltu ja siihen tarvittavat käytännön työvälineet ovat teknisesti toimivia, jolloin viestintä toimii koko toimitusketjuprosessin”*. *”Se on todellisuutta”*, on erään kuljetusyritysyrittäjän arvio vastuullisuudesta.

”Vastuullisuus on sitä, että yritys huolehtii kannattavuudestaan ja kilpailukyvystään ja sitä kautta on elinvoimainen yritys huolehtimaan sosiaalisesta ja ympäristövastuustaan”. Vastuullisuus nähtiin kannattavuutta ja luotettavuutta edistävänä elementtinä, jota myös pidettiin kestävästä liiketoiminnan strategiana. Strategiaan liitettiin laadukkaat palvelut, yhteistyö eri tahojen kanssa ja *”olla sopivan kokoisena yrityksenä oleminen - ei liian pieni - ei*

liian suuri". Johtamisen haasteeksi koettiin, *"ettei ammattimiestä noin vain mennä neuvo-
maan"*. Yhdeksi tärkeimmäksi johtamisen eduksi nähtiin, se jos johtohenkilöillä on oma-
kohtaisia kokemuksia konkreettisesta kuljetustoiminnasta ja tien päällä olosta. Erittäin
tärkeänä pidettiin yhteistyötä ja vuoropuhelua henkilöstön ja johdon sekä sidosryhmien
välillä. Tiedonvälityksen tuli toimia monen suuntaisesti ja *"tarvittaessa asioita tulisi käydä
läpi useampaan otteeseen, jotta oikea ratkaisu löytyisi"*. Vastarinta-ajatuksia tulisi liennyttää
mahdollisimman selkokielisesti, *"mitä vastuullisuus merkitsee meidän yritystoiminnassa"*.
Vastauksista on selkeästi tulkittavissa, että keskisuuret kuljetusyrietykset haluavat olla avoi-
mia toimijoita, jotka panostavat johtamisella henkilöstön koulutukseen ja keskinäiseen
työotteeseen, jossa niin sanotut avainkuljettajat toimivat tarvittaessa tukihenkilöinä ja
oppaina. *"Kannattavuus, tuloksellinen toiminta, input ja output sekä henkilöstön voimava-
rojen riittävyys ja hyvinvointi on vastuullista liiketoimintaa"*.

Suurten kuljetusyrietysten liiketoiminnassa vastuullisuus nähtiin vuorovaikutteisena
toimintana: *"pääsääntöisesti kuljettajat ymmärtävät vastuullisuuden periaatteet", "palaut-
teen antaminen ja säännöllinen tiedottaminen on osa johdon strategiaa ja pyrkimys vaikuttaa
työhön sitoutumiseen ja työssä jaksamiseen positiivisesti", "kaikkein palautteeseen reagoidaan
ja tarvittaessa tehdään muutoksia tai korjauksia"*.

Suurissa yrityksissä vastuullisuus näkyi: strategisina elementteinä, kuten laadukkuus,
kilpailukykyisyys, ydinosaamisen vahvistaminen sekä selkeät ja yhtenäiset toimintatavat.
Arvoulottuvuuksiksi mainittiin työhyvinvointi, yrityskulttuurin ylläpitäminen hyvällä
tasolla, ja että *"halutaan olla oman toiminta-alueen haluttu yhteistyökumppani"*. Lisäksi
mainittiin, että *"vastuullisuus edellyttää uudistumiskykyisyyttä ja yhdessä oppimista"*. Näis-
tä suurten kuljetusyrietysten kommentteista on tulkittavissa tavoite: olla vastuullinen, kil-
pailukykyinen ja avoin kuljetusyrietysoimija. Kaikkien suurten yritysten osalta johtamista
ei huomioitu vastauksissa, mikä myös näkyi siten, että henkilöstön informointi vastuul-
lisuusmallista tai muista siihen liittyvistä asioista oli vielä kesken. Tosin luvattiin *"lisätä
tiedottamista"*.

Ekologisen vastuullisuuden toteutuminen näkyi tapahtuvan siten, että noudatetaan
annettuja ympäristörajoituksia, pyritään vähentämään turhaa energiankulutusta, ohjataan
kalustouudistuksia vähäpäästöisiksi, *"pyritään lisäämään henkilöstön tietoisuutta ympäris-
tövaikutuksien sekä tähän liittyvien kustannusten merkityksestä"*. Ekologinen vastuullisuus
nähdään toteutuvan kustannustehokkuuden kautta. Toimillaan suuret yritykset näyttävät
pyrkivän toteuttamaan ympäristöturvallisuuttaan.

Turvallisuuden merkitys mainitaan käytännön toimissa, kuten liikenteessä sekä las-
taus- ja purkutöissä. Koko toimitusketjuun liittyvät toiminnot ja osa-alueet sekä näihin
liittyvien toimijoiden osallistuminen ja osallistaminen koettiin yhdeksi keskeisimmäksi
liiketoiminta-alueeksi muun muassa kuljetuksen suunnittelussa, työvuorosuunnittelussa
sekä työtavoissa ja ergonomiassa. Näillä kaikilla koettiin olevan merkitystä yrityksen kul-
jetushenkilöstön hyvinvointiin, työvuorolistojen suunnitteluun ja mahdolliseen ammat-
titaidon kehittämiseen. Tätä voidaan tulkita siten, että turvallisuuden lisäksi läsnä ovat

niin taloudellisen kuin sosiaalisen ja ekologisen vastuullisuuden elementit. Toimitusketjun kokonaisuuteen liitettiin laadukkuus, kokonaislogistiikka sekä tavoitteet kestäväälle pohjalle hinnoittelussa. Turvallisuus ja taloudellisuus sekä vastuullisuus nähtiin yhtenevyyden elementteinä suurten kuljetusyritysten vastauskommenteissa. *”Emme halua olla mikään viritys, vaan arvostettu toimija”*.

3.2.5 Vastuullisuuden ja turvallisuuden integroituminen

Kolmantena tutkimuskysymyksenä esitettiin: *”Miten vastuullisuus ja turvallisuus integroituvat maantieliikenteen tavarankuljetusyritysten liiketoiminnassa?”*

Pienet kuljetusyritykset arvioivat, että vastuullisuuden ja turvallisuuden integroituminen pienten kuljetusyritysten liiketoimintaan toteutuu: *”taloudellisena ajona”*, joka liitettiin yritys vastuullisuusnäkökulmaan, *”maksetaan maksut ja verot ajallaan, sekä ”ympäristöystävällinen kalusto, kaluston huolto ja pesuaineet”*. Tällöin yritysten vastuullisuus ja turvallisuus koettiin toteutuvan *”tunnollisen ja luotettavan yrittäjyyden”* kautta. Turvallisuusnäkökulmaan liitettiin se, että kaikki kuljetukseen liittyvät välineet sekä autot ovat asianmukaisesti kunnossa ja katsastettuja. Kuljettajien ammattitaitoon liitettiin tarvittava koulutus ja sen ylläpito. Lisäksi mainittiin *”työaikalain noudattaminen”*. Tällöin liiketoiminta määriteltiin lyhyesti: *”Todellisuutta”*. Tätä ajatusta ei avattu millään muotoa, joten *”todellisuuden”* tulkinta jää avoimeksi. Turvallisuutta edistävät ja varmentavat liiketoimet näyttävät olevan yrityksen peruskivijalka, jota vastuullisuutta edistävät toimet tukevat.

Vastauksista oli myös tulkittavissa, että henkilöstön kanssa oli käyty keskusteluja vastuullisuusmallista ja siitä, millaisia mahdollisuuksia se toisi yrityksen vastuulliseen toimintaan. Vastauksissa esitettiin muun muassa, että sen avulla voi *”pysyä mukana alati kovenevassa kilpailussa”*. Voidaan todeta, että vastuullisuus on jo olemassa myös pienten kuljetusyritysten liiketoiminnassa. Se vain tulisi saada käsitteellistetyksi arjen käytännön tasolle yrityksen oman liiketoimintamallin lähtökohdista. Kehittämisen paikka saattaa olla asenteissa, sillä pienet yritykset arvottivat vastuullisuuden *”yleistiedoksi”*. Tämän ajatuksen avaaminen enemmän vastuullisuusmyönteiseen suuntaan saattaisi vahvistaa heidän taloudellista ja kilpailukykyistä tilannettaan. Näin ollen vastuullisuuskeskustelua tulisi jatkaa myös pienten kuljetusyritysten liiketoimintastrategioissa.

Keskisuuret kuljetusyritykset integroivat vastuullisuutta ja turvallisuutta liiketoimintaansa käytännön toimin. Yritykset nostivat taloudellisen vastuullisuuden ensimmäiseksi kolmen vastuullisuuden ulottuvuuden kentästä. Samalla ne toivat esille taloushallintoon liittyviä elementtejä, kuten kustannuslaskennan, jonka avulla päästään pureutumaan yrityksen eri osa-alueiden kannattavuuteen, pystytään seuraamaan hukkakilometrejä ja näin minimoimaan ne mahdollisimman pieniksi. *”Polttoaineen kulutus on hyvä mittari samoin kuin ajatut kilometrit jotka on ajettu hyötykuormalla. Näissäkin ongelmana on se miten se toteutetaan, eikä vain kehuta miten olemme sertifikaateissa luvanneet. Pitäisi olla todellisia arvoja”*.

Todelliseksi arvoiksi esitettiin ”*polttoaineenkulutuksen seuranta*”, jolla saadaan selville saman kokoluokan ja tehtävyyden muista vastaavista autoista ilmenevät polttoaineen kulutusvaihtelut. Tähän johtavina syinä esitettiin ajotavat, kuljetustehtävän luonne sekä tekniset viat autossa. Polttoainekulujen osuuden sanottiin olevan noin 30-35 prosenttia kokonaiskuluista, jolloin jo yhden prosentin säästö polttoainekuluissa lisää voittoa ja siten mahdollisuutta hoitaa vastuullisesti asioita. Lisäksi esitettiin, että väärät rengaspaineet lisäävät polttoaineen kulutusta noin 10 prosenttia. Tässä avaintekijänä mainittiin kuljettajien oikea ajotapa.

Taloudelliseen vastuullisuuteen sisällytettiin ”*kustannuslaskenta, jolla päästään pureutumaan eri osa-alueiden kannattavuuteen. Reittioptimointi on, joka pitää niin sanotut hukkakilometrit mahdollisimman pieninä. Vain voittoa tekevällä yrityksellä on mahdollisuus investoida, kehittää toimintaansa ja vastata ajan mukana tuomiin haasteisiin*”.

Kuljetustapahtuman turvallisuuden varmentamiseksi keskisuurilla kuljetusyrityksillä oli käytössään ”*ajoneuvojen seurantajärjestelmiä*”, joiden avulla seurataan reaaliajassa toimitusketjun kulkua. Ajoneuvojen seurantajärjestelmän avulla nähdään ”*ajoneuvon sijainti, polttoaineen kulutus, ajotapa ja hätäjarrutusten määrä sekä työaikatiedot*”. Nämä kaikki mainitut ”*lisäävät kuljettajan turvallisuuden tunnetta. Kuitenkaan tämä ei ole iso veli valvoo systeemi*”. Tällaisella toiminnalla koettiin olevan asiakaspalvelua edistävä vaikutus. Ympäristövastuullisuus nähtiin toteutuvan muun muassa reittiopaskäytöllä, jolloin kuljetusmatkoja voidaan optimoida järkevästi. Lisäksi julkituottiin yrityksen toiminnasta aiheutuvien ”*ympäristövaikutusten huomioiminen, mittaaminen ja raportointi*”. ”*Turvallisuus on sitä, että yritys tarjoaa turvallisen ja luotettavan työyhteisön henkilöstölleen*”.

Keskisuurten kuljetusyritysten vastauskommenteista oli tulkittavissa, että Trafín vastuullisuusmallissa mukanaolo lisäsi positiivista näkemystä vastuullisuudelle. ”*Toiminnan seuranta helpottui ja alkoi enemmän kiinnostamaan*”. Joidenkin vastaajien osalta oli tulkittavissa, että Trafín vastuullisuusmalli on ollut ”*ponnahduslautaa*” oman yrityksen vastuullisuuden kehittämisessä. Lisäksi mainittiin, että saatua oppia pystytään hyödyntämään myös oman yrityksen vastuullisuuden kehittämisessä. Parhaana hyötynä mainittiin oma-kohtaisten ajatusten kirkastuminen sekä uusien kipinöiden syntyminen Trafín vastuullisuusmallista, ”*Ideat ikään kuin jäivät muhimaan alitajuntaan. Liian usein sitä jymähtää paikalleen eikä osaa enää omassa työyhteisössä nähdä metsää puilta*”, ”*On ollut hyötyä, toki ei tule käytettyä riittävästi ajan puutteen vuoksi*”.

Haasteena vastuullisuuden integroinnille nähtiin muun muassa se, ”*miten kuljetusyritykset siirtäisivät vastuullisuuden omiin sopimuksiinsa*”. Vastuullisten sopimusmenettelyjen toteuttaminen saattaisi olla haaste myös julkisen sektorin toimijoille. Tarvittaisiin ehkä kolmikantaneuvottelut, jolloin neuvottelupöydän ympärillä kehitystyötä tekisivät kuljetusyritykset, keskeiset sidosryhmät ja julkisen sektorin edustajat. Lisäksi todettiin, että sopimusneuvotteluissa ”*ei tunnu useinkaan olevan hyötyä vastuullisuusmalleista eikä mistään muusta kuin hinnasta, joka näyttää olevan se ainoa valintakriteeri*”. Yritysten näkemyksen

mukaan tilaajat ovat kuitenkin niitä, jotka määrittävät hintapolitiikan, sillä kilpailu on kovaa ja näin ollen sekä hinta että valintakriteerit ovat niitä keinoja, joiden avulla kilpaillaan.

Suurten kuljetusyritysten kommentteissa esiintyi hajontaa siten, että kysymyksiin oli vastattu niukasti, ei ollenkaan tai sitten hyvinkin perusteellisesti. Trafín vastuullisuusmallissa mukanaoloa kuvattiin, että *”on näitä pohdittu ennenkin, mutta hyvä, että tulee tällainen vakiomalli”*. Hyötyinä mainittiin, että *”on auttanut työn onnistumisen ja laadun arviointiin”*. Joillakin kuljetusyrityksillä oli jo käytössään vastuullista liiketoimintaa, jonka pohjalta koettiin, että on hyvä jatkaa pidemmälle. Trafín vastuullisuusmallia pidettiin *”ponnahduslautana halukkuuteen”* jatkaa eteenpäin.

Suurten kuljetusyritysten vastauksissa korostettiin henkilöstön mukanaolon tärkeyttä vastuullisessa toiminnassa. Katsottiin, että *”pelkät ohjeet ja kansiot eivät riitä”*, *”ne tukevat toimintaa, mutta toimintaan liittyvä etukäteinen ennakointi sekä tukiverkosto ovat merkittäviä taustatekijöitä tienpäällä toimittaessa”*. Lisäksi korostettiin henkilöstön vastuuta omasta työympäristöstään ja muille esimerkkinä olemisesta. *”Muutoksen aika on jo ollut ja vanhat rekkamiestavat eivät riitä tänä päivänä”*, kommentoi tutkimuksen kohdeyrityksen toimitusjohtaja.

Yritystoiminnan raportointi kuitattiin hyvin pelkistetysti: *”tosiasioihin, todellisiin, toteutumiin, tuloslaskelman tunnuslukuihin, työajanseurantaan”*, *”oikeat tunnusluvut ovat aina paikallaan – niiden huolellinen valinta on tärkeämpää”*, *”elinehto ohjata toimintaa, jolla voit näyttää toteutunutta henkilöstölle”*.

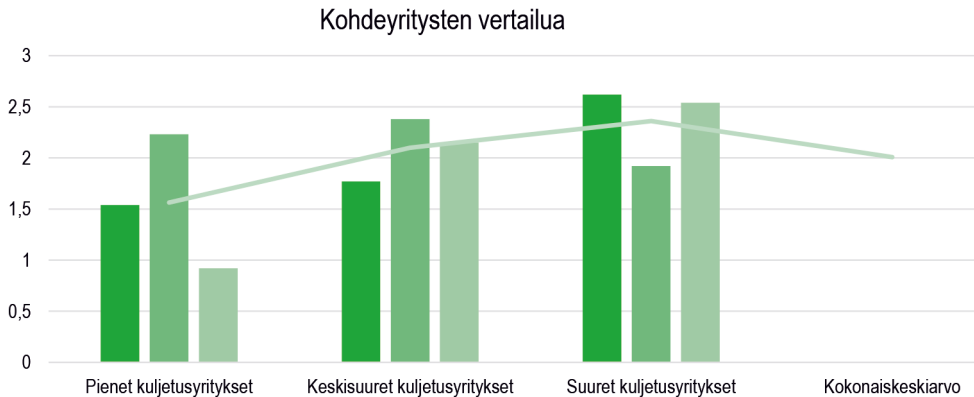
Suurten kuljetusyritysten haastatteluvastauksista oli todennettavissa määritys, että *”yritysvastuu on lakisääteisesti arkipäivää”* eli nähtiin, että laki sanoo, mitä kaikkea pitää muun muassa kuljetuskalustossa olla kunnossa. Lisäksi mainittiin siitä, että *”lainsäädännöllisesti määritellään ajo- ja lepoajoista”*. Tällöin mainittiin erityisesti, että *”väsynyt kuljettaja on vaaraksi sekä ympäristölle, kuten myös itselle”*. Edellä mainitut liitettiin *”turvallisuusasioihin ja vastuullisuus nähtiin enemmänkin tuovan konkreettista kilpailuetua”*, mutta myös olevan *”iso mainekysymys”* ja *”yksi menestyksen avaintekijöistä”*. Näyttää siltä, että suurten kuljetusyritysten vastuullisuuden integrointi tapahtuu noudattamalla lainsäädäntöä.

Trafín vastuullisuusmallissa mukanaolo ja oppiminen koettiin osittain heikoksi, mutta toisaalta esitettiin myönteisiäkin arvioita, kuten *”koulutus ja osaaminen, ymmärtäminen taloudellisista asioista ja myös tämä vastuullisuusmalli ovat asioita joilla ala oppii toimimaan taloudellisesti järkevämmiin”*. Vastuullisuusmallista saatuihin hyötyihin voidaan myös liittää näkemys *”ei minkäänlaista, mutta on ollut hyvä ajatella asioita”*. Toisaalta mainittiin, ettei vastuullisuusmallin tuomaa oppia pystytä soveltamaan omassa liiketoiminnassa. Lisäksi toivottiin, että Trafissa otettaisiin enemmän selvää siitä, *”miten yritykset toimivat oikeasti ja millaista työ oikeasti on”*.

Seuraavana taulukko 6 kohdeyrityksistä keskinäisvertailuna. Vertailu sisältää kaikki haastattelukysymyksiin liittyvät teemat. Taulukkoesityksen avulla pyritään esittämään kohdeyritysten eroavuudet ryhmäsisältöisesti eli pienet-, keski- ja suuret kuljetusyritykset ja näiden keskinäiset eroavuudet sekä kokonaiskeskiarvo (ks. 3.3.1.).

Taulukko 6. Keskivertojakauma kohdeyrityksistä

Kohdeyritysten keskiarvojakaumat ja vertailut	ka.			
Pienet kuljetusyritykset	1,54	2,23	0,92	1,56
Keskisuuret kuljetusyritykset	1,77	2,38	2,15	2,10
Suuret kuljetusyritykset	2,62	1,92	2,54	2,36
Kokonaiskeskiarvo				2,01



Haastattelukysymyksiin kohdentuneiden vastausten ja kommenttien eroavuus tuli esille muun muassa teemojen sisällön näkökulmasta. Ekologinen vastuu, Trafin vastuullisuusmalli sekä erityisesti vastuullisuusmallin hyöty arvoitettiin hyvin vähäisiksi tekijöiksi useiden kohdeyritysten näkemyksenä. Pienet kuljetusyritykset näkivät vähempiarvoisena elementtinä strategian ja arvot sekä raportoinnin, samoin keskisuuret yritykset mainitsivat raportoinnin haasteellisena. Suuret kuljetusyritykset pitivät vähempiarvoisena vastuullisuusmallin merkitystä.

3.3 Tutkimuksen tulokset

Maantiiliikenteen tavarankuljetusyritysten näkemykset osoittavat, että vastuullisuuden taustalla ovat arvot, asenteet sekä, eettiset ja moraaliset kysymykset. Näiden vaikutus ulottuu ammatillisiin periaatteisiin, jotka kiteytyvät arvoiksi. Nämä puolestaan vaikuttavat siihen, mitä vastuullisuusasioista ajatellaan. Kuljetustoiminnassa arvojen merkitys ja asema on keskeistä. Arvot liittyvät yrityksen strategiaan, liiketoimintatapaan, velvollisuuksien noudattamiseen ja sitoumuksiin.

Tutkimuksen haastattelukysymyksiin pohjautuvista vastauksista nousee merkittävästi esille kilpailukyky ja sen parantaminen. Sen, miten tähän haasteeseen vastataan, nähtiin edellyttävän johtajilta kykyä löytää tulevaisuuden strategiset mahdollisuudet ennen kilpailijoita sekä lisäksi tuntee kuljetusyrityksen sisäiset ja ulkoiset asiakkaat ja myös markkinat.

Avoin, läpinäkyvä liiketoiminta on perusasioita vastuullisuuden toteuttamisessa. Päätösten perusteina käytetyt tiedot, menetelmät ja arviot nähtiin osana avointa vastuullista liiketoimintaa. Strategian ja johtamisen nähtiin liittyvän yrityskokonaisuuteen, joka tiivistettiin kolmeen eri näkemykseen: ensimmäisenä mainittiin, että ”hyvä systeemi helpottaa ja parantaa yrityksen asemaa”, toisena ”ei kommentteja puoleen eikä toiseen” ja kolmantena ”pelkkää huuhaata ja lisää meidän työtä”. Kohdeyrityksen toimitusjohtaja avasi tätä kolmoisjakoa seuraavalla tavalla: *”Asiat etenevät vaiheittain ja henkilöstöltä saadaan parhaat kommentit vasta, kun kaikki toimii. Koska toimenpiteet ovat vaiheita, joilla parannetaan vastuullisuutta, turvallisuutta ja ekologisuutta, ne liittyvät strategiaan ja johtamiseen.”*

Keskeisiä elementtejä näyttää olevan taloudellinen vastuullisuus, johon liitettiin liiketoiminnan turvallisuusluottavuudet. Nämä kaksi elementtiä: taloudellinen vastuu ja turvallisuus - näyttävät olevan yrityksen kivijalka, jota tukevat sosiaalinen- ja ympäristövastuu. Kuljetusyritysten vastuullisen liiketoiminnan toteuttamiselle nähtiin asetettavan paineita monelta taholta: sidosryhmät, omistajat, rahoittajat, velkojat sekä yhteiskunta ja toimintaympäristö. Markkinoiden paine nähtiin vahvimmin taloudellisissa tekijöissä. Markkinoilta paineita luovat muun muassa eri sidosryhmät ja kilpailijat. Kestävän kehityksen eli kolmoistilinpäätöksen näkökulmasta tarkasteltuna tutkimus osoittaa, että ympäristötekijät vaikuttavat kuljetusyritysten päätöksentekoon vähemmän kuin sosiaaliset ja taloudelliset tekijät.

Yrityskokoa tarkasteltaessa taloudellisten tekijöiden merkitys nähtiin vahvempana pienissä yrityksissä, kuin keskisuurissa ja suurissa yrityksissä. Syynä tähän lienee se, että pienillä yrityksillä on voimavaroja ja resursseja kohdennettavana tuloksen ja kannattavuuden tekemiseen vähemmän kuin keskisuurilla ja suurilla yrityksillä. Keskisuurten ja suurten kuljetusyritysten haastatteluvastauksista on todennettavissa, että vastuullisuus on osana yrityksen toimintaa, ja se kumpuaa yrityksen arvoista ja asenteista sekä eettisistä toimintatavoista.

Vastauksista ja kommentteista on edelleen tulkittavissa, että vastuullisuus näyttäytyy taloudellisen toiminnan tuloksellisuutta kuvaavista toteutumaportteista. Tässä yhteydessä keskisuuret yritykset nostivat keskeisiksi asioiksi taloudellisten mittareiden laadinnan ja seuraamisen tärkeyden, mutta korostivat sitä, että mittarit tulee laatia yrityskohtaisiksi. Lisäksi mainittiin henkilöstöön liittyvät kustannukset, kuljetuskaluston ylläpidon ja polttoainekulutuksen kustannukset sekä kustannuksiin liittyvät vaihtelut esimerkiksi vuositasolla. Toimitusketjun kuvaus nähtiin vastuullisuusraportoinnin keskeisimpinä osa-alueina. Se koettiin erityisen informatiiviseksi useille yrityksen sidosryhmille kuten sijoittajille, jotka analysoivat yritystoiminnan riskejä. Toimitusketjun sujuvuuden tai sujumattomuuden nähtiin vaikuttavan asiakkaisiin, joille on tärkeää pystyä selvittämään toimitusketju vaivattomasti ja luotettavasti. Vastuullisuus on yrityksen monimuotoinen työkalu, ja tietoisuutta siitä voisi lisätä ja laajentaa, esimerkiksi *”sisällyttämällä se kuljettajayrityskoulutukseen”*. Tätä ehdotettiin yhden kohdeyrityksen taholta. Tutkimuksen kohdeyritykset korostivat alan koulutuksen ja osaamisen tärkeyttä sekä ymmärrystä taloudellisista asioista.

Kokonaisuudessaan empiirisen aineiston tuloksista on havaittavissa, että vastuullisuus koetaan pääasiassa luontevana osana koko yritystoimintaa. Tutkimuksen kohdeyritysten näkökulmasta tarkasteltuna vastuullisuus näyttää toteutuvan yksilöidysti ja yrityskohtaisesti määriteltynä. Tämä puolestaan toi esille sen, että vastuullisuuskäsitteistössä ja sen sisällössä esiintyi hajontaa. Kaiken kaikkiaan vastuullisuuden merkittävyyden nähtiin olevan yksi yrityksen menestystekijöistä, jonka avulla yritys kasvattaa mainetta ja luotettavuutta sekä erottautuu toisista, muuten samankaltaisista kuljetusyrityksistä. *”Kuljetuskaluston siisteys ja ulkoinen yhtenevyys sekä kuljetushenkilöstön yhtenevät työasut luovat mahdollisuuksia myönteiselle maineelle”*. Yleensä positiiviset asiat heijastavat myönteisiä asioita myös ulospäin. Haasteena mainittiin, jos yritys tekee asioita oikein, tämän lisäksi sen olisi osattava kertoa siitä muille sidosryhmille ja yhteistyökumppaneille. Turvallisuusajattelu puolestaan nähtiin ennakoivana, varautumista ja jopa operatiivista toimintaa haittaavien esteiden purkamisena. Turvallisuus edellyttää parhaan osaamisen hyödyntämistä, korostivat tutkimuksen kohdeyritykset. Turvallisuusajatteluun liitettiin näkemys, että se on kollektiivinen tunne siitä, että kuljetusyritys kykenee selviytymään ulkoisista ja sisäisistä vaikeuksista ja näin jatkamaan turvallista ja vastuullista yritystoimintaa.

Tutkimuksen kohdeyritysten kommentteista nousee esille haaste, miten vastuullisuus tehdään näkyväksi ja lisäarvoa tuottavaksi elementiksi niin sisäisen kuin ulkoisen liiketoiminnan kentässä. Erityisesti tämä näyttäisi julkitulevan tutkimuksen kohdeyritysten Trafín vastuullisuusmallia koskeissa vastauskommenteissa, joissa aiheesta käytiin keskustelua puolesta ja vastaan. Joissakin tutkimuksen kohdeyrityksissä vastuullisuusmallissa mukanaolo koettiin: *”hyödyttömänä, yleistietona, odotukset olivat kovia, mutta lopputulemana pelkkää sanailua ja höpinää”*. *”Itselleni tärkeä asia valitettavasti usein höpöhöpöä”*.

Positiivisissa kommentteissa todettiin, että *”vastuullisuus on todellista liiketoimintaa, vastuullisuutta ei voida pitää huubaana, vaan varteenotettava kestävän liiketoiminnan strategiana, todellisuutta, toiminnan peruskivi on vastuullisuus”*, *”paras hyöty oli omakohtaisesti: sain paljon uusia ajatuksia joita olen ja olemme työyhteisössä pohtineet. Kun pohdimme asioita, ei välttämättä tule edes esille, että kipinä syntyi Trafín vastuullisuusmallihankkeesta. Ideat ikään kuin jäivät muhimaan alitajuntaan. Liian usein sitä jymähtää paikalleen eikä osaa enää omassa työyhteisössä nähdä metsää puilta. Siksi on hyvä nähdä myös muita asioita”*. Trafín vastuullisuusmallihankkeessa mukanaolon merkitys puettiin sanoiksi *”oli hyötyä ja tästä jatkoimme pidemmälle, ISO 14001 ja 9001 standardit näyttävät uskottavuuden myös ulkoisesti”*. *”Ponnabduslauta myös halukkuuteen jatkaa yritystä, kun se laitettiin uskottavalle tasolle”*. Kommentit osoittavat sen, että joissakin kuljetusyrityksissä ollaan tekemisen tasolla.

Kuljetusyritysten Trafín vastuullisuusmallissa mukanaoloa ja kommentteja tulkiten on syytä todeta, että positiiviset ja negatiiviset näkemykset antavat uutta näkökulmaa, mutta myös haastetta vastuullisuusmallin jatkokehitystyölle. Niin positiiviset kuin negatiiviset kannanotot kertovat siitä, että kyseessä olevasta aiheesta ei olla välinpitämättömiä. Pikeminkin kannanottoihin sisältyy jatkokehittämisen tarve. Vastuullisuuden puolesta ja vas-

taan -keskustelujen syitä on monia: vastuullisuus käsitteenä julkilausutaan hyvin monissa eri asiayhteyksissä erilaisiin liiketoiminnan osa-alueisiin kohdentuen, jolloin sen sisäistämässä saattaa olla eriäviä näkökulmia, ja täten myös haasteita. Kun taustalla ei ole yksiselitteistä teoriaa, niin vastuullisuuden vaihtelevissa tilanteissa ei voida päätellä, mihin kukin ratkaisu perustuu. Lisäksi kohdeyritysten kommentteissa todettiin, että *”raportoitavaa on jo entuudestaan paljon, joten lisätyö jää helposti tekemättä”* Tähän ratkaisuna esitettiin, että *”monissa kuljetusyrityksissä eri seurantajärjestelmät ovat vielä liian käsityövaltaisia. Tähän tuo parannusta esimerkiksi tuotannonohjausjärjestelmä, joka pitää sisällään muun muassa kuljettajien koulutuksen seurannan järjestelmän ja sitä kautta helpottaa tämänkin tunnusluvuun seurantaa”*, totesi kohdeyrityksen toimitusjohtaja. Vastuullisuuskäytännön näkökulmasta esitettiin, *”miten saadaan vastuullisuusajattelua tiedoksi laajemmin”, ”jossain tässäkin tulee pohja vastaan, ei ole mielekästä, jos ala kiekuu nollatuloksen ja tappion välillä. Ala saa toki katsoa itseään peilistä”*. Vastuullisuuden toteuttamisen ulkoisina esteinä koettiin tiukat aikataulusopimukset toimitusketjukoitonaisuudessa.

Empiirinen tutkimus osoittaa maantieliikenteen tavarankuljetustoimintaan liittyviä erilaisia tärkeiselementtejä, kuten kilpailukykyä ja kilpailua markkinoilla sekä osaamisen tärkeyttä vastuullisen liiketoiminnan toteuttamisessa. Vastuullisen tavarankuljetustoiminnan perusasioita näyttää olevan: selkeä strategia ja kuljetuspalvelunlaatu. Näillä toteutetaan asiakastyytyväisyyttä ja hyvää esimiestyötä, mikä on perusedellytys henkilöstön työtyytyväisyydelle. Näitä asioita tutkimuksen kohdeyrityksen toimitusjohtaja tiivistä *”meillä teot puhuvat puolestaan”*. Haastattelukysymysten vastauksista on tulkittavissa, että keskisuurilla ja suurilla kuljetusyrityksillä on enemmän mahdollisuuksia ja työkaluja kohdentaa resursseja vastuullisen yritystoiminnan rakentamiseen kuin pienillä kuljetusyrityksillä. Toisaalta suurilla ja keskisuurilla maantieliikenteen tavarankuljetusyrityksillä saattaa yrityksen sisällä olla jonkin tason vieraantumista, mikä estää luottamusta edistävän keskustelun. Työyhteisössä ei olla niin läheisiä ja avoimia kuin pienissä, muutaman auton ja henkilön kuljetusyrityksissä. Lisäksi vastuullisen liiketoiminnan sisäistämiseen voi vaikuttaa yritysmaailma, kuten perheyritys tai jokin muu yritysmaailma.

Pienissä kuljetusyrityksissä omistaja johtaja osallistuu sekä käytännön työhön että johtamiseen. Pienyritysten johto on usein sama kuin omistajat. Tällöin omistajan henkilökohtaisia vahvuuksia yrittäjänä ja ihmisenä arvioidaan muissa yhteyksissä, ei liiketoimintasuunnitelmassa. Pienyritysten menestyminen perustuu kahteen perusasiaan: hyviin suhteisiin ja hyvin tehtyyn työhön. Näin ollen pienten ja suurten kuljetusyritysten erot liittyvät keskeisesti omistamisen ja johtamisen eriytymiseen. Perheyrityksissä luottamus, sitoutuminen, sekä vuorovaikutus ja viestintä ovat keskeisessä asemassa. Tätä voidaan tulkita siten, että perheen ja yrityksen asioiden ja toiminnan nivoutuminen onkin pienyritysten erityinen piirre ja menestystekijä. Perheyrityksiin voidaan liittää perhekeskisyselementit, millä saattaa olla vaikutusta yrityksen liiketoimintaan ja sen kehitykseen. Perheyrityksiä pidetään luotettavina, koska yhteistyökumppanit ja asiakkaat kokevat, että

yritystä johdetaan tunteella, eikä vain pelkillä sopimuksen mukaisilla velvoitteilla. (ks. Elo-Pärssinen et al. 2010.)

Tällaisten asioiden taustalla ovat pitkäaikaiset yhteistyökumppanuudet ja -kokemukset, jolloin vahva sitoutuminen näkyy jokapäiväisessä toiminnassa ja yhteistyössä. Tätä puolestaan voidaan tulkita vahvana voimavarana ja pitkiä asiakassuhteita vahvistavana elementtinä, juuri pienten kuljetusyritysten liiketoiminnassa. Vastuullisuus- ja turvallisuuselementit ovat ikään kuin yrityksen strategioihin ja toimintatapoihin sisäänrakennettuja toimintoja. Niitä tulisi kuitenkin kirkastaa ja julkituoda aiempaa enemmän, sekä konkreettisella tavalla, että esimerkiksi vastuullista toimintaa todentavien raportointien muodossa.

Suurten ja keskisuurten kuljetusyritysten vastuullisuuden integrointi puolestaan näyttää tapahtuvan lainsäädäntöä noudattamalla. Tähän näkökulmaan liitettiin, *”noudattaa viranomaismääräyksiä, huolehtia yritykselle kuuluvista velvollisuuksista, sekä kouluttaa ja pitää työntekijöistä huolta”*. Tällöin yritykset ottavat huomioon myös eettiset ja moraaliset toimintatavat, sekä vastuut että velvollisuudet. Suuret ja keskisuuret kuljetusyritykset toteuttavat näin yhteiskuntavastuutaan sekä kestäväen kehityksen periaatteita. Suuret ja keskisuuret kuljetusyritykset mainitsivat *”kuljettajien ammatillisen kulttuurin, joka todettiin muodostuneen pitkän ammattikokemuksen myötä, jota ei noin vain muuteta”*. Tämä nähtiin myös haasteena *”ammattimiestä on vaikea mennä neuvomaan”*, näin mainittiin tutkimuskommenteissa. Asiantuntijuuden rajoja nähtiin ylitettävän parhaiten, kun toiminnalla on yhteinen kohde, ja tässä tapauksessa se on vastuullisuus ja turvallisuus eri ulottuvuuksiin. *”Olen tyytyväinen, että se on mennyt myös henkilöstöön asti ja toimintatapoihin”*, kommentoi tutkimuksen kohdeyrityksen toimitusjohtaja. Vastuullisen liiketoiminnan todentaminen ja näkyväksi tekeminen edellyttää yritykseltä jatkuvaa vuoropuhelua niin sisäisten kuin ulkoisten sidosryhmien sekä yhteistyökumppaneiden kanssa. Tämän pukivat sanoiksi myös tutkimuksen kuljetusyritykset: *”vuoropuhelu ja jatkoyhteistyö alan ammattilaisten kanssa ovat avaintekijöitä vastuullisuuden kehittämisessä ja tiedon lisäämisessä”*, *”alan ongelma on että rahdin maksaja ottaa halvimman tarjouksen välittämättä siitä maksaako yritys millaista palkkaa työntekijälle, hoitaako muita vastuutaan”*, *”tarjouspyynnöissä usein kysytään näitä seikkoja mutta ne tahtovat jäädä sanabelinäksi”*, *”sopimusneuvottelussa ei tunnuta useinkaan olevan hyötyä vastuullisuusmalleista eikä mistään muusta kun hinta on se ainoa valintakriteeri”*.

Haastattelukysymyksiin vastatuista kommenteista heijastuu näkemys, ettei kaikkien kuljetusyritysten liiketoiminta-arkeen oltu sisällytetty Liikenteen turvallisuusvirasto Trafín vastuullisuusmallista saatuja oppeja tai käytänteitä. Kommentit ja vastaukset ovat tulkittavissa niin, etteivät kohdeyritykset kokeneet saaneensa *”erityistä käytännön hyötyä”* omaan yritystoimintaansa. Pikemminkin vastuullisuusmallia arvioitiin *”turhaksi viranomaisten vaatimaksi lisätyöksi”*. Synnä saattoi olla myös se, ettei vastuullisuusmallista saatuja oppeja oltu vielä omaksuttu johtamistasollakaan tai sitten niitä ei koettu soveltuviksi omaan kuljetusyritystoimintaan, koska useampien vastauksien joukkoon oli lyhyesti

sanottu ”ei”, ”ei minkäänlaista”, ”odotetaan paljon tulevaisuudelta”. Tästä näkökulmasta arvioituna Trafifin vastuullisuusmallin tavoitteet eivät täysin kohtaa kuljetusyrityksen näkemyksiä.

Jotta kuljetusyritykset ottaisivat vastuullisuusmallin käyttöönsä luontevana osana liiketoimintaansa, niiden on koettava se hyödyllisenä ja menestystekijöitä kasvattavana toimintana, osoittavat empiiriset tulokset. Työkalun ollessa vastuullisuusmallin periaatteiden mukaisesti vapaaehtoista, on tärkeää, että yritykset kokevat sen hyödylliseksi mutta myös, ettei se merkittävästi lisää yritysten raportointitaakkaa. On selvää, että yritykset eivät ota käyttöönsä vapaaehtoista menetelmää, elleivät ne koe siitä olevan merkittävää hyötyä liiketoiminnalleen. Lisäksi todellinen hyöty tarkoittaa yrityksille ensisijaisesti taloudellista hyötyä. Maanteliikenteen tavarankuljetusyritysten edustajat ymmärtävät taloudellisen hyödyn toteuttavan vastuullisen liiketoiminnan eri ulottuvuudet seuraavasti:

- *taloudellinen - ilman tätä ei voida ylläpitää kestäväää liiketoimintaa*
- *sosiaalinen - tällä mahdollistetaan toiminnan kehittyminen ja resurssien saatavuus*
- *ekologinen – tämä on seurausta siitä, kun kaksi edellistä ovat kunnossa.*

Näitä kolmea vastuullisuuden tekijää saattaisi olla hyvä tarkastella pelkästään ekologisenä tehokkuustasona jo sen vuoksi, että taloudellinen ja sosiaalinen taso ovat muutenkin näkyviä. Taloudellinen toiminta on peruskivijalka yritystoiminnalle, ja lisäksi tarvitaan sosiaalinen taso, koska yritys toimiakseen tarvitsee myös tekijöitä eli henkilöstöä. Kuljetusyritystoiminnassa ekologisen vastuun elementit ovat hyvin merkittäviä energiatehokkuuden, polttoaineiden kulutuksen sekä päästöjen vuoksi. Näin ollen ekologinen taso voisi olla ajuri kestävään kehitykseen ja parempaan talouteen, jos sitä tarkasteltaisiin esimerkiksi turvallisuuden ja tehokkuuden kautta. Tällöin kuljetusyritys tarkastelisi ja vahvistaisi kestäväää kehitystä sekä taloudellista tehokkuutta yritystoimintakokonaisuudessa, ei pelkästään sivutuotteena. Ympäristö vastuullisuus tulee nähdä tavoiteltavana asiana, jolla on myös turvallisuutta edistävä ja ympäristöhaittoja vähentävä vaikutus kuljetusyritysten liiketoiminnassa.

Liikenteen turvallisuusviraston ensimmäistä vastuullisuusmallia voidaan kuvata tietynlaisena ennakkovarmennuksena kuljetusyrityksen toiminnan laadusta ja turvallisuudesta, johon kombinaatioon vastuullisuus eri ulottuvuuksineen asemoituu. Näkemykseen voisi liittää haasteen Liikenne- ja viestintävirasto Traficomille. Traficom esimerkiksi kehittäisi vastuullisuuden lukutaitoa sekä käsitekarttaa, tavoitteena saada erikokoisia kuljetusyrityksiä entistä enemmän kiinnostuneeksi vastuullisuuden tuomista hyödyistä. Sillä helposti muutoksen tai muun uudistuksen koetaan tuovan vain lisätyötä. Tässä on tärkeää myös se, että pystytään osoittamaan vastuullisen toiminnan tuottamat hyödyt kokonaisvaltaisina ja pitkäkestoisina. Vastuullisuus ei ole pelkkä humaus, vaan kestäväää kehitystä edistävä pitkäkestoinen kokonaisuus.

Kuljetusyritysten ilmaiset vastuullisuuden arvioinnit saattoivat tapahtua ilman tarkempaa tutustumista kyseessä olevaan asiaan, joten arviointeihin saattoi sisältyä ennakkosenteita ja vastuullisuuden vähättelyä, jota kohdeyritykset kuvasivat muun muas-

sa arvioimalla, että ”*kuljetusalan toimijakenttä on kirjavaa ja osa vähät välittää vastuullisuudesta*”. Tämä on haasteellinen osa-alue, jonka ratkaisemiseen voivat vaikuttaa paitsi kuljetusyrietykset, myös julkisen sektorin toimijat. Vastuullisen toiminnan toimeenpano ja käytäntöön saattaminen vaativat alkuvaiheessa suurempaa työpanosta, kuin jo vakaasti yritysstrategiassa oleva vastuullisuustoiminta. Vastuulliselta toiminnalta odotetaan saata- van hyötyjä, jotka tutkimuksen kuljetusyrietykset nyt ainakin kyseenalaistivat. Tosin kyllä tiedostettiin myös se, että lainsäädännön noudattamatta jättäminen aiheuttaa rangaistuk- sia ja maineen menettämistä, jotka lopulta vaikuttavat negatiivisesti kuljetusyrietyksen ta- loudelliseen menestymiseen. ”*Vastuullisen toiminnan vähimmäistasona pidettiin lakien ja säädösten noudattamista ja sitä, että se antaa yritykselle oikeuden toimia markkinoilla*”.

Lopuksi on syytä mainita yksi tavarankuljetustoimintaan liittyvä olennainen asia, joka tässä tutkimuksessa jää vähemmälle huomiolle. Viime aikoina liikennesektorin logistii- kan ja siihen liittyvien teknisten työvälineiden kehittyminen on ollut edistyksellistä (Aho 2019), mutta tämä ei yksistään riitä. Yksi keskeisempiä huolenaiheita on, että itse kulje- tustapahtumaan ja sen haasteisiin, vaaroihin ja kuljetusketjuun liittyviin kiireaikataului- hin ei ole pystytty vaikuttamaan siten kuin pitäisi. Ajoajat ja kiire (Aho 2019) ovat usein toistuva ilmiö tavarankuljetusalalla, ja kuljettajat joutuvat ajamaan ”*kilpaa kellon kanssa*” (tutkimuksen yritykset). Ajokäyttäytymiseen vaikuttavat muun muassa kuljettajan arvot ja asenteet sekä kiire (Poliisi 2017, liite 7.). Kysymys onkin siitä, miten kuljettajat pystyvät vaikuttamaan esimerkiksi kuormien lastauksen tai purkamisen aikatauluun, sillä useassa tapauksessa ulkoiset tekijät määrittävät kiireasteen. Haasteiksi mainittiin muun muassa ”*alalla vallitseva kova kilpailu*”, jonka seurauksena vastakkain ovat kilpailu ja palvelun hin- ta (tutkimuksen informantit; ammattikuljettaja; yrittäjä).

Muita vaikuttavia tekijöitä kiristyneen työtahdin vaatimuksissa saattaa myös olla ”*eri- rymisyys*”, joka syntyy eri yhteistyökumppaneiden aikatauluista (Pätälä et al. 2019, 300; Mauno et al. 2019; Aho 2015, 2019). Vaatimukset ja tavoitteet ovat liian kovia suhteessa inhimillisiin tekijöihin (ammattikuljettaja). Varsinkin, jos kuljetettavan tavarantoimi- tusketjusta huolehtii vain yksi kuljettaja ja kuljetusmatkat ovat pitkiä (ammattikuljettaja; tutkimuksen yritykset). Tällöin turvallinen ja vastuullinen tavarantoimitustapahtuma tulee kyseenalaiseksi, joten vastuullisen ja turvallisen sekä inhimillisyyttä tavoittelevan kuljetusyrietyksen ja sidosryhmien tulee entistä enemmän paneutua sosiaalisen vastuun toteuttamiseen (Kaskisaari 2005, 256-257). Ei riitä, että tiedetään, mitä turvallinen ja vas- tuullinen liiketoiminta on, ja tarkoittaa, vaan se tulee integroida kuljetusyrietyksen liiketoi- mintaan sen kaikille tasoille sekä varmistaa, että asiat ymmärretään. Ymmärtäminen on tärkeää jo sen vuoksi, että vastuullisuuskäsitteellä on monia tarkoituksia ja ulottuvuuksia.

On syytä todeta, että jos saman sisältöisiä turvallisuus- ja vastuullisuuselementtejä koh- dennetaan johonkin muuta liiketoimintaa harjoittavaan yritykseen, jonka liiketoiminta eriää maantieliikenteen tavarankuljetusyrietystoiminnasta, lausutaan turvallisuuden ja vastuullisuuden ulottuvuudet ihan erinäköisinä. Tästä huolimatta vastuullisuus on ole- massa, se vain näyttää eri ilmiöinä yksilöidysti siinä ympäristössä ja kontekstissa, jossa

sitä toimeenpannaan ja sovelletaan. Yritysten tulee havaita se, että haasteista ja velvollisuuksista huolimatta niillä on myös mahdollisuuksia tarjota ratkaisuja suurimpaan osaan vastuullisuuden haasteista.

Taulukossa 7 esitetään teemoittain tavarankuljetustoiminnan vastuullisuus ja turvallisuus kuljetusyritysten näkemyksiä tulkiten. Taulukko on tehty aineistopohjalta tutkijan tulkintana.

Taulukosta selviää, että ekologisen vastuullisuuden (ks. Teema II) merkitystä tutkimuksen kohdeyritykset eivät arvottaneet kovin korkealle. Ekologisen vastuun koettiin ennemminkin toteutuvan taloudellisen ja sosiaalisen vastuullisuuden yhteydessä. Vähemmälle huomiolle jäävät myös Trafin vastuullisuusmalli ja vastuullisuusmallin hyödyt. (ks. Teema III). Taulukko tuo julki ristiriitaisia näkemyksiä esimerkiksi siinä, että kuljetusyritykset kommentoivansa pitivät tärkeänä vastuullisuutta, mutta Trafin vastuullisuusmallikokeilu koettiin kaksijakoisesti eli sekä hyvänä että hyödyttömänä. Näkemyseroihin saattaa vaikuttaa vastuullisuuden ja vastuullisuusmallin käsitteellinen ja sisällöllinen ero. Tällä on merkitystä esitettyjen asioiden sisäistämisessä.

Tulkinta on tehty vertailemalla erikokoisia kuljetusyrityksiä keskenään. Vertailtavina ovat mukana pienet-, keski- ja suuret kuljetusyritykset. Keskinäiset erot muodostuvat ennen kaikkea teemojen III ja V välillä. Lisäksi, kuten tutkimuksen kuljetusyritykset kommentoivansa ovat todenneet, kilpailu markkinoilla on koventunut ja pelkällä hinnalla on hyvin vaikea kilpailla. Kilpailussa menestymiseen vaikuttavat monet eri asiat, joten maantieliikenteen tavarankuljetustoiminnassa tulee löytää vastuullisen liiketoiminnan avulla uusia kilpailuetuja.

Taloudellisen-, sosiaalisen- ja ympäristö vastuullisuuden osa-alueiden tarkastelussa tulee ottaa huomioon myös, missä suhteessa vastuullisuudet ovat erilaisia, millaisia sisällöllisiä eroja niillä on ja millaiset vaikutukset ja painotukset niillä on yrityksen kokonaisuutta ja liiketoimintaa arvioitaessa. Näitä kolmea vastuullisuutta kuljetusyritykset kuvasivat siten, että taloudellinen *”pitää kassan kunnossa”*, sosiaalinen, *”työsyhteistyöasiat ovat kunnossa”* ja ekologinen *”ympäristön huomioiminen”*. Tässä yhteydessä lisäksi mainittiin, myös *”kuljettajien koulutus oikeaan ajotapaan ja kaluston optimointi ja säännöllinen päivitys”*.

Vastuullisuuden kolmiulotteisuudessa ei kuitenkaan tapahdu yhteensulautumista, vaan jokaisen vastuullisuuden vaikutuspintoja tulee tarkastella itsenäisenä osana vastuullisuuden kokonaisuutta. Vaikka näitä kolmea vastuullisuuden osa-aluetta tarkastellaan yksilöidysti, ne silti tukevat ja lisäävät vaikuttavuutta kestävä kehityksen liiketoiminnassa. Ne eivät ole erillisiä siloja, vaan ovat kytköksissä toinen toisiinsa ja näin integroituu yritystoiminnan vastuullisuuskokonaisuus.

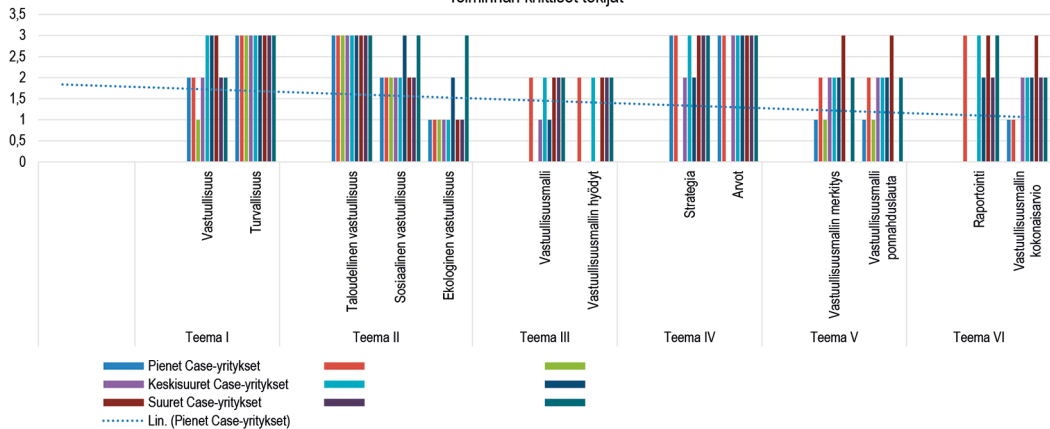
Taulukko 7. Vastuullisuuden merkitys ja arvottaminen kohdeyritysten näkemyksenä

Toiminnalliset kriittiset tekijät:

3= Merkittävin 2= Merkittävä 1= Merkitys vähäistä 0= Ei kommentoitu

	Pienet Case-yritykset			Keskisuuret Case-yritykset			Suuret Case-yritykset			Tärkeys
	Case A	Case B	Case C	Case D	Case E	Case F	Case G	Case H	Case I	
Teema I										
Vastuullisuus	2	2	1	2	3	3	3	2	2	2,22
Turvallisuus	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
Teema II										
Taloudellinen vastuullisuus	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
Sosiaalinen vastuullisuus	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2,22
Ekologinen vastuullisuus	1	1	1	1	1	2	1	1	3	1,33
Teema III										
Vastuullisuusmalli	0	2	0	1	2	1	2	2	2	1,33
Vastuullisuusmallin hyödyt	0	2	0	0	2	0	2	2	2	1,11
Teema IV										
Strategia	3	3	0	2	3	0	3	3	3	2,44
Arvot	3	3	0	3	3	3	3	3	3	2,67
Teema V										
Vastuullisuusmallin merkitys	1	2	1	2	2	2	3	0	2	1,67
Vastuullisuusmallin ponnahduslauta	1	2	1	2	2	2	3	0	2	1,67
Teema VI										
Raportointi	0	3	0	0	3	2	3	2	3	1,78
Vastuullisuusmallin kokonaisarvio	1	1	0	2	2	2	3	2	2	1,67
Case-yritys, Keskiarvot	1,54	2,23	0,92	1,77	2,38	2,15	2,62	1,92	2,54	2,01

Toiminnan kriittiset tekijät



3.3.1 Aineistotarkastelua

Empiirinen haastatteluaineisto osoittaa, että vastuullisen liiketoiminnan kehittäminen on jatkuva prosessi, jonka sisältö ja painoarvot voivat vaihdella erilaisina ja eri aikoina. Yritysvastuun kolme keskeistä vastuualuetta ovat: taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristövastuu. Taloudelliseen vastuuseen sisältyvät pääpiirteittäin kannattavuus ja kilpailukyky, tehokkuus, omistajien tuotto-odotuksiin vastaaminen, taloudellisen hyvinvoinnin tuottaminen yhteiskunnalle, verojen maksaminen sekä työllisyyden edistäminen. Sosiaalisesti vastuuseen sisältyvät puolestaan yrityksen henkilöstön hyvinvointi ja ammattitaidon ylläpito, yhteistyö yritysverkostoissa, hyvät käytänteet eli yrityksen tapa toimia sekä eettinen ja moraalinen toiminta. Ympäristövastuuseen sisältyvät luonnonvarojen kestävä käyttö, vesien, ilman ja maaperän suojelu, energian säästäminen ja energiatehokkuus sekä ilmaston muutoksen hidastaminen. Ekologisen vastuullisuuden kuljetusyritykset näkivät toteutuvan, kun on *”vähäpäästöiset moottorit, hyvin suunnitellut reitit ja ekologinen ajattelu kotihallilla”*.

Turvallisuustarkasteluun liitettiin näkemys, että *”pelkät ohjeistukset ja kansiot toki tukevat toimintaa, mutta ei yksin riitä. Ohjeistukset myös onnettomuustilanteissa toimimiseen ja onkin tärkeitä, että tukiverkosto luodaan jo etukäteen kaikkeen toimintaan eikä vasta siten, kun jotain on jo sattunut”*. Alemmalle tasolle arvotettiin vastuullisuusmalliin liittyvät muut teema-alueet, kuten vastuullisuuden raportointi. Tutkimuskysymysten tarkasteleminen teoreettisessa viitekehyksessä auttaa ymmärtämään turvallisuusvastuullisuuden monimuotoisuuden. Tätä ajatusta tukee myös se, että tutkimus lähtee käytännölläisestä, joten se on hyvin käytännönläheistä (Vilkkä 2005). Tutkimuksen kuljetusyritykset ovat esittäneet, että *”Vastuullisuus on todellista liiketoimintaa”*. Mikä sitten on todellista liiketoimintaa? Haastattelutuloksien perusteella on todettavissa, että kuljetusyritykset näkevät vastuullisessa liiketoiminnassa kolme keskeistä syvyysastetta, joita ne toteuttavat integroidessaan vastuullisuutta yritystoimintansa strategiaan. Kolme syvyysastetta ovat:

- *tehokkuusvastuullisuus, jossa vastuullisuustoiminnoilla pyritään tuloksellisuuteen ja kustannushyötyihin ja tätä kautta kilpailukykyiseen hinnoitteluun sekä henkilöstön työhyvinvointiin*
- *laillinen vastuullisuus, jossa keskitytään lakien, säännösten ja standardien noudattamiseen*
- *erottautuva vastuullisuus, jossa vastuullisuuden avulla yritetään saavuttaa pitkän aikavälin liiketoimintahyötyjä ja etsitään uusia liiketoimintamahdollisuuksia.*

Näitä kolmea näkökulmaa korostivat myös Trafin vastuullisuusasiantuntijat.

Merkittävimmäksi kuljetusyritysten vastauksista nousivat turvallisuus ja taloudellinen vastuullisuus. Kun tutkimustulosta vertaa eri tieteellisiin tutkimuksiin, voidaan havaita, että ensisijaisen tärkeää maantieliikenteen tavarankuljetustoiminnassa ovat taloudelliset ja rahalla mitattavat liiketoimintaan kuuluvat tekijät, joiden taustalla ovat ulkoiset motiivitekijät. (ks. Laari et al. 2017; Thil-Jääskeläinen 2016; Lankoski 2008; Myllykangas 2009;

Heikkinen 2010.) Seuraavaksi merkittävimmäksi osoittautui sosiaalinen vastuullisuus, arvot ja strategia. (ks. Thil-Jääskeläinen 2016; Lindroos 2016; Freeman et al. 2010; Kangas 2013.) Kuljetusyrietykset näkivät arvojen toteutuvan ”*rebellisesti toimien ja lakeja noudattaen ja luontoa säästäen*”. Sosiaalisten vastuiden tutkimustulos voidaan liittää osittain niin sanottujen pehmeiden liiketoiminnan elementtien kategoriaan, joiden taustalla vaikuttavat yrityksen sisäiset motiivit, kuten korkea etiikka ja moraalii sekä vastuulliseen toimintaan liittyvät muut eettiset hyveet. (ks. Alhola et al. 2005; Myllykangas 2009; Salminen et al. 2013; Ladkin 2015.) Tämä tuotiin esille määritelmällä, ”*noudattaa viranomaismääräyksiä, huolehtia yritykselle kuuluvista velvollisuuksista, sekä kouluttaa ja pitää työntekijöistä huolta*”. Toisaalta tieliikenteen tavarankuljetustoiminnassa sosiaalinen vastuu toteuttaa myös sosiaalista turvallisuutta, kun huolehditaan turvallisista työvälaineistä ja -varusteista, kuten ”*heijastava vaatetus ja työhön sopivat turvakengät*”, (tutkimuksen kohdeyritys).

Maine on moniulotteinen käsite, kuten vastuullisuuskin. (ks. Salminen et al. 2017; Shaukat et al. 2013; Freeman et al. 2010.) Molemmat muodostuvat erilaisista tekijöistä, kuten arvostuksista, asenteista ja kulttuurisidonnaisuuksista. Sekä vastuullisuus että maine ovat yrityksen uniikkeja ominaisuuksia. Vaikka yritys jäljittelisi tarkasti toisen yrityksen strategioita ja ratkaisuja, se ei saisi synnytettyä samanlaisia maineen, vastuullisuuden ja turvallisuuden elementtejä. Vastuullisuus ja maine eivät ole epätodellisia asioita, vaikka ne eivät ole käsin kosketeltavaa fyysistä todellisuutta. Näihin elementteihin viittasivat tutkimuksen kuljetusyrietykset lausussaan: ”*olemme luottamuksen arvoisia toimijoita, sitoudumme toimimaan arvojemme ja lupauksen mukaisesti*”, *haluamme olla arvostettu toimija*”.

Kuljetusyrietysten päätöksenteon taloudellisen näkökulman tärkeyttä korostaa se, että yritys arvioidaan usein niiden ulkopuolelta. (ks. Tevameri 2013; Sorsa 2018; Jurmu 2018.) Tällöin koetaan yrityksen päätöksiin vaikuttavan paineen pääosin tulevan markkinoilta, kun taas sääntelyn vaikutus koetaan vähäisemmäksi. Kestävän kehityksen näkökulmasta tämä korostaa erityisesti sellaisten markkinamekanismien luomista ja vahvistamista, jotka suosivat ympäristöystävällistä ja sosiaalisesti kestävää toimintaa. Olennaista on tasapainon löytäminen markkinoita ohjaavan ja pakottavan sääntelyn välille. (ks. Tala 2012; Thil-Jääskeläinen 2016; Laakso 1990.)

Talousvastuu, sosiaalinen vastuu ja ekologinen vastuu edustavat kolmea eri näkökulmaa ja niillä koettiin olevan erilaiset tehtävät, minkä vuoksi niiden voidaan nähdä täydentävän kuljetusyrietyksen liiketoiminnan kokonaisuutta uskottavasti. Toisaalta kohdeyritysten vastauksista ja kommentteista oli luettavissa vastuullisuuden toteutuminen taloudellisella toiminnalla, vaikka ne asettivatkin eri vastuullisuuselementtejä usein kirjallisuudessa esitetyn kolmoistilinpäätösmallin kaltaiseen asemaan. Taloudellisekologinen vastuullisuus julkilausuttiin muun muassa näin: ”*vähäpäästöiset moottorit, hyvin suunnitellut reitit ja ekologinen ajattelu kotihallilla*”.

Taloudellisen vastuullisuuden merkitystä korostettiin myös kustannustehokkuusnäkökulmasta, jolloin tarkastelun kohteeksi esitettiin: henkilöstöön, kuljetuskalustoon ja kuljetusketjuun liittyviä kustannuksia. Kilpailluilla markkinoilla toimivan yrityksen menes-

tyksen perusta on kilpailuetu, jota tutkimuksen kohdeyritykset kuvasivat ”*pysyä mukana alati kovenevassa kilpailussa*”. Kilpailuetu juontaa juurensa arvosta, jonka yritys pystyy asiakkailleen luomaan, ja joka ylittää sen luomisen kustannukset. Arvo puolestaan on, mitä asiakkaat ovat valmiita maksamaan haluamistaan tuotteista tai palveluista. Taloudellisen vastuullisuuden näkökulmasta tutkimuksen kohdeyritykset pitivät tärkeänä ja miltei kunnia-asiana, että ”*yrityksellä on puhdas maksuhistoria ja hyvinvoiva henkilöstö*”. Tämä on merkittävä menestystekijä kuljetusyrityksen liiketoiminnassa.

Haastattelutulosten perusteella todetaan, että vastuullisuus ja vastuuelementit ovat olemassa ja niitä sovelletaankin kuljetusyrityksen arkeen. Tässä on kuitenkin vielä tehtävää, jotta turvallisuusvastuullisuusajatus kokonaisuudessaan saadaan jäsenneiltyä sekä käsitteellistettyä kuljetusyrityksen liiketoiminnan strategiaan ja käytänteisiin. Tämä merkitsee haastetta johdolle, yritysviestinnälle ja yrityksen kaikkia tasoja koskevalle yhteistyölle, jossa koko henkilöstö on mukana. Erityisen haasteen voivat kohdata keskisuuret ja ennen kaikkea pienet kuljetusyritykset, koska etenkin Suomessa kuljetusala on hyvin pienyritysvoittoinen, eli joissain tapauksissa kokoonpanona on vain henkilö ja auto. Suurten kuljetusyritysten ominaisuuksissa puolestaan painottuu eri näkökulma omistajuudesta ja johtajuudesta. Nämä kaksi ominaisuutta ovat enemmän eriytynyttä ja hajaantunutta kuin pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Tällainen toimintamalli asettaa enemmän haasteita muun muassa työnorganisoinnille ja johtamiselle. (mm. Kalliojärvi 2016.)

Yritys- ja vastuullisuusnäkökulmasta tarkasteltuna olisi suotavaa, että yritys rakenteista ja järjestelmistä ei tehtäisi liian joustamattomia. Jo siitä syystä, että yrityksen toimintaympäristöön kuuluva teknologia ja työn tekemisen mallit muuttuvat nopeaa tahtia halusipa sitä tai ei. Yrityksessä tulee olla osa tiettyä peruskivijalkaa ja toinen osa joustoa, jolloin mahdollistettaisiin muutoksen ja ajassa toimimisen elementit. Kehittyvä maailma ja toimintaympäristö sekä toiminnan välineet koskettavat myös tavarankuljetustoimintaa. Tilanne, jossa ihmiset ja robotit tekevät työtä yhdessä, saattaa olla hyvinkin tulevaisuutta myös tieliikenteen tavarankuljetustoiminnassa.

Haastattelukysymysten vastauksista on havaittavissa, mitkä ovat vastuullisuuden ja turvallisuuden merkityksellisintä olemusta. Tästä näkökulmasta tulokset viittaavat, että turvallisuus merkitsee erityistä huolellisuutta raskaan maantieliikenteen tavarankuljetustoiminnassa. Erityinen huolellisuus tulee julki ja se on otettu huomioon arjen tasolla siten, että kuljetuskalusto on kaikin puolin kunnossa, kuljettajien työhyvinvoinnista on huolehdittu ja ajoon lähdön varmistukset on tehty sekä reittisuunnitelma on toteutettavissa. Reittisuunnitelma tarkoittaa sitä, että toimitusketjun hallinta on kunnossa. Keskeisiä asioita toimitusketjukokonaisuudessa ovat kuljetusten suunnittelu ja varastojen hallinta. Kuljetusyritysten näkemyksen mukaan ”*ei tyhjäkäyntiä*”.

Näiden lisäksi toimitusketjun suunnittelu ja aikataulutukset ovat asianmukaisia eli ne on mahdollista toteuttaa, sillä esimerkiksi ”*kiire*” mainittiin yhdeksi haasteeksi tavarankuljetustoiminnassa. Aho (2019) tuo väitöstutkimuksessaan esille informanttien sanomana sen, että ”*kaikesta pitää vetää löysät pois*”. Samankaltaisia kommentteja esittivät myös tämän

tutkimuksen kohdeyritykset. SAK:n (2018) tutkimuksen mukaan ”*kiire ja tehokkuusvaatimukset*” ovat suurimmat ongelmat tieliikenteen tavarankuljetustoiminnassa. Työelämäntutkimuksen mukaan työntekijän mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä, työtahtiin, työtehtävien järjestelyihin, työnjakoon ja työmenetelmiin näyttävät heikentyneen (Aho 2019; SAK 2018). Lisäksi tapaturma-alttius on suurempi väsyneellä ja huonokuntoisella kuljettajalla, toteavat puolestaan ammattikuljettajat.

Tutkimuksen kohdeyritysten julkilausumat osoittavat, että maantieliikenteen tavarankuljetustoiminnan turvallisuutta ja vastuullisuutta voidaan tarkastella hyvin pitkälle saman sisältöisesti eri aihealueiden, kuten sosiaalisten ulottuvuuksien, materiaalisten ja taloudellisten sekä tiedonhallinnan, tekniikan ja tulevaisuuslähtöisyyden näkökulmasta. Tällöin vastuullisuuden ja turvallisuuden kytkökset ja riippuvuudet toteutuvat luonnollisena osana kuljetusyrityksen liiketoimintaa. Näin ollen vastuullisuus- ja turvallisuuskäsitteet voidaan nähdä toisistaan erottamattomina ja toisiaan tukevinä ulottuvuuksina.

3.3.2 Aineiston yhteenveto

Suomessa tiekuljetusten toimiala on hyvin pienyritysvoittoinen, sillä lähes puolet kaikista kuljetusyrityksistä liikennöi vain yhdellä autolla. Lisäksi kahden tai kolmen auton yrityksiä on vajaa kolmannes ja neljän tai viiden auton yrityksiä noin kymmenen prosenttia, kaikista alan toimijoista. (SKAL 2019.) Maantiekuljetukset voidaan jakaa usealla tavalla, esimerkiksi esi- ja jälkikuljetuksiin, runko- ja siirtokuljetuksiin sekä nouto- ja jakelukuljetuksiin (Aho 2019). Suomessa suurin osa maantiekuljetuksista toteutetaan suorina kuljetuksina lähtöpaikasta vastaanottoaikaan ilman kuljetusvälineen vaihtoa tai tavarankuljetuksen välikäsitteilyä. Tämän tyyppisiin kuljetuselementteihin liittyvät pääasiassa myös tämän tutkimuksen kohdeyritykset ja niiden liiketoiminta.

Tavarankuljetukseen sisältyy runsaasti päätettäviä asioita, kuten toimitusketjun suunnittelua, kuljetussopimuksia, kustannusten jakautumista, riskien siirtymistä ja vastuuvollisuuksia sekä monia muita muodollisuuksia. Yksi merkittävä haaste ja myös kriittinen kilpailukykyyn vaikuttava tekijä näyttää olevan kuljetustoiminnan hinnoittelun onnistuminen, josta kohdeyritykset mainitsivat sanoin, ”*sopimusneuvottelussa ei tunnu useinkaan olevan hyötyä vastuullisuusmalleista eikä mistään muusta kun hinta on se ainoa valintakriteeri*”. Toinen merkittävä tekijä näyttää olevan tavarankuljetustoimintaan liittyvä kiire, jota kohdeyritykset kuvasivat seuraavasti, ”*koska ajoajat ja kiire ovat usein toistuva ilmiö alallamme joutuvat kuljettajat ajamaan kilpaa kellon kanssa*”. Monta kertaa kiire ei kuitenkaan johdu yksistään ajosta, vaan kaikesta muusta sen ympärillä. Näihin asioihin myös kuljetusyritykset viittasivat vastuullisuuden ja turvallisuuden vaikutuspintoja havainnoissaan.

Kuljetusyritysten turvallisuuselementteihin sisältyvät muun muassa standardit- ja käytännön asiat ennen ajoa lähtöä, kuten kaluston kunnon tarkastus, kuljettajan ajokelpoisuus sekä kuljetuksen toimintaketjuun kuuluvat muut seikat. Kuljetustehtävät hoidetaan

tehtyjen sopimusten, johtamisstrategioiden ja ohjeiden mukaan. Näin ollen voidaan olettaa, että kuljetustoiminta perustuu rutiineihin ja vakiintuneisiin toimintatapoihin. Tämä lisää turvallisuutta muun muassa siitä, että jokainen toimitusketjuun liittyvä tehtäväkokonaisuus on luotettavissa käsissä. Samalla tähän kokonaisuuteen liittyvät vastuullisuuselementit, jotka ilmenevät ikään kuin huomaamatta ennen ajoon lähtöä tapahtuvissa kuormanteko- ja tarkastustoimissa. Monipuoliset kaluston kunnon tarkastukset ja valmiudet ajoon lähtöön valmistautumisessa merkitsevät myös sitä, että kuljettajat kantavat vastuuta sekä omasta ajokunnostaan että kuljetusketjutapahtuman kokonaisuuden moitteettomasta onnistumisesta. Näin ollen turvallisuus ja vastuullisuus ovat läsnä koko ajan. Turvallisuus toteutuu näkyvinä käytännön toimina. Vastuullisuus toimii ajurina käytännön toimien toteuttamisessa. Turvallisuus ja vastuullisuus sanelevat reunaehdot kuljetusyrityksen toiminnalle. Nämä mainitut ovat tieliikenteen kuljetusyritysten toimintatapoja ja rutiineja, jotka lisäävät yrityksen luotettavuutta ja mainetta myös yrityksestä ulospäin. Toisaalta toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset muokkaavat ja vaikuttavat yritykseen päin.

Empirian perusteella on todettavissa, että liiketoiminnan menestyksen elinehto on taloudellinen vastuu, joka näyttäytyy ennakoehdona muille kuljetusyritysten vastuullisuuspyrkimyksille. Taloudellisella vastuulla kuljetusyritys toteuttaa yhteiskuntavastuuta muun muassa siten, että *”verot ja palkat maksetaan ajallaan sekä toteuttaa läpinäkyvää taloudellista raportointia”*. Taloudellisen vastuullisuuden osa-aluetta ja sen tärkeyttä kuljetusyritykset korostivat hyvinkin yhtenevin kommentein. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteivät muut vastuullisuuden osa-alueet olisi merkittäviä kuljetusyritysten liiketoiminnassa. Vastuullisella toiminnalla koettiin mahdollistettavan ja *”vahvistettavan kassavirtoja”*. Lisäksi *”pidetään kuljetuskalusto moitteettomassa toimintakunnossa sekä pyritään luotettaviin ja pitkäaikaisiin toimittajasuhteisiin polttoaineiden hankinnoissa sekä muissa investoinneissa”*. Tällä tavoin pyritään myös hankkimaan synergiaetuja. Tällöin tavoitteena on edistää ympäristövastuun toteutumista ikään kuin kylkiäisenä, sillä ympäristövastuu on myös tärkeä yhteiskuntavastuun muoto. Tästä huolimatta ympäristövastuun tärkeyttä ei vielä tunnustettu riittävällä tasolla ja niinpä ympäristövastuun merkityksen sisäistämässä on parannettavaa, niin kuljetusyritystasolla kuin yhteiskuntatasolla tarkasteltuna.

Maantieliikenteen tavarankuljetusala on haasteellista muun muassa energiategohokkuuden ja päästöjen suhteen. Sen vuoksi on tärkeää, että tartutaan erilaisiin kehitystoimiin esimerkiksi päästöjen vähentämiseksi ja toisaalta kasvatetaan synergiaetuja puolin ja toisin eri yhteistyökumppaneiden kanssa. Ylipäänsä menestyäkseen kuljetusyritysten on kyettävä tasapainottelemaan ympäristönäkökohtien sekä yhteiskunnallisten ja taloudellisten seikkojen välillä. Voidakseen toimia sekä vastuullisesti että turvallisuuskriteerit täyttäen yrityksen on selvitettävä ympäristövaikutukset, tunnettava lainsäädäntö ja noudatettava sitä. Vastuullisen toiminnan vähimmäistasona pidettiin lakien ja säännösten noudattamista; jo se antaa yritykselle oikeuden toimia markkinoilla. Lainsäädännölliset laiminlyönnit aiheuttavat rangaistuksia ja mahdollisesti maineen menettämisen, jotka lopulta vaikutta-

vat myös yrityksen taloudelliseen menestykseen. Näitä kaikkia tarkasteltuja asioita kuljetusyrietykset korostivat haastattelukysymysten vastauskommenteissaan.

Tavarankuljetustoiminta kokonaisuudessaan on hyvin haasteellista monessakin mielessä. Haasteiden kombinaatioon tutkimuksen kohdeyritykset liittivät ”*säännösten, standardien ja muiden lupajärjestelmien suuren määrän*”, jonka hallinta ja seuranta mainittiin työlääksi. Toisaalta tiedostettiin, että sääntelyllä määritellään tavarankuljetustoiminnan pelisäännöt, joita kuljetusyrietykset joutuvat noudattamaan hyvinkin tarkasti, jos tavoitteena on olla luotettavia, turvallisuus- sekä vastuullisuusasioita noudattavia yrityksiä. Toisaalta sääntelyn moniulotteinen määrä yhtäältä mainittiin kuljetusyrietyksen kivijalkana ja minimivaatimuksia tukevana elementtinä, toisaalta se jossain tilanteissa koettiin toimintavapauksia rajoittavana tekijänä, mitä ei aina helposti pidetä hyväksyttävänä.

Kuljetusyrietykset kiinnittivät huomiota ja osittain asennoituivat kriittisestikin normiston ja sopimusten moninaisuuteen. Haasteena ja työläänä koettiin sopimusten hallinta. Tavarankuljetustoimintaan liittyy erilaisia sopimuksia. Niiden hallinta tulisikin olla vastuullistettuna yrityksen liiketoiminnassa. Kuljetusyrietykset on riippuvainen sopimuskumppaneista ja kuljetusyrietykset ehdottivatkin, että erilaiset sopimukset tulisi voida integroida osaksi yrityksen strategiaa ja vastuullisuutta. Sopimusten tekninen seuranta, raportointi ja riskien hallinta voisi tuoda tehokkaampaa, ja vähemmän työtä sisältävää toimintaa. Kehitystyössä tulisi ottaa huomioon eri järjestelmien asettamat vaatimukset sekä soveltuvuudet ja riippuvuudet toisista järjestelmistä jo vastuullisen toiminnan alkukehitysvaiheessa. Kuljetustoimintaa edistävänä tekijänä mainittiin paikannus- ja mobiiliteknologia ja sen merkitys logististen palvelujen optimoinnissa.

Kuljetusalalla verkostoituminen on tyypillistä, ja suuret yritykset ostavat usein kuljetuspalveluja muilta alihankintana. Keskustelu vastuullisuudesta on enemminkin keskitynyt suuriin yrityksiin. Kuitenkin pienet ja keskisuuret kuljetusyrietykset muodostavat enemmistön tavarankuljetustoiminnasta Suomessa (Kalliojärvi 2016). Yrityksillä on merkittävä rooli vastuullisuuden lisäämisestä maantieliikenteen tavarankuljetustoiminnassa. Tämä on haaste vastuullisen kuljetustoiminnan kehittämiseksi myös tulevaisuudessa. Tutkimuksen kuljetusyrietykset ovat kommentoissaan esittäneet erilaista palautetta ja kehittämisehdotuksia vastuullisuusajattelun jatkojalostamiseksi seuraavasti:

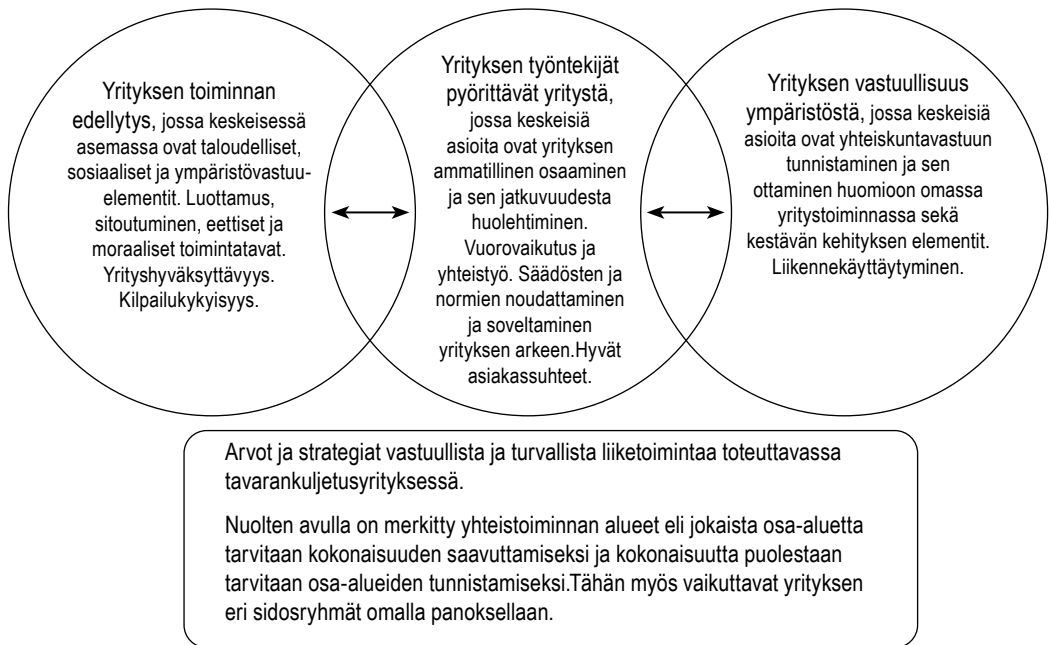
- ”*ehkä olisi hyvä jatkojalostaa Trafjn projektia sertifikaatio tai vastuullisuusstandardi suuntaan*”.
- ”*mitenkä kuljetusyrietykset siirtää vastuullisuuden omiin sopimuksiin. Kun alan ongelma on että rahdin maksaja ottaa halvimman tarjouksen välittämättä maksaako yritys millaista palkkaa työntekijälle, hoitaako muita vastuutaan, millainen on kalusto ym.*”
- ”*miten kuljetusyrietykset siirtäisivät vastuullisuuden omiin sopimuksiinsa*”
- ”*sopimusneuvotteluissa ei tunnu useinkaan olevan hyötyä vastuullisuusmalleista eikä mistään muusta kuin hinnasta, joka näyttää olevan se ainoa valintakriteeri*”
- ”*koulutus ja osaaminen, ymmärtäminen taloudellisista asioista ja myös tämä vastuullisuusmalli ovat asioita, joilla ala oppii toimimaan taloudellisesti järkevämmiin*”

- *”kehittämisehdotuksena esitetään vastuullisuusraportoinnin hyödynnettävyys ja myös sen tehostaminen”*
- *”taloudellinen mahdollistaa, sosiaalinen vahvistaa, ekologinen on yhtä tärkeä mutta, jos eivät perusasiat ole kunnossa on ekologiseenkin vaikea vaikuttaa. Toisen kautta ajateltuna ekologisuus tulee automaattisesti jos saadaan vastuullisuusajattelu yritykseen istutettua”*
- *”parempi raskaan liikenteen suunnittelu (kuorma-autoille sopivat vibreät aallot; leveämmät tiet että oikealta pääsee ohittamaan vasemmalle kääntyviä autoja)”*
- *”oikeat tunnusluvut ovat aina paikallaan – niiden huolellinen valinta on tärkeämpää”*
- *”tutkimusta aloitettaessa odotukset olivat kovat, loppu tulemana pidän kuitenkin sen olevan pelkkää sanailua ja turhaa höpinää. Olisi hyvä trafissakin tutustua kuljetusyrittäjien todelliseen työelämään ja jalkautua arkipäivään, esim. tukkikuskin mukaan talvipakkasella on eri asia luoda sertifikaatteja ja toimintamalleja kuin nähdä miten kuljetukset oikeasti hoituvat”.*

Tutkimuksessa selvisi, että Liikenteen turvallisuusvirasto Trafin vastuullisuusmallissa mukanaolon vaikutuksesta tutkimuksen kuljetusyrietykset ovat saaneet tavalla tai toisella uusia ajatuksia sekä selkeyttä omille jo olemassa oleville ajatuksilleen ja toimintatavoilleen. Tämän tiivistäen eräs kohdeyrityksen toimitusjohtaja esitti, että *”on hyvä, että jo aikoinaan keksitty vastuullisuus herätetään ja laitetaan liikkeelle uudestaan”*. Näyttää siltä, että vastuullisuusmalli on synnyttänyt uutta näkökulmaa kuljetusyrietyksille sekä, avannut syitä yritystoiminnan uudistamiselle. Tällöin mallia on tarkasteltu uudesta näkökulmasta, millainen yrityksen toimintatilanne on nyt ja mihin olisi hyvä pyrkiä sekä millä keinoin menestystekijöitä saavutetaan. Näiden esitettyjen pohdintojen ansiosta kuljetusyrietyksen strategia ja arvot asetetaan uuteen asentoon.

Tutkimus avaa uusia mahdollisuuksia nähdä vastuullisuus monimuotoisuudessaan rakentavana ja tuloksia edistäväenä kokonaisuutena. Tällä on merkitystä muidenkin kuin tämän tutkimuksen kohdeyritysten näkemyksissä. Vastuullisuus ja turvallisuus ovat merkittäviä menestystekijöitä maantiliikenteen tavarankuljetusyrietysten liiketoiminnassa. Turvallinen toiminta on keskeinen edellytys liiketoiminnalle, ja täten myös merkittävä yhteiskunnalle, sillä vastuullisella toiminnalla voidaan kehittää uusia kilpailukeinoja. Onnistuneella kilpailulla pystytään markkinoilla toimimaan hyvämaineisena kuljetusyrietyksenä. Pitkän aikavälin kestävyys näyttää olevan liiketoiminnan ydintä, jossa vastuullisuus toteutuu kuljetusyrietyksen taloudellisina, sosiaalisina ja ympäristövaikutuksina.

Kuviossa 6 esitetään yhteenveto siitä, miten turvallisuusvastuullisuuden ulottuvuudet näyttäytyvät tutkimuksen kuljetusyrietyksen esittämänä sekä miten ne asemoituvat heidän liiketoimintaansa. Sitovana tekijänä ovat arvot ja strategia.



Kuvio 6. Vastuullisuus on aitoa ja todellista liiketoimintaa.

Synteesipohdinnan lopuksi kuviossa 6 on tulkinta, jossa tulkintalähteenä käytetään tutkimukseen osallistuneiden kohdeyritysten näkemyksiä arvoista ja strategiasta. Tutkimuksen kohdeyritykset korostavat strategianäkökulmaansa seuraavasti: ”pysyä mukana alati kove-nevassa kilpailussa”, ”selkeät ja yhtenäiset tavat toimia”, ”että asiakkaat saavat kustannuste-hokasta, laadukasta ja ympäristöystävällistä palvelua ammattitaidolla toimitettuna”, ”pit-käkestoiset asiakassuhteet”, ”olla haluttu toimija, joka tunnetaan laadukkuudesta vahvistaa ydinosaamistaan uusilla kumppanuuksilla”, ”pidämme talouden kunnossa ja hoidamme omat velvoitteemme oikein ja oikeamääräisesti sovittuina päivinä – rehellisesti toimien”, ”yri-tys tarjoaa turvallisen ja luotettavan työyhteisön henkilöstölleen”.

Arvot puolestaan nähtiin seuraavina elementteinä: ”sitoudumme toimimaan lupaustem-me mukaisesti”, ”toimintamme tähtää kestävään kehitykseen ja jatkuvuuteen”, ”viestimme avoimesti asiakkaidemme, henkilöstömme ja sidosryhmiemme kanssa”, ”vastuullinen toiminta”, ”vastuullisuus, työhyvinvointi, yrityskulttuuri ja näiden pitäminen hyvällä tasolla”, ”yri-tys toimii siten, ettei aiheuta vahinkoa ympäristölleen ja tekee eri tahojen kanssa yhteistyötä yhteisesti sovittujen pelisääntöjen pohjalta”.

Kuljetusyritystoiminnassa strategian ja arvojen vaikuttavuus näyttää ulottuvan kaik-kiin eri vastuullisuuden osa-alueisiin, kuten myös turvallisuuden olemukseen. Taloudelli-nen, sosiaalinen ja ekologinen vastuu muodostavat sekä sisäisen että ulkoisen systeemin, ja tämän vuoksi myös vastuullisuuden elementit ja elementtien osat vaikuttavat toisiinsa ja myös muodostavat riippuvuussuhteen. Tämä merkitsee sitä, että eri vastuiden osa-alueet

eivät ole erillisiä siiloja, vaan niillä on selkeät kytkökset ja riippuvuudet toisiinsa. Yrityksen kokonaisvastuullisuus vaikuttaa sekä sisäiseen että ulkoiseen ympäristöön, mutta se on myös itse ympäristönsä vaikutuksen alainen (Jalonen 2007). Tähän kokonaisuuteen kuuluvat yritys vastuun alakäsitteet eli taloudellinen, sosiaalinen ja ekologinen vastuu, jotka ovat osa vastuullisuusperheen kokonaisuutta ja vaikuttavat kuljetusyrityksen toimintaan, joko yhtenä osana vastuita tai yhteisenä siilona, riippuen siitä, mistä näkökulmasta asioita tarkastellaan ja mikä on tärkeysjärjestys kulloisessakin tarkastelussa. Jalonen (2007) viittaa osajärjestelmien välisiin kytköksiin, joita voidaan kuvata systeemien perusluonteeksi ja joita tässä tapauksessa edustavat vastuullisuuden eri ulottuvuudet maantieliikenteen tavarankuljetustoiminnassa. Näiden ohella selkeät lakiin perustuvat perussäännöt ovat etu tieliikenteen kuljetustoiminnalle. Hyvä sopimukseen perustuva yhteistyö puolestaan on peruslähtökohta, mutta tähän liittyy ja myös korostuneesti esiintyy niin sanottu vahvemman oikeus kilpailutetussa tavarankuljetustoiminnassa, minkä tutkimuksen kohdeyritykset pukivat sanoiksi toteamalla, että kuljetuspalvelun hinta on se ratkaiseva tekijä.

4 Empiria- ja teorialähtöinen näkökulma

Tieliikenne on Suomessa erityisen tärkeässä asemassa, koska maa on harvaan asuttu ja etäisyydet ovat pitkiä eikä muita kuljetusmuotoja voi useinkaan käyttää. Liikenne- ja kuljetusala tarjoaa monipuolisia tehtäviä, jotka vaihtelevat kuljetusten hoitamisesta niiden suunnitteluun, lastaamiseen ja kuormaamiseen sekä varastointiin, asiakirjojen hoitamiseen, asiakaspalveluun sekä erilaisiin kehitys- ja johtotehtäviin liittyvinä toimintoina. Kuljetusmuotojen uudistuksia voidaan kuvata kehitysristeykseksi, jossa peilataan menneeseen ja tavoitellaan tuloksellista tulevaisuutta.

Niemelän et al. (2008, 48) mukaan strateginen suunnittelu on ensimmäinen vaihe yritysstrategian mallintamisessa operatiivisella tasolla hyödynnettäväksi. Strategian selkeä määrittely auttaa vastuullisuuden käyttöönottovaihetta ja on apuna myös ylläpitoaikana. Vastuullisuuden käyttöönottovaiheessa toimitaan usein monien eri rajapintojen ja jännitteiden (Stenvall et al. 2014) välimaastossa, koska preferenssit ovat erilaisia ja resurssit rajallisia. Resurssit voidaan jakaa aineellisiin ja aineettomiin. Näistä aineettomat resurssit kohdentuvat yrityksen henkilöstöön ja aineelliset resurssit ovat yrityksen käyttöomaisuutta. (ks. Kujansivu et al. 2007; Roos et al. 2006; Toivanen et al. 2014). Vastuullisen toiminnan käyttöönotossa olennaista on tunnistaa nykyinen osaaminen ja verrata sitä vision ja strategian tavoitetilään. (Tarjanne et al. 2015; Kavèn 2012; Syväjärvi et al. 2003; Näsi et al. 2008.) Karlöf (1995) tiivistää visio- ja strategiakäsitteet osittain päällekkäisiksi ilmiöiksi, sillä molemmat kuvaavat toiminnan toivottua tulevaisuutta. Vastuullisen toiminnan toteuttaminen vaatii konkreettisia asioita, jolloin vastuullisuutta ja sen kaikkia osa-alueita on hyvä tarkastella eri tasoina. (Näsi ja Neilimo 2008, 179; TEM (2020).)

Haasteena on, mitkä ovat ne johtamisen keinot, joiden avulla saadaan kristallinkirkkaana todennettua koko henkilöstölle, että vastuullisuus on uuden mahdollisuus, ja onnistumisen edellytyksenä on yhteinen tahtotila. Vastuullisessa liiketoiminnassa vaikuttavia tekijöitä ovat arvot ja asenteet sekä eettiset ja moraaliset toimintatavat. (Teittinen et al. 2018; Näsi et al. 2008, 44; Elo-Pärssinen 2007; HS, Johansson 2020.) Arvot ovat yksilön sisällään pitämiä ja ne voivat vaikuttaa tai olla vaikuttamatta toimintaan ja käyttäytymiseen

(Teittinen et al. 2018; Ladkin 2015). Yrityksen arvojen kirjaaminen ja niistä viestiminen on yksi tapa kertoa, millainen yrittäjän oma näkemys on oikeasta ja väärästä tavasta toimia (Lehto et al. 2019; Aaltonen et al. 2003). Lähdesmäen (2012) näkemyksen mukaan arvojen määrittely ja dokumentointi kirkastaa näkymää yrityksestä ulospäin ja näin vahvistaa yrityksen kilpailukykyä.

Menestyksellistä on se, että kyetään yhdessä etsimään ongelmiin tai kehitystarpeisiin ratkaisuja, joilla on merkitystä ja jotka tuottavat tuloksia kokonaisvaltaisesti kuljetusyrityksen liiketoimintaan. Tällöin toiminnassa on tulevaisuuslähtöinen tavoite ja näkökulma kehitystä rakentavana tekijänä. Vastuullisuusajattelukokonaisuus ei ole irrallista sanahelinää, vaan yrityksen strategiaan integroitunutta liiketoimintaa. Vaikuttavuuden systemaattisella mittaamisella voidaan saavuttaa monenlaisia liiketoiminnallisia etuja mainehyödyistä operatiiviseen tehostamiseen ja asiakkaiden tarpeiden parempaan ymmärtämiseen. (Meklin 2001; Kettunen 2018.) Näiden lisäksi vaikuttavuus pyritään tuottamaan kilpailijoita tehokkaammin. (tutkimuksen kohdeyritykset; ja Dahler-Larsen 2005.) Meklinin (2001,107) mukaan vaikuttavuudesta kertoo se, miten hyvin liiketoiminnassa saavutetaan tavoitteet.

Vastuullista yritystoimintaa olisi hyvä tarkastella vaikutusketjulähtöisesti. Tällöin ensimmäisessä osassa tarkastellaan tekojen vaatimia resursseja eli panoksia (input). Vastuullisuusketjun toinen osa kattaa mitattavissa olevat tehdyt työt eli teot (output). (mm. Myllykangas 2009; Dahler-Larsen 2005.) Konkreettisten tekojen suunnittelua edeltää kuitenkin aina kohderyhmien tunnistaminen ja segmentointi. Segmentointi auttaa suuntaamaan rajalliset resurssit niin, että asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. Segmenttejä pohdittaessa on tehtävä rajauksia, kuten esimerkiksi tavarankuljetukseen liittyen maantieteellinen rajaus ja toisaalta asiakaskannattavuuteen liittyvä rajaus. (Solakivi et al. 2018; Fisher 1997.) Tällöin kuljetusyritys tekee rajauksen liiketoiminta-alueestaan ja asiakaskuntansa laajuudesta. Yhtä yksiselitteistä vastuullisen toiminnan mallia ei liene olemassa. Vaikuttavia tekijöitä on useita, kuten yrityksen liiketoiminnan rakenteet ja prosessit, joiden pohjalta rakennetaan yrityksen strategiat, tehtävät sekä muut juuri tähän yritystoimintaan liittyvät yksityiskohtaiset erikoisuudet. (Mintzberg 1987, 28-29; 1994, 38-39; Schneider et al. 2011.) Tällöin myös vastuullisen toiminnan mallit rakennetaan ja kehitetään yrityskohtaisesti uniikeiksi. Yrityksen johto määrittää tavoitteet ja toimintatavat, joiden taustalla vaikuttavat niin yrityksen strategiat, arvot, eettiset näkemykset kuin moraaliset ulottuvuudetkin. (Pihlajasaari et al. 2013; Ikola-Norrbacka et al. 2012; Myllykangas 2009; Markkula 2011; Harjamäki 2013.)

Taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristövastuut ovat kaikki riippuvaisia ihmisten toiminnasta, ja siten yhteiskuntavastuu on myös käsitteellisesti tulkittavissa näitä kaikkia kolmea vastuualueetta koskevaksi käsitteeksi. (mm. Busse 2016; Schneider et al. 2012, 244-245; Loikkanen et al. 2007.) Näin ollen menestyäkseen yrityksen on kyettävä tasapainoilemaan ympäristönäkökohtien sekä yhteiskunnallisten ja taloudellisten seikkojen välillä. (mm. Forsman-Hugg et al. 2013; Fernández-Muniz et al. 2009; Niskala et al. 2013.) Voidakseen

toimia vastuullisesti yrityksen tulee selvittää ympäristövaikutukset, tuntee toimialaan liittyvä lainsäädäntö ja noudattaa sitä. Todellisen vastuullisuuden mahdollistaa ja toteuttaa yrityksen henkilöstö. Vastuullisuuden lähtökohtana ovat yrityksen arvot, periaatteet ja tavoitteet.

Maineeltaan hyvä yritys pystyy tarjoamaan vakuuden kestävän vastuullisuuden korkeasta laadusta ja voi näin luoda sillä lisäarvoa (Aula et al. 2005). Jotta vastuullisuus saadaan aidoksi ja näkyväksi osaksi maantieliikenteen tavarankuljetustoiminnan käytäntöä, se tulisi sisällyttää osaksi pitkän tähtäyksen suunnittelua, vuosisuunnittelua ja toimintajärjestelmiä. (Rantala et al. 2004; Senge 1990.) On otettava huomioon, että vastuukäsitteet ja niiden sisältö muuttuvat jatkuvasti sitä mukaan, kun yhteiskunta ja sen odotukset ja normit muuttuvat. Normit ovat arvojen varaan rakentuvia, käyttäytymistä ohjaavia sääntöjä, jotka muuttavat arvot toiminnaksi. (HS, Johansson 2020.) Keränen (2015) viittaa tutkimuksessaan siihen, että ei ole yhtä oikeaa tapaa olla vastuullinen, vaan vastuullisuuden muoto voi vaihdella muun muassa liiketoimintaympäristön mukaan. Lisäksi eri ihmiset tulkitsevat ja käyttävät samaakin tietoa varsin eri tavoin, mikä johtuu muun muassa siitä, toimivatko he yksin vai yhdessä, mikä on heidän arvomaailmansa, aikaisempi tietämyksensä tai tämän hetkiset preferenssinsä (Tammi 2006). Yritysten odotetaan toimivan entistä selvemmin hyvää moraaliala noudattaen, jolloin liiketoiminta nojaa eettisiin periaatteisiin, rehellisyyteen, läpinäkyvyyteen, luotettavuuteen sekä vuorovaikutteiseen toimintaan niin yrityksen sisäisten kuin ulkoisten sidosryhmien kanssa. Vastuullisuudella annetaan merkitys kuljetusyrityksen liiketoiminnalle. Keskeinen kysymys on, miten vastuullisuus saadaan juurrutettua ensisijaisesti vapaaehtoisin keinoin osaksi kuljetusyrityksen toimintatapoja. (vastuullisuusasiantuntijat.)

Salmivaara et al. (2019) korostavat, että Euroopan unionin tavoitteet kestävän kehityksen jatkuvuudesta edellyttävät selkeämpiä poliittisia linjauksia (ks.VN 23/2019) jo siitäkin syystä, että kestävä kehitys ja vastuullisuus esitetään yrityksille vapaaehtoisena. Vapaaehtoisuus antaa yrityksille mahdollisuuden toimia nyt tai tulevaisuudessa. Poliittisten päätösten uudelleen arviointien avulla voidaan lieventää ristiriitoja ja täten myös poistaa tai vähentää passiivisen vastuullisen yritystoiminnan asemaa kestävän kehityksen linjauksissa. Toisaalta vapauden ja mahdollisuuksien lisäämisellä on myös käänköpuolensa. Yrityksillä on käytettävissään yhtä aikaa sekä vapautta että vastuuta, joiden valinnoista päätöksenteko saattaa olla haasteellista.

4.1 Yritysvastuu ja sen perusulottuvuudet

Toimiva yhteiskuntavastuu on yrityksen vastuun ulottamista pidemmälle kuin lait ja määräykset vaativat ja samalla varautumista tulevaisuuden lakeihin, normeihin ja asiakasvaatimuksiin. Tällaiseen ennakoivaan yritystoimintaan voidaan myös sisällyttää riskeihin varautumisen näkökulma, jolloin otetaan huomioon myös kestävän kehityksen toteuttamiseen liittyvät elvytystoimet (Nisula 2018; Uusitalo et al. 2009). Toisin sanoen yhteiskun-

tavastuu on jostain näkökulmasta tarkasteltuna myös yrityksen strategisen suunnittelun arkipäivää, jolla reagoidaan sekä tulevaisuuden mahdollisuuksiin että riskeihin. Samalla myös tarkastellaan vastuulliseen toimintaan liittyvien eri vastuullisuusosa-alueiden tehtävää yrityksen liiketoiminnassa.

Haasteena on, miten saada omistajat, asiakkaat ja muut liikekumppanit sekä kilpailijat tietoisiksi vastuullisesta liiketoiminnasta. (Kuvaja et al. 2008, 33). Lisäksi ei riitä, että tuodaan julki vastuullisuus yrityksen toimintaan kuuluvana toimintana. On myös kyettävä uudelleen ja yhä uudelleen tuottamaan näyttöä siitä, että yritys myös kokoajan kehittää vastuullista liiketoimintaansa ajan ja muutosten vaatimusten mukaisesti. (Howe 2008.) Käytännössä yrityksen vastuun määrittelevät sekä yritys että sen ulkopuoliset tahot (Sorsa 2010, 156). Toimien tulee kuitenkin olla kyseiseen yritykseen sovellettavissa ja yrityksen resurssien puitteissa mahdollista toteuttaa (Rohweder 2004; Niskala et al. 2013; Ketola 2005). Vastuullisuuden konkretisoiminen on yksi keskeisimmistä asioista. Sen vuoksi ydinkysymyksiä ovat: mitkä ovat niitä vastuullisuusasioita, jotka ensi sijassa tulee ottaa käyttöön kuljetusyrityksen liiketoiminnassa ja millainen on yrityksen selviytymiskyky (resilienssi) vastuullisuuden toimeenpanossa.

Vapaaehtoinen vastuullisuus kuljetusyritysten liiketoiminnassa sisältää sekä ulkoiset haasteet, kuten lainsäädäntö, sidosryhmät ja vuorovaikutukset että eettiset ja moraaliset kysymykset. Sisäiset haasteet rakentuvat henkilöstöstä ja osaamisesta, arvoista ja kulttuurista sekä sisäisistä ohjeista ja menettelytavoista. (Möttö 2015.) Sidoryhmien merkitys vastuullisessa liiketoiminnassa ilmenee sidosryhmäarvoina, sidosryhmän roolina sekä vuorovaikutuksena (Takala et al. 2000; Talvio et al. 2004; Porter et al. 2011; Kujala et al. 2017). Yrityksen vastuullisen toiminnan perustana on yrityksen historia, perinteet, kulttuuri ja kilpailuympäristö (Pihlajasaari 2015). Omistajien ja johtajien aktiivinen toimintaympäristön luotsaus ja korkea eettinen sitoutuminen parantavat yrityksen vastuullista toimintaa ja sen vaikutuksia. (mm. Varis 2012; Porter et al. 2011; Talvio et al. 2004; Takala et al. 2000; Freeman et al. 2017; Kujala et al. 2017; Laajalahti 2018; Malkamäki et al. 2019.) Yritystoiminnan sisäisiä käytänteitä ja hyviä toimintatapoja edistävät keskinäiset vuoropuhelut niin sisäisten kuin ulkoisten sidosryhmien kanssa (Möttö 2015).

Tästä näkökulmasta tarkasteltuna yrityksen toimintatapojen tulee olla kestäviä ja edistää yhteiskunnan hyvinvointia lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Tämän lisäksi vastuullisuuden tulee olla osa yrityksen jatkuvaa toimintaa, ei pelkästään yksittäisiä tekoja (Niskala et al. 2013; Pöllänen et al. 2015). McWilliamsin ja Siegelin (2001) näkemyksen mukaan yrityksen vastuullisen toiminnan tarkoituksena on edistää yhteiskunnallista hyvää. Tällaiseksi toiminta useimmiten mielletään, kun se ylittää lainvaatimukset sekä yrityksen intressit. Ketola (2005, 174) toteaa, että jos yritys haluaa todella toimia vastuullisesti, se valitsee hyve-eettiset arvot, jotka eivät kuitenkaan sulje pois hyödyn saannin mahdollisuutta. (mm. Trevino et al. 2003; Elo-Pärssinen 2007; Pihlajasaari et al. 2013; Ikola-Norrbacka et al. 2012; Banerjee 2008; MacIntyre 2004; Näsi et al. 2008; Sorsa 2018.) Yritysvastuu ulottuu koskemaan myös palveluja ja tuotteita, joita yritys tuottaa sidosryhmien ja asiakkaiden

odotusten ja arvostusten perusteella (Hämäläinen 2013; Harmaala et al. 2012, 16-17; Prahalad et al. 2004). Talousvastuullisuuden rinnalle erityisesti etiikan teorioiden käsitteellistämässä on liitetty hyve-etiikan lisäksi myös velvollisuusetiikkaa, seurausetiikkaa ja usein normatiivisia näkemyksiä siitä, missä määrin ja millä tavoin liikeyritysten tulisi vastata liiketoimintansa vaikutuksista ympäristöön, yhteiskuntaan ja eri sidosryhmiin (Carroll 1991; Freeman 2010; Agnihotri 2013).

Yritysten yhteiskuntavastuun parantaminen on liitetty voimakkaasti kilpailukyvyyn ja imagon parantamiseen (Mäläskä 2015; Karlöf 1995, 334-337; Harmaala et al. 2012). Tämä vaatimus kasvaa erityisesti, kun kuljetusyritystoiminta kansainvälistyy aiempaa enemmän. Yhteiskuntavastuun huomioon ottaminen on myös sidosryhmien väliseen kommunikointiin ja toiminnan läpinäkyvyyteen sekä riskienhallintaan (risk management), kustannussäästöihin ja innovointivalmiuden parantumiseen liittyvä asia. (mm. Pellinen 2003; Joutsenvirta et al. 2011; Renn 2008; Flink et al. 2007; Malin et al. 2017.) Riskienhallintaan liittyy tulevaisuuslähtöinen aktiivinen varautuminen (Nisula 2015; 2018; Heikkurinen et al. 2011; Heikkurinen 2010). Vastuullisen toiminnan odotetaan edistävän yrityksen innovatiivisuutta, tehostavan riskienhallintaa (Saksi 2013, 18; Renn 2008; Liuhamo 2009), mahdollistavan kestäväen kehityksen mukaista kasvua ja auttavan turvaamaan liiketoiminnan edellytykset myös pitkällä aikavälillä. Reunaehdoista tässä kuitenkin on, muun muassa se, että vastuullisuustavoitteet voivat jäädä saavuttamatta, jos ne jäävät irrallisiksi yritysstrategiasta ja käytännön teoista sekä johtoryhmätyöskentelystä. (Saksi 2013; Baumgartner et al. 2010; Sen et al. 2001.) Ratkaisukeinoina voidaan nähdä muun muassa se, että vastuullisuus eri ulottuvuuksiin liitetään yrityksen strategiaan ja vielä siten, että se on jalkautettu ja tiedostettu sekä myös ymmärrettävästi esitetty yrityksen kaikille tasoille. (Scneider et al. 2011; Liuhamo 2009.)

Vastuullinen liiketoiminta on jo peruslähtökohdiltaan varsin problemaattista, sillä vapaassa markkinataloudessa menestyäkseen yrityksen on kyettävä raivaamaan itselleen vahva toiminnan tila muiden yritystoimijoiden joukossa (Carcia-Rosell 2013; Alhola et al. 2005; Roos et al. 2006; Krogars 1999). Talusteoriassa markkinoiden tärkein ohjauskeino on hinta, joka toimii kannustimena ja antaa informaatiota kuluttajien tarpeista ja tuotantokustannuksista. Toinen tärkeä ohjauskeino on kilpailu. Kilpailu kannustaa yrityksiä kehittymään, toimimaan järkevämmiin sekä kehittämään tuotteitaan ja osaamistaan. Toisaalta vastuullisuus on myös kilpailuvaltti. Tuotanto sijoittuu sinne, missä ammattitaito, koulutustaso ja sosiaalinen turvallisuus ovat korkeaa tasoa (Kesti et al. 2009; Salmivaara et al. 2020). Markkinoilla viime kädessä kuluttajien tahto määrää tuotettujen tavaroiden ja palvelujen valikoiman ja hinnan. Tehokkuus on talusteorian markkinoille antama teoreettinen tehtävä (SMT, Stakes). Näihin esitettyihin elementteihin, kilpailu, hinta ja markkinat sekä niiden vaikuttavuuteen kuljetusalalla, kiinnittivät huomiota myös tämän tutkimuksen kohdeyritykset.

Strategisen suunnittelun, mallin ja aseman hahmottaminen edellyttää myös toimintaympäristön analysointia sekä tarkastelua siitä, mikä on yrityksen sijoittuminen mark-

kinoilla. (ks. Mintzberg et al. 1998 ja 1996; Laaksonen et al. 2009.) Markkinoilla menestyminen on elinehto maantieliikenteen tavarankuljetustoiminnalle. Menestystä tukeva strategia on yksi kilpailukeino liiketoiminnassa. *”Vastuullisuudesta voi rakentaa liiketoimintaa, kun pystyy osoittamaan sen tuoman lisäarvon asiakkaalle. Harmillisen usein tätä ei edes yritetä, joten usein se jää pelkäksi huuhaaksi”, ”Kuljettajat eivät juuri kommentoi muuta kun akuutteja päivakohtaisia ongelmia ja vikoja kalustossa”*. totesi tutkimuksen kohdeyrityksen toimitusjohtaja.

Hyvämaineinen yritys kestää paremmin äkillisiä kolhuja, mutta valmiiksi huonossa kunnossa olevalle yritykselle yllätyksellinen vastoinkäyminen saattaa olla tuhoisaa. Yrityksen maine on uhattuna, mikäli todellinen toiminta ei vastaa sidosryhmien odotuksia ja mielikuvia. Tällöin on havaittavissa aukko todellisen toiminnan ja maineen välillä (Aula et al. 2005; Halonen 2016). Maineeseen ja yrityksen menestymiseen vaikuttavat myös eettinen johtaminen, jolla puolestaan on edistävää vaikutus työilmapiiriin, ja henkilöstön sitoutumiseen. (Huhtala et al. 2013; Riivari 2016; Kangas 2016.) Kestävä toiminta yrityksessä kiteytyy ympäristöön, talouteen ja sosiaaliseen toimintaan liittyväksi vastuullisuudeksi, jossa kumuloituvat vastuullisen liiketoiminnan periaatteet (Code of Conduct). (mm. Baumgartner et al. 2010; Kuisma 2015, 179-180; MacIntyre 2004; Albelda 2011.)

Vastuullisuus on aitoa toimintaa, ei vain *”kilven kiillotusta”*. Tätä ajatustaustaa vasten olisi hyvä tarkastella, millaisia vaikutuksia vastuuton liiketoiminta aiheuttaa. Yrityksen vastuuttomuuden (corporate social irresponsibility) tutkimus on ollut suhteellisen marginaalista, ja on pääosin keskittynyt vertailemaan vastuuttomia käytäntöjä vastuullisiin. (ks. Grappi et al. 2013; Lanne 2007; Erkkilä-Häkkinen 2016.) Langen et al. (2012) mukaan avainulottuvuudet yrityksen vastuullisuudelle ovat muun muassa ympäristövastuullisuus, työhyvinvointi, paikallinen hyvinvointi ja taloudellinen vastuu. Samansuuntaisia vastuullisuusajatuksia julkitoivat tutkimuksen kohdeyritykset.

Yhteiskuntavastuu ja kestävä kehitys käsitteinä eroavat toisistaan, mutta niillä on kuitenkin myös vahva yhteys toisiinsa. Yhteiskuntavastuu kohdistuu organisaation vastuuseen yhteiskunnalle ja ympäristölle. Kestävä kehitys puolestaan kohdistuu laaja-alaisesti koko yhteiskuntaan ja maailmaan. Yhteiskunta- tai yritys vastuussa keskeisessä roolissa ovat yrityksen sidosryhmät. Vastuullisessa toiminnassa sidosryhmien kuuntelu ja niiden kanssa käytävä keskustelu on välttämätöntä (Freeman et al. 2017). Yhteiskunta ja sidosryhmät odottavat yrityksiltä lain noudattamisen ylittävää eettistä käytöstä. Tällöin vastuullisuuden monet ulottuvuudet voivat aueta esimerkiksi sidosryhmäkeskusteluissa, sillä todellisuudessa yhteiskunta muodostuu sidosryhmien verkostoista, samoin kuin yritykset, niiden yhteistyökumppanit ja markkinat, joilla yritykset toimivat. (Vehkaperä 2003; Uimonen 2006; Takala et al. 2000; Kaarakainen et al. 2012.)

4.1.1 Kuljetusyrityksen ydintä

Tieliikennekuljetustyö on yksi Suomen vaarallisimmista toimialoista. Kuljettajan työturvallisuuteen, työkuormitukseen ja työterveyteen vaikuttavat monet tekijät (Aho 2019). Tiekuljetukset toimivat yhä monimutkaisempien ja hektisempien toimitusverkostojen osana, millä on vaikutusta yksittäisen kuljettajan työnkuvaan ja työturvallisuuteen (Joutsensaari 2002; Kärmeniemi et al. 2012; Ilmarinen 2015; Työsuojeluhallinto 2019). Kuljettajan omat asenteet vaikuttavat siihen, miten turvallisesti ja ergonomisesti hän työskentelee (tutkimuksen kohdeyritykset). Arvot, asenteet ja motivaatio ovat tekijöitä, joiden vaikutus on merkittävää työkykyyn ja työhyvinvointiin (Harjamäki 2013; Ylisirniö 2011; Liewendahl 2014; Erkkilä-Häkkinen 2016). Digitalisaation ja muun teknologisen kehityksen myötä myös työmenetelmät muuttuvat, mikä lisää asiantuntijatasoa ja erikoisosaa- jien tarvetta (Palomäki 2020). Turvallisuustoiminnan painopiste puolestaan siirtyy aiempaa enemmän ennakoimiseen ja riskienhallintaan. (Palomäki 2020.) Ammattikohtaisista taidoista merkityksellisinä ja kasvavina taitovaatimuksina nousevat esille laaja-alainen osaaminen ja erityisesti ajoneuvojen sähköisen seurantajärjestelmän käyttöosaaminen ja tähän osaamisalueeseen liittyvät muut toiminnot (Hakamäki-Stylman et al. 2020; tutkimuksen kohdeyritykset).

Yleensä liikenneosaaminen ja sen määrittely pohjautuu ajokorttiasetukseen, liikennekäyttäytymisen hierarkiamalliin, kuljettajakoulutukseen ja sen tavoitteisiin sekä raskaiden ajoneuvojen ennakoivan ajon pelivaramalliin (Vehmas et al. 2008; Roine 2013; Hakamäki-Stylman et al. 2020; Työturvallisuuslaki (738/2002, 19 §). Liikenteen sosiaaliset taidot puolestaan koostuvat viestinnän ja vuorovaikutuksen taidoista, joita ovat muun muassa tulkinta muiden käyttäytymisestä sekä viestintä muille omasta toiminnasta (Halme et al. 2013; Hernetkoski et al. 2007; Graafland et al. 2012; Lehtonen 2003). Ojalan (2013) mukaan turvallisuuden varmistamiseksi on käytetty kuljettajakoulutusta, kuljettajien valvontaa, ohjeista poikkeamisen sanktioita ja tarvittaessa ajo-oikeuden rajaamista. Keskeisenä ohjaavana lainsäädännön kohtana on ollut tieliikennelain (267/1981, § 3) vaatimus, jonka mukaan kuljettajan on noudatettava huolellisuutta ja varovaisuutta vaaran ja vahingon välttämiseksi. Ammattikuljettajan osaamista määrittää ammattipätevyyttä koskeva lainsäädäntö (Aho 2019; Salminen et al. 2007; Häkkänen 2000). Ammattipätevyysvaatimusten mukaan ammattipätevyyden saa viideksi vuodeksi kerrallaan ja pätevyyttä ylläpidetään osallistumalla jatkokoulutukseen (Laki kuorma- ja linja-auton kuljettajan ammattipätevyydestä 2007/273; Vehmas et al. 2008; Hatakka et al. 2014).

Kuljettajan työ on itsenäistä ja sitä tehdään usein epäsäännöllisinä työaikoina (Aho 2019; Lehto et al. 2019; Mauno et al. 2019). Kuljettajat työskentelevät kulkuneuvon ja ohjaamon lisäksi hyvin vaihtelevissa työympäristöissä. Tällaisia ovat terminaalit ja jakelukeskukset (Kärmeniemi et al. 2010; Shibuya et al. 2010; ammattikuljettajat). Kuljetusalan työtapaturmataajuus on selvästi korkeampi kuin kaikkien toimialojen keskiarvo (Kärmeniemi et al. 2009; Kjellén 2000). Suurin osa alan työtapaturmista tapahtuu ohjaamon ulkopuolella, kuten nousemis-, laskeutumis-, nosto-, siirto-, purkaus- ja lastaustilanteissa.

(mm. Järvenpää et al. 2004; Sallinen et al. 2013; Tseng et al. 2005; Shibuya et al. 2010; VnP 1409/1993.) Perinnäisenä näkökulmana tieliikenteen turvallisuuden varmistamisessa on ollut kuljettajien toiminta (Liimatainen et al. 2014; Liimatainen 2006). Edellisten lisäksi tutkimuksen kohdeyritykset kommenteissaan ottavat huomioon taloudelliset ajotavat ja niiden optimointiin liittyviä asioita, jolloin mainittiin, ettei kuljettaja voi välttämättä vaikuttaa kaikkiin ajon ulkopuolisiin toimiin, mutta ajon aikaiset toimet riippuvat täysin kuljettajasta ja ovat polttoainetalouden kannalta merkittäviä. (ks. myös Liimatainen et al. 2009.) Tämän lisäksi todettiin, että vaikka kuljettajakohtaista tietoa saataisiinkin, seurantajärjestelmän rakentaminen oikeudenmukaiseksi ei ole helppoa (tutkimuksen kohdeyritykset; Liimatainen et al. 2009).

Väsymys on yksi merkittävästä ja tavallisista raskaan tieliikenteen vakavien onnettomuuksien riskitekijöistä (Aho 2019; Kärmeniemi et al. 2009, 19; Halikova et al. 2012). Onnettomuuksiin johtaneiden tapaturmien taustalla on muun muassa väsymystä provosoivia tekijöitä, kuten yötyö tai vuorotyö, jolloin synnä saattaa olla puutteellinen uni (Aho 2019; Sianoja 2018; ammattikuljettajat). Edellisten lisäksi väsymykseen ja ajokuntoon vaikuttavana tekijänä saattaa olla eriytymisyys työaikojen ja perheaikojen välillä, varsinkin vuoro- tai yötyön seurauksena. (Aho 2019; Pätilä et al. 2019; Mauno et al. 2019; Kaskisaari 2005; Lämsä et al. 2018; Häkkänen et al. 2000; ammattikuljettajat.) Lisäksi edellisiin voidaan lisätä muu syy, kuten terveydentila sekä huono fyysinen ja henkinen kunto, jotka saattavat myös olla seurausta riittävän liikunnan tai levon puutteesta (Salanne et al. 2013; Ojala 2013; Sallinen et al. 2013; Silla et al. 2014; Tarvonen 2016). Aho (2019) kuvaa tutkimuksessaan kuljetusyrityksen palveluksessa työskentelevien työtä ”*yötä vasten painamisena*” ja ”*tien päältä revitystä elannosta*”. Tutkimuksessaan Aho kysyy, miten ja millaiseksi rekkamiesten työnteko rakentuu tiekuljetusalan käytännössä? Ahon (2019, 20) mukaan työelämää, työmarkkinoita ja ammatteja on tutkittu paljon, mutta tiekuljetusala, saati kuljettajien työ, ei ole liiemmästi herättänyt kiinnostusta yhteiskuntatieteilijöiden keskuudessa.

Tiekuljetusalan osaaminen koostuu pääasiassa kuljetusyrittäjien ja kuljettajien ammattitaidosta. Maantieliikenteen kuorma-autonkuljettajilta vaaditaan ammattipätevyys. Vaatimus perustuu Euroopan unionin direktiiviin 2003/59/EY. Kuljettajien ammattitaidon ensimmäinen perusta on ajokortti ja sen luokat sekä ikärajat (Löytty 2014; Ajokorttilaki (386/2011)). Yrittäjien ammattitaitoa ohjaa vaatimus tavaraliikenteen yrittäjäkoulutuksen ja ammattitaitotutkimnon suorittamisesta. Kuljettajien osaamista ohjailee muun muassa tieliikenteeseen ja ajoneuvojen käyttöön liittyvien lakien ja asetusten lisäksi vaatimus ajokorteista, ammattipätevyyskoulutuksen suorittamisesta ja jatkokoulutuksesta. (ks. Hakamäki-Stylman & Kilpeläinen 2020.) Liikenteen turvallisuusvirastolla (Traficom) on keskeinen asema ja rooli koulutusten hallinnoinnissa ja tutkintojen järjestämisessä. Lisäksi ELY-keskukset hoitavat ja varmentavat maanteiden ja niihin liittyvien laitteiden ja varusteiden kunnossapidon sekä edistävät tieliikenteen turvallisuutta ja sujuvuutta. Etelä-Pohjanmaan ELY-keskus valvoo yrittäjien ammattitaitovaatimusten täyttymistä liikennelupia

haettaessa ja vuosivalvonnassa.¹⁶ Lisäksi poliisi suorittaa niin sanottuja tehovalvontajaksia, joiden tavoitteisiin liittyy myös harmaan talouden ja kuljetusrikollisuuden torjunta. Raskaan liikenteen valvonta on osa liikennevalvonnan kokonaisuutta (Poliisi 2018; Männikkö et al. 2019). Lisäksi poliisilla, tullilla ja rajavartiolaitoksella on yhteiskunnallisesti merkittävä rooli alan markkinoiden valvonnassa ja harmaan talouden kitkemisessä. Tällainen vaatii arjen toimintaan säädöspohjaa, jota edustaa voimassaoleva tieliikennelaki vuodelta 1981 ja sitä täydentävät lukuisat asetukset eri vuosilta. Suomen tieliikennelain-säädäntöä on uudistettu 2017. Ylin alan toimintaa ohjaileva kansallinen viranomainen on liikenne- ja viestintäministeriö (LVM).

Aluehallintovirastojen työsuojelun vastuualueilla on laaja alan työturvallisuuteen liittyvä valvontarooli. Työsuojelutarkastajien valvonta kuljetusyrityksissä painottuu kuljettajien työoloihin ja työturvallisuuteen yritysten toimipisteissä sekä lastausalueilla, ja he valvovat myös työsuojelun yhteistoimintaa ja työterveyshuollon järjestämistä (tarkastajat).¹⁷ Raskaan maantieliikenteen tavarankuljetuksen osalta vastuullisuus- ja turvallisuusasiat ovat erityisen tärkeässä asemassa. Periaatteessa liikenneturvallisuus riippuu viime kädessä teknisistä kysymyksistä ja liikennekäyttäytymisestä (tutkimuksen kohdeyritykset), jossa merkittävänä tekijänä taustalla ovat yksilötason valintoihin vaikuttavat tekijät, kuten arvot ja asenteet. (ks. Alhroth et al. 2011.) Arvot omaksutaan ympäröivästä kulttuurista ja yhteiskunnasta, instituutioista, organisaatioista sekä rakenteista (Näsi et al. 2008; Puohiniemi et al. 2002). Asenne on taipumus reagoida asiaan tai tapahtumaan hyväksyvästi tai hylkäävästi. *”Kaikki toimenpiteet ovat vaiheita joilla parannetaan vastuullisuutta, turvallisuutta ja ekologisuu- tta”* (tutkimuksen kohdeyritykset). Tietoisuus oman vastuullisuus- käyttäytymisen vaikutuksista lisääntyy vähitellen. *”Kun koulutus tapahtuu pienryhmissä ja usein keskustellen ikään kuin ohimennen, syntyy siinä tilanne jossa kuljettaja kokee itse keksineensä asian ja alkaa toteuttaa sitä osin jopa tietämättään”* (tutkimuksen kohdeyrityksen toimitusjohtaja). Asenteilla on vaikutusta siihen, minkälaisia henkilökohtaisia valintoja ja toimintatapoja yksilöt noudattavat kuljettajina, liikkujina tai muina liikennejärjestelmän käyttäjinä (Mononen et al. 2014; tarkastajat). Asenne tieliikennetoiminnassa on erityisen tärkeässä asemassa. Tästä esimerkki: Kun eettiset ja moraaliset sekä vastuulliset toimintatavat eivät olleet kohdallaan, betoniyrityksen ajoneuvosta kipattiin rakennusjätettä luontoon. Kyseessä olevaa toimea luonnehdittiin ympäristörikokseksi (HS 2016).

16 Toimivaltainen viranomainen oli 30.6.2018 saakka Etelä-Pohjanmaan ELY-keskus ja 1.7.2018 alkaen Liikenteen turvallisuusvirasto Trafi, (1.1.2019 alkaen Traficom), (ks. Laki 320/2017, muutoksineen 371/2018; LVM 2018.)

17 (mm. Ojala 2013; Silla et al. 2014; ELY-keskus (693/2006); STM 2011; Lauhkonen 2015; Salanne et al. 2013; Sallinen et al. 2013; Liimatainen et al. 2014; AVI-tarkastajat.)

4.1.2 Vastuullisuus käytännössä

Liiketoiminnan vastuullisuus ja turvallisuus entistä enemmän edellyttävät osaamistarpeita kuljetuslogistiikan eri osa-alueilla. Monimutkaistuvat kuljetusprosessit ja laadukkaiden kuljetuspalvelujen tuottaminen edellyttävät kuljettajilta laaja-alaista osaamista. Osaamistarpeita kasvattavat digitalisaation ja tietotekniikan lisääntyminen kuljetusalalla, mikä tarkoittaa uusien laitteiden käyttöönottoa kuljetusketjun eri vaiheissa. (Ulmanen 2019; Ilmarinen 2015; tutkimuksen kohdeyritykset; ammattikuljettajat.) Digitalisaation haasteisiin kuljetusyrityksen tulee pystyä vastaamaan sekä turvallisuuden että valvonnan näkökulmasta. Nopea teknologinen ja yleinen kuljetusalan kehitys ovat yhdessä saaneet aikaan ilmiön, jossa kuljetuskoulutuksen merkitys korostuu vuosi vuodelta (Hakamäki-Stylman et al. 2020). Huhtala et al. (2013, 87-91) korostavat, että digitalisaation mukanaan tuoma liiketoimintamallien muuttuminen muuttaa myös kuljettajan ja esimiehen osaamistarpeita.

Liiketoiminnan muuttuminen edellyttää paikannusjärjestelmien ja toiminnan seuraamisjärjestelmien asentamista ajoneuvoihin, jotta toiminta on mahdollista optimoida (tutkimuksen kohdeyritys). Kuljetusketjun alku- ja loppuvaiheessa kuljettaja tarvitsee tietoteknisiä taitoja myös kuljetusdokumenttien laatimiseen, sähköisiin kirjoituksiin sekä työkoneiden tietoteknisten laitteiden ja järjestelmien käyttöön (Huhtala et al. 2013; ammattikuljettajat). Toiminnanohjausjärjestelmillä pyritään parantamaan tehokkuutta, kuten päällekkäisten töiden karsimista, voimavarojen suunnittelua, asiakaspalvelua ja toimintojen läpinäkyvyyttä (tutkimuksen kohdeyritys; Zansen et al. 2017; TEM 2020; Huhtala et al. 2013). Digitalisaatio ja sen laajentuva käyttö on myös turvallisuuskysymys, mikä merkitsee teknologisen osaamisen laajentamista niin käyttäjien kuin järjestelmien toimittajien suhteen. (HS 2020.) Digiturvallisuus on merkittävä ja entistä enemmän myös kasvava riskien hallintakysymys.

Ilman toimivia ohjauskäytäntöjä ei osaamisen tunnistamista ja tunnustamista osata hyödyntää. Yksi vastuullisen liiketoiminnan kehittämiskeinoja on, että osaaminen halutaan näkyvämmäksi vastuullisessa kuljetustoiminnassa (TEM 2020). Tällöin vaatimukseksi nousee se, että yrityksessä rohkaistaan henkilöstöä avoimiin keskusteluihin havaitsemistaan joko negatiivisista tai positiivisista asioista. Palautteet tulee myös analysoida hyöty- ja oppimisenäkökulmasta katsottuna. Asiat, jotka edistävät vastuullisuuden toteutumista ja joilla on vaikutusta kuljetusyrityksen liiketoimintaan, otetaan huomioon mahdollisuuksien mukaan. Negatiivisiin asioihin puolestaan puututaan korjaustoimin. (tutkimuksen kohdeyritykset.) On myös hyvä käydä jälkiarviointikeskusteluja esimerkiksi kerran kuukaudessa henkilöstöryhmän tai tiimin ja operatiivisen johdon välillä. Keskusteluista opitaan yhdessä, minkä huomioivat myös tutkimuksen kohdeyritykset arvioinneissaan. TEM (2020) korostaa, että osaamisen tunnistamisen ja tunnustamisen käytäntöön liittyy läheisesti ohjauksen merkitys. Hakamäki-Stylmanin et al. (2020) mukaan kuljetusalan yleisistä työelämäntaidoista eniten merkitystään kasvattavat mobiilisovellusten hal-

linta ja hyödyntäminen, digitaalisten alustojen hyödyntäminen, asiakaslähtöinen palvelujen kehittämisosaaminen ja moniammatillinen osaaminen.

Näillä esitetyillä elementeillä oletettavasti vaikutetaan muun muassa henkilöstön työmotivaation vahvistamiseen ja työhyvinvointiin, joilla puolestaan on positiivista merkitystä kilpailutetussa kuljetusyritystoiminnassa. Hakamäki-Stylmanin et al. (2020) määrittävät tutkimuksessaan kuljetusalan tulevaisuuden osaamistarpeiksi muun muassa ongelmanratkaisutaidot, itseohjautuvuuden, henkilökohtaisen osaamisen kehittämisen sekä digitalisaatioon liittyvät osaamiset. (ks. Virtanen & Stenvall 2014, 126-128; Ollila et al. 2020.) Nykypäivänä rekka-auton kuljettajan on oltava laaja-alainen moniosaaja. Yhdessä työskentely ja yrityksen liiketoiminnan kehittäminen edellyttävät johtajalta kykyä ja taitoa, koska työkumppaneina ovat yrityksen osaavat ja ammattitaitoiset henkilöt (tutkimuksen kohdeyritykset).

Osaamisen johtaminen on prosessi, joka koko ajan elää ajassa (Hiltunen 2014). Tämän ohella on otettava huomioon, että kaikkien logististen toimintojen tulee tuottaa lisäarvoa, jolloin esimerkiksi jakelun hyvä hallinta tuo kilpailuetua. Jakelun tehtäviä ovat muun muassa varastointi, lisäarvopalvelujen tarjoaminen, tuotteiden yhdistely ja palautusten käsittely (ammattikuljettajat). Tässä tärkeintä on osata johtaa osaamista niin, että kokonaisuus tulee otetuksi huomioon (Huhtala et al. 2011b). Osaamista ei voida johtaa, ellei johdolla ole käsitystä siitä, mitä osaamisalueet ovat, ja lisäksi on havaittava mahdolliset osaamiskuilut. (ks. Hakamäki-Stylman et al. 2020; Solakivi et al. 2018; Ojala 2013; Aho 2019; Virtanen et al. 2014.) Yhteisten vuoropuhelujen ansiosta opitaan, löydetään sekä vahvistetaan käsitystä vastuullisen ja turvallisen tieliketoiminnan tärkeydestä sekä toimintatavoista.

Vastuullisen ja turvallisen toiminnan yksi keskeinen elementti on vuorovaikutusosaaminen (Laajalahti 2018). Tämä osaaminen ja työyhteisötaidot koskevat kaikkia yritystoiminnan osa-alueita sekä niissä työskenteleviä henkilöitä (Karhapää et al. 2015, 162-167; Ojala 2008; Möttö 2015; Kujala et al. 2017). Osaamisen ja sen hyödyntämisen tulee ulottua yrityksen sidosryhmiin ja yhteistyökumppaneihin. Roos et al. (2006) tarkastelevat eri resurssia ja resurssien välistä vuorovaikutusta dynaamisesta näkökulmasta, jolla tutkijat tarkoittavat arvionluontia yhteisissä vuorovaikutuskeskusteluissa. Tällöin voidaan puhua tavoitteellisesta osaamisesta, joka tavalla tai toisella hyödyntää koko yritystoiminnan eri ulottuvuuksia. Kaikilla organisaatiotasolla edellytetään sekä asioiden että ihmisten johtamista, mutta painotus vaihtelee. Markkula (2011, 7-8) jakaa tutkimuksessaan johtamisen eri tasoiksi siten, että ylimmällä organisaatiotasolla korostuu strateginen johtaminen, organisaation keskitasolla korostuu taktinen johtaminen ja alimmalla organisaatiotasolla korostuu operatiivinen johtaminen.

Vastuullisen toiminnan käyttöönottoa voidaan ajatella siten, että se on eräänlainen uuden toimintatavan prosessi. Tätä vaihetta Sancher et al. (2004) kuvaavat osaamisen johtamisen määrittäviksi: ”Yksilöt luovat organisaatiossa tietoa, yksilöt toimivat organisaatiossa ryhmässä luodakseen jaettua tietoa ja uutta tietoa, organisaation toimijat käyttävät tietoaan ottaakseen haltuun tavoitteellisen toiminnan, ja yhdessä he luovat uutta

organisaation osaamista.” Kuljetuslogistiikan tulevaisuuden osaamistavoitteiksi nousee entistä enemmän moniosaajuus logistiikan eri tehtävissä (tutkimuksen kohdeyritykset; ammattikuljettajat). Kehityksen eteenpäin vieminen edellyttää kuitenkin mitattavuutta, mutta myös jalostamista vastuullisuuden toimintakenttään soveltuvaksi. Voidaan puhua suorituskyvyn mittaamisesta (performance measurement), jota pidetään perinnäisenä johtamis- ja ohjaustyökaluna. (Iqbal et al. 2017; Liimatainen 2014; Pearce et al. 2014; Lönnqvist et al. 2003; Järvenpää et al. 2001.) Kun suorituskykyä mitataan, voidaan olettaa, että työntekijät ovat sitoutuneempia oppimaan uutta ja tätä kautta myös tietoisempia siitä, mitä yrityksessä tapahtuu. Aidon vastuullisen liiketoiminnan aloitusvaiheessa joudutaan pohtimaan, miten voidaan hyödyntää jo olemassa olevaa, mistä voidaan luopua tai muuttaa toimintatapaa, mitä järjestää uudelleen, missä tehdä enemmän yhteistyötä. Päättävänä on yrityksen vastuullisen toiminnan käynnistäminen, turvallisuuden varmistaminen ja niiden strategiaan sitouttaminen.

Nämä tarkastellut elementit edesauttavat vuorovaikutusta ja avointa keskustelua sekä paljastavat toimintaa ja ajattelua rajoittavia oletuksia. Kuljetusyrityksen ulkoiset toimintaedellytykset markkinoilla voivat muuttua hyvinkin nopeasti. Toisaalta palvelut ja osaaminen voivat olla erilaisia kuljetustehtävistä tai kuljetukseen läheisesti liittyvistä tehtävistä johtuen (Hakamäki-Stylman et al. 2020). Keskeinen toimintaympäristön muodonmuutos on se, että fyysisen toimintaympäristön rinnalle on tullut digitaalinen toimintaympäristö, jossa vallitsevat uudet lainalaisuudet ja muutoksen logistiikka (Logistiikan maailma 2016; Zansen et al. 2017). Menestyskulttuurissa tietoisuus nykytilanteesta ja mahdollisuuksista siirtyy tekemisestä tuloksiksi ja uusiksi opeiksi tulevaisuutta varten. Heikkurinen (2013) on selvittänyt tutkimuksessaan, kuinka vastuullisuus ja strategia tulisi yhdistää yritysten liiketoimintastrategiaan, jotta yritys toimisi vastuullisesti ja voisi kontribuoida kestävään kehitykseen. Heikkurisen (2013) näkemys on, että strategisen yritysvastuun kenttää ja strategisia keinoja sekä päämääriä tulisi tarkastella uudesta näkökulmasta.

Vastuullisen yritystoiminnan keskeisiä tavoitteita on toimia mahdollisimman kestävällä tavalla ja sovittaa yhteen yrityksen ja sen sidosryhmien tavoitteet ja odotukset. Yritykset ovat osa yhteiskuntaa, eivätkä ne voi toimia ristiriidassa yhteiskunnan yleisesti hyväksytyjen arvojen kanssa (VN 2011 ja 2012). Yritysten kilpailukyvyyn ja kilpailuedun ylläpitäminen sekä lisäarvon tuottaminen omistajille ovat elinkeinotoiminnassa edelleen elinehto (Näsi et al. 2008, 66-67). Tämän lisäksi sidosryhmät asettavat yrityksille jatkuvasti aiempaa enemmän vastuullisuuteen liittyviä odotuksia. Yritysten motiiveina vastuullisen toiminnan kehittämisessä voikin olla maineen hallinta ja sisäisen tehokkuuden tavoittelu. Jotta vastuullinen liiketoiminta saadaan entistä kiinnostavammaksi ja näkyvämmäksi, olisi syytä tutkia vastuullisuuteen liittyviä määreitä ja oletuksia. Erilaiset vastuullisuuden ulottuvuudet ja elementit pitäisi saada nykyistä enemmän euromääräisesti ilmaistuksi ja näin myös näkyvämmiksi.

Vastuullisuus rakentuu pääasiassa sosiaalisista vaikutuksista ja ympäristövaikutuksista, joita tukevat taloudellinen vastuullisuus ja turvallisuuselementit. Turvallisuus ja vastuulli-

suus yhdessä ovat se kivijalka, johon nojaten kuljetusyritys edistää mainettaan, kilpailukykyään, luotettavuuttaan ja yhteistyötä eri yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmien kanssa.

Tutkimuksen kohdeyritykset arvioivat vastuullisuuselementtejä seuraavasti:

- *”Vastuullisuus on noudattaa viranomaismääräyksiä, huolehtia yritykselle kuuluvista velvollisuuksista, sekä kouluttaa ja pitää työntekijöistä huolta.”*
- *”Koulutus ja osaaminen, ymmärtäminen taloudellisista asioista ja myös tämä vastuullisuusmalli ovat asioita joilla ala oppii toiminaan taloudellisesti järkevämmiin.”*
- *”Vastuullisuudesta voi rakentaa liiketoimintaa, kun pystyy osoittamaan sen tuoman lisäarvon asiakkaille. Harmillisen usein tätä ei edes yritetä, joten se jää pelkäksi huuhaaksi.”*
- *”Taloudellisen- ja sosiaalisen vastuun kautta, jolloin yrityksen kannattavuus ja luotettavuus ovat hyvää tasoa, johon on päästy juuri vastuullisuuden avulla, ei vastuullisuutta voi pitää kummajaisena vaan varteenotettavana kestävä liiketoiminnan strategiana.”*

Vastuullisuuden toteuttamisen keskeisiä työvälineitä ovat selkeät tavoitteet ja voimakas sitoutuminen, johon sisällytetään turvallisuuselementit. Taloudellinen vastuu ja kannattavuus luovat pohjan sosiaaliselle vastuulle ja ympäristövastuulle. Ne puolestaan vaikuttavat yrityksen taloudelliseen tuloksentekoon. (Friedman 2007.) Taloudellinen vastuu liittyy kannattavaan liiketoimintaan ja riskienhallintaan, ja se on sidosryhmittäin joko välitöntä tai välillistä. Välitön vastuu käsittää muun muassa palkkojen ja verojen maksamista sekä osinkotuloja omistajille. Kunnossa oleva talousvastuu luo vakautta ja turvallisuutta. Tämä on perusta tieliikenteen tavarankuljetusyrityksen moninaisille toiminnoille ja niiden edellytyksille.

4.1.3 Turvallisuus käytännössä

Vastuullisen liiketoiminnan ydinasioihin kuuluu turvallisuus ja siihen liittyvät eri osat alueet ja toimet. Nämä kaksi mainittua ovat maantieliikenteen tavarankuljetustoiminnan merkittävimpiä menestystekijöitä. *”Turvallisuus on käytännön toimia liikenteessä ja lastaus sekä purkutöissä. Se on ilmoitusvelvollisuus hyvistä ja huonoista asioista”*, totesi tutkimukseen osallistunut toimitusjohtaja. Tärkeimpiä asioita fyysisen turvallisuuden kannalta ovat tilojen ja välineiden turvallisuus, autot, koneet ja laitteet sekä henkilökohtaiset varusteet (ammattikuljettaja). Turvallisuuden painopiste kaikissa toiminnoissa pitäisi olla niissä toiminnoissa, joita tehdään ennen kuin tavarankuljetus lähtee liikkeelle. Näihin ennakoita varmistettaviin asioihin kuuluvat muun muassa asianmukainen ja hyvässä kunnossa oleva kalusto, enintään sallitun painoinen ja riittävästi kiinnitetty kuorma sekä sellaiset aika- ja kuljettajien työvuorojärjestelyt, että lain edellyttämiä ajo- ja lepoaikoja voidaan noudattaa. (Logistiikan maailma 2016; Järviö 2012; Aho 2019 ja 2015; Salanne et al. 2013; Syrjänen 2013; ammattikuljettajat.)

Valtioneuvoston periaatepäätöksen mukaan (2012, 7) ”kokonaisturvallisuus kuvaa valtionhallinnon määrittämien yhteiskunnan elintärkeiden toimintojen turvaamiseen liittyviä toimenpiteitä”. Suomen kokonaisturvallisuus luodaan muun muassa hallinnon, elinkeinoelämän ja kansalaisten yhteisin ponnisteluin (Talvitie et al. 2018, 19; Branders 2016; VN 2012). Näiden periaatteiden mukaan myös maantieliikenteen tavarankuljetusyritykset omalta osaltaan toteuttavat turvallista elinkeinotoimintaa.

Turvallisuuskulttuuria kuvaavissa käsitteissä korostuvat yhteisinä tekijöinä yksilöiden, ryhmien sekä yritysten asenteiden, käsityksien ja käyttäytymisen välinen suhde (Reiman et al. 2008, 18; Silla et al. 2014; Saloniemi 1999). Tieliikenteessä vastuullisuuden ja turvallisuuden merkitys ja vaikutus toteutuvat ammattikuljettajan asenteissa ja toiminnossa. Nämä näkyvät käytännössä muun muassa ajoaikeissa sekä ajoaikojen muutoksissa ja varmistuksissa siitä, että muutkin tiellä liikkujat ovat aikeet havainneet (Muinonen 2018). Maantieliikenteen tavarankuljetustoiminnassa turvallisuuden varmistamisessa on perinteisesti esitetty kuljettajan toiminta. Tästä lähtökohdasta katsottuna tarkastelun kohteita ovat muun muassa: kuljettajien tekemät virheet, rikkomukset ja piittaamattomuudet. Turvallisuuden varmistamiseksi mainitaan kuljettajakoulutus, kuljettajien valvonta, ohjeista poikkeamisen sanktiot ja tarvittaessa ajo-oikeuden rajaaminen. (mm. Ojala 2013; Aho 2019; Whiteing 2015; Silla et al. 2014; Vehmas et al. 2008; Poliisin tehotarkastukset.)

Yritysturvallisuus on yrityksen kaikkien toimintojen turvallisuutta. Ilmiönä se on kaikkialla ja se monimutkaistuu, verkottuu ja muuttuu toimintaympäristönsä muutosten myötä (Anttonen 2016). Termillä voidaan viitata esimerkiksi onnettomuuksiin, rikollisuuteen, työhön, liikenteeseen ja tietoturvaan. Turvallisuus on keskeinen keskustelun aihe ja osa kuljetusyritystoimintaa. Jo pelkästään turvallisuuden kohde tai osa-alue voi olla moninainen, minkä lisäksi se voi olla joko tunnepohjainen, konkreettinen tai abstrakti, vaikeasti hahmotettavissa oleva (Laitinen 1999; Eskola 2009; Erkkilä-Häkkinen 2016; Alhroth et al. 2011). Toisena ulottuvuutena voidaan tarkastella uhkatekijöitä, eli miltä turvataan. Millainen uhkatekijä mahdollisesti on kysymyksessä ja onko se helposti hallittavissa oleva uhka? Esitettyjen lisäksi lienee syytä tarkastella keinoja, joilla turvataan eli saadaan turvallisuus aikaan. (ks. Branders 2016; Anttonen 2016; Autero 2012; Eskola 2009.) Yhteinen tietokanta, esimerkiksi toiminnanohjausjärjestelmä ERP (Enterprise Resource Planning) mahdollistaa tiedon käytön koko yritystoiminnassa. ”*Tällöin kaikki toiminnot voivat hyödyntää samaa ajantasaista tietoa*” (tutkimuksen kohdeyritys). Toiminnanohjausjärjestelmillä pyritään parantamaan toiminnan tehokkuutta, kuten päällekkäisten töiden karsimista, resursisuunnittelua, asiakaspalvelua ja toimintojen läpinäkyvyyttä (kohdeyritykset; yrittäjä).

Liikennekäyttäytyminen on yksi keskeisimmistä asioista maantieliikenteen tavarankuljetustoiminnassa, minkä tutkimuksen kohdeyritykset pukivat sanoiksi ”*turvallisuus on otettava huomioon liikennekäyttäytymisessä ja työntekijöiden työtavoissa sekä ergonomiassa*”. Turvallisuus maantieliikenteen kuljetustoiminnassa merkitsee sitä, että liikennepalvelut ja infrastruktuuri tuotetaan niin, että eri osapuolten henkeen, terveyteen ja omaisuuteen kohdistuvat riskit ovat mahdollisimman pieniä. (Aho 2019; Pöllänen et al. 2014; Löytty

2014; Salanne et al. 2013; Robson et al. 2007; ISO 45001.) Perinnäisenä näkökulmana tieliikenteen turvallisuuden varmistamisessa on ollut kuljettajan toiminta. Kuljettajat ovat osa järjestelmää, joka koostuu kuljettajan ohella ajoneuvosta, tiestä ja liikenneympäristöstä sekä kuljetusketjusta ja sen toiminnasta (Aho 2019; Ojala 2013; Metsäranta et al. 2017). Erittäin merkittäviä riskitekijöitä ovat tieliikenteessä tapahtuvat onnettomuudet. Onnettomuuksien jälkiseuraukset ovat moninaisia, kuten henkilöön liittyvät onnettomuudet ja vammautumiset sekä muista syistä aiheutuneet tieliikenteen onnettomuuskustannukset. (Alhroth et al. 2011; Kärmeniemi et al. 2012.) Tutkimuksen kohdeyritykset määrittivät onnettomuuden tai muun sellaisen riskitekijöiden tunnusluvuiksi työtapaturmat, sairauspoissaolot ja kuljetusvahingot.

”Turvallisuus on käytännön toimia liikenteessä ja lastaus sekä purkutöissä” (tutkimuksen kohdeyritykset). Tervosen (2016) mukaan kansainvälisissä turvallisuutta käsittelevissä julkaisuissa arvioidaan onnettomuuskustannusseuraamuksia ja niihin liittyviä arvostamistapoja, joista vallitsee pääpiirteittäin yhtenevä käsitys. Esimerkiksi Isossa-Britanniassa kustannusseuraamusten listaukseen kuuluvat kipu, suru ja kärsimys, toisin sanoen aineettoman hyvinvoinnin menetys sekä menetetty taloudellinen tuotto, sairauden kustannukset, materiaalivahingot, poliisi ja pelastuspalvelu, vakuutusten hallinnointi sekä oikeuskäsittely (Tervonen 2016; Department for Transport 2009). Suomalaisiin henkilövahinkokustannuksiin Tervosen (2016) raportissa kirjattiin muun muassa sairaanhoidon kustannusten arviointi yleisesti, vakavasti vammautuneiden pitkäaikaisen sairaanhoidon kustannukset, vakavasti vammautuneiden kuntoutuksen, uudelleen koulutuksen ja elämän avustamisen kustannuksia sekä hyvinvoinnin subjektiivisia arvostuksia (Tervonen 2016). (ks. Tervonen 2016; Vainionmäki 2016; Airaksinen et al. 2014; Ojala 2013; Sallinen et al. 2013.)

Turvallisuushaasteet ovat erilaisia yrityksen eri tasoilla (Puheloinen 2013; Järvenpää et al. 2004). Avainasemassa kuitenkin on, miten ihmiset työskentelevät yhdessä ja miten heidän tietonsa ja osaamisensa kehittyvät (Nisula 2015; Anttonen 2016; Salmivaara et al. 2020). Hyvä työturvallisuus ei synny sattumalta, vaan edellytyksenä on johdonmukainen ja pätevä toiminta, joka muodostuu organisaation kyvykkyyksistä ja valmiuksista jokaisella organisaation tasolla (Tappura et al. 2010; Sallinen et al. 2013; Löytty 2014; Saloniemi 1999.) Työturvallisuuslaki (TTL 738/2002) edellyttää, että työnantajan on jatkuvasti tarkkailtava työympäristöä, työyhteisön tilaa ja työtapojen turvallisuutta. Työnantajan on myös tarkkailtava toteutettujen toimien vaikutusta työn turvallisuuteen ja työterveyteen (ISO 45001). Työturvallisuutta tukevia elementtejä ovat turvallisuusjohtaminen ja hyvin suunniteltu toimitusketjukokonaisuus (Anttonen 2016). Tällainen turvallisuusvastuullisuusajattelu tulisi olla keskeisessä asemassa eritoten maantieliikenteen tavarankuljetustoiminnassa. Tavoitteena ei kuitenkaan ole erillinen turvallisuustoiminto, vaan yritysturvallisuuden tulee kytkeytyä kuljetusyrityksen kaikkiin toimintoihin. Näin ollen myös turvallisuusjohtaminen on osa normaalia kuljetusyrityksen johtamista. (Simola 2005; Levä 2003). Turvallisuus muodostuu kahdesta perusoletuksesta: mitä tehdään ja miten tähän tekemiseen asennoidutaan (Reiman et al. 2008; Kjellèn 2000). Ajo- ja lepoaikasäädökset ovat kuljetus-

alalla erittäin tiukat moneen muuhun toimialaan verrattuna, mutta vaatimusten noudattamisessa on puutteita. (Aho 2019; Syrjänen 2013; Liimatainen et al. 2013; Ojala 2013; Työsuojeluhallinto 2014; tarkastajat; poliisi; HS 2018.) Ajo- ja lepoaikojen rikkomisesta saadut taloudelliset hyödyt voivat olla kuljetusyritykselle merkittäviä ja pahimmillaan pakottaa myös kilpailijoita omaksumaan saman käytännön (Aho 2019; Syrjänen 2013; Häkkänen et al. 2000; KS 2018; HS 2018). Poliisin valtakunnallisissa tehovalvonnoissa tehdään vuodessa noin 22 000 ajo- ja lepoaikatarkastusta, joiden yhteydessä määrätään huomautusten lisäksi sakkoja noin 2700 tapauksessa (poliisi, tehotarkastus 2019).

Oikein johdettu kuljetusyritys tuntee vastuunsa myös työntekijöistään sekä heihin liittyvistä velvollisuuksista, turvallisuudesta, ympäristöstä ja laadusta, jolloin kokonaistavoitteena on vastuullinen ja turvallinen kuljetusyritystoiminta. (Kaptein 2015; Hatakka et al. 2014; tutkimuksen kohdeyritykset.) Yleiset turvallisuusjohtamisperiaatteet ovat liikennemuotoneutraaleja ja koskevat kaikkia. Tästä huolimatta vaikutuksia turvallisuusjohtamiseen tuovat erilaiset lait, säädökset ja termistö. Yhtäältä on nähtävissä yleisellä tasolla olevien säädösten ja termien vaikutus sekä yksilöityinä säädöksinä ja termeinä liikennekohtaisesti. (Lappalainen 2016.) Liikenteen turvallisuusviraston tavoitteisiin liittyy pyrkimys yhä keskustelempaan valvontaan ja yhteisten toimintaperiaatteiden luomiseen suhteessa viraston laajaan asiakaskuntaan. Skjällin (2016) mukaan liikenteen vaaratilanteet syntyvät usein sellaisissa tilanteissa, kun pelisääntöjä ei ole sovittu yhdessä tai sovituista ei pidetä kiinni. Skjäll korostaa, että haasteita syntyy tehtävien ulkoistamisesta, yritysjärjestelyistä ja alihankintojen ketjuttamisesta. Skjäll huomauttaa, että vastuullinen yhteistyö alihankkijoiden kanssa saattaa olla ongelma, koska alihankkijat voivat pyrkiä kiertämään työehtosopimuksia, laiminlyömään kuljetuskaluston kuntoa sekä kuljettajan työhyvinvointia. Kaiken kaikkiaan vastuullisuusjohtamisen käyttöönotto asettaa ja merkitsee yrityksille vastuullisuus- ja turvallisuustavoitteita ja syitä ponnistella niitä kohti (Trafin vastuullisuusasiantuntija). Turvallisuusjohtamisjärjestelmät mahdollistavat turvallisuuden jatkuvan kehittämisen yrityksissä.

Turvallisuusjohtamisen näkökulma on ollut jo pitkään luonnollinen osa muuta liikennettä, kuten ilmailua ja alus- ja raideliikennettä (Lappalainen 2016; Hänninen 2015; Goerlandt 2015; Bachèr et al. 2013). Vastaavalla tavalla turvallisuusjohtaminen on luonnollinen osa maantieliikenteessä tapahtuvia kuljetuksia; se on osa logistiikkaketjua yritysten toiminnassa. (Ojala 2013; Nykänen et al. 2015; Solakivi et al. 2018; Tseng et al. 2005; LVM 2005.) Turvallisuusjohtaminen ja sen tutkiminen ovat suuntautuneet yhä enenevässä määrin menetelmien johtamisen, kuten riskien arvioinnin ja mittaamisen, sijasta ihmisten johtamiseen. (Niskala et al. 2013; Härmäläinen et al. 2013,7; Tingvall 2013; Fischer 2012.) Turvallisuus käsitteenä on suhteellinen ja monimutkainen. Se voi tarkoittaa vaarojen tai uhkien poissaoloa tai ihmisten kokemusta turvallisuudesta (Anttonen 2016). Logistiikka-alaan liittyvät riskit ovat moninaisia, ja ne vaikuttavat koko elinkeinoelämään. Europolin (2011) mukaan kuljetusala on yksi rikollisuuden ehkäisemisen kannalta merkittävimmistä elinkeinoelämän aloista. Kuljetuksiin liittyviä uhkatekijöitä kohdistuu useimmiten

kuljetuksessa olevaan tavarahan tai muuhun omaisuuteen sekä tietopääomaan. Tämä tulee esille erityisesti ulkomaisessa tavarankuljetuksessa (OCTA 2011; tutkimuksen kohdeyritykset). Yritysten turvallisuuden heikentyminen näkyy väistämättä yritystoiminnan välittöminä kustannuksina ja kannattavuuden heikentymisenä (tutkimuksen kohdeyritykset). Yritysten turvallisuusjohtaminen onkin merkittävä osa kaikista johtamistoimista, joita yritystoiminnassa tehdään ja joilla on suora tai välillinen vaikutus yrityksen toiminnan turvallisuuteen ja tuottavuuteen. (ks. Lanne 2006; Hale 2003; Hakoma 2015.)

”Turvallisuus on lähinnä varusteisiin ja ohjeisiin liittyvää” (tutkimuksen kohdeyritykset). Jo pelkästään turvallisuuden kohde voi olla moninainen, minkä lisäksi se voi olla joko konkreettinen tai abstrakti, vaikeasti hahmotettavissa oleva (Anttonen 2016; Erkkilä-Häkkinen 2016; ISO 45001). Haasteellisuutta lisää muun muassa se, että vastuullisuuden ja turvallisuuden erot saattavat joissakin tilanteissa olla vaikeasti eroteltavissa. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisun (2009) mukaan turvallisuus merkitsee erityistä huolellisuutta yrityksen liiketoiminnassa. Se merkitsee vaaroista vapaata työyhteisöä sekä työympäristöä. Vastuullisuuden lähtökohtana taas ovat lakien noudattaminen ja niiden minimivaatimusten ylittäminen. (ks. VN:n asetus 591/2008.) Kaiken kaikkiaan voidaan olettaa, että järjestelmällinen raportointi tukee vastuullisen ja turvallisen yritystoiminnan seuranta ja ylläpitoa. Se auttaa yritystä havaitsemaan mahdolliset toiminnan epäkohdat tai muut ei-toivotut ennusteet, mikä edesauttaa yritystä tarttumaan korjaaviin toimiin mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Tällöin myös säästetään sekä aineettomia että aineellisia pääomia. *”Turvallisuus on sama asia kuin taloudellisuus, mikä näkyy ajotavoissa ja polttoaineen kulutuksessa, kun taas vastuullisuus kaiken kaikkiaan on erilaisilla laeilla ja asetuksilla turvattu moneen kertaan.”* *”Turvallisuus on lähinnä varusteisiin ja ohjeisiin liittyvää, kun vastuullisuus on toimintatapaa koskevaa. Molemmat tukevat toisiaan”* (tutkimuksen kohdeyritysten arviointeja).

Tämän tutkimuksen sekä teoria- että empiria-aineiston perusteella näyttää siltä, että keskeisimpiä turvallisuusongelmia ovat riskialttiit ajotavat, riskikuljettajat, kuljettajien terveydentila ja huonot elintavat sekä väsymiseen liittyvät ongelmat. (mm. Aho 2019; Ojala 2013; Liimatainen et al. 2014; Hatakka et al. 2014; Häkkänen 2000; Häkkänen et al. 2000.) Kiire ja kireät aikataulut vaikuttavat työhön, lisäävät virheitä, aiheuttavat työuupumusta, lisäävät henkistä työkuormaa, tapaturmien vaaraa ja poissaoloja (Erkkilä-Häkkinen 2016; Aho 2015 ja 2019; Kärmeniemi et al. 2012). Ahon (2019) mukaan hyvä työaikojen hallinta vähentäisi työstressiin liittyviä sairauspoissaoloja. Tämän lisäksi työn kovien vaatimusten ja huonon hallinnan yhdistelmällä sekä koettujen ponnistelujen ja palkkioiden epäsuhdalla on vaikutusta työstressiin (Aho 2019). Lisäksi huomioon on otettava Työturvallisuuslaki (738/2002); Työterveyshuoltolaki (1383/2001) ja Työsuojeluhenkilörekisteri, josta säädetään erikseen laissa (1039/2001). Nämä kaikki liittyvät kiinteästi turvallisuuteen ja myös vastuulliseen toimintaan. Muita tiekuljetusalan turvallisuusjohtamiseen vaikuttavia erityispiirteitä ovat muun muassa pienten yritysten suuri määrä (Savolainen 2015, 33-34; Nykänen et al. 2015; Liimatainen et al. 2014), monimutkaiset aliorakointiverkostot, etäi-

nen työskentely sekä epäsäännölliset työajat (Lauhkonen 2014; Aho 2019; Pöllänen et al. 2014; Valkokari et al. 2009). Liian kireät lastaus- ja kuljetusaikataulut ovat yksi merkittävimmistä negatiivista vaikuttavuutta ruokkivista tekijöistä (Aho 2019; Shibuya et al. 2010). Tällöin tavarankuljetustoiminta toimii turvallisuuden ja vastuullisuuden kustannuksella (Aho 2019). Turvallisuuden hyvää tasoa voidaan mitata, kun se pystytään sisällyttämään luontevalla tavalla arkipäiviin ja niiden käytänteisiin. Tällöin myös turvallisuus- ja vastuullisuuskysymykset omaksutaan luonnollisena osana kuljetusyrittäjätoiminnan kokonaisuutta, jolloin niistä myös kannetaan vastuuta.

4.2 Toimitusketjun hallinta

Tieteellisissä teksteissä toimitusketjusta käytetään erilaisia käsitteitä, kuten tilaus- ja toimitusketju sekä tarjontaketju. Tässä tutkimuksessa käytetään toimitusketju-käsitettä. (Logistiikan maailma; Ritvanen et al. 2011.) Toimitusketju ei ole vain omasta organisaatiosta riippuvainen, vaan toimitusketjun kaikkien osapuolten tulee kyetä tekemään yhteistyötä keskenään, jotta pystyttäisiin optimoimaan ketjuun liittyviä materiaali- ja tietovirtoja. (Ritvanen et al. 2011; Salmivuori 2010, 20-21; tutkimuksen kohdeyritykset; ammattikuljettajat.) Sosiaalisten ja ympäristöllisten asioiden huomioon ottaminen on siirtymässä yhä enenevässä määrin koskemaan myös toimitusketjua (Forsman-Hugg et al. 2013). Solakiven (2014) mukaan kytkennät toimitusketjujen ja logistiikan johtamisen kontekstiin ja käsitteistöön ovat vähäiset.

Toimitusketju on toimijoiden, palvelusuunnittelijoiden, palveluntarjoajien ja muiden yhteistyökumppaneiden verkoston muodostama kokonaisuus (Sillanpää 2010; Valkokari et al. 2009). Yritysten on tunnistettava toimitusketjuissa piilevät riskit ja toimittava aktiivisesti vastuullisuuden edistämiseksi. Maineen rakentamisen ja ylläpidon lisäksi toimitusketjun vastuullisuuden kehittämisen hyötyihin kuuluvat myös laadun, tuottavuuden ja toimintavarmuuden parantaminen ja näin saadut kustannussäästöt. On tunnettua ja tunnustettua, että toimitusketjun hallinnalla on yhä tärkeämpi merkitys tämän päivän taloudellisissa toiminnoissa. (Sillanpää 2010; Solakivi 2014.) Yritykset luovat työpaikkoja sekä suoraan että toimitusketjuiensa kautta ja auttavat kasvattamaan paikallista osaamista sekä yhteiskunnallista hyvinvointia. Yritykset veronmaksajina ovat myös merkittäviä toimijoita yhteiskunnallisen vastuun näkökulmasta tarkasteltuna. Tuloverojen lisäksi yritys maksaa erilaisia välillisiä veroja ja muita veronluonteisia maksuja. Jokaisen kehittyvillä markkinoilla toimivan yrityksen on joka tapauksessa syytä pohtia, onko yrityksen toiminta vastuullisuusstrategian mukaista. (Solakivi 2014; Harmaala et al. 2012; Siltaoja 2004; Uimonen 2006; Fischer 1997.) Näitä esitettyjä asioita pitivät tärkeinä myös tutkimuksen kohdeyritykset.

Yksi merkittävä yritysmenestyksen ja logistiikan kehityskohde ja toimintaa tukeva tekijä on toimitusketjun hallinta (Supply Chain Management, SCM). (Sillanpää 2010; Andersén et al. 2009; Solakivi 2014.) Toimitusketjun hallinnalla tarkoitetaan yritysverkoston

materiaalivirran ja siihen liittyvien tieto- ja rahavirtojen kokonaisvaltaista suunnittelua, ohjausta ja johtamista tavoitteena maksimoida arvonlisäys asiakkaille. (Multaharju 2016; Busse 2016; Aqlan 2015; Markley et al. 2007; Yu et al. 2013; Molarius 2016.) Lisäksi tavarankuljetustoimintaan liittyy erilaisia sopimuksia, joiden hallinnan vastuu on merkittävä tekijä yrityksen liiketoiminnassa. Oleellista on, että vastuunjako ja vastuunkanto otetaan huomioon koko toimitusketjuprosessin osalta. Tavarankuljetusyritys on riippuvainen sopimuskumppaneista. Sen vuoksi olisi tärkeää, että erilaiset sopimukset voitaisiin integroida osaksi yrityksen strategiaa ja vastuullisuutta (Wiili-Peltola et al. 2002; tutkimuksen kohdeyritykset). (ks.myös Liikennepalvelulaki, 320/2017; HE 157/2018 vp; HE 161/2014 vp; VN 2019.) Tällöin seuranta, raportointi ja riskien hallinta saattaisi olla tehokkaampaa sekä vähemmän työtä sisältävää toimintaa. Riskialueet ja niihin vastaaminen on vastuullisen toiminnan aloitusvaiheen keskeisiä prosessoinnin työtehtäviä (Reiman et al. 2008; vastuullisuusasiantuntija).

Toimitusketjun hallinta ja sen kehittäminen on strateginen asia. Siinä tarkastelun keskiössä on, kuinka toimitusketjun logistiikka rakennetaan ja mitä se ajan mittaan edellyttää. Logistiikkastrategian päämääränä ovat kustannusten alentaminen, sitoutuneen pääoman pienentäminen ja palvelun parantaminen (Rantasila 2013). Kustannusten alentamisstrategia puolestaan keskittyy yleensä varastointi- ja kuljetuskustannusten minimointiin. (Logistiikan maailma: Logistiikkastrategia 2020.) Logistiikkastrategian integrointi kiinteästi kuljetusyrityksen kaikkiin toimintoihin on merkityksellistä. Tällöin tarkastellaan logistiikan nykytilaa, toimitusketjun hallintaa, suhteita tavarantoimittajiin, verkostokumppaneihin ja asiakkaisiin sekä seurataan strategian toteuttamista käytännössä. Lisäksi tarkastelussa otetaan huomioon muun muassa yksittäisen rekkamiehen töihin lähtö ja töistä paluu, jotka ovat sidoksissa herkkäliikkeeseen ja monenlaisille häiriöille alttiiseen logistiikan rytmiin. (Aho 2019, 102; Fischer 1997; ammattikuljettajat).

Toisaalta toimitusketjulla on myös taktinen ja operatiivinen luonne, jossa päätetään muun muassa hankinnoista, tuotannosta ja jakelusta (Logistiikan maailma 2020). Nykyään yhä useammin fyysisen tuotteen toimitusketjussa luodaan palveluliiketoimintaa. Toimitusketjussa jakelumenetelmiä ovat esimerkiksi terminaalitoiminta, jatkuvan täydennyksen taktiikka tai se, että varastot ovat niin sanotusti pyörillä eli koko ajan kuljetuksessa (ammattikuljettajat). Jakelutien rakenne määrittää jakelukanava-, hankinta- ja varastointistrategiat sekä käytettävät yhteistyökumppanit (Zansen et al. 2017; ammattikuljettajat). Jakelijoita puolestaan ovat valmistajat sekä vähittäis- ja tukkumyyjät (yrittäjä). Toimitusketjua tulisi ohjata kokonaisuutena ja välttää osaoptimointia, mikä merkitsee sitä, ettei keskitytä vain muutamiin tai tiettyihin toimintoihin (tutkimuksen kohdeyritykset). Asiakkaiden tarpeisiin on pystyttävä vastaamaan yhä lyhyemmillä toimitusajoilla. Samalla asiakkaat edellyttävät räätälöityjä ratkaisuja. Tämä merkitsee sitä, että vaatimukset ja odotukset lisääntyvät toimitusketjukokonaisuuden toteuttamisessa. Asiakkaat odottavat laadukasta toimintavarmuutta yhä nopeammassa toimitusajassa. (tutkimuksen kohdeyritykset; ammattikuljettajat.)

Logistinen prosessi on tärkeä osa asiakaspalvelua (Alhola et al. 2005, 89). Se sisältää useita asiakaskohtauksia, ja siksi se on suunniteltava asiakkaan lähtökohdista kuunnellen asiakkaan tarpeita. Ammattikuljettajan mukaan asiakaskohtaukset ovat usein myös ainut toimitusketjun osa, jossa kuljettaja on fyysisessä asiakaskontaktissa. Logistisen prosessin tärkeimpiä vaiheita ovat kuljetukset toimitusketjun eri vaiheissa. Tehtävän tärkeys korostuu, kun kuljetukset toteutetaan siten, että tavarat toimitetaan oikeaan paikkaan, oikeaan aikaan, oikeakuntoisina ja oikeamääräisinä sekä myös optimikustannuksin. (tutkimuksen kohdeyritykset; ammattikuljettajat; yrittäjä.) Logistiikka ei ole kuljetusyrittäjien yksittäinen toiminto, vaan se koostuu useista pienistä tai suurista toiminnoista tai työtehtävistä, jotka toimivat koko liiketoiminnan tukena liikuttaen tieto- ja tavavirtoja arvoketjun sisällä (Sorsa 2010). Nämä useat toiminnot muodostavat yhdessä logistisen prosessin. Logistiikka on keskeinen osa kuljetusyrittäjien menestymisen ja kilpailukykyyn luomisessa ja ylläpitämisessä. (Solakivi et al. 2018; Ojala 2013; Silla et al 2014; Andersen et al. 2009; ammattikuljettajat.)

Toimitusketjun hallintaa ja logistiikkaa voidaan kehittää liiketoimintaprosessia kehittämällä. Erityisesti palvelun ja toimitusketjun yhteensovittaminen riskiarviointien kanssa on kriittinen kysymys. Tämä vaatii toimitusketjun osapuolilta joustavuutta ja kykyä vastata tarpeisiin. Tällöin keskeinen kysymys on, miten kuljetusyrittäjät pystyvät vastaamaan kyseessä oleviin tarpeisiin, joita esittävät asiakkaat ja muut, joilla on vaikutusvaltaa toimitusketjun kulkuun. Toimitusketjun kehittämisessä on pohdittava strategioita asiakaspalvelun, kysyntävirran ja logistiikan näkökulmasta. (Carter et al. 2011; Stindt 2017; Logistiikan maailma 2020). Tähän työvälineeksi Alhola et al. (2005, 90-91) ehdottavat strategiakartan käyttöä. Strategiakartta voi olla myös viestinnän väline ja toisaalta se varmistaa, ettei yksikään yrityksen mittareista ole irrallinen osa-alue (Alhola et al. 2005). Toinen merkittävä asia on digitaalisuus, joka tuo yhä enemmän haasteita myös toimitusketjukokonaisuuden hallintaan. Digitaalisen liiketoiminnan haasteena on yhdistää kaikki tarvittavat osa-alueet - tekniikka, tehokkuus ja inhimillisuus - yhdeksi ja saada ne tasapainoon keskenään. (Logistiikan maailma: Älylogistiikka 2020; Pöyskiö et al. 2016; Zansen et al. 2017.) Turvallisuusnäkökohtien ottaminen huomioon on kuitenkin keskeisimpiä asiakokonaisuuksia kaikissa digitalisoinnin käyttöönotoissa ja uudistushankkeissa.

Tavaraliikenteen digitalisaatio ei merkitse ainoastaan toimintojen sähköistämistä, vaan yhden asian digitalisoituessa koko systeemi muuttuu sen ympärillä (Ulmanen 2019; Zansen et al. 2017; Ilmarinen 2015). Osalla tutkimukseen osallistuneista kohdeyrityksistä on käytössään toiminnanohjausjärjestelmä (ERP). Ohjelman avulla kerätään ja välitetään tietoa yrityksen eri toiminnoista tavoitteena kustannustehokkuus, asiakaspalvelun joustavuus, varastojen hallinta ja palvelun lyhyt läpimenoaika. (tutkimuksen kohdeyritykset.) Ajoneuvon kuljettaja on vastuussa kuormasta ja sen kiinnittämisestä ja varmistamisesta aina siihen asti, kunnes se on purettu pois kuormatilasta. Onnistuneen kuljetuksen perusasioihin kuuluu tietää jo autoa lastattaessa, miten kuorma tullaan purkamaan toimitusosoitteessa, sillä nosto- ja kuormanpurkuvälineitä ei aina ole tarpeeksi. (Työturvallisuus

2017). Näiden asioiden vaikutuksia esimerkiksi työn sujuvuuteen korostivat myös tutkimuksen kohdeyritykset.

Tavarankuljetuksen sujuvuuden edistämiseen kohdeyritykset esittivät reittioptimointia, jolloin tarkastellaan muun muassa, mikä on ajankohta, jolloin kuljetus voidaan aloittaa ja kuljetettavan tavarankuljetuksen on oltava perillä. Reittioptimointiin liitettiin taloudellinen ulottuvuus, ”*reittioptimointi joka pitää niin sanotut hukkakilometrit mahdollisimman pienenä*” (tutkimuksen kohdeyritykset). Tässä tilanteessa joudutaan asioita ratkaisemaan rajoittuneen rationaalisuuden (bounded rationality), ja seurausvaikutusten logiikalla. (ks. Ahonen et al. 2019, 192-193; Cross et al. 2000; Lantos 2001; Vakkuri 2006; Niemelä et al. 2008; Branders 2016; Kork 2016; Virtanen et al. 2014.) Maantielikenteen tavarankuljetustoinnoissa ennalta arvaamattomien viivästyksien vuoksi ammattikuljettaja joutuu tuketumaan ”järkiperaisyyteen, jolloin yhteen sovitaan asetetut tavoitteet, niiden saavuttamista varten määritellyt keinot, keinojen käyttö sekä tarkoittamattomien sivuvaikutusten kontrolli” (Ahonen et al. 2019, 193).

Menestyvän toimitusketjukokonaisuuden taustalla ovat ja vaikuttavat kuljetusyrityksen strategiat. Strategian haasteena on, ettei se aiheuta välitöntä toimintaa, vaan näyttää suunnan minne pitäisi mennä. Lähes aina strategioilla pyritään kilpailuetuun, tehokkuuteen ja joustavuuteen. (Myllykangas 2009; Heikkurinen et al. 2011; McWilliams et al. 2011; Ansoff 1984.) Strategiasuunnitelma on luonteeltaan ennakoiva, ja sen tarkoituksena on ennustaa ja ohjata tulevia tapahtumia. Samalla katsotaan myös menneeseen, minkä tarkoituksena on hakea strategisia menettelytapoja menneisyydestä. Tällaisella tarkastelulla pyritään saamaan mahdollisimman tarkoituksenmukainen strategia, joka edistäisi yrityksen menestystä. (Nisula 2018; Ylisirniö 2011; Niemelä et al. 2008; Schneider et al. 2011.) Mintzbergin et al. (1998 ja 1996) määrittelyn mukaan strategiaa ei ole mahdollista määrittellä yhdellä tavalla. Mintzberg et al. (1998) mukaan strategia-ajattelu rakentuu tulevaisuuteen katsomisesta, menneisyyden ymmärtämisestä, kokonaisuuden hahmottamisesta, oman toiminnan arvioimisesta osana kokonaisuutta, toimintaympäristön hahmottamisesta, menneisyyden yhdistämisestä tulevaisuuskuvaan ja toteutusedellytysten luomisesta omalle toiminnalle. (ks. myös Tiihonen 2000; Laaksonen et al. 2009; Carter et al. 2011; Vakkuri 2006; Ashkenas et al. 2002; Cross et al. 2000.) Toimitusketjukokonaisuuden toteuttamiseen liittyvät peruseriaatteen, kuten luottamus ja saumaton yhteistyö eri toimijoiden kesken, mutta myös ennalta arvaamattomuudet. Nämä molemmat kuljetusyrityksen on otettava huomioon kuljetusreittejä suunnitellessaan. Toimitusketjun hallintaan kuuluu olennaisesti turvallisuus, mikä merkitsee muun muassa sitä, että pureudutaan ongelmien syihin jo ennen kuin seuraukset kasvavat mittaviksi turvallisuushaasteiksi (ISO 45001).

Porterin (2006) näkemyksen mukaan yrityksen kannalta strategisesti tärkeää on tarkkailla eroja kilpailijoihin ja pyrkiä käyttämään näitä eroavuuksia hyväksi, jotta saavutetaan kilpailullisia etuja. Strategisten ulkoisten tarkastelujen lisäksi olennaista on, että otetaan huomioon yrityksen sisäiset strategiset vaikutuspinnat, joita ovat muun muassa arvot, visio, missio, yhteistyö sekä eettiset ja moraaliset toimintatavat. Tutkimuksen kohdeyrityk-

sen toimitusjohtaja kiteytti tämän seuraavasti: ”*Kun asioista puhutaan kuljettajille, tulee ehdottomasti välttää tyyliä, tämän me olemme päättäneet ja te toteutatte.*” ”*No vastainen reaktio on selvä. Yksi tärkein etu on se että meidän yritysten johtohenkilöillä kaikilla on oma-kohtainen kokemus yhdistelmän ajosta. Joten se on omiaan ehkäisemään tunnelmaa että ammattimiestä tullaan neuvomaan.*”

4.2.1 Toimitusketjun elinkaarisuunnittelu

Toimitusketjukokonaisuutta voidaan määritellä ajallisena kokonaisuutena, jolla on erilaisia tunnusmerkkejä tai ominaisuuksia, joiden perusteella se voidaan tunnistaa, ja joiden perusteella sille voidaan määritellä vähintään summittainen alku- ja loppuaika (Finto 2020). Toimitusketju yhdistää yrityksen ja sen tavarantoimittajat jakeluorganisaatioihin ja asiakkaisiin. Toimitusketju on siis kokonaisuus, jossa painotetaan kustannustehokkuutta, asiakaslähtöisyyttä ja lisäarvon tuottamista. (Logistiikan maailma; Arvoketjut 2020.) Kaikkien logististen toimintojen on tuotettava lisäarvoa toimitusketjussa. Tällainen toiminto on muun muassa jakelun hyvä hallinta, jonka perusajatuksena on tuottaa kilpailuetua kuljetusyritykselle. Ensisijainen tavoite toimitusketjun hallinnassa on asiakastyytyvyyden optimointi kustannustehokkaasti sellaisten toimintojen ja prosessien avulla, jotka on luotu tyydyttämään asiakkaiden tarpeet. (mm. Kangas 2013; Busse 2016; Fawcett et al. 2007; Hoikkala 2013 ja 2017; Holm et al. 2012; Tseng et al. 2005; tutkimuksen kohdeyritykset.) Keskeistä toimitusketjun hallinnassa on myös ketjun rakenteen muodostaminen ja sen kehittäminen; muun muassa konttikuljetusketjuissa satamien palvelutaso on kriittinen. Syitä on monia, kuten kiire ja tiukat aikataulut (ammattikuljettajat). Toimitusketjussa tapahtuvia poikkeavuuksia Aho kuvaa käsitteellä rytmihäiriö (Aho 2019, 85; Aho 2015), ja häiriö tulee konkreettisesti esille esimerkiksi lastaus- ja purkuvaiheissa sekä turvallisuus- ja vastuullisuuskysymyksissä. (mm. Pantzar et al. 2010; Shibuya et al. 2010; Belzer et al. 2017; Lefebvre 2004; Aqlan 2015.) Näihin edellä tarkasteltuihin asioihin kiinnittivät huomiota myös tutkimuksen kohdeyritykset.

Toimitusketjun hallinta-ajattelussa (SCM) korostuvat aika, luotettavuus sekä läpinäkyvyys (Sillanpää 2010; Stindt 2017). Lisäksi olennaisia tekijöitä kuljetustoiminnassa ovat ketjun osapuolten välinen vuoropuhelu ja yhteistyö (Lehto et al. 2019; Kalliojärvi 2016; Porter et al. 2011; Myllykangas 2009). Vastuukysymykset määräytyvät kuljetussopimuksen perusteella, jolloin kuljetuspalvelun ostaja velvoittaa kuljetuspalvelua tarjoavaa toimimaan lainsäädännön vaatimalla tavalla, vastuullisesti. Kuorman varmistaminen eli lastaus ja kuorman sidonta on kuljetusyrityksen vastuulla. Käytännössä se tarkoittaa kuljetuksen operatiivisessa vaiheessa kuljettajaa, joka suorittaa käytännön toimet (tarkastajat, ammattikuljettaja; yrittäjä).

Toimitusketjukokonaisuutta voidaan kuvata myös elinkaarisuunnitteluna (*LCA*), jota Cole et al. (2000) kuvaavat teorian ja käytännön yhteensovittamismallina. Elinkaarisuunnittelun päätarkoituksena on kehittää tuotteiden, palvelujen ja muun toiminnan kestävän

kehityksen mukaisuutta vähentämällä ympäristön rasitusta koko elinkaaren aikana. (McKinnon et al. 2010; Pasanen 2009; Alhola et al. 2005, 49-50.) Elinkaariajattelussa yhdistyvät taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristönäkökulmat (Korkiala-Tanttu et al. 2005). Tällöin huomioon otetaan muun muassa tuotteiden ja palvelujen sekä asiakkaiden vaatimukset, kuten laatu, turvallisuus ja eettiset ulottuvuudet (Forsman-Hugg et al. 2009). Toimitusketjun elinkaarisuunnittelussa otetaan huomioon myös useat eri toimijat kokonaissuunnitteluprosessissa (Näsi et al. 2008; Tseng et al. 2005; Riivari 2016; Murray 2017; Piecyk 2010; Stindt 2017). Turvallisuuden, suorituskyvyn ja vaikuttavuuden kannalta katsoen elinkaariajattelu on keskeistä. Toimitusketjun kaikkien osapuolten ammattimaisella toiminnalla on oma vastuunsa näiden asioiden edistämisessä. Yksi erityisen tärkeä asia, joka erottaa elintarvikkeiden toimitusketjun muista toimitusketjuista, on se, että jokaisessa ketjun vaiheessa on varmistettava elintarvikkeiden tuoreus ja laatu sekä niiden säilyvyys kuljetuksen aikana (Forsman-Hugg et al. 2006; Järvelä et al. 2011; yrittäjä). Tuoreuden säilymiseksi elintarviketuotteet vaativat erityistä käsittelyä, kuljetusta ja varastointia (yrittäjä; ammattikuljettaja). Näiden lisäksi toimituksen on oltava nopeaa, sillä joka päivä tuoreen elintarviketuotteen laatu heikkenee (yrittäjä).

Elintarvikkeiden toimitusketjussa kaikilla toimijoilla on yhteinen tavoite, mikä muun muassa tarkoittaa sitä, että tuotteet toimitetaan kuluttajille turvallisesti ja laadukkaasti. (Forsman-Hugg et al. 2009; 2006; Kumpulainen 2013; Yu et al. 2013; Evisa 2018.) Tuotteiden turvallisuus ja laatu varmistetaan oikeilla käsittely- ja kuljetusolosuhteilla (yrittäjä). Tämä edellyttää erityistä vastuullisuutta kaikilta kylmäketjun toimijoilta, sillä elintarvikkeet ovat lämpösäädetyä kuljetusta (Aho 2019; yrittäjä). Kylmäketjun varmistamiseksi tarvitaan tiloja ja kalustoa, joissa on lämpötilan hallintalaitteet. Kylmäketju alkaa tuottajalta ja se kattaa koko toimitusketjukokonaisuuden (yrittäjä). Ennen elintarvikkeen kuormaanamista kuljettajan on tarkistettava tuotteen lähtölämpötila, joka korkeimmillaan saa olla kuusi asteista, ja josta myös on tehtävä merkintä kuormauskirjaan. Tämä tuotteen lämpötilantarkistus ja merkitseminen kuuluu kuorma-auton kuljettajalle. (ammattikuljettajat; yrittäjä; Elintarvikelaki 23/2006; STM:n asetus 597/2000.) Lämpötilan mittaamista varten tulee olla lämpömittarit, ja esimerkiksi tuoretuotteiden pakkaaminen tapahtuu jäähdytetyissä tiloissa. (yrittäjä, ammattikuljettajat; STM:n asetus 597/2000; SKAL et al. 2011.) Elintarvikkeiden kuljetuksessa tulee olla vahva vastuunkanto siitä, että tuotteiden kuljetuslämpötiloissa ei tapahdu suuria muutoksia ja pakkausmateriaalit ovat asianmukaisia. (Forsman-Hugg et al. 2009; Kumpulainen 2013; yrittäjä; ammattikuljettajat; tutkimuksen kohdeyritykset.) Tuoteturvallisuus on elintarvikkeiden kohdalla keskeinen tekijä, koska sen avulla säilytetään kuluttajien luottamus. Kysymyksessä myös on elintarvikkeita käyttävien ihmisten terveys ja turvallisuus. (Forsman-Hugg et al. 2013; yrittäjä.)

Kuljetusyritys ja kuljetuksen suorittaja vastaavat siitä, että käytettävä kalusto on sopiva kuljetustehtävään ja että kuljettaja tietää elintarvikkeiden kuljetuksille asetetut vaatimukset (SKAL et al. 2011; Sorsa 2010; Forsman-Hugg et al. 2009; 2013). Esimerkki: Kuljetuksen pakkaus- ja lähtötilanteessa lämpötila on elintarvikkeiden kuljetukseen tarkoituksenmu-

kainen. Jos kuljetuskuormaan otetaan täydennystä (esim. pellolta suoraan tuotettuja mansikoita), jonka lämpötila on huomattavasti korkeampi kuin kuormassa olevien tuotteiden, kylmän ja lämpimän tuotteen keskinäinen vaikutus elintarvikkeen laadulle on moninkertaisesti haitallinen. Lämpimien mansikoiden vuoksi jo kyydissä olevien elintarvikkeiden lämpötila nousee, mistä pahimmillaan seuraa, että koko lasti on ”väärän lämpötilan” vuoksi pilalla (yrittäjä). Katkeamaton kylmäketju on elintarvikkeiden kuljetuksessa erityisen tärkeässä asemassa. Vastuunkantoa seurataan myös rahtausasiakirjojen avulla, jolloin rahtikirjaan merkitään rahtauskuljetuksen lämpötila. Lisäksi jotkut tavaran vastaanottajat vaativat, että kuljetuslämpötila saa olla viisi tai enintään kuusi astetta (yrittäjä).¹⁸ Tämä merkitsee katkeamattoman kylmäketjun vaatimusta (yrittäjä).

Erityisesti elintarvikkekuljetuksissa on otettava huomioon ohjaavat lait ja asetukset lämpötila- ja hygieniavaatimuksista (Sorsa 2010; Järvelä et al. 2011). Vasta niiden soveltaminen käytäntöön mahdollistaa sen, että kuljetus kaikkine vaiheineen sujuu toivotulla tavalla ja kuljetettavat tuotteet ovat määränpäässään laadukkaita ja turvallisia. (yrittäjä; ammattikuljettajat.) Mitä moniaskelmaisempi toimitusketju on, sitä enemmän toimitusketjun vastuu- ja turvallisuus jakautuu eri toimijoiden kesken (yrittäjä; ammattikuljettajat). Tämä edellyttää toimitusketjun toimijoilta sitä, että he ovat itseohjautuvia, luotettavia ja tuntevat osaamisensa sekä arvostavat työtänsä (Kallionpää 2017; Hakamäki-Stylman et al. 2020). Sidosryhmävuoropuhelu on keskeisessä ja välttämättömässä asemassa määriteltäessä yritysten ja toimintaketjujen vastuullisuutta, koska vastuullisuudessa on kyse yritystoiminnan vaikutuksista asiakkaisiin, yhteiskuntaan ja näiden odotuksiin (Forsman-Hugg et al. 2009; Syvänen et al. 2012). Päätökset ja niiden perusteet muodostuvat sekä ulkoisista että sisäisistä tekijöistä. Tällöin kysymykseen nousevat eri sidosryhmien vaikutuspinnat ja riippuvuudet yritystoiminnan monimuotoisessa kentässä. Teknisillä työvälineillä ja verkostoitumisella on entistä enemmän tilausta toimitusketjun haltuunotossa.

Toinen tärkeä asia, joka on jäänyt vähäiselle tutkimukselle tavarankuljetustoiminnassa, näyttää olevan eri kuljetustoimijoiden, kuten esimerkiksi tie- ja meriliikenteen, säännösten epäyhdenmukisuus. Toivonen (2014) korostaa tutkimuksessaan kuljetusmuotojen yhtenäisen sääntelyn puutetta. Toivonen on tarkastellut seuraavia asioita: tavaravastuun alkaminen ja päättyminen, kuljetus- ja tilivastuu, vastuu kuljetuksen suorittamiseen liittyvistä henkilöistä, viivästysvastuu, tietovastuu ja luovutusvastuu. Toivonen (2014) tuo esille rajoittamattoman vastuun ja toteaaakin, että säännöksissä vaaditaan tietoisuutta vahingonvaarasta merirahdinkuljettajalta mutta ei tierahdinkuljettajalta (Toivonen 2014; Lappalainen 2016). Toivosen (2014) näkemyksen mukaan on tärkeää löytää kuljetusoikeudellista yhtenäisyyttä, jotta rahdinkuljettajan vastuussa on mahdollisimman vähän eroja yksittäisten kuljetusmuotojen ja yhdistettyjen kuljetusten välillä. Tämä korostuu, koska yhdistetyt kuljetukset koostuvat yksittäisistä kuljetusmuodoista ja yhdistetyt kuljetukset ovat hyvin yleisiä tänä päivänä (Toivonen 2014; Lappalainen 2016; ammattikuljettajat). Vaikuttavuus

18 (ks. ISO 22000; Alkutuotantoa ohjaavissa asetuksissa ja standardeissa: Alkutuotantoasetus 1368/2011; Elintarvikkehuoneistoasetus 1367/2011 ja Standardit; Elintarvikeliitto 2005; MMM 2011.)

ja vaikutukset syntyvät monivaiheisissa prosesseissa, jolloin vaikuttavuuden arvioinnissa pyritään ymmärtämään tulosten vaikutusten lisäksi myös se prosessi, jota kautta vaikutukset syntyvät (Lämsä et al. 2018; Dahler-Larsen 2005; Kettunen 2018). Toimitusketjun kokonaisprosessissa tarkastellaan vaikutuksia eri näkökulmista ja myös sitä, millaisia vaikutukset ovat ja kenelle.

Edellisiä konkreettisempi esimerkki ja haaste on jokakeväinen kelirikkoilmentymä varsinkin sorateilla (HS 2016). Kelirikko tarkoittaa sorateiden pehmenemistä huonokuntoisiksi tai jopa kulkukelvottomiksi (Virranjoki et al. 2017; Leviäkangas et al. 2013; HS 2017). Syynä ovat sateet, sulamisvedet ja maan jäätyminen eli routa. Päälystetyillä teillä syntyy vaurioita, kun asfaltti murenee ja vesi, jää ja liikenne rikkovat sitä lisää (Malin et al. 2017; Rantala et al. 2004; Leviäkangas et al. 2013). Kelirikkoennusteet tehdään syksyn ja talven sääolojen perusteella, mutta käytännössä kevään sää vaikuttaa merkittävästi siihen, millainen kelirikkokaudesta muodostuu (Muinonen 2018; Virranjoki et al. 2017; ammattikuljettajat).¹⁹ Esimerkiksi tukkikuormaa tekevä ammattikuljettaja korosti sitä, että kovat talvipakkaset eivät niinkään vaikeuta kuljetustyötä, vaan kevään ja syksyn kelirikkoajat (ammattikuljettaja). (HS 2019.)

Tässä tutkimuksessa on jätetty vähemmälle huomiolle esimerkiksi teiden kunnon tai sääolosuhteiden vaikutukset (Malin et al. 2016; Virranjoki et al. 2017; Leviäkangas 2013; HS 2019), kuten myös palvelujen tilaajien vaatimukseen tai velvoitteisiin liittyvät asiat tavarankuljetustoiminnassa. Kaikilla mainituilla on kuitenkin merkittävä vaikutuspohja tavarankuljetusta harjoittavan yrityksen liiketoimintaan.

4.2.2 Toimitusketjun tunnusuurit

Toimitusketju on yritysten ja organisaatioiden verkosto, joka osallistuu tuotantoketjun loppupään sekä loppupään yhteyksien kautta eri prosesseihin ja toimintoihin, jotka puolestaan tuottavat arvoa tuotteiden ja palvelujen muodossa lopullisille asiakkaille (Sillanpää 2010). Yritysten kestävä kehitys arvioinnissa on havaittu puutteita, kuten yritysten panostus kestäväan kehitykseen (Schneider et al. 2011; Freeman et al. 2010). Mittaaminen ja arvomuodostus kestäväan kehityksen edellytyksenä sekä taloudellisen kestävyuden edistäminen jätetään usein arvioinneissa huomiotta. (Schneider et al. 2011; Freeman et al. 2010). Mittareita tarvitaan osoittamaan johdolle, miten tuloksellista toiminta on (Etelälahti 2019).

Toiminnassa menestyminen edellyttää tunnusuuria, joiden avulla tavoitteiden saavuttaminen voidaan todeta. Keränen (2014) korostaakin toimitusketjun suorituskyvyn mittaamisen tärkeyttä. Demingin (1982) näkemyksen mukaan ellei jotakin asiaa voida ilmaista numeroina, siitä ei tiedetä oikeastaan mitään. (ks. Meklin 2001; Lecklin 2006;

¹⁹ Riski on laskettavissa oleva ilmiö; ei-toivotun tapahtuman toteutumisen todennäköisyyden ja seurausten vakavuuden tulo (Oedewald et al. 2006a, 45; Malin et al. 2017; Flink et al. 2007, 282-283), joskaan totuus ei aina ole yhtenevä ennusteiden kanssa.

Alhola et al. 2005, 82.) Kustannuksiin perustuvat mittausjärjestelmät auttavat arvioimaan toimitusketjun tehokkuutta ja suorituskykyä (Piecyk 2010; Jyrkkiö et al. 2004; Vehmanen et al. 1997). Toimitusketjun mitattavien toimintojen osa-alueita ovat muun muassa kustannukset, laatu, aika, toimittajan suorituskyky ja asiakastyytyväisyys.²⁰ Kustannusten tunnistaminen (Meklin 2012) lähtee kyseisen kuljetusketjun tunnistamisesta. Epäsuoria kustannuksia ovat muun muassa menetetyn työajan vaihtoehtokustannukset (Vehmanen et al. 1997; Niskala et al. 2009; Alhola et al. 2005). Aineettomilla kustannuksilla ei ole selkeää taloudellista implikaatiota, mutta ne heijastavat ihmisten rajoituksia tavallisissa toiminnoissa (Lindroos 2016; Niskala et al. 2009; Alhola et al. 2005; Roos et al. 2006).

Tällaisina rajoituksina pidetään esimerkiksi tavarankuljetusketjussa tapahtuneita loukkaantumisia tai muita onnettomuuksia, mutta myös yrityksen imagon kärsimiseen liittyviä ilmiötä, jolloin puhutaan välittömistä kustannuksista (Neilimo et al. 2010; Vehmanen et al. 1997; Mitchell et al. 1997), joihin liittyy myös välillisistä kustannuksista (Roos et al. 2006). Päätöksenteossa on tärkeää tunnistaa raja- ja lisäkustannukset, jolloin merkityksellisenä elementtinä on yrityksen toiminta-aste (Alhola et al. 2005, 16-19). Epäsuorien kustannusten vastapainona ja laskennallisena määreenä ovat vältetyt kustannukset. Tällöin avaintekijöitä ovat yrityksen turvallisuus- ja vastuullisuuselementit. Tutkimuksen kohdeyritykset mainitsevat henkilöstöön liittyviksi tunnussuureiksi muun muassa *”aloitteet ja palautteet, työtapaturmat sekä läheltäpiti-tilanteet”*. Kuljetusyrityksen toimintaan liittyviksi suureiksi mainittiin *”kaluston päästöt suhteessa ajettuihin kilometreihin”*.

Vaara- ja vahinkotilanteiden läpikäyminen yrityksen sisällä on tehokas keino muuttaa toimintatapoja. Näin ollen kaikki vaara- ja vahinkotilanteet, mukaan lukien läheltäpiti-tilanteet, on syytä kirjata matalan ilmoituksen kynnyksellä. (Liuhamo 2009; Luoma et al. 2012; Lämsä et al. 2015; Malin et al. 2016 ja 2017.) Malin et al. (2017) korostavat onnettomuusriskin tunnistamisen merkitystä ennakoivana riskienhallintana maantieliikenteessä. Läheltä piti -tilanne voi syntyä esimerkiksi silloin, kun vetinen ja jäinen tienpinta aiheuttaa ennalta arvaamattomia riskitekijöitä. Tällaiseen joutui koululaisbussin kuljettaja joulukuun alkupuolella 2016. Linja-auto, jossa ei ollut nastarenkaita, alkoi liukastella tien laidasta toiseen. Silloin koululaisbussin kuljettaja teki vuosien ammattikokemuksellaan tiukan ratkaisun ja ohjasi linja-auton tien penkalle. Koululaisbussin kuljettaja toimi esitetyssä tilanteessa sekä turvallisuus- että vastuullisuusnäkökulmat huomioon ottaen. Oletettavaa on, että kuljettajan pitkä kuljettajakokemus ja siihen liittyvä ammatillisuus edesauttoivat kyseessä olevan tilanteen ratkaisemisessa (LL 2016).

Toimintavapauteen liittyvät vahvasti oikeudet ja velvollisuudet (Herne 2012; Mäkinen et al. 2013; Sen et al. 2001).²¹ Tästä on esimerkkinä tieliikenteen tavarankuljetustoimin-

20 (mm. Vakkuri et al. 1998; Kujansivu et al. 2007; Laari 2016; Busse 2016; Fawcett et al. 2007; Murray 2017; Lindroos 2016; Virtanen et al. 2011; Bachèr et al. 2013.)

21 Tarasti (2002, 580-581) tutkimuksessaan toteaa, että ”joustavat normit ovat levinneet kaikkialle lainsäädäntöön”, kuten esimerkiksi ”hyvä tapa”, ”kohtuullinen”, ”yleinen etu” ja ”moraalisesti oikea.” (ks. Tala et al. 2011; Tala 2012.) Laitinen et al. (2000, 100-103) toteavat, että oikeudenmukaisuus on vain yksi lukuisista moraalisisista hyveistä eikä välttämättä aina paras. Oikeudenmukainen teko voi olla moraalisesti väärin, vas-

taan liittyvä ja erityisesti kuljettajaa koskeva ajo- ja lepoaikojen laiminlyönti, jota lainsäädännön näkökulmasta ei pidetä hyväksyttävänä. Aho (2015, 301) toteaa, ettei kuljettajien työn ja levon suhdetta sääntelevällä lainsäädännöllä ja sen valvonnalla ole saatu karsittua ammattikuljettajien ylipitkiä työpäiviä, eikä niillä ole onnistuttu torjumaan kuljettajien kokemaa väsymystä. (ks. EU asetus nro 561/2006; Reckwitz 2002; Eurofound 2004; TEM 2014; Belzer et al. 2017.) Toisaalta kuljetustapahtumaan liittyy ennalta arvaamattomuuden mahdollisuuksia, jotka saattavat aiheuttaa sen, ettei normiohjauksen sääntöjä voida aina noudattaa. Kuljetustapahtumassa kuljettajalla ei ehkä ole käytettävissään keinoja toteuttaa työtänsä sovitun aikataulun mukaisesti. Vaikuttavia tekijöitä voivat olla muut tiellä liikkujat, toimitusketjuun liittyvät vuoron odotukset terminaaleissa sekä lastaus- ja purkutilanteet. Lisäksi lastaus- ja purkutilat saattavat olla ahtaita, jolloin ne vaikeuttavat kuljettajan työskentelyä ja tämän vuoksi myös aiheuttavat viivettä tai jopa loukkaantumistilanteita. (Belzer et al. 2017; Aho 2015; 2019; ammattikuljettajat.)

Toimitusketjuprosessin vaikutuspinta ulottuu myös arvonnalisäykseen. Liiketoiminnan yksi kantavista voimista ja lähtökohdista on arvonnluonti ja arvonnlisäys. (Payne et al. 2008; Kuvaja et al. 2008; Myllykangas 2009; Franck 2012; Zulkarnain 2016; Kujala et al. 2017; Juutinen 2015.) Arvoilla asiat ja toiminta pyritään näyttämään hyväksyttävänä ja tarkoituksenmukaisina (Sorsa 2018; Porter et al. 2011). Tällöin esitetyt yrityksen arvonnmuodostukseen liittyvät asiat edellyttävät yritykseltä sitä, että toiminnasta annetun tiedon on oltava mahdollisimman kriittistä ja totuudenmukaista. Tämä merkitsee myös sitä, että tieto on mitattavaa, johdonmukaista ja raportoitavaa samalla tavalla eri ajanjaksoista. Annetun informaation tulee olla sellaista, että sitä voidaan tarkastella jälkikäteen. (Roos et al. 2006, 194-195; Schneider et al. 2011.) Vastavuoroisuuden tarkasteluun on syytä liittää myös moraaliset ja eettiset ulottuvuudet. Monissa tieteellisissä teksteissä arvoja pidetään kaikkein tärkeimpänä tekijänä, kun puhutaan vastuullisen toiminnan kehittamisestä. (mm. Näsi 2002; Malmelin 2011; Harjamäki 2013; Aaltonen et al. 2003; Ladkin 2015; Sorsa 2018.) Kriittinen arvoanalyysi paljastaa lisäarvoa tuottamattomat toiminnat, turhat monimutkaisuudet prosesseista, sekä muut kitkatekijät ja niiden vaikutukset tehottomaan toimitusketjutoimintaan kuljetusyrityksen liiketoiminnassa. (Alastalo et al. 2010.)

Tosiasia kuitenkin on, että asiakkaat odottavat rahalleen vastinetta ja tällöin myös odotetaan, että responsiivinen (responsiveness) kuljetuspalvelujen tuottaja kykenee ottamaan huomioon asiakkaidensa tarpeet ja muuttamaan palvelutuotantaan odotusten mukaan. (Vakkuri 2006; Vakkuri et al. 1998.) Tässä responsiivisuudella tarkoitetaan asiakasresponsiivisuutta (Kork 2016), joka ymmärretään toiminnan joustavuutena, mutta myös valtana ja vastuullisuutena. Yrityksen sidosryhmät, erityisesti asiakkaat, toimivat ajurina toimitusketjun vastuullisuuden kehittämiseksi, kun yritykselle asetetaan vastuullisuusvaatimuksia.

taavasti moraalisesti oikein tehty teko voi olla epäoikeudenmukainen. (ks. Laitinen et al. 2000; Raitio et al. 2005; Vehkaperä 2005; Branders 2016). Oikeudenmukaisuus esitetään usein reiluna pelinä, jossa järkevimmät oikeudenmukaisuuden periaatteet (*principles of justice*) ovat sellaisia, jotka yhteiskunnan jäsenet hyväksyisivät oletetuissa reiluissa olosuhteissa (Mäkinen et al. 2013).

(Laari et al. 2016; Tevameri et al. 2013, 252-253). Tällainen edellyttää kaikilta toimitusketjun osallisilta yhteisiä intressejä ja tavoitteita.

4.2.3 Vastuiden vaikutuspinnat kuljetuspalveluissa

Maantielikenteen tavarankuljetustoiminnassa vastuullisuus- ja turvallisuuselementit ovat läheisesti kytköksissä toinen toisiinsa kuljetusyrityksen liiketoiminnassa. Tätä taustaa vasten lienee syytä ajatella, että jos kuljetusyritys toiminnassaan ottaa huomioon turvallisuustekijät, varmistaa kaluston kunnan ja huolehtii työntekijöidensä hyvistä työoloista sekä terveydestä, ja ottaa huomioon ympäristövastuut, se toteuttaa samalla vastuullista liiketoimintaa. Voidaan myös olettaa, että tällainen toiminta sisältää ikään kuin itsestään selvyynä vastuullisen, turvallisen ja uskottavan liiketoiminnan. Vastuullisuus on eri asioiden yhteensovittamista (Lantos 2001; Ketola 2005) myös kustannustehokkuuden näkökulmasta. Tällöin kustannuksia verrataan esimerkiksi asetettuihin tavoitteisiin ja niiden toteutumiseen tai toteutumattomuuteen (Niinikoski et al. 2017). Vertailun taustatekijöitä voivat olla kuljetusyrityksen keskeiset menestystä edistävät tekijät, kuten luotettavuus, kilpailukykyisyys, maine, arvot ja strategia, joihin peilataan onnistumisia ja epäkohtia. Näitä menestystekijöitä toivat esille myös tutkimuksen kohdeyritykset.

Talousvastuussa on kyse kuljetusyrityksen rahavirroista, omasta ja vieraasta pääomasta, investoinneista ja muusta omaisuudesta (Freeman et al. 2017). Sosiaalinen vastuu taas koskee kuljetusyrityksen henkistä pääomaa, henkilöstön työhyvinvointia ja ammattitaidon ylläpitoa sekä yhteistyötä eri sidosryhmien kanssa. (Kesti et al. 2009; Kirjavainen et al. 2000; Harjamäki 2013; Larkin 2013; Laamanen 2005.) Ympäristövastuuta toteutetaan siten, ettei saastuteta millään toiminnalla kuljetusyrityksen toimintaympäristöä eikä kuljetusreittien ympäristöä ja huolehditaan mahdollisimman vähentävästi energia- ja päästöpolitiikasta. (Korkiala-Tanttu et al. 2005; Liljamo et al. 2019; tutkimuksen kohdeyritykset.)

Yritysten yhteiskuntavastuun ja liiketoiminnan välillä nähdään usein ristiriitaa, koska yrityksen päätavoite ei ole yhteisen hyvän edistäminen, vaan oman edun tavoittelu ja voiton tuottaminen (Sorsa 2010, 17; Friedman 2007). Päämääränä tulisikin voiton maksimoiminen sijasta olla tuottojen pitkän aikavälin optimointi, kasvun ja jatkuvuuden turvaaminen vastuullisen toiminnan rajoitteet huomioon ottaen (Kangas 2013). Tämän suuntaisia näkemyksiä esittivät tutkimuksen kuljetusyritykset, ja korostivat myös taloudellisen vastuullisuuden ensiarvoisuutta. Voidaan siis ajatella, että vastuullinen toiminta ei ole yrityksen päämäärä vaan yksi kilpailukeino, koska taustalla on taloudellisen tuloksen tavoittelemisen ohella pyrkimys sisällyttää vastuullisuuden eri ulottuvuudet liiketoimintaan. Vastuullisuusprosessi ilmenee ainakin kolmella eri tasolla eli arvoissa, sanoissa ja teoissa, jotka yhdistyvät yrityksen toimintastrategiaan (Lehtipuu et al. 2007; Elo-Pärssinen 2007; tutkimuksen kohdeyritykset).

Vastuullisuus sen lukuisista määritelmistä huolimatta on melko yksinkertainen käsite. Vastuullisen yritystoiminnan ajatus rakentuu velvollisuudesta toimia yhteisen hyvän edis-

tämiseksi ottaen samalla huomioon erilaisten sidosryhmien tarpeet. Lisäksi arvot, normit ja asenteet kuvaavat yrityksen eettisiä periaatteita sekä perusoletuksia koko liiketoiminnalle. (ks. Ladkin 2015; Lähdesmäki 2012; Kuvaja et al. 2008.) Jonesin et al. (1998) tutkimuksessa todetaan, että asenteet ovat luonteeltaan arvioivia ja arvo on avaintekijä, jolla ihmiset arvioivat muita ihmisiä ja yrityksen toimintoja sekä toimintaympäristöä. Asenteet ja arvot ovat myös keino, joilla määritellään ja jäsennetään vuorovaikutusta muiden yhteistyökumppaneiden kanssa (Näsi et al. 2008; Jones et al. 1998; Laajalahti 2018). Asenteet ja arvot toimivat myös yhtenä vastuullisuutta edistävänä ajurina, jossa tuottavuus ja positiivinen tekeminen ovat liiketoiminnan ytimessä (Sorsa 2018). Vastuullisuus liiketoiminnan ytimessä parantaa yrityksen positiivista viestiä niin sisäisessä kuin ulkoisessa yhteistyössä. Se antaa työlle suuremman tarkoituksen, mikä lisää tekemisen merkitystä. Tämä lienee vastuullisen liiketoimintamallin ydinajatuksia, ja siinä koko henkilöstö on kehittäjänä. (Kujala 2010; Jones et al. 1998; tutkimuksen kohdeyritykset.)

Yritysten vastuullisuudesta, mutta myös vastuuttomuudesta on tullut aikamme puhutuimpia aiheita (Onkila et al. 2010, 353; Erkkilä-Häkkinen 2016). Banerjee (2008) on tarkastellut yhteiskuntavastuuta käsittelevää kirjallisuutta yli viidenkymmenen vuoden ajalta ja osoittaa tutkimuksessaan muun muassa, että yrityksen yhteiskuntavastuun diskurssiin rakentuvat oletukset ovat usein kolme seuraavaa elementtiä:

- yritysten tulisi ajatella yli taloudellisten vaikutusten ja kiinnittää huomiota sosiaaliin ja ympäristöllisiin asioihin
- yritysten tulisi toimia eettisellä tavalla ja osoittaa korkeinta rehellisyyden ja läpinäkyvyyden tasoa kaikissa toiminnoissaan
- yritysten tulisi olla mukana lähiyhteisönsä toiminnassa sosiaalisen hyvinvoinnin lisäämisessä ja tukea yhteisöä filantrooppisin tai muin keinoin.²²

Liiketoiminta rajoittuu harvoin yhteen toimijaan. Näin ollen voidaan puhua usean toimijan arvoketjusta (value chain) ja arvoverkostoista (value network) (Porter et al. 2011; Andersén et al. 2009; Sorsa 2010). Tällöin vastuullisuuden strategiatyö voidaan nähdä yhteisenä asiana, jolloin myös tavoitteet ovat yhteisiä.

Vastuullisuuden toimeenpanovaiheessa tarvitaan sekä teoreettisen tiedon käyttöönottoa että kokemukseen perustuvaa asiantuntijuutta (Uotila 2010, 22-24; Jurmu 2018). Sosiaalisten kompetenssien (social competence, social intelligence) ominaisuuksilla viitataan henkilön kykyyn toimia sosiaalisissa vuorovaikutuksissa ja näin saavuttaa haluttuja tavoitteita (Ojala 2008; Kivelä et al. 2007; Sorsa 2018). Tietotaidon seurauksena syntyy taitavaa toimintaa, jolle on ominaista kunkin tilanteen ainutlaatuisuuden huomioon ottaminen. (ks. Jurmu 2018; Karma 2012; Kultalahti 2009; Salo et al. 2005; Branders 2016; Ladkin 2015.) Yhteisöllisestä näkökulmasta tarkasteltuna olennaista on, että kaikki työyhteisön jäsenet omassa työroolissaan ovat mukana ja sitoutuvat osallistumaan vastuullisen kehitystyön toteuttamiseen (Karhapää et al. 2015; Jurmu 2018; Alhola et al. 2005; Mar-

22 (mm. Lange et al. 2012; Banerjee 2008; Onkila et al. 2010; Elkington 1997; 2000; Carroll 1991.)

tola et al. 1997; Möttö 2015; tutkimuksen kohdeyritykset). Sitoutumisen käsitteeseen eri tutkimuksissa liitetään usein arvojen hyväksyminen sekä työntekijän halu pysyä yrityksen jäsenenä ja ponnistella sen tavoitteiden saavuttamiseksi (Roos et al. 2006; Näsi et al. 2004). Vastuullisen liiketoiminnan käyttöönotto on haaste, mutta myös mahdollisuus koko kuljetusyritystoiminnalle.

Vastuullisen toiminnan tarkastelu on hyvä aloittaa riskien kartoituksen määrittelyllä: mitkä ovat ne yrityksen toimet, jotka aiheuttavat yritykselle tai sen työntekijöille, asiakkaille, ja yhteiskunnalle riskiä nyt tai tulevaisuudessa. (mm. Malin et al. 2017; Flink et al. 2007.) Merkittäviä huomion kohteita ovat muun muassa olennaisuus ja painotukset (Puroila 2015; Nolan et al. 2010). Riskianalyysin jälkeen esille nostetaan merkittävimmät ja suurimmat riskin sisältävät asiat ja ryhdytään käytännön toimiin riskien vähentämiseksi (Renn 2008; Liuhamo 2009; Malin et al. 2017; Nisula 2018). Näin yritys on tietoinen toiminnan epävarmuuksista ja valpas riskejä kohtaan. Yleensä vastuullisen toiminnan eri tasoihin ei liity pelkästään riskitekijöitä, mutta varsinkin tieliikennekuljetuksissa ne saattavat olla merkittävää tasoa. Kuljettaja kohtaa sekä ennakoimattomia häiriötilanteita, kuten keliolosuhteet, että ennakoitavissa olevia häiriötekijöitä, kuten tietyöt. (mm. Zulkarnain 2016; Leviäkangas et al. 2013; Virranjoki et al. 2017; Koistinen 2011, 32; Valli et al. 2018; Malin et al. 2016; 2017; ammattikuljettajat.) Käytännön esimerkkinä voidaan mainita, että osa kuljetusyrityksistä nostaa turvallisuusnäkökulmat tärkeimmiksi yhteiskuntavastuun osatekijöiksi, kun taas toisille hiilidioksidipäästöt ovat merkittävimpinä (Logistiikan Maailma 2016; Liimatainen et al. 2012). Mainittujen esimerkkien lisäksi maa-ainekuljetusyritykset voivat aiheuttaa riskin sekä ympäristölle että omalle yritykselle maineen alentumisena tai suorastaan menetyksenä vastuuttomasti toimiessaan. Tällaisella toiminnalla voi olla välillistä ja negatiivista vaikutusta alan muille toimijoille. (ks. HS 2016; HS 2017.)

Porterin et al. (2011) mukaan yrityksen vastuullinen toiminta on strategista, kun se vahvistaa yrityksen kilpailukykyä ja saa aikaan merkittäviä yhteiskunnallisia vaikutuksia. Porter toteaa, että strateginen johtaminen lähtee tarpeesta yhdistää suunnittelu ja toimeenpano. (ks. Sanchez et al. 2004; Trevino et al. 2003; Näsi 2002.) Tällöin strateginen johtajuus nähdään kokonaisuutena, jossa tulevaisuudella on oma asemansa. Useissa tutkimuksissa strategisen johtamisen tavoitteiksi asetetaan kilpailukyvyyn ja kyvykkyyden edistäminen, jolloin samassa yhteydessä tarkastellaan myös yrityksen strategisia vahvuuksia ja tunnistetaan heikkouksia. (mm. Näsi et al. 2008; Laari et al. 2017; Porter 1980, 101-103; Näsi 2002; Ojala 2008; Heikkurinen et al. 2011; Malkamäki et al. 2019.) Näin ollen johtamisen ammattitaitoon kuuluvat halu ja kyky toimia johtajana ja esimiehenä sekä valmius ottaa henkilökohtaista vastuuta tuloksista.²³

23 Mintzberg (1991) korostaa osaamista ja näkemyksellisyyttä strategisen johtamisen osa-alueiksi seuraavasti:

nähdä eteen eli nähdä tarkastelun kohteena olevan toiminnan päämäärät, tavoitteet ja tehtävät,

nähdä taakse eli nähdä menneeseen, siihen miten ja miksi nykytilaan on tultu,

nähdä ylhäältä eli nähdä ne kokonaisuudet, joiden puitteissa toimintaa harjoitetaan,

nähdä alhaalta eli nähdä ne osat, joista toiminta koostuu ja joiden avulla toimintaa harjoitetaan,

Taloudellinen eli tehokkuusvastuullisuus on yrityksen toiminnan perustana (Kitzmueller et al. 2012; Näsi et al. 2008). Se tarkoittaa lisäarvon tuottoa yhteiskunnalle huolehtimalla liiketoiminnan kannattavuudesta. Taloudellinen vastuullisuus on edellytyksenä sille, että yritys voi jatkaa toimintaansa, tarjota työtä, maksaa veroja ja tuottaa voittoa omistajilleen. (Friedman 2007.) Nämä sisältävät keskeisiä talousajatteluun liittyviä elementtejä, kuten toiminnan jatkuvan parantamisen ja kehittämisen, kuljetusalan ja työnantajan maineen edistämisen sekä energian tehokkuuden ja päästöjen seuraamisen (Peltola 2016 ja 2017; Liljamo et al. 2019; Arvidsson et al. 2013). Nämä liittyvät ja ovat käytännön toimiin vaikuttavia tekijöitä. Taloudellinen vastuullisuus myös mahdollistaa sosiaalisesta vastuusta ja ympäristövastuusta huolehtimisen. Erityisesti tätä näkökulmaa korostivat tutkimuksen kohdeyritykset. Tutkimuksen kohdeyritykset näkivät taloudellisen vastuullisuuden eri ulottuvuuksineen olevan ennakkoehtona muille kuljetusyritysten vastuullisuuspyrkimyksille. On kuitenkin muistettava, että vastuullisuuden kannalta olennaista on vastuun osa-alueiden välinen tasapaino, sillä taloudellista tulosta ei pitkällä aikavälillä synny ilman panostuksia muihin vastuullisuuden osa-alueisiin. Kirjallisuudessa vastuullisuuden perusoletuksiin esitetään usein hyvä taloudellinen suoriutuminen ja lain noudattaminen. Näitä myös yhteiskunta vaatii, odottaa ja toivoo (Kitzmueller et al. 2012; Harmaala et al. 2012). Tällöin yrityksen eri sidosryhmät toimivat ikään kuin sillanrakentajan roolissa, ja siten myös edistävät ja vahvistavat vastuullisuuden asemaa. Julkisen vallan ja lainsäädännön tulisi kannustaa turvallisuuden, kestävyuden ja vastuullisuuden kytkösten tiiviimpää huomioon ottamista. (ks. Virtanen & Stenvall 2014.)

Henkilöstön merkittävyys sidosryhmänä näkyy luottamuksena ja arvostuksena, jolloin myös kuljetusyritys huolehtii ammattitaidon ylläpidosta ja työyhteisön toimivuudesta. Tällöin voidaan puhua kollektiivisen työhyvinvoinnin edistämisestä, joka lisää myös joustavuutta ja edistää kilpailuetua sekä turvallista ja vastuullista kuljetusalan toimintaa (Vähämäki 2005). Näitä esitettyjä asioita tutkimuksen kohdeyritykset korostivat. Riivari (2016) toteaa vastuullisen johtajuuden perustuvan luottamukseen, kuuntelemiseen, huomioon ottamiseen ja hyvien käytöstapojen vaalimiseen. Tässä tutkija korostaa asioita, joiden voidaan olettaa kuuluvan itsestänselvyyksinä työyhteisötoimintaan. Riivari (2016) nimeääkin työyhteisön eettisiksi hyveiksi muun muassa selkeät säännöt, johdon esimerkin ja organisaation tuen eettiselle toiminnalle. (mm. Pihlajasaari et al. 2013, 76-78; Vakkala et al. 2012; Banerjee 2008.)

Jännitteitä saattaa kuitenkin aiheuttaa eettisten arvojen ero yksilön ja yrityksen välillä ja toisaalta eri johtamistasojen välillä, kuten keskijohdon ja ylimmän johdon kesken (Kesti 2010; Vakkala et al. 2012; Sajama 2001). Vastuullisuustyössä olevien on hyvä ymmärtää yrityksen visio, joka kertoo toiminnan ydinperiaatteet ja vastaa kysymykseen, miksi yritys on olemassa ja mikä on sen tehtävä. (Neilimo et al. 2010; Näsi et al. 2008; Roos et al.

nähdä sivuille eli nähdä mitä muut tekevät,

nähdä ohi eli nähdä se, mitä muut eivät näe; nähdä jotakin enemmän kuin muut ovat nähneet sekä

nähdä läpi eli nähdä kaiken edellisen läpi; muodostaa kaikesta edellisestä yhtenäisen ja mielekäs kokonaiskuva. (Mälkiä 1994.)

2006, 191.) Se kertoo, mitä palveluja yritys tarjoaa asiakkailleen, miten yritys eroaa toisista yrityksistä ja mikä tekee yrityksestä ainutlaatuisen. Visio kertoo myös siitä, mitä se haluaa olla tulevaisuudessa. (mm. Alhola et al. 2005; Möttö 2015, 45-46; Nolan et al. 2010; Karlöf 1995, 252.) Yritysten on pystyttävä mukautumaan uusiin kilpailu- ja markkinatilanteisiin nopeasti ja omaamaan riittävää strategista ketteryyttä, jotta säilyminen markkinoilla olisi mahdollista (Ylisirniö 2011; Kamensky 2008; Niemelä et al. 2008).

Talousteoriassa markkinoiden tärkein ohjauskeino on hinta, joka toimii kannustimena ja antaa informaatiota asiakkaiden tarpeista ja tuotantokustannuksista. (Niinikoski et al. 2017.) Toinen tärkeä ohjauskeino on kilpailu. Kilpailu kannustaa yrityksiä kehittymään, toimimaan järkevämmiin sekä kehittämään tuotteitaan ja palvelujaan sekä myös osaamistaan. Näihin esitettyihin elementteihin kiinnittivät huomiota tutkimuksen kuljetusyritykset. Markkinatalouden teoreettinen tehokkuus saavutetaan vain hyvin toimivilla markkinoilla (Wenneberg 1999; VM 1993). Tehokkuudessa kyse on siitä, miten rajoitetuilla resursseilla toimitaan mahdollisimman säästäväisesti. Tuottavuus puolestaan tarkastelee panos-tuotos-suhdetta sekä sitä, mitä ja miten tuotetaan suhteessa käytettyyn aikaan ja resursseihin. Mittaaminen ei ole itseisarvo, vaan mittarit tulee kiinnittää toiminnan tavoitteisiin, ja niiden kuvaukset kertovat tavoitteiden suuntaisesta toiminnasta (Alhola et al. 2005). Taloustieteiden viitekehityksessä tuloksellisuutta kuvaavat mittarit edustavat johdon laskentatointia. (Neilimo et al. 2010; Freeman et al. 2010; Etelälahti 2019.) Haasteena on, että kuljetusyritykset toimivat markkinoiden ja palveluntilaajien ehdoilla. Jos kilpailutuksissa painotetaan yksipuolisesti vain alhaista hintaa laadun kustannuksella ja halvin tarjous tulee valituksi, se on omiaan luomaan epätervettä kilpailua alalle (tutkimuksen kohdeyritys).

Talous- ja rahoitusnäkymät ovat peruslähtökohta liike-elämän toiminnalle, jossa investoinnit, arvomuodostus ja rahavirrat sekä niiden ennustettavuus ovat keskeisiä. Toisena on asiakasnäkökulma ja siihen liittyvät vaatimukset sekä laadunvarmistus. Kolmantena tavoitteena on oppiminen ja osaamisen laajentaminen, johtaminen, innovaatio sekä turvallinen ja työhyvinvoinnista huolehtiva työyhteisö. (Alhola et al. 2005; Näsi et al. 2008; Neilimo 2004; Niemelä et al. 2008; Northouse 2013.) Neljäntenä liiketoimintaprosessin tavoitteena on toimivan liiketoimintamallin kehittäminen, mikä puolestaan tukee ja mahdollistaa yritystoiminnan jatkuvuuden. (Scneider et al. 2011.) Näin kuljetusyritys toteuttaa vastuullisuutta, varmistaa turvallisen toimintaympäristön sekä yritys- että yhteiskuntatasolla. Yhteiskunta- ja yritysvastuu toteutuu erilaisten kerrostumien kautta. Tällöin kysymys on myös siitä, miten yritys ottaa huomioon toimintansa vaikutukset yhteiskuntaan ja eri sidosryhmiin (Meklin 2001). Aitona yhteiskuntavastuuna pidetään esimerkiksi liiketoiminnan kielteisten ympäristövaikutusten minimoimista. Tämä on erityisen korostuneessa asemassa tieliikenteen tavarankuljetustoiminnassa.

Vastuullisuuden toimeenpanoa kannattaa ajatella prosessina, jossa käydään läpi kuljetusyrityksen eri toimintoja ja toimijoita sekä työvaiheita palvelun tuottamisen näkökulmasta. Stenvallin (2017, 11) mukaan kokeileminen on luonteeltaan haastamista ja olemassa

olevien toimintakäytäntöjen kyseenalaistamista. Tällöin tarkastellaan muun muassa toimitusketjukokonaisuutta, millaisia työvälineitä ja työvälineiden käyttäjiä tarvitaan. Prosessilähtöistä ajattelua voidaan peilata esimerkiksi tutkijoiden (Harmaala et al. 2012; Wood 2010; Hannus 2003; Malmelin 2011) näkemyksiin, joiden mukaan yrityksen uudistus- ja johtamisprosessiin (management) kuuluu kuusi toimintoa: ennustaminen (forecasting), suunnittelu (planning), organisointi (organizing), ohjaus (commanding), koordinointi (co-ordinating) ja valvonta (controlling). (mm. Deming 1982; Euske 1984; Mintzberg 1994; Buchanan et al. 1997; Hannus 2003; Harjamäki 2013; Ollila et al. 2018.) Ammatitaito ja osaaminen ovat kuljetustoiminnan keskiössä ja päälle rakentuu ymmärrys työn tarkoituksesta (Jurmu 2018, 171; Syväjärvi et al. 2007). Työn tekemisen kannustimia ovat merkitys ja vaikuttavuus, jotka kertovat siitä, miksi tätä työtä tehdään. Peruseriaatteet ovat yhteisiä ja lainsäädäntö kertoo, mitä tahoja pidetään vastuullisena. Yksilön periaatteet tulevat esille moraalisisissa ja eettisissä periaatteissa. (ks. Jurmu 2018; Kaarakainen et al. 2012; Näsi et al. 2002; Ojala 2000.)

Edellä esitettyjen periaatteiden avaintekijöitä voivat olla muun muassa avoimuus, kyseenalaistaminen, kokeilunhalu, jatkuva kehittyminen, virheiden sietokyky, hallittu riskinotto ja erilaisten näkemysten yhteensovittaminen. (Saari et al. 2018; Carroll 2003; Järvenpää et al. 2001, 323; Kirjavainen et al. 2000.) Osaamiskuilun tunnistaminen merkitsee sitä, että tarkistetaan nykyinen osaaminen ja verrataan sitä osaamisvaateen tavoitetilään. (mm. Steyn et al. 2010; Näsi et al. 2008; Virtanen et al. 2014; Heikkilä-Tammi et al. 2015; Kävén 2012; Kujansivu et al. 2007.) Vision ja strategian toteutumisessa on olennaisen tärkeä kysymys se, sitoutuuko ydinjoukko niiden toteuttamiseen. Kirjavainen et al. (2000, 51) toteavatkin, että ”hyvä visio on usein yhdistelmä unelmaa ja karmeaa todellisuutta”. Krogars (1999) korostaa inhimillisten voimavarojen merkitystä menestymisen edellytyksenä. Näin ollen yritys joutuu tekemään valintoja muun muassa asioiden eri painotusten ja arvojen välillä. Tällöin ydinkyvykkyyksien, strategioiden ja visioiden määrittelyjen ankkuripaikka tulevaisuudessa on asiakasarvoissa ja markkinatilan luomisessa. (mm. Carcia-Rosell 2013; Kirjavainen et al. 2000; Kaskisaari 2005; Vehmanen et al. 1997; Bhattacharya 2010; Krogars 1999; Kurkela et al. 2016.)

Muita yrityksen menestykseen vaikuttavia elementtejä ovat yrityksessä vallitseva monipuolinen oppimishalukkuus sekä laaja-alainen ja rohkea näkemys uusille asioille. (Niskala et al. 2009; Ojala 2000; 2008). Tutkimuksen kohdeyrityksen kommenttiin viitaten ”*Edistämme henkilöstön osallistamista työyhteisön kehittämiseen, kannustamme, motivoimme ja palkitsemme osaamisesta hyvästä työstä, tarjoamme henkilöstölle sen kykyjä ja osaamista vastaavat työtehtävät*”. Empiria- ja teoriapohjaisen tarkastelun perusteella on syytä todeta, että vastuullisuutta ja turvallisuutta edistävä tieliikenteen tavarankuljetusyritys haluaa olla yhtenä toimijana ja vaikuttajana yhteiskunnan monipuolisessa toimintakentässä.

4.3 Vastuullisen toiminnan seuranta ja raportointi

Vastuullisuusasioita voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta ja esimerkiksi vastuullisuuselementtejä osiensa avulla. Vastuullisuusraportoinnilla kerrotaan yrityksen toiminnan olennaiset vastuullisuusvaikutukset niin sisäisille kuin ulkoisille sidosryhmille. Lisäksi vastuullisessa yritystoiminnassa otetaan huomioon yrityksen suorat ja epäsuorat vaikutukset ympäröivään yhteiskuntaan. Jäljitettävyyys ja läpinäkyvyys ovat olennaisia asioita vastuullisuusraportoinnin toteuttamisessa. Jussila (2010, 144) kirjoittaa, että yritysvastuuraportoinnin tavoitteena on kuvata yrityksen yhteiskuntavastuun toimia ja niiden avulla saavutettuja yhteiskunnallisia tuloksia. Vapaaehtoisen yritysvastuuraportoinnin tarkoituksena on tyydyttää eri sidosryhmien tiedontarvetta sekä vahvistaa kuvaa yritysten vastuullisuudesta. Tällöin voidaan puhua muun kuin taloudellisen tiedon raportoinnista. (Nybom et al. 2019, 89, 93; Laine 2009; Jussila 2010.) Yleensä raportointi perustuu kansainvälisiin raportointiohjeisiin, joiden tarkoituksena on edistää ja yhdenmukaistaa yrityksen raportointia. (ks. GRI, raportointiohje 2006; Niskala et al. 2009; 2013; Salmi 2015; Juutinen 2016.) Yrityksen kirjanpidon pohjalta laatimat raportit, tilinpäätös ja toimintakertomus, ovat julkisia asiakirjoja ja merkittävä osa yrityksen tiedonantovelvollisuutta (Leppiniemi et al. 2010; Kalluni 2014).

Hyvin usein arvot ja asenteet määrittävät vastuullisuuden roolin ja aseman kuljetusyrityksen liiketoiminnassa. Vastuullinen yritys määrittelee vastuullisuuden rajat ja mittarit vuoropuhelussa sidosryhmiensä kanssa (Kujala et al. 2002, 16; Nybom et al. 2019). Vastuullisen toiminnan raportointia voidaan verrata odotustenhallintaan, sillä yrityksen on kyettävä tavalla tai toisella kertomaan eri sidosryhmilleen, miten ja millaisin tuloksin se on ottanut huomioon vastuullisuuden liiketoiminnassaan. (Nybom et al. 2019; Freeman et al. 2010; Leppiniemi et al. 2010.) Kaikkien mittareiden on kuitenkin oltava yhteydessä yrityksen strategiaan tavoitteisiin (Niemi et al. 2008, 105). Laine (2009) nostaa esille yritysten raportoinnin tärkeyden ja siihen liittyvän läpinäkyvyysselementin. Raportointi ei kuitenkaan saa olla pelkkä itseisarvo eikä sitä tehdä ulkoisten tai muiden paineiden vuoksi. Raportointijärjestelmät olisi hyvä rakentaa esimerkiksi yrityksen organisaatiokaaviota hyväksi käyttäen, jotta raportoinnin tuloksia voidaan hyödyntää sekä sisäisesti että ulkoisesti. Laine (2009) arvioi tutkimuksessaan, että yritysten vapaaehtoinen vastuullinen liiketoimintaraportointi enemmänkin viittaa ulkoisiin paineisiin kuin tilivelvollisuuden ja läpinäkyvyyden julkituomiseen. Schalteggerin (2012) näkemyksen mukaan yrityksillä voi olla hyvin erilaisia motiiveja ryhtyä raportoimaan vastuullisesta toiminnastaan. (ks. Virtanen 2002; Alhola et al. 2005; Niskala et al. 2009; 2013; Leppiniemi et al. 2009.) Huomion arvoista myös on, että yritysvastuun raportoinnin prosessi ja muoto kehittyvät yritysvastuun kehittymisen myötä, kun taas pelkkä talousraportointi on standardoitua ja pakollista tilivelvollisuutta, joka nojaa erilaisiin säädöksiin ja valvontamekanismeihin. (mm. Virtanen 2002; Leppiniemi et al. 2010; Neilimo et al. 2010; KPL 1304/2004.)

Vastuullisen raportoinnin sisältöä ja rakennetta yrityksen tulee analysoida muun muassa siitä näkökulmasta, mitä ulkoisia odotuksia yrityksen toimintaan nähden on olemassa

(Onkila et al. 2010; Kuusela 2010; Albelda 2011). Schaltegger (2012) tarkastelee tutkimuksessaan, mihin odotuksiin yritys voi vastata ja samalla saada vakuutettua luotettavuutensa, kuten ”luota minuun” (trust me), ”kerro minulle” (tell me), ”näytä minulle” (show me), ”todista minulle” (prove to me) ja ”mitkä ovat yhdistäviä tekijöitä” (integrate me). Raportoinnin keskeinen tehtävä on tuottaa sellaista tietoa, johon sidosryhmät voivat luottaa, se on läpinäkyvä kertomus yrityksen toiminnasta siltä ajalta, jota kyseessä olevassa raportissa käsitellään. (Jussila 2010; Juutinen et al. 2010; Niskala et al. 2013.) Erityisen haasteellista on laadun arviointi ja laatumittareiden oikea määrittäminen (Metsäranta et al. 2017; EK 2012a; EK 2012b). Laatua mittaavia ja kuvaavia asioita pystytään yksilöimään, esimerkiksi turvallisuus, vuorovaikutus ja verkostoyhteistyö, mutta niiden mittaaminen saattaa olla haasteellista. Woodin (2010) näkemyksen mukaan kaikkia vastuullisuuteen liittyviä elementtejä voidaan mitata ja arvioida, kuten vaikutuksia ja tulosta, prosesseja ja rakenteellisten periaatteiden tarjoamaa kokemusta. Samalla Wood (2010) korostaa, että sosiaalisen vastuun mittaamiseen tulisi sisällyttää vähintäänkin periaatteet, joilla tutkija oletettavasti tarkoittaa eettisiä ja moraalisia toimintatapoja yrityksen liiketoiminnassa. Kuljetusyrityksen toiminnan kokonaisuuden kannalta keskeisiä mittareita ovat liikenneturvallisuuteen liittyvät mittarit, kuten myös ympäristöön sekä palvelukykyyn ja laatuun liittyvät mittarit. (ks. Virtanen et al. 2011; Mononen et al. 2014; Nykänen 2012; Alhroth et al. 2011.) Mittareiden merkitys on ennen kaikkea siinä, että ne tukevat tavoitteiden toteutumista (Etelälahti 2019). Seurantakohteita laadittaessa on huolehdittava siitä, että eri osajärjestelmistä tulevat aineistot käyttävät samoja seurantakohteita.

Kuljetusyritystoiminnan ja strategian tulee tukea ja edistää kestävästä kehityksestä ja ympäristön kannalta myönteisiä menettelytapoja. Ekologisen vastuun osalta tämä merkitsee ympäristötietoisuuden lisäämistä. Lisäksi, jotta kustannustietoisuus olisi mahdollisimman hyvin sovellettavissa ja hyödynnettävissä johtamisen eri tarpeisiin, raportointijärjestelmien tarkoituksenmukaisuutta on tarkasteltava kriittisesti. Mitä enemmän tietoja kerätään manuaalisesti, sitä suuremmaksi kasvaa virhealttius sekä manuaalinen työmäärä. Taloudellinen asiantuntijuus tulee nostaa aiempaa enemmän keskeiseksi raportoinnin osamisalueeksi, kun muun muassa tarkastellaan energian tai päästöjen vaikutuksia yrityksen kustannustehokkuuteen tai ilmastokysymyksiin (Hänninen et al. 2016). Tällaisella on positiivista vaikutusta yrityksen maineeseen, luotettavuuteen sekä muihin vastuullisuutta todentaviin menestystekijöihin. (ks. Fischer 2012; Forsman-Hugg et al. 2009; Siltaoja 2004; Albelda 2011; Nordin et al. 2015; Franck 2012; Harmaala et al. 2012; Kanninen 2019.)

Kunnossa oleva talous on olennainen ja merkittävä kivijalka johtamisen ja yrityksen vakavaraisuuden jokaisella osa-alueella. Se on keskeisimpiä asioita myös tutkimuksen kohdeyritysten kommentissa. Olennaista on, että vastuullisen toiminnan raportointi perustuu todellisiin tunnuslukuihin. Mitä paremmin luvut ovat todennettavissa yrityksen käytössä olevista mittaus- ja valvontajärjestelmistä, sitä varmempia voidaan olla vastuullisen toiminnan todellisuudesta ja olemassaolosta. (Vakkuri et al. 1998; Kallunki 2014; Leppiniemi et al. 2010; Laari 2016.) Lisäksi riskienhallinta edellyttää katselmointia eli asioihin

tulee palata säännöllisesti ennalta sovittujen aikataulujen puitteissa (Nisula 2015; Renn 2008; Markley et al. 2007). Tunnuslukuihin perustuvan vastuullisuuden näyttöä ja tilivelvollisuutta peräänkuuluttivat myös tavarankuljetusyrietykset. Yleisesti tunnettu laadunmittaamisen menetelmä ovat asiakaspalautteet, joissa keskeisenä työkaluna toimivat asiakas-tyytyväisyyskyselyt (Niskala et al. 2013; 2009; Lecklin 2006; Alhola et al. 2005; Kosklin et al. 2020). Läpinäkyvyyden kulmakiviä ovat ennen kaikkea asiakkaat ja heidän antamansa palautteet. Laadun lisäksi toinen haasteellinen mitattava on energiatehokkuusinwestoinnit. (Muinonen 2018; Virtanen et al. 2011; Peltola 2016; Liimatainen et al. 2009.) Ne koskevat energia-asioiden lisäksi esimerkiksi sellaisia laadullisia tekijöitä kuin päästöt, jotka ovat melko suoraan johdettavissa polttoaineen kulutuksesta ja näin niitä pidetään määrällisinä indikaattoreina.²⁴ Tällöin raportoinnin avuksi kannattaa ottaa ympäristölaskentatoimi (Niskala et al. 2013; Freeman et al. 2010; Nybom et al. 2019; Albelda 2011). Haasteena on, että yhdenmukaiset raportointimenettelyt ja laskentamallit ovat vielä kehitysvaiheessa (Nybom et al. 2019, 107; Neilimo et al. 2010; Salmi 2015). Freeman et al. (2010) totevat, että sosiaalisten ja ympäristönäkökohtien käsittelemisessä näyttää olevan puutteita, joten kestävän vastuullisuuden todentaminen kirjannpidossa on edelleen puutteellista. (ks. Albelda 2011; Malkamäki et al. 2013.) Kokonaisuuden kannalta on syytä miettiä, mitkä ovat yrityksen laskennan avulla saatavan tiedon tarpeet ja millaisin keinoin ne tarpeet pystytään järkevästi hoitamaan sekä millaisia teknisiä resursseja toteuttaminen edellyttää (Jyrkkiö et al. 2004).

Dahlsrud (2008) toteaa vastuullisuusmääritelmien epäselvyyksien johtuvan enimmäkseen siitä, että määritelmät kuvaavat yritysvastuuta ilmiönä eivätkä ota kantaa siihen, mitä varsinaisesti sisältyy yrityksen vastuualueeseen eivätkä siihen, miten vastuullisuus esiintyy yrityksen käytännön toiminnassa. Toisaalta vastuullisuuden ja esimerkiksi laskentatoimen käsitteiden kesken on löydettävissä yhtenevyyksiä, kuten arvot, asenne, luottamus, tasapaino, etiikka, moraalit, rehellisyys ja luotettavuus. (Malkamäki et al. 2013; Virtanen 2002; Dahlsrud 2008.) Yritysten taloudellisella tilanteella on merkitystä suurelle joukolle erilaisia sidosryhmiä, kuten verottajat, velkojat, sijoittajat, tavarantoimittajat ja asiakkaat sekä toimintaympäristö. Tässä yhteydessä tutkimuksen kohdeyritykset korostivat taloudellisen vastuun tärkeyttä ja velvoittavuutta.

Taloudellisuudelle on syytä asettaa tulostavoitteita. Kun toiminta on sen luonteista, että tuottavuutta voidaan mitata, on mahdollisuus asettaa kustannustavoitteita myös yksikkökustannuksille, tärkeimmille toiminnoille, prosesseille tai tulosalueille (Hoikkala 2017; Etelälahti 2019). Mitä enemmän kuljetusyrietyksessä on strategiaa asiakirjoja, sitä vaikeampaa on muodostaa kokonaisuutta. Tällöin riskinä saattaa olla liian hajanainen toiminnan suunnittelu, esimerkiksi vastuullisuuden osa-alueet eivät kytkeydy toisiinsa, minkä vuoksi vastuullisuuden kokonaisvaikutuksia on vaikea havaita, saatikka sitten raportoida. (ks. Hoikkala 2017; Hänninen 2015; Etelälahti 2019.)

24 (ks. Metsäranta et al. 2017; Virtanen et al. 2011, 88-89; Liimatainen et al. 2009; Liimatainen 2013; Rauhamaäki et al. 2006; EK 2016; LVM 2018.)

Vastuullisuus eri asiayhteyksineen tulisi saada nidottua aiempaa enemmän liiketaloudelliseen ajatteluun. Tämän puutteet heikentävät laskentatoimen hyödynnettävyyttä johtamisen tukemisessa ja päätöksenteossa. Yrityksen kirjanpidon pohjalta laatimat raportit, tilinpäätös ja toimintakertomus, ovat julkisia asiakirjoja ja merkittävä osa yrityksen tiedonantovelvollisuutta (Leppiniemi et al. 2010; Kalluni 2014). Tämä ei yksistään riitä varsinkaan suurten yritysten kohdalla, sillä taloudellisen tiedon lisäksi suuria yrityksiä koskee velvoite antaa muun kuin taloudellisen tiedon raportti. (ks. direktiivi 2014/95 ja 2013/34; KOM 2011, 803; TEM 2016; TEM 2020.)

Asiakas- ja sidosryhmälähtöisyys. Monissa tieteellisissä teksteissä, kuten myös Trafin vastuullisuusmallitutkimuksen aikana tuotetuissa julkaisuissa, on tuotu esiin asiakaslähtöisyyden merkitys. Yrityshän toimii asiakasta ja heidän tarpeitaan varten eli ”*mitä on luvattu myös pidetään*”, tätä korostivat tutkimuksen kohdeyritykset. Näin lupaukseen sisältyy asiakaslähtöinen toiminta, läpinäkyvyyden todentaminen, kuljetustehtävään liittyvät sopimukset ja toimitusketjukokonaisuus (Trafin vastuullisuusasiantuntijat). Yrityksen arvot, eettiset toimintatavat, luotettavuus, hyvä maine sekä brändi ovat avaintekijöitä yrityksen liiketoiminnan menestymisessä. (Harjamäki 2013; Aula et al. 2005; Alhola et al. 2005; Neilimo et al. 2010.) Tältä osin yritysraportoinnissa ja sen laadinnassa on vielä kehitettävää. Yksi syy on se, että yhtenäiset, säädellyt laatimismormit puuttuvat (Lindroos 2016). KPMG:n (2015) mukaan yhä useammat yritykset yhdistävät taloudellisen raporttinsa ja yritys vastuuraporttinsa niin sanotuksi integroiduksi raportiksi. Suomen elinkeinoelämän keskusliiton (EK 2012a) mukaan yritysraportoinnin tulee olla vapaaehtoista ja vapaamuotoista, koska näin yritys voi parhaiten ottaa huomioon sidosryhmiensä ja oman liiketoimintansa kannalta olennaiset asiat. Nähdäänkin, että pakollinen raportointi lisäisi yritysten hallinnollista taakkaa, eikä parantaisi mahdollista informaatiota sidosryhmille.²⁵ Tähän on kiinnitetty huomiota yritys vastuulain valmisteluvaiheessa ja erityisesti lain soveltamisen yhteydessä, pienempien yritysten hallinnollisen taakan keventämiseksi. (ks. KPL (1336/1997, 3a luku; EU 2017/C215/01.)

Myös kuljetusyrietykset olivat ottaneet huomioon Trafin vastuullisuusmallin loppuarvioinneissa ”*raportoitavaa on jo entuudestaan paljon, lisätyö jää helposti tekemättä*”. Haasteellista on myös se, että turvallisuusjohtamista ei tunnisteta tieliikenteessä kuten muissa liikennemuodoissa, joissa ammattiliikennettä harjoittavilta aloilta edellytetään turvallisuusjohtamisjärjestelmiä ja -osaamista (Ojala 2013; Lappalainen 2016). Ensimmäinen konkreettinen askel kohti tieliikenteen turvallisuusjohtamisjärjestelmiä on kansainvälinen standardi ISO 39001 vuodelta 2012 (Road traffic safety management systems-requirements with guidance for use). Standardissa käsitellään tieliikenteen turvallisuusjohtamisjärjestelmän kehittämisen kannalta keskeisiä asioita, kuten johdon sitoutumista ja liikenneturvallisuuspolitiikkaa. Lisäksi otetaan huomioon laadun, ympäristön sekä jatkuvan kehittämisen periaatteet (Ojala 2013; Tingvall 2013; Silla et al. 2014; Hämäläinen et al. 2013). Kaikki tarkastellut elementit vaativat myös mittaamista, arviointeja ja raportointia

25 (ks. GRI 2006; ISO 26000; AA1000; ISO 31000; ISO 28000; TEM 2015; 2016.)

sekä saadun tiedon seuranta. (Neilimo et al. 2010; Kallunki 2015; Salmi 2015.) Neilimon et al. (2010) mukaan kannattavuus on tärkein taloustavoite, jolle muut taloustavoitteet ovat alisteisia.

Vinnari ja Silvola (2017) kyseenalaistavat: ”ovatko yritysraporttien tiedot totta?” Vinnari ja Silvola (2017) korostavat vastuullisuuden ja vapaaehtoisuuden ristiriidattomuutta. Varmennuksen avulla yritykset voivat lisätä vastuullisuusraportoinnin luotettavuutta. (ks. EU 2014/95 ja 2013/34; EU C215/07.) Niskala et al. (2009, 210) määrittelevät varmennuksen ”prosessiksi, jossa riittävän pätevyyden omaava taho käy läpi ja todentaa yrityksen yhteiskuntavastuun hallintokäytäntöjen ja johtamisjärjestelmien toimivuuden sekä yhteiskuntavastuuraportoinnin tiedot”. Tarkastusraportoinnilla kerrotaan sidosryhmille yrityksen vastuullisuusasioista ja vahvistetaan vastuullisuuspolitiikan uskottavuutta, oikeellisuutta ja luotettavuutta, mutta ei lausuta mielipidettä vastuullisuuden tasosta (Niskala et al. 2009, 207-210; Juutinen et al. 2010). Hyvän vastuullisuusraportoinnin vaatimukset voidaan luokitella seuraavasti: yhdistäminen visioon ja strategiaan, johdon sitoutuminen, suorituksen tavoitteet ja mittarit, vaikeiden asioiden käsittely sekä ulkopuolinen varmennus (Vinnari et al. 2017; Etelälähti 2019).

Vapaaehtoisuus esiintyy myös yrityksen raportoinnissa, minkä vuoksi kaikilta osin ei voida olla varmoja raportoinnin oikeista ja riittävästä tiedoista. Olemassa olevan ristiriidan olivat tiedostaneet myös kuljetusyritykset todetessaan, että ”*riittävä valvonta, oma valvonta ei riitä*”. Vinnarin ja Silvolan (2017) näkemyksen mukaan yritysraportoinnin vapaaehtoisen luonteen vuoksi myös raporteissa olevien tietojen varmentaminen on ollut vapaaehtoista, eikä vuoden 2017 alusta voimaan tullut EU direktiivi taloudellisen tiedon raportointivelvollisuudesta tuo siihen muutosta. Vinnarin ja Silvolan (2017) tutkimustulosten perusteella näyttää siltä, että noin 160 suomalaista yritystä julkaisee yritysraportin ja vain reilut 30 yhtiötä varmennuttaa tietoja ulkopuolisella varmentajalla. Yritysvastuutietojen osalta puhutaan varmentamisesta, ei tilintarkastuksesta. McElroy (2011) nimeää kaksi keskeistä aihetta ja indikaattoria yritysraportin ja kestävän kehityksen mittareiksi. Näitä ovat indikaattorit, jotka heijastavat organisaation merkittäviä taloudellisia, ekologisia ja sosiaalisia vaikutuksia ja indikaattorit, joista selviää sidosryhmien arviointien ja päätösten aineellinen vaikuttavuus. Muiden kuin taloudellisten tietojen raportointimenetelmän (2017/C215/07) mukaan muita kuin taloudellisia tietoja koskevassa selvityksessä olisi tarkasteltava totuudenmukaisesti myönteisiä ja kielteisiä näkökulmia, ja tiedot olisi arvioitava ja esitettävä puolueettomalla tavalla.

McElroyn (2011) mukaan olennaisuuden ulottuvuuteen tulee sisällyttää ainakin jokin indikaattori, josta todentuu taloudellinen, sosiaalinen tai ekologinen ulottuvuus. On annettava oikea, tasapuolinen ja ymmärrettävä kuva. Olennaisuudella (materiality) tarkoitetaan niitä tunnuslukuja ja tietoja, jotka kuvaavat yrityksen merkittäviä taloudellisia, ympäristöllisiä ja sosiaalisia vaikutuksia tai joilla on vaikutuksia sidosryhmien tekemiin arviointeihin ja päätöksiin (GRI 2006; 2012; Juutinen ja Steiner 2010; McElroy 2011; Laari 2016; 2017). Raportoitavien asioiden joukkoon kuuluu myös turvallisuuden mittaaminen

eritoten kuljetusyrityksen toiminnassa. Tällöin turvallisuuden mittaamisen lähtökohtana on yrityksen tarve tehdä luotettavaa turvallisuustason arviointia. Erityisen tärkeää on kuljetusyrityksen toimintaan vaikuttavien riskien tunnistaminen. Turvallisuustason mittaamisen edellytyksenä on tunnistaa tarpeet, sillä jos turvallisuutta ei voida mitata, sitä ei myöskään voida kehittää tai parantaa. (ks. Simola 2005; Reiman et al. 2008; Aho 2015; 2019; Työturvallisuuslaki 2002/738.)

Oikea, tasapuolinen ja ymmärrettävä kuva. Muita kuin taloudellisia tietoja koskevassa selvityksessä olisi tarkasteltava totuudenmukaisesti myönteisiä ja epäedullisia näkökohtia, ja tiedot olisi arvioitava ja esitettävä puolueettomalla tavalla (EU C215/07). Lakisääteisen tilinpäätösinformaation ja vapaaehtoisen yritysraportoinnin yhteyttä voidaan tarkastella voimassa olevien raportointivelvoitteiden pohjalta. (ks. Kuusela 2010, 28; ISO 26000; ISO14001; EU komissio 2001a ja 2001b; OECD 2001; 2011.) Tilinpäätöksen on annettava kirjanpitolain (1304/2004) kolmannen luvun 2 §:n mukaan oikeat ja riittävät tiedot kirjanpitovelvollisen tuloksesta ja taloudellisesta asemasta. (Järvenpää 2001; Virtanen 2002; Houghton 1987; Määttä 2000; Kalluni 2014; Salmi 2015.) Yritysvastuuasioiden esittäminen tilinpäätöksessä on pakollista, mikäli niillä on olennainen vaikutus tilinpäätöksen antamaan kuvaan (EK 2012a; 2012b; Freeman et al. 2010; Salmi 2015). Luotettavaa tietoa yrityksen taloudellisesta tilanteesta tarvitaan esimerkiksi kannattavuudesta, vakavaraisuudesta, maksuvalmiudesta ja toiminnan tehokkuudesta. Näihin asioihin kiinnittivät huomiota myös tutkimuksen kohdeyritykset. Kannattavuuden kannalta yksi merkittävimmistä asioista on järkevän hinnan löytäminen (tarkastajat). Tärkeää on myös löytää yritystoiminnan heikot lenkit. Mitä aikaisemmin pystytään paneutumaan epäkohtiin, sitä parempia tuloksia saadaan aikaiseksi.

Houghton (1987) on tarkastellut laskentatoimen merkitystä kirjanpidon, yritysten ja yhteiskunnan näkökulmasta. Tutkimuksessa tärkeimmäksi havainnoksi Houghton (1987) nostaa sen, ettei yrityksen talousraportoinnista vastaavilla ja osakkeenomistajilla ole samaa näkemystä oikeiden ja oikeudenmukaisten tietojen vaatimuksista. Houghton toteaa, että taloudellinen todellisuus merkitsee sitä, että raportti antaa olennaisen kuvan kirjanpidosta. (ks. Leppiniemi et al. 2009; 2010; Neilimo et al. 2010; Kallunki 2014; Salmi 2015.) Kallunki (2014) puolestaan toteaa, että eri päätöksentekijät ovat kiinnostuneita yrityksen tilanteesta hieman eri näkökulmista ja erilaisin painotuksin. Arvidssonin et al. (2013) näkemys on, että taloudellinen tieto ei yksistään riitä yritysten arvon kuvaamiseen, joten vapaaehtoinen sisältö paikkaa tätä tietovajetta. Haasteena kuitenkin näyttää olevan, että raporttien eri käyttäjät ymmärtävät ja tulkitsevat oikean ja riittävän tiedon käsitettä eri tavalla (Vakkuri 2001, 171; Virtanen 2002; Kallunki 2014; Salmi 2015).

Yritystoimintaa voidaan tarkastella hyvän kirjanpitotavan periaatteiden näkökulmasta. Näitä ovat rehellisyys, avoimuus, tarkkuus, olennaisuus ja järkevyyt (Virtanen 2002, 61). Molempien, hyvän kirjanpitotavan ja vastuullisuuden, periaatteet tulevat lainsäädännön ulkopuolelta, minkä vuoksi periaatteiden soveltaminen vaatii harkintaa. Hyvä kirjanpitotapa muuntuu säännöksistä tavoiksi ja käytäntöön ammattilaisten tekemänä. Eikö

vastuullisuuskin kehity yrityksen hyväksi kuljetusalan ammattilaisten tekemisen kautta? Yritysvastuun rakentamisessa tarvitaan lainsäädäntöä, lainsäädännön tulkintaa ja osaamista sekä ammattitaitoa ja johtamista päätöksentekoon että toimeenpanoon. Voidaan todeta, että hyvän kirjanpitoavan periaatteet ja vastuullisuuteen liittyvät periaatteet sivuavat läheltä toinen toistaan ja näin myös vaikuttavat yritystoiminnan menestystekijöihin.

Ero perinnäisistä tilinpäätöstiedoista tilintarkastamiseen on huomattava verrattuna vastuullisen raportoinnin varmentamiseen. Taloudellisista mittareista (measurement system) onkin käyty keskusteluita puolesta ja vastaan, ja kritiikki on kohdistunut pääasiassa osittaisten ja riittämättömien tietojen tuottamiseen. Taloudellisten mittareiden ja niiden avulla tuotettavan tiedon keskeisin tarkoitus on, että ne antavat sellaista tietoa liiketoiminnan tuloksesta, joka on olennaisinta (Lönnqvist et al. 2003, 21-36; Laari 2016 ja 2017). Varmennuksen osalta yrityksellä on valittavanaan kaksi varmennusta, rajoittavan varmuuden antava varmennus (limited review) ja kohtuullisen varmuuden antava varmennus (reasonable review) (AccountAbility 2009; EK 2012a; Vinnari ja Silvola 2017).

Raportoinnin varmennukset. Vinnari ja Silvola (2017) toteavat, että lähes kaikki suomalaiset varmennustoimeksiannot ovat rajoittavan varmuuden antavia, kun taas johtavissa yritysvastuuraportoinnin maissa kohtalaisen varmuuden antavia varmennuksia tehdään huomattavasti useammin. Useat standardit (mm. ISO 26000; AA1000AS) edellyttävät varmistamismenettelyn suunnittelua ja suorittamista siten, että yritysvastuuraportointi ei sisällä olennaisia virheitä.²⁶ Oletettavaa on, että vastuullisen yritystoiminnan varmentamisessa tarkastellaan muun muassa yrityksen sisäisen tarkastuksen ohjeita sekä tilinpäätökseen liittyviä asiakirjoja. Näin ollen yritysvastuun liiketoimintavaikutusten mittaamisessa integrointi olisi tärkeää.

Integroinnin mahdollistaa se, että raportoitavat tiedot ovat selkeästi standardoituja ja prosessien valvonta hyvin hoidettua, mikä korostuu erityisesti suuria yrityksiä koskevana raportointivelvoitteena, josta säännellään tarkemmin direktiiveissä (2014/95/EU, ja 2013/34/EU; EU C215/01). Suuriksi yrityksiksi määritellään yhtiöt, joiden henkilöstövahvuus on vähintään 250 henkilöä (TEM 2016). Tämän suurusten yritysten tulee kertoa hallinto- ja ohjausjärjestelmäänsä koskevassa selvityksessä yhtiön monimuotoisuuspolitiikasta sekä sen täytäntöönpanosta ja tuloksista (TEM 2020). Yhtiöllä on raportointivelvoite, mutta melko vapaat kädet tämän velvoitteen toteuttamiseen (TEM 2016). Vinnari ja Silvola (2017) nostavat esille vastuullisen toiminnan varmennuskentästä merkittäviä puutteita, kuten sen, että varmentajan ammattitaidolle ei ole säädöspohjaisia määrityksiä. Tästä syystä varmennuksen vapaaehtoisuus antaa mahdollisuuden siihen, ettei valvonta ole aktiivista toimintaa. Lisäksi yhdessä sovitut toimintatavat ja olennaisuusmääritykset ovat puutteellisia tai puuttuvat kokonaan. On vaikea erottaa oikea väärästä, kun oikeaa ei ole määritetty (Niskala et al. 2009). Korjauskeinoiksi Vinnari ja Silvola (2017) esittävät muun muassa, että yritysvastuustrategia integroidaan ydinliiketoimintaan, jolloin yritys-

26 (ISO 9001; 26000 ja AA1000AS edellyttävät käytettyjen arviointikriteerien esittämistä varmennusraportissa).

vastuulinformaation hyödynnettävyys on osa päivittäistä liiketoimintaa. Tutkimuksen kuljetusyritysten näkemyksenä on ”*vastuullisuuden ja toimitusketjun ulottaminen koko organisaatioon sekä kuljetusyritysten auditointi*”.

Takala (2004, 219) puolestaan toteaa, että vastuullinen yritys välttää vaaran ennakoimalla potentiaaliset uhkatekijät ja muuttaa uhat mahdollisuuksiksi. Kuisma (2015) korostaa johtamisessa ennen kaikkea toiminnan läpinäkyvyyden lisäämistä. Samoja vaateita esitetään myös vastuulliselle liiketoiminnalle. Näin ollen johtajalta edellytetään uskallusta uudistaa työtapoja ja kokeilla uutta sekä kykyä ja taitoa kannustaa henkilöstöään havainnoimaan, mitä ympäristössä tapahtuu ja mitä se merkitsee vastuulliselle ja turvalliselle yritystoiminnalle. (mm. Lindgreen et al. 2012; Kaptein 2008; Sen et al. 2001; Sillanpää 1990.) Vastuullisen toiminnan käytäntöön integroiminen edellyttää yrityksen johdolta ja henkilöstöltä välittämistä sekä käytännön toimintaa. Könnölän et al. (2001, 17) mukaan yritysten, jotka sanovat toimivansa vakaalla eettisellä pohjalla, on kyettävä näyttämään tämä myös teoissa (Salminen et al. 2013).

Teot puhuvat puolestaan vain silloin, kun koko organisaatio toimii yhteisesti sovittujen toimintaperiaatteiden mukaisesti. Oman haasteensa vastuulliselle raportoinnille asettaa se, että jokaisella yrityksellä on mahdollisuus valita oma tapansa toimia vastuullisesti, tietysti lainsäädännön puitteissa. Tällöin on myös toimintatapoja ja raportointimalleja vastuullisesta liiketoiminnasta yhtä monta kuin on kuljetusyrityksiäkin. Tällainen yksilöity yritysکوhtainen vastuullisuusraportointi saattaa olla haasteellista esimerkiksi raportin varmennuksen suhteen. Toisaalta voidaan esittää kysymys, millaista osaamista tällaisessa vastuullisuustarkastuksessa tarvitaan, jotta voidaan todentaa ja varmentaa vastuullinen liiketoiminta, jossa on otettu läpinäkyvästi huomioon vastuullisuusalueen eri elementit. Näiden elementtien lisäksi raporttien vaikuttavuus ja hyödyt tulee ulottua kuljetusyrityksen toimintaan kokonaisvaltaisesti.

5 Pohdinta ja johtopäätelmät

Tässä luvussa kootaan tutkimuksen keskeiset tulokset, pohditaan tutkimuksen luotettavuutta sekä tehdään yhteenveto ja esitetään jatkotutkimusehdotuksia. Lisäksi luvussa tarkastellaan tutkimuksen lähdekirjallisuutta, perustellaan vastuun ja turvallisuuden eri olemuksia ja merkitystä sekä kuljetustyön ja lainsäädännön poikkeavia näkemyksiä. Vastuullisuuskokonaisuus on kompromissien tekoa, ja ratkaisut tehdään tavoitteiden pohjalta mahdollisimman tehokkuustavoitteisesti. Vastuullinen liiketoiminta myös mahdollistaa uusien markkinoiden valloittamiseen. Tätä kokonaisuutta tukee turvallisuus eri muodoissaan.

Yrityksen vastuullisuudesta on käytetty erilaisia käsitteitä: yrityksen kestävä kehitys, yritysten yhteiskuntavastuu, vastuullinen yritystoiminta, yritysvastuu, Corporate governance, Corporate social responsibility (CSR), Corporate responsibility (CR), hyvä yrityskansalaisuus, vastuullinen liiketoiminta, liiketoiminnan vastuullisuuden johtaminen, vastuullisuuden johtaminen ja vastuullinen johtaminen (Silvola et al. 2019; Keränen 2015; Vauhkonen 2012; Laine 2005). Termien moninaisuus aiheuttaa joskus hämmennystä (Juutinen ja Steiner 2010, 20). Lisäksi julkaisujen kontribuutio on aina riippuvainen tutkijan lähestymistavasta ja aihealueen kontekstista, riippuen myös siitä, missä kontekstissa tutkimus on tehty.

Viime vuosikymmenenä julkaistut tutkimukset yritysten ja yhteiskunnan vastuusta, liiketoiminnan etiikasta ja ympäristöön liittyvistä kysymyksistä ovat saaneet runsaasti huomiota sekä julkisuudessa että tieteellisissä tutkimuksissa. (ks. Silvola et al. 2019; Zulkarnain 2016; Puroila 2015; Mäläskä 2015; Franck 2012.) Tieteellisen kentän vastuulliseen liiketoimintaan liittyvät kysymykset ovat kohdentuneet eritoten liiketaloustieteisiin. Vastuullista liiketoimintaa sen monista näkökulmista ovat tutkineet ehkä aihepiirin merkittävyyden vuoksi myös sosiologit, psykologit, filosofit ja teologit. (Silvola et al. 2019; Sianoja 2018; Thil-Jääskeläinen 2016; Fischer 2012; Sajama 2001; Pedersen 2006.) Poikkitieteellinen orientaatio olisi toivottavaa, koska aihepiiri on merkittävä ja haasteellinen jo yhteiskunnallisesti, mutta myös globaalisti tarkasteltuna. Erityisesti ympäristökysymyksiin

tarvitaan syvällistä, monitieteellistä, yhteiskunta- ja luonnontieteitä yhdistävää tutkimusotetta. (mm. Kallio et al. 2006, 10-12; Green Paper 366/2001; Laine 2009; Zulkarnain 2016; Laari et al. 2016.)

Vastuullisuutta ja sen ulottuvuuksia on tutkittu eri ilmiöinä niin suomenkielisin kuin kansainvälisin tekstein tuotettuna. Tieteellisten tekstien aihepiiriä rikastuttavat muun muassa kansainväliset julkaisut *Supply Chain Management for Vision to Implementation*, (Fawcett et al. 2007, ym.); *Harvard Business Review*, (Porter et al. 2011, ym.); *Journal of Business Ethics*, (Elkington 2000, ym.); *International Journal of Corporate Social Responsibility*, (Carroll 2016, ym.); *Cambridge University Press* (Bhattacharya et al. 2017, ym.). Viime vuosien aikana monet suomalaista tutkimustyötä tehneet tutkijat ovat entistä enemmän olleet kiinnostuneita vastuullisuudesta ja sen moniulotteisista ilmiöistä. Riivari (2016) on tarkastellut eettisiä toimintakäytänteitä, luottamusta sekä viestintä- ja palaute-mekanismeja, Keränen (2015) on tutkimuksessaan käsitellyt vastuullista johtamista, Malmelin (2011) tarkastelee yritysten arvoja ja niiden konkreettista toteutumista, Multaharju (2016) puolestaan tarkastelee toimitusketjun kestävyysliittyviä riskejä, Laari (2016) nostaa esille olennaisuustekijät ja niiden vaikutukset esimerkiksi toimitusketjukumppaneiden ja sidosryhmien välisessä yhteydessä sekä johtamisen käytänteissä, Aho (2019) puolestaan tarkastelee kuljetustoimintaa empirialähtöisesti käytännön tasolta. Ala-Mikkulan (2020) tutkimus kohdentuu oikeuspainotteisesti työsuojeluun liittyviin asioihin. Vastuullisuutta on julkituotu myös kansainvälisessä ISO-26000 standardimallissa, joka pyrkii ohjaamaan vastuullisuuden kehittämistä. Ohjeiston keskeisenä elementtinä ovat kestävä kehitys (sustainable development), vastuullisuus tai yritysvastuu (sustainability), sidosryhmien huomioon ottaminen (stakeholder thinking) ja eettisyys. Tämän tutkimuksen lähdekirjoissa vastuullisuus jaetaan usein kolmeen osioon, jotka ovat taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristölliset näkökulmat (Scheider & Wallenberg 2012, 244-245; Piirto 2016; Lindroos 2016).

Yritysvastuu, yhteiskuntavastuu ja kestävä kehitys tunnistetaan kolmena eri elementtinä eli taloudellisena, sosiaalisena ja ympäristöstä kannettavana vastuuna. Vastuullisuudelle on määritelty kolme ajuria. Niistä tärkein ajuri näyttää olevan arvot sekä teoria- että empirialähtöisesti arvioituna. Toisena on eri sidosryhmien odotukset ja vaatimukset sekä kilpailuedun luominen markkinoilla. Kolmantena ovat maine, luottamus ja työnantajakuva sekä eettiset ja moraaliset toimintatavat. Taloudellisesta näkökulmasta tarkasteltuna sääntelyä tarvitaan, jotta vastuullisuuteen saadaan yhtenäisiä luokituksia, yhteisiä käsitteitä ja mittareita, joiden avulla tuotetaan tietoa ja siten myös parempaa vertailtavuutta ja ymmärrystä. Akselikuvauksella esitettynä teorian tutkimus on toisessa päässä ja toisessa käytäntö eri ulottuvuuksineen. Kuljetusyritystoiminnassa teorian ja käytännön kehittymiseen vaikuttavat mitä suurimmassa määrin muut yhteiskunnassa tapahtuvat ilmiöt ja kehityssuuntaukset.

Vastuullisuuden merkitystä eri tieteellisissä teoksissa korostetaan laajasti, mutta tästä huolimatta sille on vaikea antaa tarkkaa yksiselitteistä arvoa ja käsitettä. Yrityksen kulttuu-

ritasosta kertovat symbolit, kuten sanat, kieli ja käsitteet. Rituaalit puolestaan ovat pitkän ajan ja yhteistyön tulosta ja esiintyvät eri muodoissa ja omanlaisinaan kuljetusyrityksen toiminnassa. Näiden vaikutuspinta asemoituu ja kohdentuu kuljetusyrityksen arvoihin, asenteisiin, moraalisiin ja eettisiin käytäntöihin sekä toimintatapoihin. Pyrkimys totuuteen merkitsee teorian ja käytännön yhteen kytkemistä, oppimista ja tässä vanhan ja uuden osaamisen analysointia sekä jatkojalostamista yrityksen käyttöön. Kokonaisuudessaan ja ihan ensimmäisiä kysymyksiä on, mitä vastuullisuus oikeastaan yrityksellemme tarkoittaa. Tämä on hyvä lähtökohta, josta viedä vastuullisuusprosessia yrityksen strategisten tavoitteiden mukaiseen suuntaan.

Tutkimuksen empiirinen aineisto puolestaan osoittaa, että kuljetusyrityksen vastuullisuudella on suoria positiivisia vaikutuksia esimerkiksi yrityksen maineeseen, kilpailukykyyn ja asiakasuskollisuuteen. Haastatteluaiineistosta keskeisiä esille nousseita asioita ovat energiatehokkuus ja henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtiminen. Energiatehokkuudella on suoraa vaikutusta taloudelliseen toimintaan ja kustannushyötyihin. Henkilöstön työhyvinvointi ja siitä huolehtiminen puolestaan merkitsevät tuottavuuden ja vaikuttavuuden edistämistä. Taloudelliseen vastuullisuuteen liittyvät asiat näyttävät olevan sellaisia, joilla on merkittävää vaikutusta yrityksen taloudellisen ja tuloksellisen liiketoiminnan vahvistamiseen sekä yhteiskuntavastuuseen. Hermeneuttisen kehän tavoin tutkimuksessa on käyty keskustelua eri vastuullisuusulottuvuuksien leikkauspinoilla, kuten yritysvastuun ja siihen luontevasti kuuluvan kolmoistilinpäätösmallin mukaan, jossa yhteiskuntavastuun eri elementit näyttävät tärkeänä osatekijänä.

Tutkimuksen tavoitteiden ja teoriaviitekehyksen pohjalta tutkimuskysymykset muodostuivat seuraavanlaisiksi:

- *Mitä vastuullisella liiketoiminnalla tarkoitetaan suomalaisissa kuljetusyrityksissä?*
- *Miten vastuullisuus näkyy maantieliikenteen tavarankuljetusyritysten liiketoiminnassa?*
- *Miten vastuullisuus ja turvallisuus integroituvat maantieliikenteen tavarankuljetusyritysten liiketoiminnassa?*

Tutkimus on kvalitatiivinen. Tutkimuskysymyksiin on haettu vastauksia aineistolähtöisesti. Tutkimuskohteena on ollut yhdeksän maantieliikenteen tavarankuljetusyritystä. Lisäksi kysymyksiin liittyviä aihealueita ja käsitteitä on pyritty tarkastelemaan ja myös avaamaan monipuolisesti esitettyjen niin suomalaisten kuin kansainvälisten tieteellisten tutkimusten avulla. Tutkimuksessa todennetaan, että turvallisuus toteutuu varmistuksilla siitä, että normeja, standardeja, ohjeita ja määräyksiä noudatetaan ja ne myös toimeenpannaan. Vastuullisuus toteutuu eettisten ja moraalisten arvojen sekä toimintatapojen kautta. Turvallisuus ja vastuullisuus yhdessä ovat se kivijalka, johon nojaten kuljetusyritys edistää mainettaan, kilpailukykyään, luotettavuuttaan ja yhteistyötään eri yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmien kanssa. Näiden avulla yritys myös ansaitsee yhteiskunnallisen kel-

poisuuden kuljetusyritystoiminnassaan. Tätä pohdintaa teoria-aineiston ohella täydentää merkittävästi empiirinen aineisto.

Turvallisuutta ja sen ulottuvuuksia on käsitelty omana alalukunaan (2.3) ja luvussa (4). Turvallisuuden tarkempi avaaminen tässä tutkimuksessa on nähty tärkeäksi siitä syystä, että tutkimuksen kohdeyritykset ovat nostaneet keskeiseksi osa-alueeksi ja teemaksi turvallisuuden ja sen merkityksen tieliikenteen tavarankuljetuksessa. Tutkimus osoittaa, että vastuullisuus toteutuu turvallisuudella ja tähän liittyvällä johtamisella maantieliikenteen tavarankuljetustoiminnassa. Erityisesti kuljetusyritysten piirissä tulee korostetusti esille turvallisuuteen liittyvät tekijät, joiden määrittämisessä löytyy samankaltaisuuksia vastuullisuuskäsitteen kanssa. Vastuullisuuden tarve syntyy siinä ajassa ja vastaa sitä aikaa, jossa yritys nyt toimii. Sen vuoksi vastuullisen toiminnan uudistaminen jossakin muodossa ja laajuudessa on jatkuvasti kehitteillä oleva osa yrityksen vastuullisen toiminnan kokonaisuutta. Vastuullisuuden ja turvallisuuden hallinnassa pitämisen keinoja voivat olla liiketoimintaan vaikuttavien ulkoisten tekijöiden, kuten esimerkiksi teknologian kehittymisen ja siihen liittyvien muutoksien seuranta, sisäisten pelisääntöjen päivitys sekä henkilöstön ammattitaidon ylläpito.

Maantieliikenteen tavarankuljetustoiminnassa turvallinen ja vastuullinen toiminta ovat kytköksissä toisiinsa. Tämä näkyy kuljetusyrityksen päätöksenteossa ja liiketoiminnassa. Samalla yritys myös hahmottaa vastuullisuusvaikutukset niin sisäisessä kuin ulkoisessa liiketoiminnassaan. Tässä riippuvuus- ja vaikutuspintakokonaisuudessa vastuullisuutta tulisi tarkastella myös siitä näkökulmasta, että sen avulla kasvatetaan moraalisia, eettisiä sekä hyveen toimintatapoja, joita toteutetaan liiketoiminnassa. Näihin perusteluihin nojaten voidaan todeta, että vastuullisuus on maantieliikenteen tavarankuljetustoiminnan perusasioita. Sen eteen on vielä tehtävä töitä, jotta vastuullisuus turvallisuuden rinnalla muodostuu luontevaksi toiminnaksi, jolloin se ei enää näyttäydy sanahelinänä, kilven kiillotuksena tai huuhaana.

Tässä tutkimuksessa on keskitytty Trafin ensimmäisen aallon vastuullisuusmallin kokeilututkimuksen jälkeiseen aikaan. Tutkimuksen kohteina ovat olleet samat yhdeksän tieliikenteen kuljetusyritystä, kuin mitkä olivat Trafin vastuullisuusmallihankkeessa. Näin ollen voidaan olettaa, että tähän tutkimukseen osallistuvilla yrityksillä on ollut hyvä taustatietämys vastuullisuudesta sekä oman yritystoimintansa että vastuullisuusmallista saatujen oppien kautta. Tutkimuksen yleistettävyyttä arvioitaessa kohdeyritysten arvioinneilla on merkitystä jo siinäkin mielessä, että yritykset edustavat sekä kooltaan että toiminnaltaan keskiverto-otosta Suomen maantieliikenteen tavarankuljetusyrityksistä. Tämän lisäksi tutkimuksen kohdeyritykset poikkeavat toisistaan kuljetuslajitoiminnaltaan, mikä antaa erilaista näkökulmaa kuljetusyritystoiminnan vastuullisuudesta ja turvallisuudesta. (ks. alaluku 3.2.1)

Vastuullisen toiminnan hyveet ja heikkoudet ovat kulloisenkin ajan totuuksia. Kuljetusyritykset julkilausuvat haastatteluvastauksissaan vastuullisuudesta, että ”*se on todellisuutta*”, jota voitaneen kuvata sekä menneisyyden, tämän hetken että tulevaisuuden

ulottuvuuksina. Voidaan olettaa, että ennen kuin vastuullisuuden hyväksi on tehty yhtään mitään, yrityksessä tai ainakin johdon tasolla on ollut idea vastuullisuuden mahdollisuudesta omassa liiketoiminnassa. Tästä vastuullisuuden kehityskulkua on viety eteenpäin muun muassa suunnitelmien ja prosessointien avulla. Vastuulliseen toimintaan kannustavia tekijöitä voi olla monia, kuten liiketaloudelliset elementit. Tällaisiksi mainitaan usein ”kysyntään vastaaminen” sekä ”kilpailukeinot”. Tällöin yrityksen vastuullisuuteen kannustavia tekijöitä ovat puhtaasti taloudelliset vaikuttimet ja hyötynäkökulma. Vastuullisuuden toteuttamisvaiheessa punnitaan nykytilaa ja käytettävissä olevia resursseja, kuten myös yhteistyökumppaneiden vaikutuspintoja. Näiden lisäksi taloudellisen hyödyn tavoittelussa tarkastellaan, miksi jotakin tavoitellaan ja kenen näkökulmasta sekä millä mittareilla toteutunutta tarkastellaan. Tällöin tulee myös ymmärtää, mitä vastuullisuus tarkoittaa juuri omalle yritykselle ja miksi se on tärkeää.

Tavoitteiden asettaminen ymmärrettävään muotoon on yksi vaikeimpia asioita johtamisessa. Kuljetusalan rekkamiehet eivät juurikaan ole tottuneet toimimaan johtamisen alaisena. (tutkimuksen kohdeyritykset; Aho 2019.) Tavoitteisiin pääseminen edellyttää taitavaa johtamista ja osaavaa henkilöstöä. 2010-luvulla monet edelläkävijäyritykset ovatkin omaksuneet yhteisen arvon tuottamisen liiketoimintamallin, jonka mukaan yritykset voivat löytää uusia liiketoimintamahdollisuuksia, jos ne ottavat yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisun yhdeksi liiketoimintansa lähtökohdista. Vastuullinen liiketoiminta antaa etumatkaa suhteessa kilpailijoihin. Liiketoiminnan kestävyys kasvattaa lisäksi yrityksen arvoa ja mainetta, ja vastuullisuus tuo uusia näkökulmia liiketoimintaan. ”Vastuullisuus on tapa toimia, osa kulttuuria. Ei irrallinen asia tai pakollinen velvoite”, ”Koko henkilöstö pitää saada ohjattua vastuullisiin toimintatapoihin” (tutkimuksen kohdeyritys). Nämä ovat merkittäviä toteamuksia tutkimuksen kohdeyrityksiltä, mutta myös haaste kuljetusyritysten toiminnassa.

Tähän esitettyyn nojaten voidaan olettaa, että yrityksen perustoimintoja johdetaan vastuullisuuslähtöisesti ja toiminnan vaikutukset ympäristöön, ihmisiin ja yhteiskuntaan otetaan huomioon. Vastuullinen liiketoiminta on myös yrityksen monimuotoinen oppimisprosessi, johon yrityksen koko henkilöstö osallistuu. Vastuullisuus on tekoja, joihin yrityksen tavoitteet ja arvot ohjaavat. Huomioon otettavaa on, että vastuullisuus ja eettiset toimintatavat tulee tunnistaa ja vakiinnuttaa yrityksen liiketoimintaan kuuluviksi käytänteiksi. Hyvin useissa tieteellisissä teksteissä, kuten myös kuljetusyritysten kommentteissa, on julkilausuttu, että vastuullinen liiketoiminta tarkoittaa yrityksen vapaaehtoista, lainsäädännön ylittävää toimintaa kolmelta yrityksen osa-alueelta, taloudellisista, sosiaalisista ja ympäristöasioista. Vastuullisuuden ja ympäristöasioiden huomioon ottamisen katsotaan useinkin lisäävän yrityksen kilpailukykyä ja hyvää mainetta sekä vahvistavan luottamusta.

Keskeisenä kysymyksenä vastuullisen liiketoiminnan taustalla on, miten rakennetaan kestävämpää tavarankuljetustoimintaa sekä yritys- että yhteiskuntavastuun näkökulmasta katsottuna. Vastuullinen johtaja katsoo ensi sijassa yrityksen omista lähtökohdista, mitkä ovat ne vastuullisuusasiat, joita pitää kehittää ja mikä on niiden tärkeysjärjestys verrattaes-

sa niitä yrityksen jo olemassa olevaan strategiaan ja toimintatapoihin. Kokonaisvastuullisuuteen liittyviä muita yhteyksiä ja rajapintoja ovat vuorovaikutusyhteydet, toiminnalliset yhteydet, rakenneyhteydet sekä kehitysyhteydet, jotka ajan ja vaatimusten myötä muodostuvat entistä moniulotteisemmiksi. Näiden lisäksi rajojen tehtäviä voidaan eritellä Hernesiä (2004) mukaillen seuraavasti: jäsentävät toimintaa, erottavat rajan sisäpuolella olevan ulkopuolisesta ja säätelevät virtausta rajan yli. (ks. Toivanen et al. 2014.) Yrityksen vastuullisuuskokonaisuus vaikuttaa sekä sisäiseen että ulkoiseen ympäristöön, mutta se on myös itse ympäristönsä vaikutusten alainen. Tällöin kyseessä ei ole pelkästään taloudellisen vastuullisuuden kehittäminen, vaan kokonaisvaltainen vastuullisuuden kehittäminen. Käytännössä vastuullisuus näkyy taloudellisesti kannattavampana, turvallisempänä ja ympäristöystävällisempänä kuljetusyrityksen liiketoiminnassa. (Ritvanen et al. 2011.)

Yritysvastuun keskiössä on kolme ulottuvuutta, joista taloudellinen vastuu on yritystä pystyssä pitävä pilari. Taloudellinen vastuu mahdollistaa yritystoiminnan. Sosiaalisen vastuun toteutuminen edellyttää inhimillisten periaatteiden toteutumista. Taloudellinen vastuu yksistään ei riitä, sillä tarvitaan kuljetusyritystoiminnan alalle soveltuvaa ja osaaavaa henkilöstöä, joten taloudellinen ja sosiaalinen vastuu yhdessä mahdollistavat yrityksen vastuullisen liiketoiminnan. Näiden kahden keskeisen vastuullisuuden peruspilarin avulla toteutetaan ekologista vastuullisuutta. Vastuullisuuksien vaikutuspintoja voidaan kuvata kommunikaatiosiltana, mikä merkitsee sitä, että kullakin vastuullisuudella on oma tehtävänsä, mutta niillä on myös riippuvuuksia yhteisten tehtävien ja vaikutuspintojen muodossa. Näitä vastuullisuuden osa-alueita toteutetaan erillisinä tehtävinä, joista kuljetusyrityksen kokonaisvastuullisuustoiminnot rakentuvat. Näiden esitettyjen vastuullisuusasioiden merkitystä ja tärkeysjärjestystä korostivat myös tutkimuksen kohdeyritykset.

Vastuullisuuden toteuttaminen edellyttää perusasioita, joita ovat lainsäädäntö, joka määrittää rajat ja pelisäännöt yritystoiminnalle, standardit ja muut ohjeet, jotka tukevat säädoxin annettuja reunaehtoja sekä yleiset yritystoimintaan liittyvät eettiset ja moraaliset periaatteet, jotka tukevat ja antavat oikeutuksen ja yleisen hyväksynnän liiketoiminnalle. Kuljetusyrityksen strategia ja johtaminen sekä toimintarakenne tukevat arvoja ja asetettuja tavoitteita, jotta pystytään tekemään oikeita vastuullisuustavoitteisia päätöksiä. Tämä tutkimus osoittaa, että tähän keskusteluun on aiempaa enemmän syytä lisätä ekologinen vastuullisuus eri ulottuvuuksineen.

Toimiva yritysvastuu on siis yrityksen vastuun ulottamista pidemmälle kuin lait ja määräykset vaativat ja samalla varautumista tulevaisuuden lakeihin, normeihin ja asiakasvaatimukseen. Tällaiseen ennakoivaan yritystoimintaan voidaan myös sisällyttää riskeihin varautuminen sekä kestävä kehityksen toteuttamiseen liittyvien elvytystoimien huomioon ottaminen (Nisula 2018; Uusitalo et al. 2009). Toisin sanoen yhteiskuntavastuu on jostain näkökulmasta myös yrityksen strategisen suunnittelun arkipäivää, jolla reagoidaan sekä tulevaisuuden mahdollisuuksiin että riskeihin. Samalla myös tarkastellaan vastuulliseen toimintaan liittyvien eri vastuullisuusosa-alueiden tehtäviä yrityksen liiketoiminnassa. Yhteiskunta- ja yritys vastuun termistö kattaa koko toiminnan vaikuttavuuden (Kettunen

2018), mikä voidaan tulkita siten, että yritykset auttavat omalta osaltaan yhteiskunnan kehittymistä kestäväan kehitykseen (Rohweder 2004). Tässä keskustelussa keskeisessä roolissa ovat eri sidosryhmät ja yhteistyökumppanit.

Suurimpia haasteita ovat kilpailijat ja se, että löydetään sopiva markkinarako omalle kuljetusyristoiminnalle. Kuljetusyristyksen tietovirtojen hallinta on liiketoiminnan kannalta toinen kriittinen menestystekijä. Kuljetusyristysten kannattavuus perustuu lähestulkoon kokonaan kustannustehokkuudelle. Yristyksen on pystyttävä karsimaan kustannukset mahdollisimman tehokkaasti ja löytämään ne tekijät, joihin panostaminen on järkevää (Rantasila 2013). Freeman et al. (2017) mukaan tehokkaat logistiset järjestelmät ovat ehdoton edellytys elinkeinoelämän kilpailulle. Tämän lisäksi yristyksen talouden tulee olla kunnossa; silloin on myös edellytyksiä huolehtia sosiaalisesta ja ympäristövastuusta. Laajemmassa tarkastelussa taloudellinen vastuu viittaa siihen, millaisia taloudellisia vaikutuksia yristyksen toiminnasta on sen sidosryhmille (Raitio et al. 2005; EK 2012b). Omistajille maksetaan osinkoja, henkilöstölle palkkaa, alihankkijoille tukea, yhteiskunnalle veroja ja niin edelleen. Neilimon (2004, 131) mukaan taloudellisesti menestyvä yristys on modernin yhteiskunnan aito hyvinvoinnin tuottaja niin toimintaympäristössään kuin laajemmin kaikille kansalaisille.

Vastuullisuuden lähtökohtana ovat yristyksen arvot, asenne ja tavoitteet sekä kulttuuriset periaatteet. Todellisen vastuullisuuden takaa koko henkilöstön tahtotila vastuullisen ja turvallisen kuljetusalan liiketoiminnan puolesta. Tiihosta (2000) mukailten menestystekijäkategoria voidaan alajaotella seuraavasti:

- *tulevaisuuteen katsominen ja toimintaympäristön habmottaminen*
- *menneisyyden ymmärtäminen ja habmottaminen tulevaisuuden kuvaan*
- *oman toiminnan asemoiminen kokonaisuuden osaksi*
- *toteutusedellytysten luominen omalle toiminnalle*
- *johdon tehtävänä on luoda toimintaedellytykset koko yristyksen toiminnalle.*

Tutkimus osoittaa, että kohdeyristykset haluavat toimia omassa päivittäisessä liiketoiminnassaan vastuullisesti. Vastuullisella yristystoiminnalla kuljetusyristykset tuovat näkyväksi liiketoimintansa kokonaiskuvaa, määrittelevät ja soveltavat vastuullisuutta yristystoimintaansa sekä tuovat julki vastuullisuutta ja turvallisuutta käytännön toimissaan. Näiden lisäksi yristyksen pyrkimyksenä on edistää markkinakykyisyyttään, kasvattaa kustannussäästöjä ja yristyksensä arvoa asiakkaidensa ja yhteistyökumppaneidensa sekä muiden sidosryhmiensä silmissä. Tutkimuksessa selvisi, että valitut kohdeyristykset ovat hyvin tietoisia yhteiskunnan niille asettamista vastuullisuusvelvoitteista. Useat kuljetusyristykset haluavat sekä omalla toiminnallaan että tarjoamillaan palveluilla tukea vastuullisia toimintatapoja ja kestäväan kehitystä. Vastuullisen yristystoiminnan perustana on tutkimuksen kohdeyristysten näkemys siitä, että vastuullisesti ja turvallisesti toimiminen auttaa pitkällä aikavälillä paitsi ympäristöä ja yhteiskuntaa myös yristystä itseään. Tällöin vastuullisuus nähdään

kuljetusyrityksen toiminnan kivijalkana ja tätä kivijalkaa tukee turvallisuus ja muut eettiset ja moraaliset toimintatavat.

Tutkimus osoittaa kuljetusyritystoiminnan keskeisiin toimintoihin liittyvän liiketoiminnan jatkuvan kehittämisen niin sisäisten kuin ulkoisten sidosryhmien näkökulmat huomioon ottaen. Lisätavoitteita ovat vastuullisuuden integroiminen luontevaksi osaksi yritystoimintaa, johon sisältyvät pitkäkestoiset asiakassuhteet, yrityksen kilpailukykyisyys, luottamus sekä maineen säilyttämisen ja lisäämisen ylläpito. Nämä kaikki vaativat pitkäjänteistä sitoutumista ja kehittämistä. Vastuullisen toiminnan käyttöönoton haasteita voivat olla toiminnan sisäistäminen ja käyttöönotto, sillä yrityksen uudistunut vastuullisuuslähtöinen liiketoiminta asettaa merkittäviä haasteita koko yrityksen henkilöstölle, mutta ennen kaikkea johdolle sekä johtamisen eri tasoille. Vastuullisuuteen liittyvistä asioista ei kuitenkaan saa tehdä rasitetta, vaan kantava voimavara kuljetusyrityksen toimintaan.

”Kuljetus on taitolaji”, näin tutkimuksen kohdeyritykset totesivat. Vastuullinen ja turvallisuuslähtöinen kuljetustoiminta vaatii aktiivisuutta yrityksen kaikilta jäseniltä, koska liian yhtenäinen ja muuttumaton toimintatapa saattaa sokeuttaa omille heikkouksille ja etsiä vahvistusta totutuille näkemyksille. Aktiivinen toiminta merkitsee havainnoivaa ja kyseenalaistavaa näkemystä. Näin jokainen yrityksen jäsen saa mahdollisuuden vaikuttaa turvallisen ja vastuullisen kuljetusyritystoiminnan kehittämiseen. Vastuullinen liiketoiminta ei ole vain johtajien rooliin kuuluva velvoite. Se on yrityksen koko henkilöstön asia, jossa tullaan puolin ja toisin vastaan ainakin puolitiehen tai tarvittaessa sen ylikin. Tätä korostivat myös tutkimuksen kohdeyritykset. Käytännössä yrityksen vastuun määrittelevät sekä yritys että sen ulkopuoliset tahot. Toimien tulee kuitenkin olla kyseisen yrityksen tilanteeseen sovellettuja ja yrityksen resurssien puitteissa mahdollista toteuttaa. Haasteena, varsinkin pienissä kuljetusyrityksissä, on että yrityksissä ei tavallisesti ole ylimääräistä henkilöresurssia irrotettavaksi erilaisiin projekteihin, kuten vastuullisuusasioiden kehittämiseen. Pienet yritykset ovat useimmiten omistajiensa johtamia, mikä antaa tietynlaisen vapauden ohjata yritystä omien käsitystensä mukaisesti olematta vastuussa muille sidosryhmille. Pienten yritysten etuna on tutuus ja luotettavuus, jotka ovat voineet kehittyä pitkän liiketoiminnan tuloksena. Monelle pienyrittäjälle työ on enemmän kuin elämäntapa, eikä sitä nähdä pelkkänä puurtamisena (ammattikuljettajat). Tällöin omistajien ja perheyrittysten kasvollisuus lisää vastuunkantoa niin yrityksen sisällä kuin yhteistoimintaverkostoissa.

Tähän tutkimukseen osallistuneiden kuljetusyritysten vastuullisuuden arviointeihin saattoi sisältyä ennakoasenteita ja vastuullisuuden vähättelyä, mitä kuvasivat *”kuljetusalan toimijakenttä on kirjavaa ja osa vähät välittää vastuullisuudesta”*. Tämä on haasteellista vastuullisuusajattelua, jonka ratkaisemiseen voivat vaikuttaa paitsi kuljetusyritykset myös julkisen sektorin toimijat. Vastuulliselta toiminnalta odotetaan ensi sijassa saatavan sellaisia hyötyjä, jotka tutkimuksen kuljetusyritykset kyseenalaistivat. Tosin myös tiedotettiin, että lain noudattamatta jättäminen aiheuttaa rangaistuksia ja maineen menettämistä, jotka vaikuttavat lopulta negatiivisesti kuljetusyrityksen taloudelliseen menestymiseen. *”Vastuullisen toiminnan vähimmäistasona pidettiin lakien ja säädösten noudattamista*

ja sitä, että se antaa yritykselle oikeuden toimia markkinoilla.” Vastuullisuus on yrityksen vastuuta omista päätöksistään ja toiminnastaan sekä näitä päätöksiä ja toimia koskevaa tilivelvollisuutta oikeudellisille viranomaisille ja muille sidosryhmille (Tevameri et al. 2013; Myllymäki et al. 2001).

Pohdinnassa on pyritty todentamaan tutkimuksessa käytettyjen käsitteiden riippuvuussuhdetta maantieliikenteen tavarankuljetustoimintaan liittyvänä elementtinä. Turvallisuustoiminnalla yritys toteuttaa toimintaedellytyksiään ja näin varmentaa legitimeettään. Vastuullisella toiminnalla yritys vahvistaa eettisiä ja moraalisia toimintatapojaan, joiden vaikutuksesta se myös vahvistaa kilpailukykyisyyttään ja mainettaan. Teorian ja empiirisen aineiston avulla osoitetaan, että vastuullisuus ja turvallisuus nivoutuvat ehjäksi kokonaisuudeksi maantieliikenteen tavarankuljetustoiminnan käyttöön. Empiiristen tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että kaikilta osin vastuullisuus ei ole vielä aitoa liiketoimintaa, joten tässä on vielä tekemätöntä työtä ja kehittämismahdollisuuksia. Näiden lisäksi on myös muita haasteita, koska alaan liittyvä kehitys kulkee ja edistyy lähes yhtä kovaa vauhtia kuin kuljetusyrityksen kumipyörät maanteillä.

5.1 Vastuullisuusko liiketoimintaa

Vastuullisuus on yrityksen vastuuta omista päätöksistään ja toiminnastaan sekä näitä päätöksiä ja toimia koskevaa tilivelvollisuutta. Vastuullisuutta ei voida ajatella erillisinä siiloina, joiden osa-alueet muodostuisivat taloudellisena, sosiaalisena ja ekologisena vastuuna. Integroinnin kannalta on tärkeää, että vastuullisuutta tarkastellaan osa-alueina, jolloin muodostetaan käsitys vastuullisuuksien yhtenevyyksistä ja eroavuuksista, joista muodostetaan vastuullisuuskokonaisuus. Vastuullisuudella tarkoitetaan sitä, että yritys ottaa huomioon toimintansa taloudelliset, sosiaaliset ja ekologiset vaikutukset.

Tutkimuksen kohdeyritysten lausumana *”Vastuullinen ja turvallinen liiketoiminta ovat edellytys kannattavalle ja kilpailukykyiselle liiketoiminnalle”*. Lause sisältää paljon esimerkiksi turvallisuus-, taloudellisuus- ja kilpailukykyisyyselementtejä. Kilpailutetussa ympäristössä vastuullinen toiminta tulisi nähdä osana yrityksen strategista toimintaa. Talouden mittarit ohjaavat tuloksen tekemistä ja taseen hallintaa, joita liiketaloudessa pidetään kaikkein tärkeimpinä tunnuslukuina. Näiden lisäksi entistä tärkeämpää on mitata kuljetusyrityksen hallussa olevia aineettomia varoja: henkilöstön ammattitaitoa, henkilöstön motivoituneisuutta ja halua jatkuvaan kehittämiseen. Vastuullisuustavoitteiset päätökset nojaavat yrityksen strategiaan sekä johtamis- ja toimintarakennemalleihin, joiden tulee tukea yrityksen arvoja. Parhaat arvot ovat aitoja ja toteutuvat lähes automaattisesti yritystoiminnan arjessa.

Vastuulliseen toimintaan kannustavia tekijöitä voi olla monia, kuten liiketaloudelliset elementit. Tällaisiksi tutkimuksen kohdeyritykset mainitsivat *”kysyntään vastaaminen”* sekä *”kilpailukeinot”*. Yrityksen taloudelliset resurssit ovat toiminnan peruspilarit, ja henkilöstön voimin toteutetaan liiketoiminta, totesivat myös tutkimuksen kohdeyritykset.

Yritys tarvitsee olemassa olonsa turvaamiseksi myös rajafunktioita (boundary functions), jotka muodostavat yrityksen ulkoiset rajat suojaen sitä ulkomaailmaa vastaan, mutta myös mahdollistavat informaation vaihdon ulkoisten yhteistyökumppaneiden kanssa. (ks. Ashkenas et al. 2002; Toivanen et al. 2014; Branders 2016; Kork 2016.)

Vastuullisuuden eri ulottuvuuksineen nähdään olevan niin kansallisen kuin kansainvälisen liiketoiminnan keskeinen osa-alue. Nykypäivänä vastuullisuus voidaan yhä enenevässä määrin ymmärtää yhdistäväksi kollektiiviseksi sidokseksi yhteiskuntavastuun ja yritysvastuun toimintakentässä. Vastuullinen liiketoiminta ei ole irrallinen saareke, vaan se on osa laajempaa yritystoiminnan kokonaisuutta. Tämän tutkimuksen tavoitteena on luoda uutta näkökulmaa ja tuottaa vahvistusta vastuullisuusajattelulle. Taustalla vaikuttavat yritystoiminnalle tyypilliset piirteet, kuten hyveet, eettiset ja moraaliset toimintatavat sekä arvot, jotka antavat suunnan toiminnalle. Näiden lisäksi tulevat kilpailukykyisyys, taloudelliset tavoitteet sekä strategiat.

Strategiat ja kriittiset menestystekijät sekä näiden tavoitteet ja mittarit tarkoittavat periaatteita, joiden avulla yritys konkretisoi strategian, asettaa tavoitteet ja seuraa strategian onnistumista. Tällaista voidaan kutsua menestystekijämittaristiksi. Voidaankin kysyä, miten turvallisuusvastuullinen toiminta tähän asemoituu. Vastuullinen liiketoiminta ei ole vain hyvien ja tulosta tuottavien päivien asiaa. Päinvastoin, esimerkiksi matalasuhdanteen aikana se on entistä tärkeämpää, sillä vastuullista ja turvallista toimintaa korostava liiketoiminta on mainetta, luottamusta ja kilpailukykyä edistävä tekijä. Työntekijöiden ammattitaito ja hyvinvointi ovat suorassa yhteydessä yrityksen menestymiseen. Suomalaisessa työ kulttuurissa tämä on oivallettu, mistä on seurannut, että työntekijöiden oikeuksia säädellään vahvasti työlainsäädännöllä ja työehtosopimuksilla, joita valvovat työsuojelutarkastajat ja ammattiyhdistysliike. Tämän toivat esille tutkimukseen haastatellut tarkastajat. Kun yritys tunnistaa tärkeimmät kehityskohteet, sen on tehtävä konkreettisia käytäntöön johtavia päätöksiä yritystoimintaa edistävien asioiden eteen. Toinen tärkeä asia on vastuullisesta toiminnasta viestintä. Viestimisen ydintavoitteena on viestiä sekä onnistumisista että epäonnistumisista, ja näiden analysoinnin avulla saada uusia näkökulmia vastuullisen ja turvallisen yritystoiminnan toteuttamiseen.

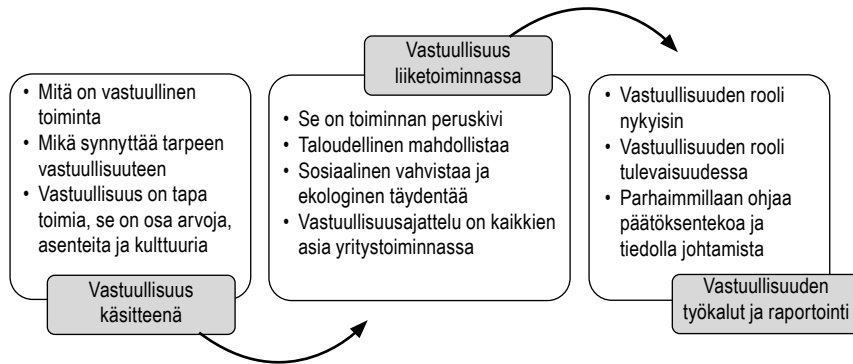
Tutkimuksen tieteellisiin teksteihin peilaten liiketoimintaprosessi on jäsentynyt ja mitattavissa oleva toimintojen joukko. (ks. Sorsa 2018; Solakivi et al. 2018; Schneider et al. 2011; Hannus 2003.) Tässä liiketoimintaprosessissa suunnitellaan ja määritellään yhteistyösopimukset ja tavoitteet asiakkaille tai kilpailutetuille markkinoille. Tämä prosessi on haasteellinen jo siitä syystä, että kuljetussopimukset, normit ja periaatteet voidaan tulkita eri tavalla, mikä puolestaan voi heikentää niiden voimaa ja legitimitettiin. Tässä tutkimuksessa on useampaan kertaan tullut esille *”kiire ja että hinta ratkaisee”*. Tässä lienee kuljetusalan suurin pullonkaula erilaisille laiminlyönneille ja toisaalta tarve löytää keinot ongelmien ratkaisulle. Tutkimuksen kohdeyritysten näkemyksen mukaan *”sopimukseen tulisi sisällyttää vastuullisuus, eli mitä se merkitsee sopimustasoisesti”*. Liiketoimintaprosessien ominaisuuksia ovat johdonmukaisuus ja toistettavuus, jotka sekä kuvaavat

että käynnistävät esimerkiksi tavarankuljetusketjun erivaiheisia tapahtumia. Toimia suorittavat ihmiset, joiden tehtävät ovat olemassa yrityksen sisällä tai voivat ulottua yrityksen ja yhteistyökumppaneiden välisiin toimintoihin. Yhdessä tapahtumat realisoivat kuljetusyrityksen liiketoiminnan tavoitteet, ja niitä tuotetaan sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden hyväksi. Kuljetusalan osaaminen tulisi kohdentaa yhä vahvemmin sinne, missä vastuullisia ja turvallisia valintoja tehdään.

Niin taloudellisilla kuin sosiaalisilla vastuullisuuden osa-alueilla on välittömiä vaikutuksia yrityksen menestymiseen. Ympäristö vastuullisuuden puuttuminen ilmenee heikona energiategokkuutena ja päästöinä, ympäristöririkoksina, ympäristön saastuttamisena sekä tieliikenteeseen vaikuttavina erilaisina moitittavina ajotapoina tai muina huonoina tieliikennekäyttäytymisinä. Lainsäädäntö antaa kehykset kuljetusyritystoiminnalle. Niihin nojaten yritys tekee omat ratkaisunsa, tutkimuksen kohdeyrityksen sanoin *”on hyvä, että jo aikoinaan keksitty vastuullisuus herätetään ja laitetaan liikkeelle uudestaan”*. Liikenne- ja viestintävirasto Traficom in roolina voisikin olla saada vastuullisuus entistä houkuttelevammaksi.

On syytä todeta, että jos samansisältöisiä turvallisuus- ja vastuullisuuselementtejä kohdennetaan johonkin muuta liiketoimintaa harjoittavaan yritykseen, ja liiketoiminta eriyä maantieliikenteen tavarankuljetustoiminnasta, turvallisuuden ja vastuullisuuden ulottuvuudet ovat ihan erinäköisiä. Tästä huolimatta vastuullisuus on olemassa, se vain näyttyy eri ilmiöinä yksilöidysti siinä ympäristössä ja kontekstissa, jossa sitä toimeenpannaan ja sovelletaan. Yritysten tuleekin havaita, että haasteista ja velvollisuuksista huolimatta niillä on myös mahdollisuuksia tarjota ratkaisuja suurimpaan osaan vastuullisuuden haasteista. Turvallisuutta ja vastuullisuutta edistävän tieliikenteen tavarankuljetusyritystoiminnan seurannan kannalta on tärkeää, että niin päätöksentekijät kuin julkisen sektorin toimijat määrittävät tavoitteet riittävän konkreettisesti ja että määritetyt tavoitteet ovat toteutettavissa.

Vastuullisuusmallikokeilututkimuksessa mukanaolo ja oppiminen koettiin osittain heikoksi. Hyödyt ja oppi julkilausuttiin *”ei minkäänlaista, mutta on ollut hyvä ajatella asioita”*, samoin mainittiin, ettei vastuullisuusmallitutkimuksen tuomaa oppia pystytty soveltamaan omassa liiketoiminnassa. Lisäksi toivottiin, että Trafissa (Traficom) otettaisiin enemmän selvää siitä, *”miten yritykset toimivat oikeasti ja millaista työ oikeasti on ja millaisissa työolosuhteissa toimitaan”*. Tässä viitattiin tieliikenteen keliolosuhteisiin sekä talvioloiissa tehtäviin tukkikuormien tekoihin.



Kuvio 7. "Vastuullisuus on ohjenuora kaikessa toiminnassa".

"Se on todellisuutta" (tutkimuksen kohdeyritysten arvioiteja vastuullisuudesta).

Tutkimus ei anna tyhjentäviä vastauksia, saati sitten tämä yllä oleva kuvioesitys, vaan se lisää tarvetta tarkemmille tarkasteluille. Tähän oman haasteensa tuovat vastuullisuus- ja turvallisuuskäsitteet. Nämä molemmat käsitteet sisältävät asioita, jotka puhuttavat yritystoimintaa lähes päivittäin. Siitä huolimatta ne käsitetään usein abstrakteiksi, vaikeasti hahmoteltaviksi asioiksi. Niin kirjallisuudessa kuin käytännön toimissa termien moninaisuus aiheuttaa tulkinnallisia eroavuuksia. (Erkkilä-Häkkinen 2016.) Yhdenmukaisen tulkinnan puute puolestaan voi vaikeuttaa monimuotoista yhteistyötä eri toimijoiden välillä esimerkiksi toimitusketjuprosessin toteuttamisessa. Näyttää siltä, että myös tämän tutkimuksen kohdeyritysten esityksissä selkeimmin ymmärretään ekologinen vastuu ja siihen liittyvät asiat. Tästä huolimatta ekologinen vastuu ei näytä olevan kiinnostavin vastuullisuuksien osa-alue.

Vastuun ja vastuullisuuden käsite vaihtelee puhujan näkemyksen tai tilanteen mukaan. Se voi kuvata yksilön tai yrityksen arvoja, eettisiä kysymyksiä ja moraalisia toimintatapoja. (Harjamäki 2013; Lehto et al. 2019.) Turvallisuus puolestaan on sekä säilyttävä että edistävä käsite, jonka tehtävänä on turvata kuljetusyrityksen olemassaolo. Turvallisuus on myös kollektiivinen tunne siitä, että yritys kykenee selviytymään ulkoisista ja sisäisistä vaikeuksista ja näin jatkamaan turvallista ja vastuullista yritystoimintaa. Turvallinen ja vastuullinen yritystoiminta edellyttää parhaan osaamisen hyödyntämistä, jossa päätöksenteon muoto ja rakenne tukevat tavoitteita ja päinvastoin. Samaan aikaan päätöksiä tulee osata tarkastella kriittisesti, jotta saadaan selville niin onnistumiset kuin epäonnistumiset. (Erkkilä-Häkkinen 2016.)

Vastuullisuuden eri osa-alueilla on riippuvuussuhde ja vaikutuspinta, mikä ilmenee sekä asia- että tilannekohtaisesti. (ks. Kakkuri-Knuutila et al. 1999; Koistinen 2011; Luokkala et al. 2014; Lämsä et al. 2018.) Vastuullisuusriippuvuuksien eroavuuksia tarkasteltaessa tulee ottaa huomioon se, että nämä ovat vaakakupissa tasapainossa ja tukevat toisiaan. Tilannetietoisuuden (situation awareness) muodostumisessa on kolme toisiaan seuraavaa tasoa: ensimmäisenä yksityiskohtien havaitseminen tilanteessa (perception of elements),

toisena tilanteen ymmärtäminen (comprehension) ja kolmantena tilan ennakointi (projection of future status). (mm. Åhman et al. 2017; Koistinen 2011; Ahonen et al. 2019.) Kokonaisuutta arvioitaessa vastuullisten elementtien vaikutuspinnat voivat olla joko heikentäviä tai vahvistavia elementtejä. Kaikkia vastuullisuuden osa-alueita ei voida tasavertaisesti painottaa yhtä aikaa jo siitä syystä, että niillä kaikilla on oma roolinsa. Tästä huolimatta vastuullisuuden eri osa-alueet eivät ole toinen toistaan huonompia tai parempia. ”*Kaikki ovat yhtä tärkeitä*” (tutkimuksen kohdeyritykset). Vastuullisuus kuin myös turvallisuus ovat kulttuurisidonnaisia ja uusiutuvat muun kehityskulun myötä. Vastuullisuutta ei voida käyttää vain jonkinlaisena ”heiluriliikkeenä”, vaan se on tasapainottava osa yrityksen liiketoimintaa. Tällöin se myös toteuttaa tutkimuksen kohdeyrityksen määrittelyä ”*se on todellista liiketoimintaa*”. Turvallisuus- ja ennen kaikkea vastuullisuuskäsitteistön avaaminen entistä yksiselitteisemmäksi säädösten kannalta ja konkreettisemmaksi toiminnan näkökulmasta olisi merkittävää niin käytännön toiminnan, johtamisen ja päätöksenteon kuin monipuolisen raportoinnin, valvonnan sekä ohjauksen edistämisessä. Tutkimuksen kohdeyritykset korostivat, että on ratkaisevan tärkeää nähdä vastuullisuus kokonaisuutena, joka muodostuu eri osa-alueista.

Vastuullisuutta ja turvallisuutta käsitteinä voidaan kuvata abstraktisiksi eivätkä ne ole aika- tai paikkasidonnaisia. Niiden merkitystä on vaikeaa määritellä, koska ne eivät perustu jatkuvasti nähtävissä ja koettavissa oleviin konkreettisiin asioihin. Voidaankin kysyä, ovatko vastuullisuus ja turvallisuus pelkästään abstrakteja käsitteitä, vai ovatko ne käsitys todellisuudesta, joka tulee ottaa huomioon arjen tasolla ja käytännön toimissa tieliikenneyritysten tavarankuljetustoimissa.

5.1.1 Kuljetustyön ja lainsäädännön ristiriita

Tutkimus osoittaa, että kuljetusyritysten päätöksenteko perustuu suurelta osin taloudellisiin tekijöihin. Kestävän kehityksen ja kolmoistilinpäätöksen näkökulmasta tarkasteltuna ympäristötekijät vaikuttavat päätöksentekoon vähemmän kuin sosiaaliset ja taloudelliset tekijät. Tässä selittävänä tekijänä lienee se, että näihin kahteen taloudelliseen ja sosiaaliseen elementtiin kiinnittyvät yrityksen olemassaolon tukipylväät, niin aineelliset kuin aineettomat resurssit, joita ilman yritys ei voi toimia. Vastuullisen yritystoiminnan sanotaan perustuvan vapaaehtoisuuteen. Vapaaehtoisuutta korostetaan niin tieteellisissä teksteissä, viranomaisjulistuksissa, standardeissa kuin yrityksen liiketoiminnan strategioissa. Uuden lainsäädännön (ks. 3.1.3) tarkoituksena on antaa aiempaa enemmän mahdollisuuksia ja vapauksia tavarankuljetusyrityksille niiden toimiessa tieliikenteen tavarankuljettajina.²⁷ To-

²⁷ Säädosuudistuksen keskeiset tavoitteet ovat: sujuvoittaa säädöksiä ja purkaa vanhentuneita normeja, luoda edellytyksiä liikenteen digitalisoitumiselle ja turvallisuudelle automaatiolle, turvata liikenteen sujuvuus ja turvallisuus, vaikuttaa myönteisesti ympäristön tilaan ja tienkäyttäjien vastuullisuuteen, yksinkertaistaa ja modernisoida viranomaisten menettelytapoja ja koota liikenteessä käytäytymistä koskeva lainsäädäntö selkeäksi kokonaisuudeksi. (ks. VN 23/2019; 320/2017, muutoksineen 371/2018; LVM 2017; Trafín vastuullisuusasiantuntijat 2018.)

dellisen kuljetustyön tekemisen ja lainsäädännön välillä on ristiriita. Tämä ilmenee muun muassa siten, että tieliikenteen tavarankuljetuksen toimitusketjun toteuttaminen edellyttää erilaisten yhteistyökumppaneiden sitoumuksia ja sopimuksien tekemistä. Kaikkien tavarankuljetukseen osallistuvien toimijoiden intressissä lienee kannattavuus ja tehokas toimitusketjun toteutus. Tehokkuuden toteuttamiseen sisältyy kuitenkin tekijöitä, joita ei etukäteen voida ennustaa tai estää. Tällaisia tieliikenteessä ovat muun muassa läheltä piti -tilanteet tai muut vaaratilanteet, liikenneonnettomuudet sekä muiden tiellä liikkujien aiheuttamat erilaiset viivästyksset.

Liikennekulttuuri on vuorovaikutteista toimintaa. Tieliikenteessä vuorovaikutus tapahtuu pääosin katsekontaktien välityksellä, ja kriittisissä tilanteissa aktiivisen reagoinnin on tapahduttava nopeasti, sillä usein tilanne on juuri siinä eli sitä ei voida enää jälkikäteen korjata. Vastuullisuusvuoropuhelua puolestaan on mahdollista korjata myös jälkikäteen. Tämä on keskeinen liikennekultuurin ja vuorovaikutuksen ero vastuullisuus- ja turvallisuustoimissa tieliikenteessä. Oikeanlaisella sääntelyllä on myös mahdollisuus vaikuttaa kuljetusyritysten toimintaan. Olennaista onkin tasapainon löytäminen markkinoita ohjaavan ja pakottavan sääntelyn välille. (Sillanpää 2010; Saksi 2013.) Työ- ja elinkeinoministeriön (2019) selvityksen tehtäväksi asetettiin tarkastella asianmukaista huolellisuusvelvoitetta laajasti eri näkökulmista. Keskeinen tavoite on ollut selvittää, millainen kansainvälisiin vastuullisen liiketoiminnan standardeihin pohjautuva, yrityksille asetettava asianmukainen huolellisuuden oikeudellinen velvoite voisi olla. Tällä huolellisuusvelvoitteella eli yritysvastuulaeilla tarkoitetaan lakeja, joiden avulla yritysten ekologista ja sosiaalista vastuullisuutta säädellään. (ks. TTurVL 2 luku, 8§; TEM 2019; 2020; VN 2019.)

Lainsäädännön todellisen vaikuttavuuden varmistamiseksi valvontamekanismeja tulisi kehittää. Valvonta on yksi ohjausmuoto, ja myös sen tehtäväroolia tulisi vahvistaa. Esimerkiksi harmaan talouden vähentäminen kytkeytyy monen hallinnonalan lainsäädäntöön, ja siksi valvonta on yhteistyötä työsuojelun, poliisin, verottajan, työvoimaviranomaisten ja työeläkevakuuttajien kesken. Tähän kiinnittivät huomiota myös tutkimukseen haastatellut tarkastajat. Se, miten normistoa kehitetään valvonnan ja seurannan näkökulmasta, on haasteellista, koska tämä yhtälö käsittää vapaaehtoisuuden vastuullisessa toiminnassa, ja toisaalta lainsäätäjätkin antavat kevennysmahdollisuuksia tieliikenteen kuljetustoimintaan. (ks. 320/2017; 371/2018; VN 23/2019.) Piileekö tässä todellisen kuljetustyön ja lainsäädännön välinen ristiriita?

Kuljetusyrittäjiä velvoittavat samat markkinatalouden periaatteet ja lainsäädäntö kuin muutakin yritystoimintaa, mutta lisäksi kuljetusalaa säätelee oma erityislainsäädäntö velvollisuuksineen, näin totesivat Trafín vastuullisuusasiantuntijat. Koko kuljetusalan toiminta ja tulevaisuuden näkymät perustuvat hyvään osaamiseen, muutosvalmiuteen sekä yritysjohtamisen taitoihin. Valmiudet hallita asioita ja ilmiöitä opitaan työtä tekemällä. Kuljettajan työn vaaratilanteet, työvälineiden puutteet tai työympäristön ongelmat eivät aina tule esille kuljettajan päivittäisessä työssä. Kuljettajilla on varmasti hyvä tietämys oman työnsä sisällöstä, kuten työympäristöstä, työvälineistä ja työssä kohtaamistaan vaa-

ratilanteista. Vaikeutena vain saattaa olla se, miten saadaan tämä tieto selville ja esille myös muille osapuolille, Näiden asioiden parissa työskentelevät ammattikuljettajat ovat sekä tekijöitä että asiantuntijoita. Näihin asioihin kiinnittivät huomiota myös tutkimuksen kohdeyritykset.

Kuljetustoiminnan sujuvuuteen ja viivästystekijöihin vaikuttavat lastaus- ja purkutilanteiden ruuhkaisuus terminaalissa sekä kuljetusketjuun liittyvät asiakirjakäsittelyt. Terminaaliviivästyksen tavarankuljettaja ei voi vaikuttaa, vaan odottaminen on *”ajan tappamista”*, tämän totesivat tutkimuksen kohdeyritykset ja ammattikuljettajat. Nämä kaikki mainitut seikat aiheuttavat viivästymistä tavarankuljetustapahtuman toteuttamisessa. Viivästystekijät aiheuttavat paineita kuljettajalle, ja sen vuoksi kuljettaja altistuu ajo- ja lepoaikojen noudattamisen laiminlyönteihin. Esimiesten vastuulla on selvittää työstä aiheutuvat henkiset kuormitustekijät. (ks. Työsuojeluhallinto 2019.) Todellisen tavarankuljetustapahtuman aikana ilmenevät odottamattomat viivästykset aiheuttavat sen, että kuljettajan työn suorittamiseen liittyvät lainsäädännön periaatteet eivät kaikilta osin ja kaikissa kuljetustilanteissa voi toteutua.

Kiire on yksi merkittävimpiä syitä siihen, miksi lakisäätteisiä ajo- ja lepoaikoja ei aina noudateta, vaan digitaalinen ajopiirturi käännetään tauolle esimerkiksi lastaus- ja purkutilanteissa. (ks. EU direktiivi 165/2014.) Hallitusohjelman (2019 – 2023)²⁸ mukaan tulee selvittää tavarankuljetuksessa myös tilaajan vastuu ajo- ja lepoaikarikkomuksiin. Tämä merkitsisi sitä, että ajo- ja lepoaikojen rikkomisesta vastuulliseksi on palautettava myös aikataulun laatija tai kuljetuksen tilaaja, joka on edellyttänyt sellaista toimitusaikaa, jota ei voida saavuttaa ilman ajo- ja lepoaikoja koskevien säädösten rikkomista. (ks. Työsuojeluhallinto 2017.) Nämä ovat merkittäviä vastuullista ja turvallista tavarankuljetustoimintaa tukevia säädöspohjaisia uudistuksia. Käytäntöön integroiminen saattaa olla haasteellista siitä syystä, että tieliikenteen tavarankuljettajat joutuvat synkronoimaan työrytminsä muiden ihmisten ja instituutioiden rytmeihin. (ks. Aho 2015 ja 2019.) Tällainen tapahtuu kuljettajan lepoaikojen tai virkistystaukojen kustannuksella, sillä kuljetuksen toteuttaminen perustuu logistiikan, asiakkaiden ja kuljetusyrityksen sekä yhteistyökumppaneiden tekemiin sopimuksiin ja aikataulutuksiin. Edellä kerrottuja huomioivat myös tutkimuksen kohdeyritykset todetessaan, että *”ajoajat ja mahdollisimman vähän yöpymisiä autossa sekä vähäiset ylityöt luovat pidempikestoisen pohjan viihtyä meillä koko työuran”*.

Vastuullisuuden taustalla on vapaaehtoisuus, jota voidaan todentaa niin kansallisin kuin kansainvälisin tutkimuksin. Tämä tutkimus vahvistaa edellä mainittua näkökulmaa. Tästä syystä lienee hyvä tarkastella myös vapaaehtoisuuden olemusta, joka kuljetusyritysten kommentteista on todennettavissa *”Vastuullisuus on noudattaa viranomais määräyksiä, huolehtia yritykselle kuuluvista velvollisuuksista, sekä kouluttaa ja pitää työntekijöistä huolta”*. Vastuullisen toiminnan sanotaan perustuvan vapaaehtoisuuteen. Sitä se varmasti lienee ollutkin vastuullisuuskeskustelujen alkuaajoista lähtien. Vapaaehtoisuutta on myös korostettu niin tieteellisissä teksteissä kuin Liikenteen turvallisuusviraston vastuullisuusmallissa.

28 (Marinin hallitusohjelma 10.12.2019 alkaen; VN 23/2019, 189).

Lienee paikallaan esittää kysymys, onko vastuullisuus sanan varsinaisessa merkityksessä vapaaehtoista vieläkin, kun eletään 2020-lukua.

Tutkimuksesta käy ilmi, että maantiliikenteen kuljetustoiminnan elinehto on turvallisuus, johon kytkeytyy vastuullisuus, ja näillä kahdella tutkimuksen keskeisellä käsitteellä, turvallisuus ja vastuullisuus, on riippuvuussuhde. Yrityksen hyvä maine edistää kilpailukykyä, jonka vaikutus puolestaan ulottuu vastuulliseen yritystoimintaan. Näyttää siltä, että vastuullisuuden vaikutuspinnat ovat monisäikeisiä, ja niiden olemassaolo yksistään ei nojaa vapaaehtoisuuteen. Esimerkiksi, jos kuljetusyrityksen ja yhteistyökumppaneiden väliseen toimintaan saadaan sidottua liiketoiminnan sopimukset vastuullisuusperusteisesti, ei enää puhuttaisi puhtaasti vapaaehtoisesta toiminnasta, vaan sitovasta toiminnasta. Tällöin vaakakuppi asettuisi uuteen tasoon, joka heiluttelisi vapaaehtoisuuden ja sitovuuden elementtejä.

Turvallisuusjohtamisen tavoitteena on vaikuttaa sekä strategiseen päätöksentekoon että operatiiviseen toimintaan (Lanne 2007; 2006; Lappalainen 2016; Järvenpää 2001). Sen tulee olla järjestelmällistä ja jatkuvaa toimintaa, jotta saavutetaan tavoitteita, joita joko pitkän tai lyhyen toimintasuunnitelman mukaisesti on asetettu. Turvallisuusjohtamisen keinoin ei kuitenkaan pystytä vaikuttamaan käytännön tasolla kaikkiin kuljetusyrityksen toimintoihin. Esimerkiksi Tieliikennelainsäädäntö (729/2018) osoittaa vastuun kuljetuksen suorittamisesta ja turvallisuudesta ensisijaisesti kuljettajalle. Lainsäädännössä ei oteta huomioon muun kuljetusketjun vaikutuksia kuljetukseen, vaan lähdetään siitä perusolettamuksesta, että kuljettajalla on rajoittamaton päätösvalta kuljetukseen. Kuljettajan vaikutusmahdollisuudet kuljetuksen sujuvuuteen ovat kuitenkin rajalliset (ammattikuljettaja). Tällöin lainsäädäntö ja kuljetustoiminnan käytäntö ovat ristiriidassa.

Ylipään vastuullisen liiketoiminnan toteuttamiseen paineita asettavat sekä sisäiset että ulkoiset sidosryhmät, jotka on otettava huomioon, jos yritys haluaa menestyä ja olla hyvämaineinen ja kilpailukykyinen muiden vertaistensa joukossa. Näyttää siltä, että vastuullisen toiminnan elinehtoja ovat hyötynäkökulmat, mahdollisimman järkevin toimin saavutettuina. Kuljetusyrityksen tuleekin ottaa liiketoimissaan huomioon yhteiskunnallinen hyöty, taloudellinen hyöty ja edellä sanottujen yhdistetty yhteiskunnallinen ja taloudellinen hyöty sekä vaikuttavuus. Näiden edellä mainittujen elementtien välimaastossa yritys joutuu toimimaan, ja niitä se myös joutuu punnitsemaan eri näkökulmista ja eri tavoiteloista. Tällöin joudutaan myös arvioimaan, miten vastuullisen yritystoiminnan toimeenpano voisi olla kiinnostavampaa ja hyväksyttävämpää sekä tuomaan esille erilaisia hyötyaspekteja ja uusia vaikutuspintoja.

Edellä esitettyjen lisäksi vastuun ja vastuullisuuden käsitteet vaihtelevat käyttäjän näkemyksen tai tilanteen mukaan. Arvot ohjaavat suuressä määrin ihmisten toimintatapoja ja motivoitumista erilaisissa tilanteissa. Tähän liittyvät myös puhelukulttuurin käsitteet ja käytöstavat, jotka ovat yhdessä sovittuja normeja. Tässä yhteydessä ei tule kuitenkaan sekoittaa keskenään yrityskulttuuriin liittyviä käyttäytymisnormeja ja lakiin sidottuja oikeusnormeja. Lakiin sidotut normit liittyvät oikeusjärjestykseen, ja lakinormien noudatta-

minen tai noudattamatta jättäminen on erityisesti valvonnan ja sanktioiden suhteen täysin eri asia kuin kulttuuriset käyttäytymisnormit. (Johansson 2020.) Knuutisen (2017, 296) mukaan jokaiseen lakiin jää aukkoja, mikä vaatii sen, että lakia sovellettaessa joudutaan käyttämään tulkintaa. Tällainen tulee esille muun muassa siinä, että termit yhteiskuntavastuu ja yritysvastuu eivät ole käytettyjä tai määriteltyjä Suomen lainsäädännössä (Knuutinen 2017, 296).

Yhteiskuntavastuu nähdään yleensä välineenä, jolla haetaan arvoa, tuottoa ja mainetta tai sitten pelkkänä moraalisen velvoitteenä (Laitinen 2012). Knuutinen (2014) korostaa puolestaan, että käytännössä vastuun kantaminen tarkoittaa yritys vastuuta, joka ylittää lain asettamat vaatimukset. Yleisten oikeusperiaatteiden mukaan jokainen on vastuussa eli korvausvelvollinen aiheuttamastaan vahingosta, mikäli on jättänyt sovittun tekemättä tai toiminut sovittua laiminlyöden. Yritys vastuu tarkoittaa yritysten vapaaehtoista toimintaa erotuksena lain edellyttämistä tai taloudellisten syiden aiheuttamista toimista. Yritys vastuu sisältää näkökulman, jossa yritys ottaa huomioon sellaisia asioita, joiden laiminlyöminen ei johda oikeudelliseen vastuuseen. Tällöin kysymys on myös siitä, miten yritys ottaa huomioon toimintansa vaikutukset yhteiskuntaan ja eri sidosryhmiinsä. Aitona yhteiskuntana pidetään liiketoiminnan kielteisten ympäristövaikutusten minimoimista, joka on erityisen korostuneessa asemassa tieliikenteen tavarankuljetustoiminnassa.

5.1.2 Tutkimuksen keskeiset löydökset

Tämän tutkimuksen tavoitteita sitoo vastuullisuuskontekstin lisäksi turvallisuusajattelu tieliikenneympäristössä. Tutkimusaineiston tulokset osoittavat, että kuljetusyritysten päätöksenteossa taloudellisilla tekijöillä on suurin painoarvo ja sitä seuraavat sosiaaliset tekijät ja ympäristötekijät. Tavoitteena on ollut tuoda entistä enemmän esille vastuullisen maanteliikenteen tavarankuljetustoiminnan eri vaiheita ja samalla todentaa, että vastuullisuus ja turvallisuus merkitsevät eri yhteistyökumppaneiden sekä sidosryhmien esittämiä odotuksia, mutta myös eritasoisia riippuvuuksia ja vaikutuspintoja, joista keskeiset tämän tutkimuksen tulosten perusteella esitetään kuviossa 9.



Kuvio 8. Tutkimuksen keskeiset löydökset maantielikenteen tavarankuljetuksen liiketoiminnassa.

Yllä esitetyn kuvion avulla pyritään selventämään, että vastuullisuudella ja turvallisuudella on inhimillinen arvokyytkös, mikä todentuu tutkimuksessa haastateltujen yritysten kommentaista. Kohdeyritykset esittivät vastuullisuuden ja turvallisuuden kehittämisessä seuraavaa:

Keskeisinä vahvuuksina:

vastuullisuus ja turvallisuustietoisuus

lainsäädäntö, ohjeet ja eettiset ja moraaliset menettelytavat

osaamisen ja ammattitaidon ylläpito, avoin keskusteleva työilmapiiri, kokemusten jakaminen, tiedonkulku, työterveys

sitoutuneisuus, työmotivaatio, asioita viedään eteenpäin yhdessä

yhteistyö eri sidosryhmien ja yhteistyökumppaneiden kanssa

luottamukseen ja rehellisyyteen pohjautuva kuljetustoiminta

asiakaslähtöisyys

maksuvalmius ja siitä huolehtiminen.

Esteinä nähtiin:

ennalta-arvaamattomat esteet esimerkiksi tieliikenteessä, toimitusketjun sujuvuuden toteuttamisessa, lastaus- ja purkutilanteissa, jotka useimmiten esiintyvät muista kuin itse aiheutetuista syistä tai toimista

lepoajat eivät täyty, kiire ja liian kireät toimitusaikataulut

väsymys on riskitekijä kaikissa kuljetusolosuhteissa.

Haasteena mainittiin:

*sopimuksiin tulisi sisällyttää vastuullisuus eli mitä se merkitsee sopimustasolla
hintakilpailu*

jäljitettävyyys ja läpinäkyvyys eli missä on puutteita tai ongelmia

miten tuotetaan lisäarvoa kuljetuspalvelulle

*eri toimijoiden yhteistyö voi vaikuttaa sekä positiivisesti että negatiivisesti, millä on
joko edistävä tai haittaava vaikutus*

alan kiristävä kilpailu, kilpailukykyisyys.

Mahdollisuutena nähtiin:

jobdon sitoutuminen ja arvostava ote kuljetusyrittötoiminnassa

luottamus, maine, muita arvostavat toimintatavat

luotettava, rebellinen, läpinäkyvä liiketoiminta

keskusteleva avoin mieli ja eri näkemysten sietäminen

kilpailukykyisyys ja markkinakelpoisuus

osaamisen laajentaminen

sovitusti toimiminen niin sisäisten kuin ulkoisten toimijoiden kanssa.

On tärkeää, että vastuullisuus eri osa-alueineen ja rooleineen tunnustetaan, ja niiden vaikutus kokonaisuuteen ymmärretään kuljetusyrittöksen toiminnassa. Vastuullisuus ja turvallisuus sekä näihin käsitteisiin liittyvät eri osa-alueet muodostavat erittäin moniulotteisen ja eri tavoin tulkittavan käsitteiidakon. Tutkimus osoittaa, että on varsin yleistä, että kuljetusyrittökset samoilla termeillä puhuessaan ymmärtävät asian eri tavalla tai kohdentavat käyttämänsä termin toisistaan poikkeavaan tilanteeseen. Tästä huolimatta kuljetusyrittökset pääasiassa ymmärtävät ja tarkoittavat yhtenevästi samoja asioita. Tieliikenteen tavarankuljetustoiminnassa vastuullisuuden ja turvallisuuden välillä on vahvaa sidonnaisuutta sekä riippuvuuksia kuvaavia elementtejä. Näin ollen ne ovat keskeisiä tekijöitä kuljetusyrittöksen liiketoiminnassa. Tästä huolimatta kaikilta osin vastuullisuus- ja turvallisuusajattelu ei ole ”kristallisoitunut” siinä määrin, että voitaisiin sanoa niiden antavan riittävän selkeän kuvan tieliikenteen tavarankuljetustoiminnasta. Tähän saattaa vaikuttaa se, että laajasti ottaen vastuullisuus nähdään vapaaehtoisena toimintana, sille ei ole määritelty lainsäädännöllisiä aikaulottuvuuksia. Vapaaehtoinen vastuullisuus eri sisältöineen määritellään pääasiassa standardeissa ja poliittisissa selonteoissa ja lausumissa. Lisäksi tieliikenteen kuljetustoimintaan liittyvää lainsäädäntöä on viime aikoina joiltain osin kevennetty.²⁹ Tämä saattaa aiheuttaa hämmennystä ja ehkä pientä välinpitämättömyyttäkin vastuullisuusasioiden toteuttamisessa.

29 (ks.320/2017, muutoksineen 371/2018; VN 23/2019; Karjalainen et al. 2018.)

Tutkimuksen avulla on myös saatu esille asioita, jotka lisäävät vastuullisuuden merkitystä nykyistä enemmän. Jatkossa olisikin hyvä kiinnittää huomiota lainsäädännön uudistuksen (320/2017; 371/2018) myötä sekä positiivisiin että negatiivisiin vaikutuksiin. Lisäksi vastuullisuuden kehittämisen eduksi on euromääräisten mittauksen ja määreiden nykyistä tehokkaampi käyttöönotto - ei ainoastaan taloudellisesta näkökulmasta, vaan myös sosiaalisten ja ekologisten vastuiden osalta. Vastuullisen toiminnan kehittyminen antaa entistä paremmat mahdollisuudet kasvattaa vastuullisuusajattelua positiiviseen suuntaan, millä keinoin myös lievennetään nykyisiä näkemyksiä siitä, että *”se on ajan hukkaa tai turhaa työtä”*.

Toimitusketjun kuvaus on vastuullisuusraportoinnin keskeisimpiä osa-alueita. Se on erityisen informatiivinen useille yrityksen sidosryhmille, kuten sijoittajille, jotka analysoivat yritystoiminnan riskejä, sekä toimitusketjun seuraavalle tasolle, kuten asiakkaille, joille on tärkeää pystyä selvittämään koko toimitusketju vaivattomasti ja luotettavasti. (Vastuullisuuskäsikirja 2016.) Kuten vastuullisuudessa yleensäkin, myös toimitusketjussa tapahtuvat vaikutukset ovat jaoteltavissa taloudellisiin, sosiaalisiin sekä ympäristövaikutuksiin. Usein nämä kategoriat limittyvät ja tukevat toinen toistaan. Toiminnan seurannan kannalta keskeisessä asemassa ovat mittarit, jotka antavat relevanttia tietoa vastuullisuuden ja turvallisuuden johtamiseen. Mittareiden avulla tuotettu tieto pitäisi olla sellaista, että se ilmaisee vastuullisuuden ja turvallisuuden parantuneen yrityksen liiketoiminnassa. Tällöin seurannan ja mittauksen tulos olisi enemmänkin hyötyvaikutteinen ja täten myös yritystoimintaa tukeva kuin pelkästään kuvaus vastuullisuuden olemassaolosta.³⁰ Päämäärän määrittämiseen liittyy suunta ja tila, johon pyritään, ja tavoite on saavutettavaksi tarkoitettu tila (Möttö 2015). Onnistumisen edellytyksenä on mitattavuus ja muu analysointi, jotka ovat yrityksen kokonaisuuden kannalta realistisia.

Vastuullisuuden pohjana on yrityksessä yhteisesti hyväksytty arvopohja, eettiset ja moraaliset periaatteet, yrityksen hyvä maine ja kilpailukykyisyys, ilman hyvä veli -verkostoja, rahan pesua tai harmaata taloutta. Johtamisen ydinlinjauksia ovat henkilöstön työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen liittyvät strategia- ja arvopohjat. Toisena on seuranta niin sanottujen kovien elementtien tuloksista, kuten tehokkuuteen ja talouteen liittyvät asiat. Lisäksi on hyvä olla kiinnostunut henkilöstön vaihtuvuudesta sekä työn kuormittavuudesta ja tuottavuudesta, joiden varaan yrityksen toiminnan menestyminen nojaa. Tässä kokonaisuudessa henkilöstövoimavarat ovat kunnia. Tämä näkyy henkilöstön laaja-alaisena sitoutumisena niin itse työhön kuin yritykseen ja sen toimintaan. Näin ollen voidaan olettaa, että vastuullisen yritystoiminnan näkyväksi tekeminen vaikuttaa entistä enemmän ja

³⁰ Tässä yhtenä huomionarvoisena mittarina voisi olla esimerkiksi kustannusvastaavuus (cost-effectiveness)-analyysi, jonka avulla voitaisiin kuvata vastuullisen toiminnan vaikutuksia ja niiden aikaansaamiseksi tarvittavia resursseja. Mittarilla vaikutukset vastaan kustannukset voidaan rajatuilla aikajanoilla mitaten tehdä vertailua yrityksen tuloksellisuudesta, joko lyhyeltä ajalta tai esimerkiksi puolivuosisajaksotuksin. Tavoitteiden määrittelyä Meklin (2001) on pohtinut käyttäen hyväksi Pitkäsen (1969) väitöskirjatutkimuksen näkökulmaa, jossa päämäärä ja tavoite erotetaan toisistaan. (ks. Laihanen 2009, 97.)

edesauttaa yrityksen johtoa päätöksenteossa sekä auttaa henkilöstöä ja yhteistyökumppaneita ymmärtämään vastuullisuuden merkityksen ja sen monet ulottuvuudet.

Vastuullisuutta ei voida kopioida, se rakennetaan kunkin yrityksen strategioiden ja visioiden pohjalta, jossa eettiset ja moraaliset arvot ovat vaikuttavia taustatekijöitä. Vastuullisuus on myös valintojen tekemistä, jolloin joudutaan päättämään, millaisia valintoja tehdään, jotta yrityksen arvot ja tavoitteet toteutuvat. Tässä kokonaisuudessa liiketoimintaan soveltuva ammattitaitoinen henkilöstö on yksi toiminnan onnistumisen elinehdoista. Merkittävin kuitenkin lienee liiketoiminnan johtamiseen kykenevä kaupallista johtamista ymmärtävä johto. Yleensä yritysjohtoa pidetään tilivelvollisena yrityksen omistajille, ja sen tehtävänä on toteuttaa ensi sijassa omistajien tavoitteita. Vastuullisuus on velvollisuutta vastata jostakin ja tilivelvollisuutta raportoida jollekin. Talouslaskelmiin liittyvät asiakirjat ja raportit, kuten tilinpäätösasiakirjat sekä toimintakertomus antavat ulospäin tietoa yrityksen liiketoiminnasta. Kun yritys noudattaa lainsäädäntöön sekä muihin kansallisiin tai kansainvälisiin standardeihin perustuvia raamituksia, se jo noudattaa läpinäkyvyyden perustasoa. Haasteen esittäjiä ovat rahoittajat, jotka odottavat vastinetta rahoilleen, joten yrityksen on kyettävä toimimaan tuottavasti ja tehokkaasti, mutta myös vastuullisesti ja turvallisuustekijät huomioon ottaen. Liiketoiminnan edellytys on kannattavuus.

Tämä edellytys sisältää kaksihaaraisen haasteen esimerkiksi, jos yritys panostaa vain ydintehtäväänsä, miten se pystyy ottamaan huomioon vapaaehtoisen vastuullisuuden. Tässä tilanteessa kuljetusyritys ei voi tarkastella vastuullisuuden eri osa-alueita pelkästään sektorinäkemysten avulla. Jos vastuullisuuden eri osa-alueet nähdään pelkästään siiloina, vastuullisuudesta on vaikeampi rakentaa kokonaishyötyjen arviointia tai toisaalta havaita epäkohtia, joilla saattaa olla vaikutusta kokonaisvastuullisuuden toteutumiseen. Yritys joutuu pohtimaan liiketoimintansa tasapainottamista, mutta millä painotuksella. Ratkaisevan tärkeää on nähdä vastuullisuus kokonaisuutena, jota turvallisuuselementit tukevat ja päinvastoin. Näiden elementtien tärkeyttä korostivat myös tutkimuksen kohdeyritykset.

Tutkimuksen uutuus on siinä, että maantieliikenteen tavarankuljetustoimintaa on voitu tarkastella liiketoiminnan käytännön tasolta ja näin lähentää teoreettisten ja empiiristen elementtien vaikutuspintoja. Tämän ovat mahdollistaneet tutkimukseen osallistuneet tieliikenteen tavarankuljetusyritykset vastatessaan ja kommentoidessaan empiriakysymyksiin liittyviä asioita. Kohdeyritysten arviointien ja kommenttien arvoa nostaa se, että yritykset arvioivat ja vastasivat oman kuljetusyritystoimintansa näkökulmasta. Näin ollen tutkimuskysymysten vastaukset sisälsivät sekä ammattiin liittyvää tietoa ja osaamista että kokemusperäistä tietoa. Tutkimuksen kohdeyritysten turvallisuusvastuullisuuteen liittyvää kommentointia täydensivät Liikenteen turvallisuusvirasto Trafín tutkimukset ja julkaisut vastuullisuusmallikokeilututkimuksen ajalta. Lisäksi käytännön ja valvonnan näkökulmasta syvyyssastetta tutkimukselle antavat keskustelut tieliikenteen tavarankuljetustoiminnan eri osaamisalueiden asiantuntijoiden kanssa.

Lopuksi tutkimuksen kohdeyritysten arvioimina:

Vastuullisuus: *”Yritys huolehtii kannattavuudesta ja kilpailukyvyystään ja sitä kautta elinvoimainen yritys huolehtimaan sosiaalisesta ja ympäristövastuustaan.”*

Turvallisuus: *”Yritys toimii siten, että se tarjoaa turvallisen ja luotettavan työyhteisön henkilöstölleen. Yritys toimii siten, ettei aiheuta vahinkoa ympäristölle ja yritys tekee eri tahojen yhteistyötä yhteisesti sovittujen pelisääntöjen pohjalta.”*

Vastuullisuuden toimeenpanossa tarvitaan eri tavalla ajattelua, niin strategisten, asenteiden kuin arvojen kohdalla. Tällä ajattelutavalla ja toimeenpanolla vahvistetaan eettistä ja moraalista toimintaa kuljetusyrityksen toiminnassa. Vastuullisuus ei ole tuontiasia tai kauppan hyllyltä ostettava tavara, vaan sen tulisi lähteä kehittymään ja juurtumaan yrityksen arvojen ja kulttuurin perustalle. Turvallisuus pikemminkin syntyy rutiineista eli toistuvista toimista ja tekemisistä, mutta vastuullisuus on tapa toimia. Se on osa yrityskulttuuria, arvoja ja asenteita sekä myös yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia. Vastuullisuutta ei ole vain se mikä näkyy, vaan myös sitä mitä siellä liiketoiminnan takana on - joka ei välttämättä aina ole havaittavissa, mutta sen vaikutuspinta on kuitenkin merkittävä. Vastuullisuus ei ole mielikuvia, kilven kiillotusta tai huuhaata, vaan todellista liiketoimintaa. Tieteellisen aineiston avulla vastuullisuus eri ulottuvuukseen yleistetään, mutta vastuullisuuden toimeenpanossa ja käytännössä sen arvo ja syvyys mitataan.

5.1.3 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin on monia eri näkökulmia. Tuomi ja Sarajärvi (2018) esittävät tutkimuksen arvioimista kokonaisuutena, jolloin tutkimuksen johdonmukaisuus eli koherenssi painottuu, millä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen eri osatekijöille asetut vaatimukset paitsi täyttyy, myös ovat suhteessa toisiinsa. Tässä tutkimuksessa luotettavuuteen on pyritty johdonmukaisesti ottaen huomioon kaikki tutkimukseen liittyvät osatekijät, sekä raportoiden tutkimusvaiheet mahdollisimman avoimesti. (Tuomi et al. 2018; Northouse 2013).

Tutkimuksen tarkoituksena on ollut monipuolisen aineiston avulla saada vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Samalla tutkimuksen tarkoituksena on ollut tuoda esille uusia näkökulmia ja keinoja vastuullisen ja turvallisen yritysosaamisen lisäämiseksi. Tutkimuksessa saadut tulokset ovat samansuuntaisia kirjallisuuden ja aikaisempien tutkimusten kanssa eikä ristiriitaista tietoa tai havaintoja ole havaittu. Eri tutkimusmenetelmien käyttö laajentaa tutkimuksen näkökulmaa ja samalla lisää sen luotettavuutta antamalla objektiivisemmän ja kattavamman käsityksen tutkimusraportin laatijalle vastuullisuuteen ja turvallisuuteen vaikuttavista tekijöistä maantieliikenteen tavarankuljetustoiminnassa. Haastattelututkimuksen vastausprosentti oli korkea eli sata prosenttia (100 %), mikä nostaa tutkimuksen luotettavuuden arvoa ja näin myös antaa vähintäänkin hyvän kuvan ja läpi-

leikkauksen kuljetusyritysten vastuullisuus- ja turvallisuuskäsityksistä. Tätä näkökulmaa tukevat autenttiset lainaukset tutkimuksen kohdeyritysten esittäminä.

Tutkimus sijoittuu teoreettiselta orientaatioiltaan hallintotieteiden tieteelliseen kontekstiin, jota tukee yrityksen taloustieteeseen ja oikeustieteeseen liittyvä orientaatio. Tutkimus nojaa laadulliseen tutkimusmenetelmään (Tuomi et al. 2009, 85). Laadullinen tutkimus koostuu kolmesta työssä yhteen sidottavasta osasta: aiempien tutkimusten selvittämisestä, empiirisestä tutkimuksesta sekä tutkijan muodostamasta päättelystä. Vastuullisuuden ja yritysten toiminnan välisen yhteyden tutkimiseksi muodostettiin tässä tutkimuksessa käytettyihin tieteellisiin teksteihin pohjautuva viitekehys. Tehtäväksi asetettiin tarkastella vastuullisuuden eri ulottuvuuksia maantieliikenteen tavarankuljetusyritysten käytännön liiketoimintaan peilaten. Tutkimuksessa on tutkittu asiaa, jota alkujaankin on ollut tarkoitus kuvata. Tämän lisäksi myös tutkimuksesta saadut tulokset olisivat mahdollisesti toistettavissa. Tutkimuksen tulokset myös vastaavat niitä ajatuksia, joita tutkimuksen kohdeyrityksillä on omasta vastuullisesta kuljetusalan liiketoiminnastaan ja johon ne keskeisesti liittyvät turvallisuusnäkökulman.

Vastuullisuutta ja siihen liittyviä eri osa-alueita on tutkittu kohtuullisen runsaasti, niin kansallisella (ks. Laari 2016; Riivari 2016; Lindroos 2016; Heikkurinen 2013; Franck 2012.) kuin kansainvälisillä (ks. Godfrey et al. 2006; Dahlsrud 2008; Elkington 1997; Freeman et al. 2010.) foorumeilla. Tästä huolimatta tai tämän johdosta kannustavana tekijänä tämän tutkimuksen tekijällä on ollut vilpitön pyrkimys tuoda uutta, eksploraatiivista eli tutkimukseen liittyvää näkemystä vastuullisuuskäsitteen laajaan kenttään. Tutkimuksen uskottavuus tarkoittaa, että tutkijan on varmistettava, vastaavatko hänen käsitteellistyksensä ja tulkintansa tutkittavien käsityksiä. Vahvistus tarkoittaa esitettyjen tulkintojen saamaa tukea toisista vastaavista, samaa ilmiötä tarkastelevista tutkimuksista (Eskola et al. 2005; Tuomi et al. 2013). Tutkijan ymmärryksen mukaan tutkimus on luotettava ja uskottava.

Tutkimuksen sisällönanalyysissä noudatettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysin kolmevaiheista prosessia. Siinä aineisto hajotetaan osiin, sitten se käsitteellistetään ja lopulta kootaan uudestaan uudella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122; Kosklin et al. 2020). Sisällönanalyysi on tutkimusmenetelmä (Metsämuuronen 2000, 53-54; 2006; Laihanen 2009, 176-181), jossa käyttämällä tiettyä joukkoa menettelytapoja pyritään selkeään kuvaukseen ja päteviin päätelmiin ilmiöstä informaatiota hävittämättä. Grönfors (2011) toteaa, että sisällönanalyysillä saadaan kerätty aineisto järjestetyksi johtopäätösten tekoa varten, mutta yksinomaan sen avulla ei johtopäätöksiä voida tehdä. Tämä tutkimus toteutettiin siten, että analyysiprosessissa edettiin haastatteluteemoittain, ja jokaisesta teema-alueesta haettiin tutkimuskysymysten kannalta olennaiset alkuperäisilmaukset. Seuraavassa vaiheessa pelkistettiin alkuperäisilmaukset, jotka sitten alajaoteltiin tutkimukseen soveltuviksi tukikysymyksiksi. Näin sisällönanalyysillä pyrittiin saamaan ymmärrettävä kuvaus tutkittavasta kohteesta tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. (ks. Kivinen 2008, 32; Tuomi et al. 2013; Kakkuri-Knuutila et al. 2006, 67-70; Kosklin et al. 2020.) Kallion (2014, 33) mukaan laadullisen tutkimuksen keinoin voidaan myös tarttua sellai-

siin seikkoihin, joiden tutkija ei tutkimuksen alussa olettanut olevan tutkimusongelman kannalta relevantteja. Näin on käynyt tämän tutkimuksen tekijälle, minkä seurauksena ymmärrys tutkimusaiheen laajuudesta ja monimuotoisuudesta on kehittynyt.

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen, tutkimuskohdetta havainnoiva, ymmärtävä ja kontekstisidonnainen. Teoreettinen perehtyneisyys voidaan nähdä perustana, josta tutkijan aineiston hankinta ja tulkinta lähtevät liikkeelle, ja jolle luotettavuuden ja tutkimuksen kivijalka perustuu (Hyvärinen 2002; Kosklin et al. 2020). Pitkäsen (2006, 68) mukaan laadullista aineistoa käyttävän tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden varmistaminen ja testaaminen on kaikin tavoin moniselitteistä. Analyysissä käytettävän aineiston ja siitä saatavan tiedon tulisi olla ristiriidatonta tutkimuksen kohteena olevan todellisuuden kanssa (Alastalo et al. 2010). Ristiriitaa aineiston ja todellisuuden välillä ei ole havaittu. Tutkimusongelma on pyritty asettamaan teoreettiseen viitekehykseen siten, että tutkimuskysymysten muotoilu ja esittäminen asemoituvat tutkimuskokonaisuuteen. Samalla on pyritty tunnistamaan tieteellisen kirjallisuuden soveltuvuus kyseessä olevan tutkimuksen lähdeaineistoksi. Teoria- ja empiriapohjainen tarkastelu osoittaa, että tutkimuksessa käytetty teoria tukee käytäntöä ja käytäntö antaa haasteita teorialle. Tästä muodostuu tutkimusaineiston vuoropuhelu.

Tutkimuksen rakenne muodostuu tutkimukseen soveltuvien asiayhteyksien kautta. Näiden asiasisältöjen avulla tavoitteena on ollut saada vastauksia siihen, miten vastuullisuus ja sen ymmärtäminen eri muodoissaan rakentuvat kuljetusyritysten näkemyksissä. Kysely rakennettiin tutkimusongelmista käsin ja sen avulla saatiin esille kattava tietomäärä siitä, mitä haluttiinkin tietää. Analysointi tehtiin koko aineiston osalta mahdollisimman yhdenmukaisesti samoja analyysimenetelmiä käyttäen. Haastattelukysymysten vastauksista ja kohdeyritysten kommentteista nousivat esille samankaltaiset asiakokonaisuudet, mukaan lukien turvallisuus, jonka tutkimuksen kohdeyritykset nostivat keskeiseksi teemaksi. Samoin dokumenttiaineisto tuki teemakyselyn antamia vastauksia. Vilkan (2005) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonintressi on ymmärtävä. Pyrkimys tähän on myös tämän tutkimuksen keskeisiä tavoitteita.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida objektiivisuuden, toistettavuuden ja validiteetin perusteella. Objektiivisuutta voidaan pitää hyvänä, kun tutkimuksen tekijällä ei ole ollut ennakko-oletuksia tai muita mielipiteitä, jotka olisivat voineet vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. Kvantitatiivisen tutkimuksen olemukseen liittyy pyrkimys tutkia ja kuvata todellista elämää, jolloin tutkimuskohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsijärvi et al. 2009; Alasuutari 2014.) Riippumatta tieteenfilosofisista perusoletuksista kaiken tieteellisen tutkimuksen tulee täyttää yleisesti tunnetut pätevyyden ja luotettavuuden kriteerit. (Jalonen 2007, 54; Kallio 2014.) Aineiston laadunvarmistusta eli luotettavuutta (reliabiliteettia) ja pätevyyttä (validiteettia) arvioidaan tässä tutkimuksessa kvalitatiivisen aineiston pohjalta. (ks. Thil-Jääskeläinen 2016; Hirsijärvi et al. 2009; Mäkinen 2005.) Teoreettisen validiteetin arvioinnissa on kyse tutkijan tekemien tulkintojen ja päätelmien tai tutkijan laatimien teoreettisten käsitteiden vastaavuudesta

aineistoon (Kallio 2014). Hietämäki 2013, 149-150) korostaa, että teoria ohjaa tutkimustehtävien kautta aineiston hankintaa. Tähän myös tämän tutkimuksen tekijä on pyrkinyt.

Tutkimuksessa kestävä kehitys ymmärretään kattokäsitteenä, jossa tutkimuksen keskeisenä ilmiönä on yhteiskunnallinen vastuu eri ulottuvuuksineen. Näin ollen yhteiskuntavastuu ilmenee ja asemoituu yritys vastuuna, jolloin toteutuu hermeneuttisen kehän polku ja sen eri ulottuvuudet. (ks. Carroll 1991; Mäkinen 2005, 100-104.) Ymmärtäminen liittyy yrityksen arvoihin ja käytänteisiin ja antaa asioille merkitystä. Merkitys sijoittuu siihen kontekstiin, jossa tulkinta tapahtuu. (Kannisto 1986; Siljander 1988; Kakkuri-Knuuttila et al. 1999.) Teoreettisten lähtökohtien avulla on pyritty luomaan tutkimuksen peruspohjaiten, että se auttaa tutkijaa tutkimuskysymysten ratkaisemisessa sekä lukijaa aiheen ymmärtämisessä ja sen arvioinnissa muun muassa siitä, miten tutkimus sijoittuu alan tutkimuskenttään (Viskari 2009, 35-36).

Tutkimuksen työnkulkua voidaan luonnehtia hermeneuttiseksi, ymmärtäväksi ja toiminnan merkityksiä tulkitseväksi tutkimusraportiksi. Laadullisen tutkimuksen kokonaisuuden hahmottaminen konkretisoituu luotettavuuskysymyksenä eli mitä lopullisen raportin tulee sisältää ollakseen luotettava. (Tuomi et al. 2013; Hirsijärvi et al. 2005.) Yleisten laadullisen tutkimuksen luotettavuuskysymysten lisäksi analyysimenetelmänä käytetyn sisällönanalyysin haasteena on, miten tutkija pystyy pelkistämään aineistonsa niin, että se kuvaa mahdollisimman luotettavasti tutkittavaa ilmiötä. Yleensä riittää, että määritellään tutkimuksen keskeiset käsitteet, jotka esiintyvät myös tutkimusongelman määrittelyssä. (ks. Kakkuri-Knuuttila 1999, 335-337.)

Tutkimuksen tekijän näkemyksen mukaan tutkimusta toistettaessa päädyttäisiin kirjallisuuskatsauksen perusteella oletettavasti samankaltaisen aineiston käyttöön. Hyvässä laadullisessa tutkimuksessa on tärkeä hetki, jolloin analyysi ja kirjoittaminen ovat yksi ja sama asia. (Hyvärinen 2002, 68.) Tässä tutkimuksessa on laadullisen aineiston analyysiä tehty pitkin tutkimusmatkaa. Tutkimusmenetelmänä käytettyä sisällönanalyysiä voidaan pitää paitsi yksittäisenä metodina myös väljänä teoreettisena kehityksenä. (Vilkka 2005.) Sisällönanalyysin avulla on kuvattu tutkimusaineiston sisältöä sanallisesti. (ks. Tuomi et al. 2013; Vilkka 2005.) Toisaalta tutkimuksessa käytetty sisällönanalyysimenetelmä asettaa myös haasteen, miten tutkija pystyy pelkistämään aineistonsa niin, että se kuvaa mahdollisimman luotettavasti tutkittavaa ilmiötä. Tähän on pyritty muun muassa analyysikokonaisuuksissa esitettyjen autenttisten lainausten avulla.

Tutkimusraporttiin kerättyä aineistoa voidaan tarkastella suppeana otoksena, kun sitä verrataan koko Suomen maantieliikenteen tavarankuljetustoimintaan. Tutkimus puolestaan perustuu todelliseen maantieliikenteen kuljetusyritystoimintaan, joten näin saatua tietoa on pidettävä tutkimuksen arvotietona. Tutkimuksen yleistettävyyttä tulee monipuolisesti esille siinä, mitä kohdeyritykset kertoivat vastuullisesta ja turvallisesta kuljetusliiketoiminnasta. Yleistettävyyttä vahvistaa myös se, että hajonta vastauksissa on suhteellisen pientä, esimerkiksi turvallisuus- ja vastuullisuuselementit kohdeyritysten vastauksista arvotettiin hyvin samansuuntaisesti. Näin ollen tutkimuksen kuljetusyritysten vastausten

voidaan tärkeimpien suurten linjauksien osalta katsoa pätevän myös muissa alan yrityksissä ja tulosten voidaan katsoa olevan yleistettävissä. Lisäksi tutkimuksen luotettavuutta tukevat kuljetusyritysten hyvin samansuuntaiset näkemykset kuljetuslogistiikasta, johon taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristön huomioon ottava turvallisuusvastuullisuus kytkeytyy. Tämä myös lisää tutkimuksen luotettavuutta.

Edellä olevien elementtien riippuvuussuhde on luettavissa niin tutkimuksen teoriasta, kuin tutkimuksen haastatteluaineistosta: kuljetusyritysten vastaukset olivat melko hyvin linjassa toistensa kanssa. Havaitut eroavuudet tai muut poikkeamat tulivat ilmi yrityksen koon mukaan tai tutkimukseen liittyvän käsitteistön käytöstä. Tästä huolimatta lopputuloksena esitettiin hyvin yhteneviä näkemyksiä vastuullisuuden tai turvallisuuden haasteista sekä eri osa-alueista. Ymmärrettävää kuitenkin on, että haastattelukysymysten tulkinnasta vastaajan puolelta sekä tutkijan tulkinta tutkimuksen tekijän osalta voivat synnyttää virheitä tuloksiin. Tulkinnallisuus sekä tutkimusaiheeseen liittyvä ymmärryksen vaade liittyy näkemykseen, että tulkinnat muodostuvat tutkijan rakentamina aineistosta saadusta ja kootusta informaatiosta. Tutkimuksen validiutta on pyritty syventämään alan asiantuntijoiden kanssa käytyjen henkilökohtaisten keskustelujen avulla.

Tämä tutkimus muodostuu kahdesta osasta, teoriaosasta ja empiriaosasta. Tutkimus ei kuitenkaan ole kaksijakoinen raportti, vaan teoreettisten ja empiriiristen aineistojen kokonaisuus, joiden aineistojen riippuvuussuhde on todellista. Tätä voidaan arvioida tieteellisten tekstien ja käytännön kokemukseen perustuvien käsitteiden, määritysten ja yhtenevien tekstien perusteella. Näin ollen empirian voidaan katsoa tukevan teoreettista taustaa ja päinvastoin. Vastuullisuutta ja sen ulottuvuuksia tarkasteltaessa tutkimuksen tuloksia on pidettävä oikeaa suuntaa antavina, ja ne antavat hyvän lähtökohdan tavarankuljetustoiminnan vastuullisuuden kehittämiseksi. Toisaalta yleistettävyyttä rajoittaa näkemys siitä, että vastuullisuus ja turvallisuus eri ulottuvuuksineen edellyttävät yrityskohtaisia vaatimuksia, toimia ja toimijoita. Liikenteen turvallisuusvirasto Trafín vastuullisuusmalliko-keilututkimuksen antia tutkimuksen kohdeyritykset pitivät ohuena.

Tutkimus tuo uutta näkökulmaa myös teorialähtöiseen keskusteluun. Tämän tutkimuksen uutuus on siinä, että maantieliikenteen tavarankuljetustoimintaa on voitu tarkastella liiketoiminnan käytännön tasolla ja näin lähentää teoreettisia ja empiriisia näkemyksiä. Kohdeyritysten arviot ja kommentit perustuivat kokemusperäiseen tietoon, mikä tuo ainutkertaista arvoa tälle tutkimukselle. Tutkimuksen tavoitteena on ollut tuoda vastuullisuutta näkyvämmäksi, ikään kuin käytännön tasolle, jotta se ei enää olisi monen puhujan tai kuulijan tulkinnan varassa oleva abstrakti käsite. Se on merkittävä osa maantieliikenteen tavarankuljetustoimintaa, joka sisältää sekä vastuullisuuden että turvallisuuden moniulotteisuuden eri elementit.

5.2 Yhteenveto ja kehittämispohdintoja

Vastuullinen toiminta perustuu vapaaehtoisuuteen. Se on ”yli lain” -toimintaa. Tällöin yrityksessä joudutaan pohtimaan sitä, miten lait, erilaiset ohjeet sekä sidosryhmien vaatimukset ohjaavat ja vaikuttavat vapaaehtoiseen vastuulliseen liiketoimintaan. Erilaisten ohjausmekanismien todellisen vaikuttavuuden huomioon ottamiseksi yrityksen tulee kirjata tavoitteet mitattavaan ja raportoitavaan muotoon ja sopia vastuut tietojen tuottamisesta ja valvonnasta. Mittaamisen laajentaminen taloudellisesta kestävydestä sosiaaliseen ja ympäristökestävyteen on olennaista. Asiaksnäkökulma eri tarpeineen ja ulottuvuuksineen on puolestaan elinehto yrityksen liiketoiminnassa. Näin ollen monipuoliset mittaustavat ja tiedonlähteet ovat jatkossa entistä tarpeellisempia. Erityistä kehittämistä kaipaavat raportointiin ja ennen kaikkea sen varmentamiseen liittyvät seikat, sillä vastuullisuusraportoinnin avulla kerätyn tiedon tehtävänä on ennen kaikkea tukea johtoa päätöksenteossa sekä lisätä varmuutta ja luotettavuutta yrityksen liiketoimintaan. Julkinen keskustelu vastuullisuudesta on jatkuvasti lisääntynyt. Haasteena on edelleen se, miten vastuullisuus juurtuisi ensisijaisesti vapaaehtoisin keinoin osaksi toiminta- ja tuotantotapoja. Parantamisen varaa on vielä kaikilla yhteiskunnan sektoreilla, ja valtio voi toimia tässä edelläkävijänä. Vastuullisuus ilmenee toimintaa ohjaavina arvoina, toteutettuina toimina sekä näitä koskevana avoimuutena.

Arvot kannustavat ja motivoivat ihmisiä toimimaan. Arvot voidaan jakaa karkeasti keskeisiin ja neuvoteltaviin arvoihin. Tieteellisissä teksteissä, kuten myös tutkimuksen kohdeyritysten arvioinneissa, osutaan keskeiseen asiaan, sillä kuljetusta tarjoavat ja kuljetuspalvelua ostavat tahot neuvottelevat kuljetuspalvelusta, jossa hinta on ratkaiseva tekijä (price). Kuljetuspalvelulle kuljetusyritys määrittää hinnan eli arvon (value), joka koituu asiakkaan maksettavaksi, kun taas kuljetusyritykselle syntyy kustannuksia (costs). Tällöin arvo (asiakas) ja hinta (kuljetusyritys) kilpailevat keskenään. Hinnan määrittää kilpailu, jossa asiakkaan kokemaa arvoa ja yrityksen kustannukset määrittävät kaupankäynnin hinnan. Tähän myös tutkimuksen kohdeyritykset kiinnittivät huomiota. Tämä ei kuitenkaan ole pysyvä tilanne, koska markkinataloudessa kaupankäyntiä ja kilpailua käydään jatkuvasti. Keskeisiä kilpailutekijöitä kuljetusyrityksen liiketoiminnassa näyttää olevan sekä teorian että empirian perusteella tarkasteltuna hintaan perustuva kilpailu, toiminnan tehokkuus ja luotettavuus, toimitusketjustratégia ja erikoistuminen asiakaskohtaisiin tarpeisiin. Yleensä taloushallinto jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen laskentatoimeen. Ulkoinen laskentatoimi hoitaa lain määräämiä tehtäviä ja sisäinen taloushallinto tuottaa tietoa muun muassa yrityksen johdolle. Erityisesti sisäisessä talouslaskennassa saattaisi olla tilaa kuljetusyrityksen kustannuslaskennalle ja sen tuottamalle tiedolle.

Vastuullisuuden suunnittelu ja määritykset eivät kuitenkaan saa antaa liian hyvää kuvaa, vaan riskien ja niiden seurausten esille tuominen on liiketoiminnan rehellisyyden peruselementtejä. Vastuullisen kuljetustoiminnan rakentamisessa on syytä ottaa huomioon taloudellinen vastuullisuus muun muassa kustannus-hyötysuhteen näkökulmasta. Tällöin vahvistetaan systemaattista riskienhallintaa ja investointiajattelua. Systemaattisen tarkas-

telun avulla kokonaisvaikutukset saadaan näkyviksi laskelmista eli esimerkiksi talous- ja henkilöstöhallintoon liittyvistä raporteista. Kyseessä olevia laskelmia mahdollisesti täydennetään erilaisten ja juuri oman yrityksen tarpeisiin kehitettyjen seurantaraporttien avulla. Näin kuljetusyrityksissä voidaan aiempaa tehokkaammin nähdä vastuullisen toiminnan merkitys ja vaikuttavuus yrityksen kokonaisuuteen liittyvänä toimintana. Vastuullisen kehittämispolun tarkastelussa ja edistämisessä on mahdollista toteuttaa vastuullisuuden monia ulottuvuuksia, kuten taloudellista vastuuta, sosiaalista vastuuta ja ympäristövastuuta, joiden kautta vastuullisuus myös näyttäytyy laajempina vastuullisen yritystoiminnan elementtinä. Tällainen merkitsee sekä yritys- että yhteiskuntavastuun toteuttamista liiketoiminnan eri tasoilta tarkasteltuna. Näin voitaisiin puhua vastuullisen toiminnan hyötyanalyysistä, joka toimisi vastuullisen toiminnan työvälineenä sekä täydentäisi vastuullisuusraportoinnin kokonaisuutta.

Edellä esitettyjen ohella on mahdollista, että vastuullisuuden ja turvallisuuden eri osa-alueista tehdään prosessikaaviot sekä kustannuslaskenta-analyysi. Tätä ennen olisi syytä olennaisilta osin tehdä kuljetusyrityksen strategian mukainen käsitekartta ja mittaukseen soveltuva mittaristo, joka käsittäisi ei-rahamääräiset taloudelliset ja tulokselliset asiat. Tällaisia voisivat olla esimerkiksi sosiaaliseen vastuuseen, kuten henkilöstön työhyvinvointiin ja työterveyteen sekä ammatilliseen koulutukseen tehdyt toimet verrattuna saatuihin tuloksiin. Näistä osa-alueista saadaan sekä vastuullisuuden että turvallisuuden kokonaistulos yritystasolla. Hyötyinä tällaisesta saattaisi olla muun muassa maineen ja kilpailukyvyn edistäminen sekä ajan ja resurssien kohdentaminen muihin kuljetusyrityksen liiketoiminnan kehittämiskohteisiin. Vastuullisuus- ja logistiikkakustannukset eivät myöskään ole laskentatoimeen vakiintuneita termejä, eikä niitä käytetä esimerkiksi yritysten laskentatoimessa. Yritysten ulkoisen laskentatoimen tehtävänä on tuottaa yritysten tuloslaskelma ja tase. Sisäinen laskentatoimi puolestaan kohdentuu yrityksen kustannuslaskentaan. (Rantasila 2013; Etelälahti 2019.) On oletettavaa, että vastuullisuuden toteuttamiseen ja logistiikkaan liittyviin ei-rahamittaisten asioiden tarkasteluun ja mittaamiseen olisi syytä puuttua nykyistä tehokkaammin.

Vastuullisuuden kehittäminen maantieliikenteen tavarankuljetuksessa vaatii tehtäväanalyysiä, jonka avulla saadaan selville, kuinka paljon erilaisia vaiheita ja liikkumistarpeita kuljettajalle syntyy kulloisenkin toimitusketjun aikana. (ks. alaluku 4.2) Näin prosessoidaan ja varmistetaan turvallisuus ja vastuullisuus kuljetusyrityksen toiminnan käyttöön. Tämä prosessointi tai jokin muu asianmukainen turvallisuusvastuullisuusajatteluun liittyvä kehittäminen vaatii johdon sitoutumista, vastuiden määrittelyä, järjestelmällistä tiedon keruuta ja jatkuvaa kehittämistä. Tällöin vastuullisuus asemoituu luontevaksi osaksi yrityksen liiketoimintaa. *”Tämän päivän niukka resurssi ei ole enää raha, vaan osaavat ihmiset.”* Osaajien on osattava yhtä aikaa hyödyntää olemassa olevaa osaamistaan ja samalla luoda uutta. Tämä on haaste sekä työntekijöille että operatiiviselle esimiestyölle, kuten myös ylimmälle johdolle, kun vastuullista yritystoimintaa kehitetään päivittäiseen työkäytäntöön. Yrityksen eri sidosryhmien ja erityisesti rahoittajien tulee puolestaan antaa

tukensa näille ponnisteluille. Valtiovallan tavoitteita on edistää vastuullisen tavarankuljetustoiminnan toteutumista lainsäädännöllisin keinoin sekä edesauttaa liikenteen digitalisoitumisen edistämistä ja hiilineutraalien polttoaineiden kehittämistä ja täten pyrkiä vaikuttamaan vastuullisen tavarankuljetustoiminnan toteutumiseen. (ks. VN 23/2019; VTV 2017.)

Tämän tutkimuksen tuotoksena vastuullisuutta kuvataan yritysvastuun kolmena pilarina. Taloudellinen vastuu, johon sisältyvät pääpiirteittäin kannattavuus ja kilpailukyky, tehokkuus, omistajien tuotto-odotuksiin vastaaminen sekä taloudellisen hyvinvoinnin tuottaminen yhteiskunnalle (muun muassa verojen maksaminen ja työllisyyden edistäminen). Sosiaaliseen vastuuseen sisältyvät henkilöstön terveys ja työhyvinvointi, ammatillinen koulutus ja osaamisen kehittäminen, yhteistyö eri sidosryhmien ja yhteistyökumppaneiden kanssa, hyvät käytänteet ja yrityksen arvopohja sekä kulttuuri. Ympäristö vastuuseen sisältyvät muun muassa luonnonvarojen kestävä käyttö, vesien, ilman ja maaperän suojeleminen, energiatehokkuus, ilmastomuutoksen hidastaminen ja torjunta (päästöt) sekä tuotteiden ja palvelujen elinkaarivastuu. Tällöin ei enää mietittäisi, pitääkö vastuullisuus ottaa huomioon toiminnassa, vaan mietitään, millä keinoin vastuullisuus voidaan ottaa huomioon (Nieminen 2018, 143). Onnistumistekijöitä kuljetusyrittäjätoiminnassa voivat olla esimerkiksi hyvä työprosessin hallinta, ymmärrys sen eri osatekijöistä sekä työprosessikonaisuutta tukeva osaaminen, vuorovaikutteisuus ja keskinäisesti jaettu tilannetietoisuus. (Tapperi et al. 2016; Belzer 2002; Möttö 2015.)

Vastuullisuudesta on tullut entistä tärkeämpi osa yrityksen kilpailukykyä. Usein yritysvastuuasiat liitetään muun muassa sekä riskien hallintaan että yhä enenevässä määrin myös uusien liiketoimintamahdollisuuksien löytämisen lähteeksi (Niskala et al. 2013, 9). Entistä enemmän nähdään, että vastuullisen toiminnan avulla voidaan turvata asiakastyytyväisyys sekä liikeyhteistyö, rahoittajien ja sijoittajien arvostus. Vastuullisuus on erittäin tärkeä osa yrityksen liiketoimintaa, jolloin se edellyttää myös ylimmän johdon tukea ja sitoutumista. Vastuullisuuden tulisi olla osa yrityksen strategiaa, jotta se ilmenisi yrityksen liiketoiminnan kaikilla osa-alueilla (Ritvanen et al. 2011, 159). Vastuullisuus eri ulottuvuuksineen ei ole pelkästään sanahelinää, millä voidaan tarkoittaa, että se on hyvä idea, josta voidaan jutustella, mutta jolla ei oikein voida tehdä mitään (Terviö 2010), vaan vastuullisuus nähdään tärkeänä osana kuljetusyrittäjän liiketoimintaa.

Menestystä tavoittelevan kuljetusyrittäjän olisi hyvä tarkastella itsestään selvyytensä sitä, että vastuullisuus kokonaisuudessaan on yksi osa yrityksen strategista toimintaa. Yrityksen kannattavuuden ja kilpailukykyyn yhtenä olennaisimmista tekijöistä voidaan nähdä käyttöomaisuuden käytön tehokkuus. Koneiden ja laitteiden kunnosta huolehtiminen varmistaa yrityksen toiminnan jatkuvuuden sekä edesauttaa kannattavuutta ja kilpailukykyyn paranemista. Myös tutkimuksen kohdeyritykset kiinnittivät huomiota edellä esitettyihin asioihin, jotka ne ilmaisivat ”*tyhjäkäynnillä*”, ja ”*käynnissä pidolla*”. Käynnissäpidolla viikutaan kuljetuspalvelun laatuun, hintaan ja toimintavarmuuteen.

Pyrkimys kestävään kehitykseen merkitsee sitä, että vastuullisuutta tarkastellaan monesta ulottuvuudesta käsin. Vastuun ymmärtämisen laajentamiseksi on syytä tehdä vastuun osajakoa. Tällöin vastuuta tarkastellaan kahtena laajempina osa-alueena. Ensinnäkin vastuu voidaan kokea sisäisenä työkaluna, osana yrityksen johtamista, jolloin vastuullisuus on keino parantaa yrityksen operatiivista toimintaa ja niin myös liiketaloudellista tulosta. Toinen vaade vastuun kehittämislle tulee yrityksen ulkopuolelta, kuten lainsäädännöstä ja sidosryhmiltä. Vastuullisuus ja etiikka sekä näiden eri ulottuvuudet liitetään useissa tutkimuksissa ja myös käytännön tasolla vapaaehtoisuuden piiriin. Tällöin yhteistyön merkitys vapaaehtoisuuteen perustuvassa vastuullisessa toiminnassa on ensiarvoisen tärkeässä asemassa.

Johtamisen osa-alueita, joihin tulisi kiinnittää huomiota, ovat etenkin kilpailussa selviytyminen, taloustilanteen seuranta, laki- ja sääntelyasiat, osto- ja muut sopimukset, markkinointi, lainakulut ja verot. Näihin asioihin kiinnittivät huomiota sekä tutkimuksen kohdeyritykset että valvonnasta vastaavat toimijat. Palvelujen hinnoittelun tulisi olla linjassa taloudellisen kestävyuden kanssa. Näihin johtamiseen liittyviin elementteihin olivat kiinnittäneet huomiota myös tutkimuksen kuljetusyrietykset tutkimusvastauksissaan. Vastuullisuuden kannalta pulmallisena ilmiönä esiintyy siihen liittyvä kuvitelma ”pehmoilusta”, jota voidaan ilmaista esimerkiksi käsitteillä ”*huuhaata tai turhaa höpinää ja ajanhaaskausta*”. Vastuullisen toiminnan epävarmuustekijöitä tutkimuksen kohdeyritykset esittivät muodossa ”*onko vastuullisuudelle tilausta, arvostavatko tilaajat vastuullisia toimijoita*”. Lisäksi oltiin huolestuneita siitä, ”*miten saadaan vastuullisuusajattelua tiedoksi laajemmin*”, ja myös ”*kuljetustoiminnan vaativuuden ymmärtäminen*” koettiin puutteellisenä. Tällaisten käsitysten kääntäminen vastuullisuusmyönteiseksi vaatii keskusteluja omassa työyhteisössä ja alalla toimivien, omistajien sekä yrityksen muiden sidosryhmien kanssa.

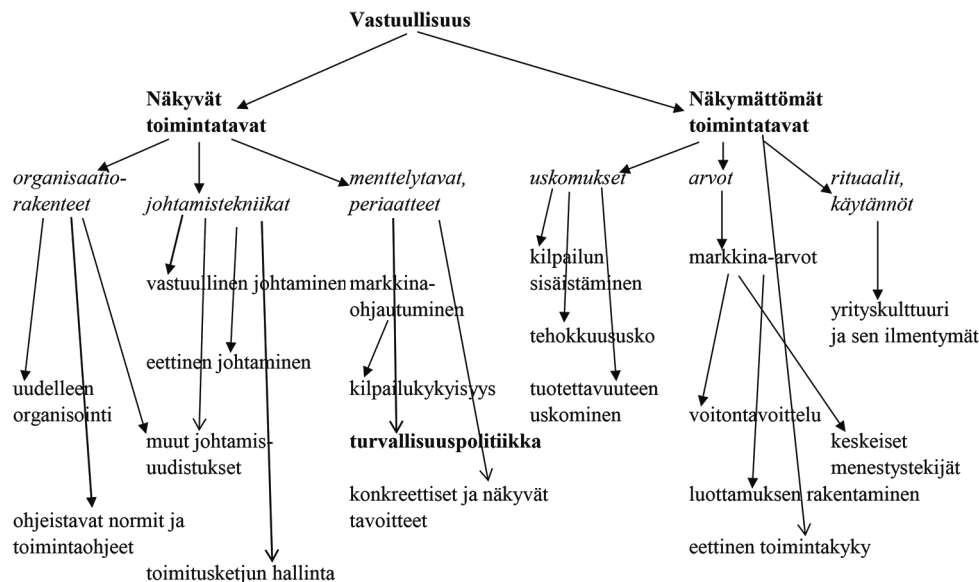
Tutkimuksen kohdeyritysten useiden arviointien perusteella on oletettavissa, että kuljetusyrietykset odottavat Liikenteen turvallisuusvirasto Trafilta (Traficom) vastuullisuusajattelun onnistunutta markkinointia. Tämän lisäksi odotetaan näkymää hyötyvaikutuksista, jotta yritykset tarttuisivat entistä enemmän vastuullisuuden toimeenpanoon omassa liiketoiminnassaan. Tästäkin voisi olla haastetta Liikenteen turvallisuusvirasto Trafille (Traficomille). Toisaalta kuljetusyrietykset esittävät haasteen myös itselleen, kun pohtivat vastuullisuutta ja sen toimeenpanomahdollisuuksia eri näkökulmista ja samalla näin todentavat vastuullisuuden tärkeyttä sekä sen olemassaolo-oikeutuksen. Tämän tutkimuksen huomattavin arvo on siinä, että tutkimuksessa maantieliikenteen tavarankuljetusyrietysten alalla noudatettavia käytäntöjä, arvoja ja periaatteita vastuullisuus- ja turvallisuusnäkökulmasta on nyt tehty aiempaa näkyvämmiksi. Tämä merkitsee sitä, että vastuullisuus ja turvallisuus ovat tulleet luonnolliseksi tavaksi kuljetusyrietyksen liiketoimintaan. Kumpikaan näistä edellä mainituista elementeistä ei ole pysyvässä olotilassa, vaan ne muuntuvat ja kehittyvät alan teknisen ja muun kehityksen mukana. Kehitystyö on siis jatkuva prosessi, jossa työmenetelmät seuraavat kuljetusalan toimintaympäristön teknistä ja ammatillista

kehityskulkua. Vastuullinen ja turvallinen toiminta edellyttää yhteisiä näkemyksiä ja pidemmän kehityksen näkökulmaa.

Kehityksen merkittäviä työkaluja ovat yrityksen erilaiset resurssivolyymit, arvot, peruseriaatteet ja eettiset kysymykset eli näkyvät ja näkymättömät toimintatavat. Johtamisen ja kehitystyön tueksi tarvitaan vastuullisen toiminnan seuranta ja raportointia, joiden julkituominen edellyttää vastuuhenkilöitä yrityksen liiketoiminnassa. Tämä on peruslähdekohta asetettujen tavoitteiden mukaiselle kehitystyölle. Tällainen edistää yritystä havaitsemaan hyvissä ajoin sekä toimivat että vähemmän toimivat osa-alueet, ja näin voidaan tarttua tarvittaviin toimiin mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Taulukossa 8 tiivistetään näkemykset vastuullisuuden ja turvallisuuden eri ulottuvuuksista.

Taulukko 8. Vastuullisuus ja sen tiivistetty kuvaus tutkimuksen teoria- ja empiriapohjalta.

Soveltaen: VM (1994, 171).



Yhteenvedo on kuvaus vastuullisuuden näkyvistä ja näkymättömistä toimintatavoista tutkimusaineiston teoriaan ja empiriaan peilaten. ”Vastuullinen ja turvallinen liiketoiminta ovat edellytys kannattavalle ja kilpailukykyiselle liiketoiminnalle.” Lause sisältää paljon turvallisuus-, taloudellisuus- ja kilpailukykyisyyselementtejä. Edellä sanottu on eri käsittein julkilausuttu monissa yhteyksissä muun muassa tämän tutkimuksen sekä tieteellisissä että empiirisissä tuotoksissa.

Tutkimus osoittaa, että vastuullisuus eri ulottuvuuksineen ei ole kertaluonteista liiketoimintaa, vaan ajan vaatimusten mukaisesti kehittyvä jatkumo. Tämä kehittyvä jatkumo varsinkin teliikenteen tavarankuljetustoiminnan osalta on otettu huomioon valtioneuvoston hallitusohjelmassakin (VN 23/2019), jossa muun muassa lainsäädännöllisin

keinoin pyritään edistämään vastuullisuutta ja sen eri elementtejä. Yksi julkisen sektorin uudistussuunnitelmista on pyrkimys asettaa julkinen toiminta kilpailutilanteeseen ja soveltaa muutoinkin yksityisen yritystoiminnan toimintamalleja. Tarkoituksena on muuttaa hallinnon ohjausta markkinaohjauksen suuntaan. Julkisen sektorin markkinakannustamien tai vastaavasti niiden esteiden poistamista on perusteltu monin tavoin. Ensinnäkin niiden uskotaan mahdollistavan parempaa kustannustehokkuutta yritysten liiketoiminnassa. Toiseksi painotetaan, että johto saa näin helpommin tietoa siitä, miten toimintoja voidaan paremmin lähentää asiakkaiden tarpeisiin. Markkinamekanismeja halutaan ottaa käyttöön, jotta yhteiskunnassa voidaan tarjota entistä suurempi valinnanvapaus hankkia palveluja. Niiden avulla halutaan myös luoda tuottajien välille kilpailua ja joustoa hallintoon sekä parantaa palvelujen laatua (VM 1993).

Vastuullinen ajattelutapa on kokonaisuus, joka koostuu erikokoisista organisaation osa-alueista ja johon vääjäämättä myös liittyy tulevaisuuslähtöistä, ennakoivaa ja innovatiivista ajattelua. Julkisen sektorin näkökulmasta vastuu ja valta kulkevat käsi kädessä. Esimerkiksi, jos valtio luottaa yhä laajemmin yritysten, vaikkapa tieliikenteen kuljetustoiminnan palvelutuotantoon, se tulee samalla siirtäneeksi monenlaisia kysymyksiä kuljetusyritysten päätettäväksi. Uusin valtiovallan toimesta annettu lainsäädäntö (320/2017, muutoksineen 371/2018) keventää tieliikenteen tavarankuljetusten sääntelyä ja antaa kuljetusyrityksille aiempaa enemmän mahdollisuuksia kokeilla erilaisia liiketoimintakonsepteja. Lainsäädännöllä annetaan tieliikenteen tavarankuljetusyrityksille entistä enemmän valtaa ja samalla myös velvollisuuksia toteuttaa vastuullista ja turvallista tieliikenteen tavarankuljetustoimintaa.

Vastuullisuus- ja turvallisuusjohtamisen käsite sisältää perustamisvaiheen, käyttöönoton ja seurannan. Se keskittyy erityisesti yrityksen turvallisuuspolitiikkaan, kriittisten tekijöiden havaitsemiseen, kriteerien hyväksymiseen sekä päämäärien ja tavoitteiden asettamiseen ja myös seurannan valvontaan. Strategia on tulevaisuuden suunnittelua, ja siihen sisältyy osallistaminen ja osaamisen ylläpito, joita edistää kokemus työn merkittävyydestä, sekä säännöllinen osaamisen päivittäminen. Näillä lisätään ymmärrystä siitä, mistä arvo asiakkaalle syntyy. Tämä on avain kannattavuudelle ja tällä on myös kilpailukykyä edistävä vaikutus kuljetusyrityksen toiminnassa. Tutkimuksen kohdeyritysten näkemyksen mukaan taloudellinen liiketoiminta on peruskivijalka muille vastuullisuuden osa-alueille. Vaikuttavuus puolestaan syntyy ja toteutuu kuljetusyrityksen toimintaympäristön, kuljetusyrityksen itsensä sekä toiminta-alan kautta. Vaikuttavuus ulottuu yhteiskuntavastuuseen saakka. Tällä on merkitystä sekä toimintaympäristölle että tavarankuljetusyritykselle vastuullisena toimijana. Tavarankuljetustoimija koetaan merkitykselliseksi omalla toiminta-alueellaan. Samalla myös yritys näkee velvollisuudekseen toimia vastuullisuutta edistävällä tavalla. Yhtenä tavoitteena voi olla, että kuljetusyritystoiminnassa halutaan kehittyä ja vahvistua entistä kilpailukykyisemmäksi sekä luottamusta herättävämmäksi toimijaksi niin yritysvastuun kuin yhteiskuntavastuun alueella. Eri tieteellisten tulkintojen mukaan kestävä kehitys ja vastuullinen yritystoiminta eivät ole enää liiketoiminnan kannalta ku-

lueriä tai ”puuhastelua”, vaan lähtökohta kannattavalle yritystoiminnalle. On todettavissa, että vastuullisuus muodostuu yrityksen omien tavoitteiden, sidosryhmien odotusten ja myös yritykseen kohdistuvan yhteiskunnallisen vaikutuksen kokonaisuudesta. Kokonaisuudessaan vastuullisuus eri ulottuvuuksineen on monimuotoinen ilmiö, joka tarjoaa mielenkiintoisia haasteita, ei vain käytännön toimissa vaan myös tieteellisen tutkimuksen kentälle.

5.3 Jatkotutkimusehdotukset

Kuljettajan käytännön työhön ja arkeen liittyvä tutkimus

Jatkotutkimuksena tälle tutkimukselle esitetään kuljettajan käytännön työhön ja arkeen liittyvää tutkimusta, joka todennäköisesti toisi uusia näkökulmia kyseessä olevaan aihepiiriin. Aho (2019) kuvaa tutkimuksessaan kuljetusyrietyksen palveluksessa työskentelevien työtä ”*yötä vasten painamisena*” ja ”*tien päältä revitystä elannosta*”. Tutkimuksessaan Aho kysyy, miten ja millaiseksi rekkamiesten työnteko rakentuu tiekuljetusalan käytännössä? Ahon (2019, 20) mukaan työelämää, työmarkkinoita ja ammatteja on tutkittu paljon, mutta tiekuljetusala, saati kuljettajien työ, ei ole liiemmäti herättänyt yhteiskuntatieteilijöiden kiinnostusta. Myös tiestön kunto ja kelirikot ovat laajoja kysymyksiä erityisesti tieliikenteen tavarankuljetustoiminnassa. Niiden tarkastelu voisi olla jatkona tälle tutkimukselle.

Vastuullisuuden tiekartta

Vastuullisuus eri ulottuvuuksineen on liian laajakäsitteinen nykykäytännössä. Kuljetusalaan näyttää liittyvän useita alalle kuuluvia käsitteitä, joista ei ole selkeää varmuutta. Tällaisia ovat muun muassa turvallisuus ja ennen kaikkea vastuullisuus, jotka teoriasa esitetään abstrakteiksi asioiksi. Tämä ilmiö on tullut esille myös tässä tutkimuksessa. Vastuullisuuskäsitteen tarkka määrittelyminen on hankalaa sen laajalle levinneestä käytöstä huolimatta (Erkkilä-Häkkinen 2016). Vastuullisuustiekartan laajuutta lisää huolellisuusvelvoite (TEM 2019; VN 2020). Tämän lisäksi logistiikkaan ja sen kustannuksiin liittyvät käsitteet eivät ole vakiintuneet yritysten käyttöön, laskentatoimeen, eivätkä alan tutkimuksiin (Solakivi et al. 2018). Tutkimuksen näkökulmasta tarkasteltuna suosittelen vastuullisuusaiheeseen ja erityisesti sen käsitteiden laajuuteen liittyvää jatkotutkimusta. Olisiko vähemmän parempi, ja abstraktin sijasta enemmän konkreetttaa? Edellä esitetty voisi myös olla haaste Liikenne- ja viestintävirasto Traficomille.

Digitalisaatio ja osaamisen kehittäminen

Digitalisaation ja digitaalisten sovellusten oletetaan muuttavan yhteiskunnan, talouden ja yritysten toimintoja merkittävästi lähitulevaisuudessa. Digitalisoinnin ja digitaalisten sovellusten vaikutuksia on tarpeen tutkia tieliikenteen tavarankuljetusympäristössä. Euroopan komissio korostaa raportissaan (2017) digitalisaation ja korkean koulutustason

tärkeyttä. Näillä mainitaan olevan ainutkertainen rooli nyt ja jatkossakin. Raportissa koulutuksen tärkeys korostuu muun muassa siksi, että digitalisoitumisen ja ylipäänsä teknologian kehittymisen ennustetaan vuoteen 2025 mennessä olevan valtaisa. Koulutuksen tärkeyttä korostivat myös ammattikuljettajat. EU:n (2017) raportin mukaan teknologian monimuotoisuuden kehityksessä tulisikin ottaa huomioon ihmisten kyky vastaanottaa ja omaksua automatisoitumisen moniulotteisuus ja sen vaateet. Kuitenkin samantyyppinen tarkastelu lienee vartenotettava mahdollisuus pienemmässä mittakaavassa myös tieliikennekuljetusyritysten digitalisaation kehityksessä ja hyödynnettävyydessä. Vastuullisuus eri ulottuvuuksineen kuuluu myös digitaali aikaan ja teknologian kehittämiseen. Lisäksi on otettava huomioon, että liikenteessä oleva kalusto muuttuu ja tekniikka kehittyy. Tällöin myös osaamisvaatimukset kasvavat. Tästä esimerkkinä on 21.1.2019 voimaan tullut lakimuutos, joka mahdollistaa aiempaa pidempien rekkojen käytön osana normaalia liikennettä. Pisimmillään niin sanotut HCT-rekat (High Capacity Transport) voivat olla jopa 34,5-metrisiä. Tällaisen kokonaisuuden kuljettaminen vaatii erityistä varmuutta ja osaamista ammattikuljettajalta sekä myös muilta liikenteessä olevilta autoilijoilta muun muassa ohitustilanteissa (Traficom 2019).

Ulkoisen ja sisäisen taloushallinnon asema tieliikenteen tavarankuljetustoiminnassa

Taloushallinnon sisäisen laskennan järjestelmien avulla voidaan tuottaa sellaista tietoa, jota johto voi hyödyntää päätöksenteossaan. Raportin tunnusluvut määriteltäisiin siten, että niiden avulla pystytään tarkastelemaan ja tekemään vertailulaskelmia esimerkiksi polttoaineen kulutuksesta ja siihen sisältyvistä muista vaikutuksista, kuten energiategokkuudesta tai päästöistä, joilla kaikilla on vaikutuspintaa talousvastuullisuuteen. Tässä on haasteena se, että laskentatoimi ulottuvuuksineen on hyvinkin säänneltyä, mutta vastuullisuuteen sisältyy vapaaehtoisuuden elementtejä. Sisällyttääkseen ulkoiset tekijät päätöksentekoon johdon laskentatoimi tarvitsee täydentäviä mekanismeja jo käytössä olevien mekanismien lisäksi. Tällaisia voisivat olla esimerkiksi kustannus-hyötyanalyysi (cost-benefit analyse) ja ei-markkinapohjainen arvostusmenetelmä (non-market valuation techniques). (ks. Jyrkkiö et al. 2004.) Tunnuslukuina voisivat olla esimerkiksi taloudelliset tunnusluvut, sosiaaliseen vastuullisuuteen ja ympäristö vastuullisuuteen liittyvät tunnusluvut sekä turvallisuusvaihtokutukset. Tarkastelu voisi olla esimerkiksi resurssilähtöistä.

Lainsäädännön vaikutukset kaupallisessa tieliikennetoiminnassa

Kuljetusalaan liittyvän lainsäädännön pirstaleisuus on liian monikerroksinen ja sen juuret ulottuvat eri lainsäädännön osa-alueisiin sekä eri hallinnonaloille julkisessa hallinnossa. Lainsäädännön eroavuuksien ja yhtenevyyksien tutkimus eri kuljetusalojen välillä voisi tuoda selkeyttä kuljetusalan lakeihin. Lainsäädäntö on peruskivijalka tavarankuljetustoiminnan kokonaisuudessa riippumatta siitä, liikutaanko maalla, merellä vai ilmassa. Haasteena saattaa olla kokonaisuuden hallinta, sillä kokonaisuuden hallinnan esteisiin voi liittyä muun muassa lainsäädännön siiloutuneisuus, mikä näkyy eri ministeriötasoisena,

mutta erityisesti liikenne- ja viestintäministeriön hallinnonalalla virastojen toiminnassa. Tällaisesta saattaa seurata eri viranomaisten tehtäväkentän hajanaisuus, jolla voi olla haittavaikutusta muun muassa kansalaisten tiedon saantiin ja asiakaspalveluun. Tällä alueella saattaa olla tilaus laajemmallekin tutkimukselle. Edellä sanottuun näkemykseen voisi liittää haasteen Liikenne- ja viestintävirasto Traficomille.

Lähteet

- Aaltonen, T. & Junkkeri, L. (2003). Yrityksen arvot ja etiikka. 3 p. WSOY. Helsinki.
- Agnihotri, A. (2013). Doing good and doing business at the bottom of the pyramid. *Business Horizons* 56 (5), 591-599.
- Aho, T. (2015). Rekkamiesten työn rytmihäiriöt. *Janus*, 23 (3), 300-316.
- Aho, T. (2019). Tuhansia töitä, valvottuja öitä. Etnografinen tutkimus rekkamiesten työnteosta ja rekkamieheydestä tiukuljetusalan käytännöissä. Akateeminen väitöskirja, Jyu Dissertations 76. Jyväskylän yliopisto. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7736-8>
- Ahonen, P., Uusikylä, P. & Sievänen, R. (2019). Yrityksiin kohdistuvien julkisten sääntelyvaikutusten arviointi: Neo-institutionaalinen tutkimus kontekstista, kansainvälisistä vaikutteista ja kotimaisista kokemuksista. *Hallinnon Tutkimus* 38 (3), 191-206.
- Ahonen, P. (2001). Evaluointi – evaluaatio – arviointi. Oppia evaluaattoreille, arvioitajille, arvioitettaville ja arvioitaville. Teoksessa: Tulos, normi ja tilivelvollisuus. Näkökulmia tilintarkastukseen ja arviointiin. Toimittaneet: Arvo Myllymäki ja Jarmo Vakkuri. (s. 62-88) Tampere University Press. Vammalan Kirjapaino Oy, Vammala 2001.
- Airaksinen, N. & Kokkonen, M. (2014). Tieliikenteessä vakavasti loukkaantuneiden määrän arviointi. VAAKKU. Trafin tutkimuksia 10/2014. ISSN 2342-0294 Verkkojulkaisu. Saatavissa: https://www.trafi.fi/filebank/a/1416923679/b8f9e9b07bodca1231c3958a3c995e52/16298-Trafin_tutkimuksia_10-2014_-_Vakavasti_loukkaantuneet.pdf
- Ala-Mikkula, E. (2020). Työnantajan työsuojeluvastuu – tutkimus työnantajan keskeisistä työsuojeluvollisuuksista sekä niissä työnantajan työsuojelutoiminnalle asetetusta vaatimustasosta. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, Johtamisen ja talouden tiedekunta. Alma Talent, Helsinki 2020.
- Alastalo, M. & Åkerman, M. (2010). Asiantuntija haastattelun analyysi: Faktoiden jäljillä. Teoksessa: Haastattelun analyysi, s. 372-394. Toim. Johanna Ruusuvuori, Pirjo Nikander & Matti Hyvärinen. Hansaprint Oy, Vantaa.
- Alasoini, T., Järvensivu, A. & Mäkitalo, J. (2012). Suomen työelämä vuonna 2030. Miten ja miksi se on todennäköinen kuin tällä hetkellä. Työ- ja elinkeinoministeriön raportteja 14/2012, Työllisyys- ja yrittäjyysosasto.
- Alasuutari, P. (2014). Laadullinen tutkimus 2.0. Viides painos. Vastapaino, Tampere.
- Albelda, E. (2011). The Role of Management Accounting Practices as Facilitators of The Environmental Management. *Sustainability, Accounting, Management and Policy Journal*, 2 (1), 76-100.

- Alhola, K. & Lauslahti, S. (2005). Taloutta johtamista varten – esimiehille ja asiantuntijoille. Edita, Helsinki.
- Alhroth, J. & Pöllänen, M. (2011). Liikenneturvallisuus. Liikenteen tutkimuskeskus Verne. Tampereen teknillinen yliopisto, Tampere. Saatavissa: <https://www.tut.fi/verne/aineisto/liikenneturvallisuus.pdf>
- Alvesson, M. (2012). Understanding organizational culture. 2. painos. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Andersen, M. & Skjoett-Larsen, T. (2009). Corporate Social Responsibility in Global Supply Chains. *Supply Chain Management: An International Journal* 14/2, 75-86.
- Ansoff, I.H. (1984). Strategisen johtamisen käsikirja. Suomentanut ja lyhentänyt Markku Lahdenpää ja Matti Lainema. (Alkuteos: *Implanting Strategic Management*). Otava, Keuruu.
- Anttonen, J. (2016). Yleistä turvallisuutta rakentaen – Poliisi- ja upseeriprofessioiden yhteiskehittelyn mahdollisuuksista. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos, Julkaisusarja 2/2009, Artikkelikokoelmat No 1. Edita Orima Oy, Helsinki 2009.
- Aqlan, F. (2015). Supply Chain risk modelling and mitigation. *International Journal of Production Research*, pp. 1-17.
- Arvidsson, N., Woxenius, J. & Lammgård, C. (2013). Review of Road Hauliers' Measures for Increasing Transport Efficiency and Sustainability in Urban Freight Distribution. *Transport review*, 33 (1), 107-127.
- Ashkenas, R., Ulrich, D., Jick, T. & Kerr, S. (2002). *The Boundaryless Organization – Breaking the chains of Organizational structure*. 2. painos. Jossey-Bass by John Wiley & Sons, Inc: San Francisco.
- Aula, P. & Heinonen, J. (2002). *Maine. Menestystekijä*. WSOY, Helsinki.
- Aula, P. & Mantere, S. (2005). *Hyvä yritys: Strateginen maineenhallinta*. WSOY, Helsinki.
- Autero, A. (2012). Ambiguity of Performance Management in the Fire Safety Policy of Finland. *Acta Universitatis Tamperensis* 1773, Tampereen Yliopistopaino Oy Juvenes - Print, Tampere 2012.
- Auvinen, H. & Mäkelä, K. (2011). Liikenteen ympäristötiedon tuotanto Suomessa. Esiselvitys VTT. *Trafin julkaisu* 2/2011. Saatavissa: https://arkisto.trafi.fi/filebank/a/1322207626/aca7428b28fe28a751ba6c015e6ee45d/1647-Trafin_julkaisu_02-2011_-_Liikenteen_ymparistotiedon_tuotanto_Suomessa.pdf
- Bachèr, H. & Albrecht, P. (2013). Merenkulun uusien ympäristämääräysten aiheuttamien kustannusten kartoittaminen. *Trafin julkaisu* 24/2013. Saatavissa: https://www.trafi.fi/tietopalvelut/julkaisut/2013_julkaisut/merenkulun_uusien_ymparistomaaraysten_aiheuttamien_kustannusten_kartoittaminen
- Banerjee, S.B. (2008). Corporate social responsibility: The good, The bad and The ugly. *Critical Sociology* 34 (1), 51-79.
- Baumgartner, R. J. & Ebner, D. (2010). Corporate sustainability strategies: Sustainability profiles and maturity levels. *Sustainable Development*, 18 (2), 76-89.
- Belzer, H. M. (2002). Technological innovation and the trucking industry: Information revolution and the effect on the work process. *Journal of Labour Research*, 23 (3), 375-395.
- Belzer, H. M. & Sedo, A. (2017). Why do long distance truck drivers work extremely long hours? *The Economic and Labour Relations Review*, 29 (1), 59-79.
- Bhattacharya, C. B. & Sen, S. (2004). Doing better at doing good: When, Why, and How consumers respond to corporate social initiatives. *California Management Review*, 47, 9-24.
- Bhattacharya, C. B., Sen, S. & Korrschun, D. (2017). *Leveraging corporate responsibility*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Bhattacharya, S. S. (2010). Exploring the Concept of Statigic corporate social responsibility for an integrated perspective. *European Business Review*, 22 (1), 82-101.
- Blomberg, O. (1996). Maanteiden tavaraliikenne – talouselämän perusedellytys. Suomen kuorma-autoliikenteen historia I. Forssan Kirjapaino Oy, Forssa.
- Blomberg, O. (2002). Kehittyvä kuljetuselinkeino – keikasta logistiikkaan. Suomen kuorma-autoliikenteen historia IV. SKAL Kustannus Oy, Jyväskylä.
- Branders, M. (2016). Kokonainen turvallisuus? Kokonaisturvallisuuden poliittinen kelpoisuus ja hallinnollinen toteutettavuus. *Acta Universitatis Tamperensis* 2124.
- Brown, D.J. & King, J.B. (1982). Small Business Ethics: Influences and Perceptions. *Journal of Small Business Management*. 20(1), 11-18.
- Brundtland, G. H. & Khalid, M. (1987). Our Common Future: Report of the World Comission on the Environment. UNEP Governing Council.
- Buchanan, D. & Huczynski, A. (1997). *Organizational Behaviour. An indroductory.* (3. ed.). Enland: Essex, Harlow: Prentice Hall.
- Busse, C. (2016). Doing well by doing good? The self-interest of buying firms and sustainability supply chain management. *Journal of Supply Chain Management*, 52 (2), 28-47.
- Bärlund, A. & Perko, S. (2013). Kestävä johtajuus – bisneksen uusi elinehto. *Talentum*.
- Carcia-Rosell, J.-C. (2013). Kestävä markkinointi vaatii laajempaa keskustelua eri sidosryhmien kesken. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja* 2/2013, 169-173.
- Campbell, J.L. (2007). Why Should Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility. *The Academy of Management Review*, vol. 32 (3), 946-967.
- Cane, P. (2002). *Responsibility in law and morality.* Hart Publishing, Oxford, Portland Oregon. 303 s.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *The Academy of Management Review* 4 (4): 497-505.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4): 39-48.
- Carroll, A. B. (2003). *Business and Society. Ethics and Stakeholder Management* (5th ed.) Mason, OH: Thomson South-Western.
- Carroll, A. B. (2008). A History of Corporate Social Responsibility. Concepts and Practices. In: Crane, A.; Williams, A.; Matten, D.; Moon, J. & Stegel D. S. (ed.) 2008. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility.* p. 19-46. Oxford University Press.
- Carroll, A. B. (2016). Carroll's pyramid of CRS: taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility* 1 (3), 1-8.
- Carroll, A. B. & Buchholtz, A. K. (2006). *Business and Society. Ethics and Stakeholder Management.* USA: Thompson South Western.
- Carter, C. & Easton, P. (2011). Sustainable supply chain management: evolution and future directions. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 41 (1), 46-62.
- Cole, R. J. & Sterner, E. (2000). Yhteensovittaminen teoria ja käytäntö elinkaarimallissa. *Build Res Inf.* 28 (5/6), 368-375.
- Cramer, J. (2005). Company learning about corporate social responsipility. *Business Strategy and the Environment* 14 (4), 255-266. Saatavissa: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/bse.v14:4/issuetoc>

- Cross, R. L., Yan, A. & Louis, M. R. (2000). Boundary activities in boundaryless organizations: A case study of a transformation to a team-based structure. *Human Relations*, Vol. 53 (6), 841-868.
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate social responsibility and environment management*, 15 (1), 1-13.
- Dahler-Larsen, P. (2005). Vaikuttavuuden arviointi. Hyvät käytännöt. Menetelmä-käsikirja. Stakes 2005.
- Das, T. K. & Teng, B-S. (2001). Trust, control, and risk in strategic alliances: an integrated framework. *Organization Studies* 22 (2), 251-283.
- Davies, B. (2007). Developing sustainable leadership. *Management in Education*, 21 (3), 4-9.
- Deci, S. & Ryan, R. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-79.
- Deming, W. E. (1982). *Quality, Productivity, and Competitive Position*. Cambridge, MA: MIT Center for Advanced Engineering Study.
- Donaldson, T. & Preston, L. (1995). The Stakeholder Theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *The Academy of Management Review*, 20 (1), 65-91.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals With Forks. The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone Publishing.
- Elkington, J. (2000). John Elkington, Cannibals with the forks: The Triple Bottom Line of 21st century business. *Journal of Business Ethics*. 23 (2), 229-231.
- Elo-Pärssinen, K. (2007). Arvot ja yhteiskuntavastuullinen toiminta suurissa suomalaisissa perheyriyksissä. Omistajan näkökulma. Jyväskylä Studies in Business and Economics 61. Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä 2007.
- Elo-Pärssinen, K. & Talvitie, E. (2010). *Perheyriyitys on enemmän*. WSOYpro. Helsinki.
- Epstein, M. J. & Rejc Buhovac A. (2014). *Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental and Economic Impacts*, pp. 224-262.
- Erkkilä-Häkkinen, S. (2016). Rakentamisen työturvallisuuteen suhtautuminen toimijoiden kokemuksena. *Acta Universitatis Ouluensis, C Technica* 590. Juvenes Print, Tampere 2016.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2005). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 7. painos (1. painos 1998). Tekijät, Vastapaino. Painettu Gummerus Kirjapaino OY:ssä, Jyväskylä 2005.
- Eskola, S. (2009). Turvallisuus käsitteenä. Teoksessa: *Stategian jäljillä*. (toim.) Sampo Terho. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos, Julkaisusarja 2/2009, Artikkelikokoelmat No 1. Edita Orima Oy, Helsinki 2009.
- Etelälähti, P. (2019). *Tulosmittauksen pieni käsikirja*. Kustantaja: BoD-Books on Demand, Helsinki, Suomi. Valmistaja: BoD-Books on Demand, Norderstedt, Saksa.
- Eurofound (2004). *EU road freight transport sector: work and employment conditions: Ireland*: Eurofound.
- Euske, K. J. (1984). *Management control: planning, control, measurement, and evaluation*. Addison-Wesley Pub. Co.
- Fawcett, S. E., Ellram, L. M. & Ogden, A. O. (2007). *Supply Chain Management for Vision to Implementation*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Fernández-Muniz, B., Montes-Peòn, J. & Vázquez-Ordàs, C. (2007). Safety Management system: Development and validation of a multidimensional scala. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries* 20, pp.52-68.
- Fernández-Muniz, B., Montes-Peòn, J. & Vázquez-Ordàs, C. (2009). Relation between occupational safety management and firm performance. *Safety Science* 47, pp. 980-991.

- Fischer, M. (1997). What Is the Right Supply Chain for Your Product? *Harvard Business Review*, Vol. 75 (2), 105-116.
- Fischer, M. (2012). Linkages between employee and customer perceptions in business – to – business services. Towards positively deviant performances. Aalto University publication series. Doctoral Dissertations 7/2012. Unigrafia Oy, Helsinki 2012.
- Finto (2020). Finto TSR-ontologia. Suomalainen sanasto- ja otologiapalvelu. Saatavissa: <https://finto.fi/tsr/fi/>
- Flink, A-L., Reiman, T. & Hiltunen, M. (2007). Heikoin lenkki? Riskienhallinnan inhimilliset tekijät. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Forsman-Hugg, S., Paananen, J., Isoniemi, M., Pesonen, I., Mäkelä, J., Jakosuo, K. & Kurppa, S. (2006). Laatu- ja vastuunäkemyksiä elintarvikeketjussa. Maa- ja elintarviketalous 83. MTT taloustutkimus.
- Forsman-Hugg, S., Katajajuuri, J-M., Paananen, J., Pesonen, I., Järvelä, K. & Mäkelä, J. (2009). Elintarvikeketjun vastuullisuus. Kuvaus vuorovaikutteisesta sisällön rakentamisen prosessista. Maa- ja elintarviketalous 140. MTT Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus. ISSN 1458-5081. (Verkkójulkaisu). Viitattu 16.10.2016.
- Forsman-Hugg, S., Katajajuuri, J., Riipi, I., Mäkelä, J., Järvelä, K. & Timonen, P. (2013). Key CSR dimensions for the food chain. *British Food Journal*, Vol. 115 (1), 30-37. Journal: Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/0007070131128967>.
- Franck, H. (2012). Ethics in Strategic Management, an Inquiry into Otherness of a Strategy Process. Doctoral Dissertation. Hanken School of Economics, Department of Management and Organization, Nro 242. Edita Prima Ltd, Helsinki.
- Freeman, R. E. (1995). Stakeholder Thinking: The State of the Art. Teoksessa Näsi, J. (toim.) *Understanding Stakeholder Thinking*. LSR-julkaisut Oy, Helsinki.
- Freeman, I. & Hasnaqui, A. (2010). The Meanings of Corporate Social Responsibility: The Vision of Four Nations. *Journal of Business Ethics* 100, 419-443 (2011). Published: 25 November 2010.
- Freeman, M. & Jaggi, B. (2010). Sustainability, Environmental Performance and Disclosures. *Advances in Environmental Accounting & Management*, 4.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L. & de Colle, S. (2010). *Stakeholder theory. The state of art*. Cambridge, Enland: Cambridge University Press.
- Freeman, R.E., Kujala, J., Sachs, S., & Stutz, C. (2017). Stakeholder engagement: Practicing the ideas of stakeholder theory. In R. E. Freeman, J. Kujala & S. Sachs (Eds.). *Stakeholder engagement: Clinical research cases*, (pp. 1-12). Dordrecht, Netherlands: Springer.
- Friedman, M. (2007). The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. In: *Corporate Ethics and Corporate Governance*. 173-178. Zimmerli, W. C., Richter, K. and Holzinger, M. (Eds.).
- Godfrey, P. C. & Hatch, N. W. (2006). Researching Corporate Social Responsibility: An agenda for the 21st century. *Journal of Business Ethics* 70, pp. 87-98.
- Goerlandt, F. (2015). Risk analysis in maritime transportation: principles, frameworks and evaluation. Aalto University publication series, Doctoral Dissertations, 107/2015. ISSN: 1799-4942 (pdf). Saatavissa: <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/17569/isbn9789526063140.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Graafland, J., & Mazereeuw-Van der Duijn Schouten, C. (2012). Motives for corporate social responsibility. *De Economist*, 160(4), 377-396. Viitattu 13.4.2016.
- Grappi, S., Romani, S. & Bagozzi, R. P. (2013). Consumer response to corporate irresponsible behavior: Moral emotions and virtues. *Journal of Business Research* 66, 1814-1821.

- Grönfors, M. (2011). Laadullisen tutkimuksen kenttätömenetelmät. (toim.) Hanna Vilkkä. SoFia-Sosiologia-Filosofiapu Vilkkä. Tutki Tiedä Taida. Hämeenlinna 2011.
- Hakamäki-Stylman, V. & Kilpeläinen, P. (2020). Ammatillinen osaaminen ja pedagoginen toiminta kuljetusalan ammattitutkinnoissa. KARVI Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. Julkaisut 9/2020. Saatavissa: https://karvi.fi/app/uploads/2020/06/KARVI_0920.pdf
- Hakoma, P. (2015). Vastuullisuus Liikenneviraston toiminnassa. Liikenneviraston tutkimuksia ja selvityksiä 29/2015. Verkkojulkaisu, www.liikennevirasto.fi (Viitattu 15.5.2016).
- Hale, A.R. (2003). Safety Management in Production. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 13, 185-201.
- Halikova, M. & Sediva, S. (2012). Monitoring of driver's fatigue – statistical analysis of test driver trajectories in various environments and in different driver stress degrees. *IFAC Proceeding Volumes*, Vol. 45 (7), 2012, pp. 146-150. Saatavissa: https://ac.els-cdn.com/S1474667015350795/1-s2.0-S1474667015350795-main.pdf?_tid=e55eb65a-b05e-4600-b4c0-596e05eecs32&acdnat=1533196689_ec3d6bd8d18a86abf65d9c740313cd80
- Halme, M. & Korpela, M. (2013). Responsible innovation toward sustainable development in small and medium sized enterprises: A resource perspective. Aalto-university Business School, Helsinki.
- Halme, M. & Joutsenvirta, M. (2013). Yritysten vastuuviestintä. Teoksessa: Vastuullinen liiketoiminta, kansainvälisessä maailmassa. Toimittaneet; Joutsenvirta, M., Halme, M., Jalas, M. & Mäkinen, J. DG Gaudeamus, Helsinki University Press, Helsinki 2011. Painopaikka: Tallinna Raamatutrukikoda 2013, 251-266.
- Halonen, T. (2016). Maineella menestykseen. Mainetyö kaupunkiseudun kehittämisen välineenä. Tapaustudkimus maineen ja aluekehityksen yhteydestä kolmella kaupunkiseudulla. *Acta Universitatis Lapponiensis* 327. Lapin yliopisto, Rovaniemi 2016.
- Hannus, J. (2003). Prosessijohtaminen – Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. 6. painos. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino.
- Harisalo, R., Ranta, A. & Talkkari, A. (2019). Systemaattinen väittely strategisessa päätöksenteossa. *Hallinnon Tutkimus* 38 (3), 232-238.
- Harjamäki, S. (2013). Yhteiset arvot – voimavara liiketoiminnalle?. *Acta Wasaensia* 291. *Industrial Management* 32. University of Vaasa.
- Harmaala, M. & Jallinoja, N. (2012). Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta. 1. painos. Sanoma Pro Oy, Helsinki.
- Hatakka, M., Laapotti, S. & Peräaho, M. (2014). Kuljettajien ammattipätevyys: Jatkokoulutusohjelmien opetussuunnitelmien arviointi. Tutkimus ja Koulutus Humani Oy. Trafifin tutkimuksia 6/2014. ISSN 2342-0294 Verkkojulkaisu. Saatavissa: https://www.trafi.fi/filebank/a/1406637998/4440982898268aa3b9313b5dcad2ff37/15138-Trafiin_tutkimuksia_06-2014_-_Ammattipatevyysraportti.pdf
- Hautala, T. (2006). Osaamisen ja johtajuuden siirto ravitsemusalan perheyriyten sukupolvenvaihdoksessa. Akateeminen väitöskirja. *Acta Wasaensia* nro 158. Vaasan yliopisto.
- Heikkilä-Tammi, K., Nuutinen, S., Bordi, L. & Manka, M-L. (2015). Eri-ikäisten työssä jatkamista ja työhyvinvointia tukevat esimiestyön käytännöt. *Hallinnon Tutkimus* 34 (2), 143-161, 2015.
- Heikkurinen, P. (2010). Image differentiation with corporate environmental responsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 17 (3), 142-152.
- Heikkurinen, P. (2013). Reframing strategic Corporate responsibility. From economic instrumentalism and stakeholder thinking to awareness and sustainable development. Aalto Univer-

- sity publication series Doctoral Dissertations 156/2013. Saatavissa: http://epub.lib.aalto.fi/pdf/diss/Aalto_DD_2013_156.pdf
- Heikkurinen, P. & Forsman-Hugg, S. (2011). Strategic corporate responsibility in the food chain. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 18 (5), 306-316.
- Heinonen, J. & Mäkinen, P. (2009). Suomen infrastruktuuriin on painotettava nykyistä selvästi enemmän. Kauppakamareiden liikennepoliittinen kannanotto. Saatavissa: <http://www.lapland.chamber.fi/files/edunvalvonta/liikennepoliittinenkannanotto.pdf>
- Herne, K. (2012). Mitä oikeudenmukaisuus on? Gaudeamus, Helsinki 2012.
- Hernes, T. (2004). Studying composite boundaries: A framework of analysis. *Human Relations*, 57 (1), 9-29.
- Hernetkoski, K., Katila, A., Laapotti, S., Lammi, A. & Keskinen, E. (2007). Kuljettajien sosiaaliset taidot liikenteessä. LINTU-julkaisuja 4/2007, Helsinki.
- Hiiipakka, J. (1999). Vahvat linkit ja pätevä päättely: muodollisen päättelyn teoriaa. s.114-157, (toim). Kakkuri-Knuuttila Teoksessa: Argumentti ja Kritiikki. Lukemisen, keskustelun ja vaikuttamisen taidot. Gaudeamus Kirja Oy, Tammer-Paino Oy, Tampere.
- Hiltunen, A. (2014). Johtamisen taito – elämänmittainen matka. Talentum, Helsinki.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1996). Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. (2009). Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press, Oy Yliopistokustannus, HYY yhtymä, Helsinki.
- Hoikkala, A. (2013). Liikenneturvallisuus. Tuloksellisuustarkastuskertomus. Valtiontalouden tarkastusvirasto 6/2013. Dnro 351/54/2011. Edita Prima Oy, Helsinki 2013. Saatavissa: <https://www.vtv.fi/app/uploads/2018/06/26100054/liikenneturvallisuus-6-2013.pdf>
- Hoikkala, A. (2017). Jälkiseurantaraportti: Liikenne- ja viestintäministeriön hallinnon ohjausjärjestelmä. Verkkojulkaisu, Saatavissa: <https://www.vtv.fi/app/uploads/2018/09/07124523/jalkiseurantaraportti-liikenne-ja-viestintaministerion-hallinnon-ohjausjarjestelma.pdf>
- Houghton, K. A. (1987). " True and fair view: an empirical study of connotative meaning." *Accounting, Organisations and Society* 12 (2), 1987, 143-152.
- Howe, J. (2008). *Crowdsourcing: Why the power of the crowd is driving the future of the business.* New York, Crown Publishing.
- Huhtala, M., Feldt, T., Lämsä, A-M., Mauno, S. & Kinnunen, U. (2011a). Does the ethical culture of organizations promote manager`s occupational well-being? Investigating indirect links via ethical strain. *Journal of Business Ethics*, 101 (2), 231-247.
- Huhtala, M., Lähteenkorva, L. & Feldt, T. (2011b). Johtajien työn eettinen kuormittavuus ja sen yhteydet työhyvinvointiin. *Työelämän tutkimus*. 9 (2), 136-152.
- Huhtala, M., Kangas, M., Lämsä, A-M. & Feldt, T. (2013). Ethical managers in ethical organizations? The leadership-culture connection among Finnish managers. *Leadership & Organization Development Journal* 34 (3), 250-270.
- Hurme, R., Malin, R-L. & Syväoja, O. (1998). *Uusi Suomi-Englanti Suur-Sanakirja.* Finnish-English General Dictionary. Werner Söderström Oyj-WSOY Porvoo-Helsinki-Juva. 11. painos. WSOY-Kirjapainoyksikkö, Juva 1998.
- Huttunen, P. (1994). Johtaminen muuttuvassa julkishallinnossa – yhtymäjohtaminen. *Ekonomia-sarja.* WSOY:n Graafiset laitokset. Juva 1994.
- Hyytinen, A. & Moisio, A. (2017). Lainsäädännön arviointineuvosto: Lainvalmistelun vaikutusarviointia. *Kansantaloudellinen aikakauskirja* 113 (2), 206-212.

- Hyvärinen, M. (2002). Kirjoittaminen toimintaa. s. 65-80. Teoksessa: Tieteellinen kirjoittaminen (toim.) Marja Kinnunen & Olli Löytty. Vastapaino Tampere.
- Häkkinen, H. (2000). Professional driving, driver fatigue and traffic safety. Helsingin yliopiston tutkimuksia, liikennetutkimusyksikkö. University of Helsinki, Helsinki 2000.
- Häkkinen, H. & Summala, H. (2000). Sleepiness at work among commercial truck drivers. *Sleep* 23 (1), 49-57.
- Hämäläinen, T. (2013). Towards a sustainable well-being society: Building blocks for a new socio-economic model. Sitra, Helsinki.
- Hämäläinen, P. & Anttila, S. (2008). Yhteistyö yritysturvallisuuden hallinnassa: Tutkimus sisäisen yhteistyön tarpeesta ja roolista suurten organisaatioiden turvallisuustoiminnassa. Espoo, VTT Publications 632. Saatavissa: <http://www.vtt.fi/inf/pdf/publications/2007/P632.pdf>.
- Hämäläinen, P. & Heikkilä, J. (2013). Poikkeamaraportointi ammattiliikenteessä. Väline tieliikenteen turvallisuusjohtamiseen. VTT Technology 85. Toimitus Anni Repo, Kopijyvä Oy, Kuopio 2013. Saatavissa: <http://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2013/T85.pdf>
- Hänninen, M. (2015). Bayesian network modelling of potential patterns in maritime safety performance. Aalto University Dissertations, 13/2015. ISSN: 1799-4942. Saatavissa: <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/15104>
- Hänninen, O., Korhonen, A., Lehtimäki, H., Asikainen, A. & Rumrich, I. (2016). Ilmansaasteiden terveysvaikutukset. Ympäristöministeriön raportteja 16/2016. Verkkojulkaisu, Saatavissa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74861/YMra_16_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ilmarinen, V. (2015). Digitalisaatio: Yritysjohdon käsikirja. Talentum, Helsinki.
- Ikola-Norrbacka, R. & Uoti, A. (2012). Kunnallishallinnon eettiset periaatteet – oikeudellisen sääntelyn tarve, mahdollisuudet ja rajat. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 40 (3), 206-220.
- Isosaari, U. (2008). Valta ja tilivelvollisuus terveydenhuollon organisaatioissa. Tarkastelu lähijohdattamisen näkökulmasta. *Acta Wasaensia NO* 188. Sosiaali- ja terveyshallintotiede 4. Vaasan yliopisto.
- Isosaari, U. (2009). Terveydenhuollon organisaatioiden valta- ja tilivelvollisuusrakenteet lähijohtamisen kautta tarkasteltuna. *Hallinnon Tutkimus*, 28 (5), 3-12.
- Iqbal, T. & Haapasalo, K. (2017). International reporting mechanisms of transport markets. *Trafin julkaisuja* 17/2017. Saatavissa: https://www.trafi.fi/filebank/a/1517386138/2e369628a0d-098d2ec6f739f9d27f27e/29290-Trafin_julkaisuja_17_2017_International_reporting_mechanisms_of_transport_markets.pdf
- Jalonen, H. (2007). Kompleksisuusteoreettinen tulkinta hallinnollisen tehokkuuden ja luovuuden yhteensovittamisesta kunnallisen päätöksenteon valmistelutyössä. Tampereen Teknillinen yliopisto. Tampere University of Technology. Julkaisu 693.
- Jalonen, H. (2013). Systemisen innovaation omaksumisen tiedonhallinnalliset haasteet. *Hallinnon Tutkimus* 32 (2), 95-112.
- Jankkila, H. (2008). Kuntatason valta ja vastuu aluekehitystyössä – toimijanäkökulma. *Acta Universitatis Lapponiensis* 154. Lapin yliopisto. Rovaniemi.
- Jones, G. R. & George, J. M. (1998). The Experience and Evaluation of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork. *The Academy of Management Review* 23 (3), 531-546. Saatavissa: http://web.mit.edu/jrankin/www/teamwork/teamwork_Jones.pdf
- Joutsensaari, J. (2002). Liikenneverkon kehittämishankkeet tavaraliikenteen näkökulmasta. *Liikenne- ja viestintäministeriön julkaisuja* 4/2002., s. 38. Helsinki.

- Joutsenvirta, M., Halme, M., Jalas, M. & Mäkinen, J. (toim.) (2011). Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki 2011.
- Juholin, E. (2004). For business or the good of all? Finnish approach to corporate social responsibility. *Corporate Governance* 4 (3), 20-31.
- Jurmu, L. (2018). Asiantuntijuus Kempeleen valiokuntamallin valmistelussa. *Hallinnon Tutkimus* 37 (3), 161-175.
- Jussila, M. (2010). Yhteiskuntavastuu. Nyt. Hansaprint Oy. Vantaa.
- Juujärvi, S., Myyry, L. & Pessa, K. (2007). Eettinen herkkyyks ammatillisessa toiminnassa. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Juuti, P. (2010a). Johtamiseen liittyy sekä hyviä että huonoja puolia. Teoksessa Juuti, P. & Rovio, E. (toim.) *Keskusteleva johtaminen*. Keuruu, Otava, 37-53.
- Juutinen, S. (2016). Strategisen yritysvastuun käsikirja. Talentum Pro, Helsinki.
- Juutinen, S. & Steiner, M-L. (2010). Strateginen yritysvastuu. WSOYpro. Helsinki.
- Jyrkkiö, E. & Riistama, V. (2004). Laskentatoimi päätöksenteon apuna. 19. painos. WS Bookwell. Jyväskylä.
- Järvelä, K., Koistinen, L., Latvala, T., Peltoniemi, A. & Yrjölä, T. (2011). Kirjallisuuskatsaus kuluttajien ja tuottajien vuorovaikutuksesta elintarvikeketjussa. Kuluttajatutkimuskeskus, Työselosteita ja esitelmiä 136.
- Järvenpää, M. (2001). Connecting Management Accountant`s Changing Roles, Competencies and Personalities into the Wider Managerial Discussion – A Longitudinal Case Evidence from the Modern Business Environment. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, 4, 431-458.
- Järvenpää, M., Partanen, V. & Tuomela, T-S. (2001). Moderni taloushallinto – Haasteet ja mahdollisuudet. Yritysjulkaisut. Edita Oy. Helsinki 2001.
- Järvenpää, J. & Kivinen, P. (2004). Ajoneuvojen lastaus- ja purkupaikkojen turvallisuus. Tutkimusraportti, VTT tuotteet ja tuotanto.
- Järvensivu, A., Isacsson, A., Raatikainen, E., Simola-Alha, N. & Heinilä, H. (2020). Organisaatiotoumuminen työurien kaaosteorian valossa. *Hallinnon Tutkimus* 39 (4), 239-254.
- Järviö, J. (2012). Kunnossapito: tuotanto-omaisuuden hoitaminen. 5. painos. KP-Media Oy, Helsinki.
- Karakainen, M. & Syrjänen, A. (2012). Asiakasymmärrykestäkö avain palveluennakointiin? Markkinalähtöisen asiakasymmärryksen käsitteen jäljillä – kirjallisuuskatsaus kansainväliiseen terveyspalvelujen tutkimukseen. *Hallinnon Tutkimus*, 31 (2), 117-130.
- Kaikkonen, V. (1996). Johdatus yrityksen taloustieteelliseen ajatteluun ja tutkimukseen. Yrityksen ja yksityisoikeuden laitos, Sarja B1: Oppikirjoja 9, Tampere 1996.
- Kajava, J. (2003). Tietoturvallisuuden hallinnan kriittiset onnistumistekijät: ylimmän johdon sitoutuminen ja organisaation tietoturvatietoisuusohjelma. *Hallinnon Tutkimus*, 22 (1), 18-33.
- Kakkuri-Knuutila, M-L. (2006). Kausaalisuhteet ja selittäminen tulkitsevassa tutkimuksessa. Teoksessa: *Soveltava yhteiskuntatiede ja filosofia*. (toim). Rolin, K. & Kakkuri-Knuutila, M-L. & Henttonen, E. Gaudeamus Kirja Oy, Helsinki 2006.
- Kakkuri-Knuutila, M-L. & Ylikoski, P. (1999). Merkitys ja tulkinta. s. 24-33, (toim). Kakkuri-Knuutila Teoksessa: *Argumentti ja Kriittikki*. Lukemisen, keskustelun ja vaikuttamisen taidot. Gaudeamus Kirja Oy, Tammer-Paino Oy, Tampere.
- Kakkuri-Knuutila, M-L. & Heinlahti, K. (2006). Mitä on tutkimus? Argumentaatio ja tieteenfilosofia. Gaudeamus Kirja Oy. Tammer-Paino, Tampere 2006.
- Kallio, T. J. (2005). Kuinka tutkia liiketoiminnan etiikkaa? – Metodologinen tarkastelu. *Hallinnon tutkimus*, 24 (2), 33-47.

- Kallio, T. J. & Nurmi, P. (toim.) (2005). Vastuullinen liiketoiminta. Peruskysymyksiä ja esimerkkejä. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja Keskustelua ja raportteja 10/2005.
- Kallio, T. & Nurmi, P. (2006). Vastuullisen liiketoiminnan tutkimus. In Kallio T. & Nurmi P. (toim.) vastuullinen liiketoiminta – peruskysymyksiä ja esimerkkejä. Sarja keskustelua ja raportteja 10:2006, Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, 5-14.
- Kallio, K-M. (2014). “Ketä kiinnostaa tuottaa tutkintoja ja julkaisuja liukuhihnaperiaatteella...?” – Suoritusmittauksen vaikutukset tulohajuttujen yliopistojen tutkimus- ja opetushenkilökunnan työhön. Turun kauppakorkeakoulu, Sarja/Series A-1:2014. Saatavissa: https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/94109/Ae1_2014.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Kallio, H. (2015). Rangaistava menettely ja rikosvastuu kolmannen maan kansalaisen luvattomaan työntekoon liittyvissä rikoksissa. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta, No 108. Joensuu 2015.
- Kalliojärvi, T. (2016). Corporate Social Responsibility manual for small and medium-sized enterprises. International Business. Oulu University of Applied Sciences. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/112881/Kalliojarvi_Teemu.pdf?sequence=1
- Kallionpää, O. (2017). Uuden kirjoittamisen opetus. Osallistavaa luovuutta verkossa. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Scriptum Creative Writing Research Journal 1/2017.
- Kalluni, J-P. (2014). Tilinpäätösanalyysi. Talentum Media Oy, Helsinki 2014.
- Kamensky, M. (2008). Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna.
- Kangas, R. (2013). Meidän on siirryttävä yhden asian optimoinnista kokonaisuusien optimointiin. Teoksessa: Kestävä johtajuus. Bisneksen uusi elinehto. (toim.) Bärlund, A. & Perko, S. (2013). Julkaisija: Talentum Media Oy.
- Kangas, M. (2016). The role of ethical organizational culture in preventing sickness absence and turnover in organizations. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 567. University of Jyväskylä. Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä.
- Kangas, M., Lämsä, A-M., Huhtala, M. & Feldt, T. (2011). Suomalaisen johtajien itsearviointitietoisestä johtamistyylistään ja niiden yhteydet eettiseen organisaatiokulttuuriin. Hallinnon tutkimus 30 (2), 95-110.
- Kanninen, V. (2014). Sosiaaliset normit, luottamuspääoma (trust capital). Helsingin yliopisto, Poliittikan ja talouden tutkimuslaitos, TTS-luento 2014.
- Kanninen, V. (2019). Essays on Corporative Social Responsibility: How efficient are the markets in controlling corporate behavior? Academic dissertation University of Eastern Finland. Faculty of Social Sciences and Business Studies. Saatavissa: <https://www.uef.fi/-/luottamuspaaoma-on-kansantalouden-tarkein-paaoma>
- Kannisto, H. (1986). Ymmärtäminen, kritiikki ja hermeneutiikka. Teoksessa: Niiniluoto, I. & Saarinen, E. (toim.) Vuosisatamme filosofia. WSOY, 145-243. Porvoo.
- Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The corporate ethical virtues model. Journal of Organizational Behavior, 29. 923-947.
- Kaptein, M. (2015). When good becomes too good: Applying Aristotle's doctrine of the mean to the Corporate Ethical Virtues model. DOI:10.13140/RG.2.1.1163.0565.
- Karjalainen, J. & Miettinen, K. (2018). Liikennepalvelulain seurantaraportti. Liikenne- ja viestintäministeriön julkaisuja. LVM 14/2018. Saatavissa: <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161242/14-2018%20Liikennepalvelulain%20seurantaraportti.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Karlöf, B. (1995). Johtamisen käsitteet ja mallit. WSOY:n Graafiset laitokset, Porvoo 1995.

- Karma, M. (2012). Tunnetaito neljässä organisaatiotyypissä. Merkitysten joustavuus yhteisön menestystekijänä. Sarja/Series A-6:2012. Turun kauppakorkeakoulu, Uniprint, Turku.
- Karhapää, M., Laulainen, S. & Kivinen, T. (2015). Työyhteisötaidot sosiaali- ja terveydenhuollossa. *Hallinnon Tutkimus* 34, 2015 (2), 162-172.
- Karppinen, V. (2017). Vastuullisuuden nykytila kaupallisessa tieliikenteessä. Diplomityö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. LUT, Tuotantotalous. Saatavissa: http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/146283/Diplomityo_Karppinen_Ville.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Kaskisaari, M. (2005). Luottamus sosiaalisena rakenteena. Näkökulmia työuupumus ja käsitteen feministinen kritiikki. Teoksessa: Sosiaalisen pääoman kentät. s. 256-269. (toim.) Pertti Jokivuori. Paino: Kopijyvä Oy, Jyväskylä 2005.
- Kaufmann, F-X. (1970). Sicherheit als Soziologisches und Sozialpolitisches Problem. Untersuchungen zu einer Wertidee hochdifferenzierter Gesellhaften. Google-käännös: Turvallisuus sosiologisena ja yhteiskuntapoliittisena ongelmana. Tutkimus erittäin ideoituneiden yritysten arvoideoista. Neue Folge Nr. 31. Stuttgart. Ferdinand Enke Verlag.
- Kavèn, K. (2012). Yritysvastuu – integroituna osana yrityksen vastuullista, kannattavaa ja kilpailukykyistä toimintaa. Opinnäytetyö (YAMK), Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, Turun ammattikorkeakoulu.
- Keränen, A. (2015). Business Leaders' Narratives about Responsibility in Leadership Work. *Acta Universitatis Oulunsis G Oeconomica* 79.
- Keränen, J. (2014). Customer value assessment in business markets. *Acta Universitatis Lappeenrantaensis* 579. Saatavissa: <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/97024/keränen%20A4%20%205%206%20opdf%20FINAL.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Kesti, M., Syväjärvi, A. & Stenvall, J. (2009). Hiljaiset signaalit HRIS: yksi ratkaisu organisaation inhimillisen pääoman ja henkilöstötuottavuuden kehittämisessä. *Hallinnon Tutkimus*, 28 (1), 46-61.
- Ketola, T. (2005). Vastuullinen liiketoiminta. Sanoista teoiksi. Edita Prima Oy, Helsinki 2005.
- Ketola, M., Klinga, T. & Lötjönen, M. (2018). Maanteiden suunnitteluprosessin digitalisointi. Esiselvitys. Liikenneviraston tutkimuksia ja selvityksiä, 3/2018. Liikennevirasto, Helsinki 2018. Saatavissa: https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/149322/LTS%2003-2018_978-952-317-504-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Kettunen, P. (2018). Vaikuttavuusarvioinnin kytkeminen osaksi johtamista. *Hallinnon Tutkimus*, 37 (3), 176-186.
- Khan, R. (2017). The Contribution of Socially Driven Businesses and Innovationns to Social Sustainability. *Acta Universitatis Lappeenrantaensis* 743. ISBN 978-952-335-075-5 (pdf).
- Kilpimaa, A. (2013). Johtajuus relationaalisina käytäntöinä yrityksen strategisessa muutoksessa. Akateeminen väitöskirja, Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu. *Acta Electronica Universitatis Tampereensis* 1328. Verkkojulkaisu (pdf). Saatavissa: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/68276/978-951-44-9201-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kinnunen, M. & Löytty, O. (toim.) (2002). Tieteellinen kirjoittaminen. Vastapaino. Tampere 2002.
- Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. (2000). Strategisen osaamisen johtaminen. Yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi. Oy Edita Ab, Helsinki.
- Kitzmueller, M. & Shimshack, J. (2012). Economic Perspectives on Corporate Social Responsibility. *Journal of Economic Literature* 2012, 50 (1): 51-84. Luettu 28.3.2016.

- Kivelä, P. & Siisiäinen, M. (2007). Sosiaalinen pääoma ja verkostot – teoriasta empiriaan. Teoksessa: Sosiaalinen pääoma ja paikalliset kentät. (toim.). Leena Alanen, Veli-Matti Salminen ja Martti Siisiäinen. Jyväskylän yliopistopaino ER-paino Oy., s. 149-180.
- Kjellén, U. (2000). Prevention of accidents through experience feedback. London, Taylor & Francis Group.
- Knuutinen, R. (2014). Verotus ja yrityksen yhteiskuntavastuu. Hansaprint Oy, Vantaa.
- Knuutinen, R. (2017). Hyvät pahat verot. Decendo, Juva.
- Koistinen, M. (2011). Tilannetietoisuus ja tilannekuva operatiivisessa liikenteenhallinnassa. Liikenneviraston tutkimuksia ja selvityksiä 54/2011. Saatavissa: https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/121715/lts_2011-54_978-952-255-072-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Kontu, A. (2019). Sustainable Competitive Advantage in the Industrial Service Business. Academic Dissertation. Acta Wasaensia 436.
- Korkiala-Tanttu, L., Törnqvist, J., Eskola, P., Pienimäki, M., Spoof, H. & Mroueh, Ulla-Maija (2005). Elinkaaritarkastelut tienpidon hankintoihin. Tiehallinnon selvityksiä 13/2005. Tiehallinto, Helsinki 2005. Saatavissa: <https://julkaisut.vayla.fi/pdf/3200925-velinkaaritarkasthank.pdf>
- Kork, A-A. (2016). Asiakasresponsiivisuudella tehokkuutta julkisiin palveluihin? Terveyskioski perusterveydenhuollon kehittämisinstrumenttina. Acta Universitatis Tamperensis 2237.
- Korttinen, O., Kautiala, C & Reihe, H. (2018). Tieturvallisuusarviointitoiminnan ajankoh-
taispäivä 2017. Trafín julkaisuja 7/2018. Saatavissa: https://arkisto.trafi.fi/filebank/a/1519624327/90e7c22fc2803700f9410ffa36bb6e0/29636-Trafín_julkaisu_7_2018_Tieturvallisuusarviointitoiminnan_ajankohtaispaiva_2017.pdf
- Koski, A. & Vakkala, H. (2007). Oikealla polulla? Muutosjohtaminen ja tuloksellisuuden arvioin-
ti seutuyhteistyössä. Acta Nro 198. Suomen kuntaliitto. Painopaikka: Kuntatalon paino, Helsinki.
- Koskinen, M. (2009). Omistajuus erilaisten yrittäjien käsityksinä ja tulkintoina. Fenomenografi-
nen tutkimus. Jyväskylä Studies in Business and Economics 74. Jyväskylä University Prin-
ting House, Jyväskylä 2009.
- Kosklin, R., Lammintakanen, J. & Kivinen, T. (2020). Asiakaspalautetieto ja sen hyödyntäminen
sairaalan johtamisessa. Hallinnon Tutkimus 39 (2), 75-89.
- Kovanen, R. (2016). Perheyriksen omistajapäätäjien sidosryhmäpainotusten muutos ennen su-
kupolvenvaihdosta. Monitapaustutkimus vuosikertomusaineistosta. Dissertations in Social
Sciences and Business Studies No 121. Publications of the University of Eastern Finland.
- KPMG (2015). Currents of change. The KPMG survey of Corporate Responsibility Reporting.
- Krogars, M. (1999). Tulevaisuuden haasteet – strategia-ajattelu ja strateginen johtaminen. Teoksessa M. Krogars & J. Ojala (toim.) Strateginen johtaminen puolustushallinnossa. Hakapaino Oy, Helsinki.
- Kujala, J. (2001). Liiketoiminnan moraalialia etsimässä. Suomalaisten teollisuusjohtajien sidosryh-
mänäkemykset ja moraalinen päätöksenteko. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Bu-
siness and Economics, 11.
- Kujala, J. (2005). Välittävä johtaminen: vuoropuhelua sidosryhmien kanssa. Electronic Journal of
Business Ethics and Organization Studies vol. 10 (1). <http://ejbo.jyu.fi>.
- Kujala, J. (2010). Corporate responsibility perceptions in change: Finnish managers' views on stake-
holder issues from 1994 to 2004. Business Ethics: A European Review 19 (1), 14-34.
- Kujala, J. & Kuvaja, S. (2002). Välittävä johtaminen - sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kirittä-
jinä. Talentum Media Oy, Helsinki.

- Kujala, J., Toikka, T. & Heikkinen, A. (2009). Communicating Corporate Responsibility through Media. *Progress in Industrial Ecology – An International Journal*, 6 (4), 404-420.
- Kujala, J., Lehtimäki, H. & Myllykangas, P. (2017). Value Co-creation in Stakeholder Relationships: A Case Study. *Stakeholder Engagement: Clinical Research Cases*. 2017. Springer. 15-30.
- Kujala, J. & Korhonen, A. (2017). Value Creating Stakeholder Relationships in the Context of CSR. In Freeman, R. E., Kujala, J., Sachs, S. (Eds.) *Stakeholder Engagement: Clinical Research Cases*. Springer. 63-85.
- Kuisma, J. (2015). Mainetta ja tulosta. Yritysvastuun johtamisen lyhyt oppimäärä. Kustantaja: ST-Akatemia Oy. Bookwell Oy, Porvoo 2015.
- Kumpulainen, K. (2013). Henkilöstön työssä koettu hyvinvointi. Pitkittäisseuranta muuttuvassa koulutusorganisaatioissa. Publications of the University of Eastern Finland, Dissertations in Social Sciences and Business Studies No 61.
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. (2014). Esimies osaamisen kehittäjänä. Sanoma Pro Oy. 1. painos.
- Kurkela, K., Virtanen, P., Stenvall, J. & Tuurnas, S. (2016). Älykäs kokeilu- ja kehittämistoiminta kunnissa. Loppuraportti. Acta nro 263. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Kuusela, S. (2010). Valta ja vuorovaikutus johtamisessa. Acta Universitatis Tamperensis 1573. Tampereen yliopisto. Tampereen Yliopistopaino Oy-Juvenes Print.
- Kuvaja, S. & Malmelin, K. (2008). Vastuullinen yritysviestintä. Kilpailuetua vuoropuhelusta. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Kärmeniemi, P., Laitinen, J., Latvala, J., Olkkonen, S., Sainio, M. & Ylä-Outinen, A. (2009). Maantiilikenteen ammattikuljettajien työterveyshuolto. Työterveyslaitos, TTL-Kirjakauppa, Helsinki
- Kärmeniemi, P., Miilunpalo, P., Olkkonen, S. & Saarni, H. (2010). Liikenne- ja logistiikka. Teoksessa: T. Kauppinen & R. Hanhela, ym. (toim.). Työ- ja terveys Suomessa 2009. s. 214-219. Työterveyslaitos, Vammalan Kirjapaino Oy. Helsinki 2010.
- Kärmeniemi, P., Reiman, A., Nyberg, M., Lindström, K., Nevala, N. & Väyrynen, S. (2012). Ammattikuljettajan työhyvinvointi – turvallinen ja ergonominen työpäivä. Opettajan opas. Koulutus- ja tiedotusmateriaali, Kuljettajien ammattipätevyyskoulutukseen. Työterveyslaitos. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/handle/10024/134561>
- Käyhkö, E. (2002). Poliisin julkinen vastuu. Tutkimus poliisin vastuusta erityisesti legitimitietin näkökulmasta. Acta Universitatis Tamperensis 862. Tampereen yliopisto. Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print.
- Könnölä, T. & Rinne, P. (2001). Elinehtona eettisyys, vastuullinen liiketoiminta kilpailuetuna. Kauppakaari 200. Helsinki.
- Laajalahti, A. (2018). "Fostering Creative Interdisciplinarity: Building Bridges between Ethical Leadership and Leaders' Interpersonal Communication Competence". *Public Relations and the Power of Creativity*. (Advances in Public Relations and Communication Management, Vol. 3), Emerald Publishing Limited, 23-55. Saatavissa: <https://doi.org/10.1108/S2398-391420180000003002>
- Laakso, S. (1990). Oikeudellisesta sääntelystä ja päätöksenteosta. Valtionhallinnon kehittämiskeskus, Valtion painatuskeskus, Helsinki 1990.
- Laaksonen, M., Launonen, R., Terho, S. & Westling, J. (2009). Liiketaloudellisen strategian perusteet. Teoksessa: Strategian jäljillä. (toim.) Sampo Terho. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos, Julkaisusarja 2/2009, Artikkelikokoelmat No 1. Edita Orima Oy, Helsinki 2009.

- Laamanen, K. (2005). Johda suorituskykyä tiedon avulla – ilmiöstä tulkintaan. Edita Prima. Helsinki.
- Laapotti, L. & Peräaho, M. (2011). Ammattiliikenteen kuolonkolarit ja niiden riskitekijät. Trafni julkaisuja 10/2011. Saatavissa: https://www.trafi.fi/filebank/a/1322207626/435of1323a319e4fd2c341912ccdb304/1652-Trafin_julkaisuja_10-2011_-_Ammattiliikenteen_kuolonkolarit.pdf
- Laari, S. (2016). Green supply chain management practices and firm performance: evidence from Finland. Akateeminen väitöskirja. Turun yliopiston julkaisuja. Sarja E-osa 4. ISSN 2343-3167.
- Laari, S., Töyli, J., Salokivi, T. & Ojala, L. (2016). Firm performance and customer-driven green supply chain management. *Journal of Cleaner Production* Vol 112, No. 3 pp. 1960-1970. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.06150>
- Laari, S., Töyli, J. & Ojala, L. (2017). Supply chain perspective on competitive strategies and green supply chain management strategies. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 141, pp. 1303-1315 <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.09.114>
- Ladkin, D. (2015). Mastering the ethical dimension of organizations: a self-reflective guide to developing ethical astuteness. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Larkin, M. (2013). Health and Well-Being across the Life Course. Sage: London.
- Laine, M. (2009). A Way of Seeing Corporate Sustainability Reporting. Akateeminen väitöskirja. Acta Electronica Universitatis Tamperensis, 921.
- Laine, H. (2010). Tehokas kunnossapito: tuottavuutta käynnissäpidolla. 1. painos. KP-Media Oy, Helsinki.
- Laitinen, K. (1999). Turvallisuuden todellisuus ja problematiikka. Tampereen yliopisto.
- Laitinen, A., Launis, V. & Wennberg, M. (2000). Johdatus lakimiesetiikkaan. Turun yliopiston oikeustieteellisen tiedekunnan julkaisuja. Kokoomateosten sarja B:9.
- Laitinen, I. (2012). Moraalinen logo – organisaatioiden arvovallankumous. Talentum, Helsinki.
- Lange, D. & Washbourn, N. T. (2012). Understanding attributions of corporate social irresponsibility. *The Academy of Management Review* 37 (2), 300-326.
- Laihanen, A-L. (2009). Ajopuusta asiantuntijaksi – luottamushenkilöarvioinnin merkitys kunnan johtamisessa ja päätöksenteossa. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 339. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Digipaino 2009.
- Lanne, M. (2006). Kohti yhtenäisempää yritysturvallisuuden hallintaa. *Hallinnon Tutkimus*, Vol. 25 (2) 2006.
- Lanne, M. (2007). Yhteistyö yritysvastuullisuuden hallinnassa: Tutkimus sisäisen yhteistyön tarpeesta ja roolista suurten organisaatioiden turvallisuustoiminnassa. Tampereen teknillinen yliopisto. Julkaisija: VTT, Publications 632. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Lankoski, L. (2008). Vastuullisuus ja ”viimeinen rivi”. Kirjallisuuskatsaus vastuullisuuden vaikutuksista yrityksen taloudelliseen menestymiseen. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 28/2008. TEM, Helsinki.
- Lankoski, L. & Halme, M. (2011). Vastuullisuuden vaikutukset globaalissa taloudessa. Teoksessa: Joutsenvirta, M., Halme, M., Jalas, M. & Mäkinen, J. (toim.) (2011). Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa, s. 150-173. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki 2011. s. 31 -51.
- Lantos, G. P. (2001). The boundaries as strategic corporate social responsibility. *Journal of consumer marketing*, 18, (7), 595 -632.
- Lappalainen, J. (2016). Finnish maritime personnel's conceptions on safety management and safety culture. Turun yliopiston julkaisusarja, Sarja A II osa – tom 316, Biologica-Geographica-Geologica, Turku 2016. Painosalama Oy – Turku, Finland.

- Lauhkonen, A. (2014). Kansainväliset kokemukset tiekuljetusyritysten turvallisuus- ja ympäristöjohtamisessa. Trafin tutkimuksia 8/2014. ISSN 2342-0294 Verkkojulkaisu. Saatavissa: https://www.trafi.fi/filebank/a/1415197346/b3104917952cc500504f64a-c67a3c155/16149-Trafin_tutkimuksia_08-2014_-_Kv_kokemukset_tiekuljetusyritysten_turvallisuus-_ja_ymparistojohtamisessa.pdf
- Lauhkonen, A. (2015). Teiden tavaraliikenteen viranomaistahot Suomessa. Kirjallisuusselvitys. Trafin tutkimuksia 14/2015. ISSN 2342-0294 Verkkojulkaisu. Saatavissa: https://www.trafi.fi/filebank/a/1460537375/c5713ed7d1041891421faaca12f5c965/20372-Teiden_tavara-liikenteen_viranomaistahot_Suomessa_EN_SV_REV_20160413.pdf
- Lauhkonen, A. & Nykänen, L. (2016). Vastuullisuusmallin kokeiluprosjektin henkilöliikenneyrityksissä. Loppuraportti. Trafin tutkimuksia 13/2016. ISSN 2342-0294 Verkkojulkaisu. Saatavissa: https://www.trafi.fi/filebank/a/1465480577/b8db52fa08391e95c5e39329e2441d75/21740-Vastuullisuusmallin_kokeiluprosjekti_henkilokuljetusyrityksissa_tutkimusraportti_13_2016.pdf
- Lecklin, O. (2006). Laatu yrityksen menestystekijänä. Talentum Media Oy, Helsinki.
- Lefebvre, H. (2004). Rhythmanalysis. Space, Time and Everyday Life. London: Continuum.
- Lehtipuu, P. & Monni, S. (2007). Synergia – vastuullisen yritystoiminnan menestysmalli. Talentum, Media Oy, Jyväskylä.
- Lehto, K. & Vinnari, E. (2019). Merenkulun valtioneuvoston strateginen legitimointi. Hallinnon Tutkimus 38 (1), 21-33, 2019.
- Lehto, K., Pitkänen, L. & Autioniemi, J. (2019). Verkostojohtajan roolit ja kompetenssit kolmannen sektorin johtajien näkökulmasta. Hallinnon Tutkimus 38 (4), 257-270.
- Lehtonen, J. (2003). Yhteiskuntavastuun visainen viestintä. FIBS Finnish business & society. 3/2003, 12-14. Stakes.
- Leppilampi, A. (2004). Opettajuudesta ja kielikasvatuksesta. Puheenvuoroja sillanrakentajille. Artikkelijulkaisu teoksessa Jaatinen & Kaikkonen & Lehtovaara (toim.) 2004. Tampereen yliopisto: TAJU, 196 – 215.
- Leppiniemi, J. & Walden, R. (2009). Tilinpäätös- ja verosuunnittelu, WS Bookwell Oy, Juva.
- Leppiniemi, J. & Kykkänen, T. (2010). Kirjanpito, tilinpäätös ja tilinpäätöksen tulkinta. WSOY-pro, Juva.
- Leviäkangas, P. (2013). Intelligent transport systems-technological, economic, system performance and market views. International Journal of Technology, 4 (3), 288-298.
- Leviäkangas, P. (2016). Digitalisation of Finland's transport sector. Technology in Society, 47 (2016), 1-15.
- Leviäkangas, P., Molarius, R., Könnönen, V., Hietajarvi, A-M. & Zulkarnain (2013). Devising and Demonstrating an Extreme Weather Risk Indicator for Transportation System. Transportation Research Record, Journal of the Transportation Research Board, 2329, 45-53.
- Liewendahl, H. (2014). What Motivates Employees to Live Up to Value Promises – An Employee Discourse. Akateeminen väitöskirja. Hanken School of Economics, Department of Marketing, Economics and Society, Nro 277. Saatavissa: https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/135690/277_978-952-232-246-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Lewicki, R. J. & Bunker, B. B. (1996). Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. Kirjassa: Kramer & Tyler (1996).
- Liimatainen, H. (2006). Taloudelliseen ajotapaan kannustavat järjestelmät kuljetusyrityksissä. Diplomityö. Tampereen teknillinen yliopisto, Tuotantotalouden koulutusohjelma. Saatavissa: <http://docplayer.fi/3546313-Heikki-liimatainen-taloudelliseen-ajotapaan-kannustavat-jarjestelmat-kuljetusyrityksissa.html>

- Liimatainen, H. (2010). Kuljetusalan energiatehokkuuden raportointi ja tehostamistoimenpiteiden vaikutusten arviointi. Tampereen teknillinen yliopisto. Tiedonhallinnan ja logistiikan laitos. Tutkimusraportti 77. Tampere. http://www.transco.fi/files/596/Kuljetusalan_energiatehokkuuden_raportointi_ja_tehostamistoimenpiteiden_vaikutusten_arviointi.pdf
- Liimatainen, H. (2011). Utilization of Fuel Consumption Data in an Ecodriving Incentive System for Heavy-Duty Vehicle Drivers. IEEE Transactions on Intelligent Transportation Systems, Vol. 12, No. 4.
- Liimatainen, H. (2013). Future of Energy Efficiency and Carbon Dioxide Emissions of Finnish Road Freight Transport. Akateeminen väitöskirja. Tampereen teknillinen yliopisto, Julkaisu 1124. Saatavissa: <https://tutcris.tut.fi/portal/files/5488930/liimatainen.pdf>
- Liimatainen, H., Rauhamäki, H. & Liedes, M. (2009). Kuljetusalan energiatehokkuuden hallinta ja kannustinjärjestelmät. Tutkimusraportti 74. Tampereen teknillinen yliopisto. Tiedonhallinnan ja logistiikan laitos. Liikenne- ja kuljetusjärjestelmät. Tampere. Saatavissa: <https://www.motiva.fi/files/957/kuljetusalan-energiatehokkuuden-hallinta-ja-kannustinjarjestelmat.pdf>
- Liimatainen, H., Pöllänen, M., Kallinpää, E., Nykänen, L., Stenholm, P., Tapio, P. & McKinnon, A. (2012). Tiekuljetusalan energiatehokkuuden ja hiilidioksidipäästöjen tulevaisuus. Liikenne- ja viestintäministeriön julkaisuja 1/2012. Saatavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/78071/Julkaisuja_1-2012.pdf?sequence=1
- Liimatainen, H. & Nykänen, L. (2014). Kuorma-autokannan hallintamalli KAHMA. Tampereen teknillinen yliopisto. Liikenteen tutkimuskeskus Verne. Tutkimusraportti 89. Saatavissa: <http://www.tut.fi/verne/aineisto/kahmaraportti.pdf>
- Liimatainen, H., Nykänen, L., Hyytinen, T. & Vasara, J. (2014). Tieliikenteen tavarankuljetusyri-tysten vastuullisuusmalli – kokeilututkimus. Trafni tutkimuksia 3/2014. ISSN 2342-0294 Verkkojulkaisu. Saatavissa: https://www.trafi.fi/filebank/a/1392112085/dd82bbe82db78bd27cc724e2f83bb93b/14193-Trafni_tutkimuksia_03-2014_-_Vastuullisuusmalli.pdf
- Liljamo, T. & Kampuri, S-L. (2019). Suomalaisten tiekuljetusyri-tysten näkemyksiä liikenteen automaatiosta, kuljetusten energiatehokkuudesta ja ympäristöystävällisyydestä. Tampereen yliopisto. VERNE, Liikenteen tutkimus.
- Lindgreen, A., Hingley, M. K., Grant, D. B. & Morgan, R. E. (2012). Value in business and industrial marketing: Past, present, and future. *Industrial Marketing Management* 41 (1), 207-214.
- Lindroos, N. (2016). Jos ei rahalla mitata, millä sitten? Yhteiskuntavastuun mittarit vertailussa. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Yritykset 36/2016. ISSN 1797-3562 Verkkojulkaisu.
- Lindroos, N. (2016). Yhteiskuntavastuu ja sääntely. Katsaus yritysten yhteiskuntavastuuseen liittyviin sääntelykehityskulkuihin eri puolilla maailmaa II. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Yritykset 29/2016. Verkkojulkaisu ISSN 1797-3562.
- Liuhamo, M. (2009). Riskiarviointiprosessi. Prosessikaavio. Aihealueet, Työturvallisuus ja riskienhallinta, Kokonaisvaltainen riskinarviointimalli. Työterveyslaitoksen verkkosivut. Viitattu 10.1.2018. <http://www.ttl.fi>
- Liusvaara, L. (2014). Kun vaan rehtori on korvat auki. Koulun kehittämällä pedagogista hyvinvointia. Turun yliopiston julkaisuja, Sarja C-osa 388. Painosalama Oy – Turku 2014.
- Loikkanen, T., Hyytinen, K. & Koivusalo, S. (2007). Yhteiskuntavastuu ja kilpailukyky suomalaisissa yrityksissä. Espoo VTT tiedotteita 2386.
- Luukkonen, T., Mäkelä, T., Pöllänen, Kaleoja, H., Mäntynen, J. & Rantala, J. (2012). Henkilö- ja tavaraliikenteen kehityskuva 2035. Taustaraportti liikennepoliittiseen keskusteluun. Liikenneviraston tutkimuksia ja selvityksiä 36/2012. Liikennevirasto, Helsinki 2012.

- Luoma, J. & Silla, A. (2012). Tieliikenteen turvallisuusjohtamisjärjestelmän valmistelu Liikennevirastossa. Esiselvitys. Espoo 2012. VTT Techlogy 52. Saatavissa: <http://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2012/T52.pdf>. Viitattu 11.5.2017.
- Luoma, J. & Sivak, M. (2012). Interactions of Environmental and Safety Measures for Sustainable Road Transportation. *European Transport Research Review*. 4 (4), 189-199.
- Luoma, J., Peltola, H. & Salenius, S. (2013). Miksi tieliikenteen turvallisuus Suomessa ei ole parhaiden maiden joukossa? Liikenneviraston tutkimuksia ja selvityksiä 44/2013. Liikennevirasto, Helsinki 2013. Saatavissa: https://julkaisut.vayla.fi/pdf3/lts_2013-44_miksi_tieliikenteen_web.pdf
- Luoto, I., Mäntylä, N., Perttola, L. & Siikavirta, K. (2020). Julkisen hallintotoimen oikeudelliset piirteet. Teoksessa: *Governance V. Hallintaa ja yhteistyötä 2020*. Julkaisija Tampereen yliopisto, Johtamisen ja talouden teidekunta. Tampere ja Vaasa 2020.
- Lähdesmäki, M. (2012). Studies on corporate social responsibility in the Finnish small business context. University of Helsinki. Ruralia Institute, Publications 26. (Verkkajulkaisu). Saatavissa: <http://hdl.handle.net/10138/228131>
- Lämsä, A-M., Keränen, A. & Savela, T. (2015). Vastuullinen johtajuus esimies-alaisuudessa. *Hallinnon Tutkimus* 34 (3), 205-218.
- Lämsä, A-M., Keränen, A. & Savela, T. (2018). Vauhtia vastuullisuuteen. Naisten ja johtamiskoulutuksen vaikuttavuus. ePooki 28/2018. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehittämisjulkaisut. Julkaisija: Oulun ammattikorkeakoulu oamk.fi/epooki. Painatus: Erweko Oy.
- Lönnqvist, A. & Mettänen, P. (2003). Suorituskyvyn mittaaminen – Tunnusluvut asiantuntija – Organisaation johtamisvälineenä. Paino: Edita Prima Oy, Helsinki.
- Löytty, M. (2014). Moottoriajoneuvon kuljettajien ajokunto ja ajoterveys tieliikenteen turvallisuustekijänä. *Trafin julkaisuja* 6/2014. ISSN 1799-0157 Verkkajulkaisu. Saatavissa: https://www.trafi.fi/filebank/a/1402584421/e2ec43592bd83fbf71a2649e852b9f85/14913-Trafin_julkaisu_6-2014.pdf
- Maak, T. (2007). Responsible leadership, stakeholder engagement, and the emergence of social capital. *Journal of Business Ethics* 74 (4), 329-343.
- MacIntyre, A. (2004). Hyvän johdon jäljillä. Suom. Niko Noponen. Gaudeamus, Helsinki. – Hyvän johdon hyve-ajattelun historian ja merkitykseen omana aikanamme.
- Malin, F., Norros, I. & Innamaa, S. (2017). Identification of accident risk and its application in traffic control. Accident risks in different road weather conditions on Finnish main roads. Research reports of the Finnish Transport Agency. Liikennevirasto 41/2017. Helsinki. Saatavissa: https://julkaisut.liikennevirasto.fi/pdf8/lts_2017-41_identification_accident_web.pdf
- Malin, F., Luoma, J. & Peltola, H. (2016). Tien kunnan vaikutukset liikenneturvallisuuteen. Liikenneviraston tutkimuksia ja selvityksiä 53/2016. Saatavissa: https://julkaisut.liikennevirasto.fi/pdf8/lts_2016-53_tien_kunnan_web.pdf
- Malkamäki, M. & Rautiainen, A. (2013). Laskentatoimi ja etiikka: rahastonhoitajien ja tilintarkastajien eettisten arvojen vertailu. *Liiketaloudellinen aikakauskirja* 2/2013, 115-129.
- Malkamäki, K., Ikonen, M. & Savolainen, T. (2019). Luottamus johtamisjärjestelmän uudistamisessa – Narratiivinen tapaustutkimus ei-henkilöityvän luottamuksen kehittymisestä vähittäiskaupan ketjuorganisaatiossa. *Hallinnon Tutkimus* 38 (1), 50-64, 2019.
- Malmelin, K. (2011). Arvojen markkinat: Oikeuttavat arvomaailmat suomalaisten suuryritysten yritys vastuupuheissa. Helsingin yliopisto, Valtiotieteellinen tiedekunta. Akateeminen väitöskirja. Unigrafia, Helsinki.

- Markley, M.J. & Davis, L. (2007). Exploring future competitive advantage through sustainable supply chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 37 (9), 763-774.
- Markkula, M. (2011). Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu: organisaatioiden kulmakivet. *Acta Wasaensia* No 243, Sosiaali- ja terveyshallintotiede. Vaasan Yliopisto.
- Martola, U. & Santala, R. (1997). Liiketoimintaprosessit – BPR-muutoksen johtaminen. WSOY-Kirjapainoyksikkö Porvoo.
- Mauno, S., Minkkinen, J. & Auvinen, E. (2019). Nakertaako työn intensiivisyyden lisääntyminen työssä suoriutumista ja työn merkityksellisyyttä? Vertaileva tutkimus eri ammattialoilta. *Hallinnon Tutkimus* 38 (4), 271-188.
- McElroy, M. W. (2011). Are materiality matrices really material? Published Dec 1, 2011. Saatavissa: <https://www.sustainablebrands.com/read/new-metrics/are-materiality-matrices-really-material>
- McKinnon, A., Cullinane, S., Browne, M. & Whiteing, A. (2010). *Green logistics*. Lontoo. Iso-Britannia, Kogan Page. p. 372.
- McKinnon, A., Browne, M., Piecyk, M. & Whiteing, A. (2015). *Green logistics: Improving the Environmental Sustainability of logistics*. 3rd edition. London: Philadelphia: Kogan Page. p. 426
- McWilliams, A. & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *The Academy of Management Review*, 26 (1), 117-127.
- McWilliams, A. (2011). Creating and capturing value: strategic corporate social responsibility, resource-based theory, and sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 37 (5), 1480-1495.
- Meklin, P. (2001). Tavoitteiden saavuttamisen arviointi kuntataloudessa. Teoksessa: Tulos, normi ja tilivelvollisuus. Näkökulmia tilintarkastukseen ja arviointiin. Toimittaneet: Arvo Myllymäki ja Jarmo Vakkuri. (s. 91-117.) Tampere University Press. Vammalan Kirjapaino Oy, Vammala 2001.
- Meklin, P. (2012). Vahva peruskunta yhdenvertaisten palvelujen turvaajana? *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 40 (3), 273-278.
- Meklin, P. & Näsi, S. (1994). Budjettiohjauksen uudistus ja laskentatoimen muuttuva rooli julkisessa hallinnossa. *Hallinnon Tutkimus* 1994, (4), 231-243. Kolmastoista vuosikerta.
- Metsämuuronen, Jari (2000). Metodologian perusteet ihmistieteissä. *Metodologia –sarja* 1. Painopaikka: Jaabes OU, Viro 2000.
- Metsäranta, H., Niinikoski, M., Laine, T. & Salonen, T. (2017). Liikennejärjestelmän toimintavarmuuden indikaattorit. *Trafin tutkimuksia* 5/2017. Verkkojulkaisu ISSN 2342-0294. Saatavissa: https://www.trafi.fi/filebank/a/1489404429/f81fc28261c7420f5d8105f65b70416c/24481-Trafi_05_2017_Liikennejarjestelman_toimintavarmuuden_indikaattorit.pdf
- Meri, V. (1991). Sanojen synty. Suomen kielen etymologinen sanakirja. Gummerus, Helsinki. ISBN 951-20-3777-7.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept II: another look at why organizations need strategies. *California Management Review*, 30 (1), 25-32.
- Mintzberg, H. (1991). *Strategic Thinking as Seeing*. Teoksessa: Näsi, Juha (Ed.): *Arenas of Strategic Thinking*. Helsinki: Foundation for Economic Education, 1991, 21-25.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Prentice Hall Europe, Harlow, England.
- Mintzberg, H. & Quinn, J.B. (1996). *The Strategy Process. Concepts, Contexts, Cases*. 3rd Edition. Eaglewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lambel, J. (1998). *Strategy safari: A guide four through the wolds of strategy management*. Prentice Hall, London 1998.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., Bradley, R.A. & Wood, D. J. (1997). *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*. *The Academy of Management Review*, 22 (4), 853-886.
- Moilanen, L. & Haapanen, A. (2006). *Yhteiskuntavastuun sosiaalinen ulottuvuus. Hyvät käytännöt yrityksen arjessa. Työ- ja elinkeinoministeriön työpoliittinen tutkimus, Nro 299*.
- Molarius, R. (2016). *Uusien tekniikoiden riskien ennakointi. Viranomaisyhteistyö rakennetun ympäristön riekien tunnistamiseksi. Akateeminen väitöskirja, VTT Science 120. Tampereen teknillinen yliopisto, Teknologian tutkimuskeskus Oy, Espoo 2016*.
- Mononen, P., Leviäkangas, P., Roine, M. & Haapasalo, H. (2014). *Trafín vaikuttavuustutkimus, osaraportti I. Trafi osana liikennepolitiikan kokonaisuutta. Trafín hallinnollinen ja toiminnallinen arkkitehtuuri. Oulun yliopiston tuotantotalouden työpapereita 2/2014*.
- Mononen, P. & Leviäkangas, P. (2014). *Trafín vaikuttavuustutkimus, osaraportti II. Trafín vaikuttavuustutkimuksen rajaus. Palveluiden priorisointi. Oulun yliopiston tuotantotalouden työpapereita 3/2014*.
- Montgomery, C. (2012). *Strategisti – Ole johtaja, jonka yrityksesi tarvitsee*. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna.
- Multaharju, S. (2016). *Managing sustainability-related risks in supply chains*. *Acta Universitatis Lappeenrantaensis 725*. Lappeenranta University of Technology. Yliopistopaino.
- Murray, M. (2017). *Creating a Logistics Strategy for Your Supply Chain Management. Why Should Your Company Develop a Formal Logistics Strategy? Saatavissa: <https://www.thebalance.com/creating-a-logistics-strategy-supply-chain-management-2221277>*
- Myllykangas, P. (2009). *Sidosryhmäsuhteet liiketoiminnan arvon luomisessa. Palveluyksiköstä liiketoiminnaksi, episodi yrityksen elämää. Acta Universitatis Tamperensis 1387*. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print Tampere 2009.
- Myllymäki, A. & Vakkuri, J. (toim.) (2001). *Tulos, normi ja tilivelvollisuus. Näkökulmia tilintarkastukseen ja arviointiin*. Tampere University Press. Vammalan Kirjapaino Oy, Vammala 2001.
- Mäkinen, O. (2005). *Tieteellisen kirjoittamisen ABC. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki. Painopaikka: Karisto Oy, Hämeenlinna 2005*.
- Mäkinen, J. & Saxèn, H. (toim.) (2013). *John Rawlsin filosofia. Oikeudenmukaisuus moniarvoisessa yhteiskunnassa. Gaudeamus, Helsinki 2013*.
- Mäkipeska, M. & Niemelä, T. (2005). *Haasteena luottamus – Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne*. Kustantaja: Edita Publishing Oy.
- Mälkiä, M. (1994). *Hallintohistoriallisen tutkimuksen asemasta julkishallintotieteen kentässä. Hallinnon Tutkimus, 13 (3), s. 177-183*.
- Männikkö, M. & Lammi, K. (2019). *Poliisin liikennevalvonta. Tuloksellisuustarkastuskertomus. Valtiontalouden tarkastusviraston tarkastuskertomukset 5/2019. Grano Oy, Helsinki 2019. Saatavissa: <https://www.vtv.fi/app/uploads/2019/03/VTV-Tarkastuskertomus-5-2019-Poliisin-liikennevalvonta.pdf>*
- Määttä, S. (2000). *True and fair view – Ajatuksia oikeista ja riittävästä tiedoista ja kuvasta erityisesti Suomessa käydyn keskustelun valossa*. Turun Kauppakorkeakoulun julkaisuja 2.
- Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. (2004). *Tulevaisuuden liiketoimintaverkot: Johtaminen ja arvontuonti. Teknologiainfo Teknova. Helsinki*.

- Möttö, K. (2015). Järki ja tunteet muutosprosessin myllerryksessä: liikennehallinnon virastouudistus Case-Liikenteen turvallisuusvirasto. Lisensiaatintutkimus, Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu.
- Neilimo, K. (2004). Yrityksen yhteiskuntavastuu ja hyvä yrityksen johtaminen. Teoksessa: Järvinen, R. (toim.) Yhteiskuntavastuu. Tampere University Press, 125-137.
- Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. (2010). Johdon laskentatoimi. Edita Publishing Oy, Helsinki.
- Niinikoski, M. & Moilanen, P. (2017). Teliikenteen suoritelaskennan kehittäminen. Liikenneviraston tutkimuksia ja selvityksiä 49/2017. Verkkojulkaisu pdf. Saatavissa: www.liikennevirasto.fi.
- Niemelä, P. (2000). Turvallisuuden käsite ja tarkastelukehikko. s. 21-26. Teoksessa: Niemelä, P. & Lahikainen, A.R. (toim.) Inhimillinen turvallisuus. Kirjakas/Tallprint. tallinna.
- Niemelä, M., Pirker, A. & Westerlund, J. (2008). Strategiasta tuloksiin – tehokas johtamisjärjestelmä. WSOYpro, Ekonomia-sarja. Helsinki.
- Nieminen, M., Rilla, N., Leikas, J. & Ikonen, V. (2018). Innovaatiotoiminnan yhteiskunnallinen vaikuttavuus. Teoksessa: S. Viljanen & P. Juuti (toim.) Arvovallankumous. Eettisyys innovaatioiden lähteenä yhteiskunnallisessa yrityksessä. Edita Publishing Oy.
- Niskala, M., Pajunen, T. & Tarna-Mani, K. (2009). Yhteiskuntavastuun raportointi. Raportointi- ja laskentaperiaatteet. KHT-Media Oy. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.
- Niskala, M., Pajula, T. & Tarna-Mani, K. (2013). Yritysvastuu – Raportointi ja laskentaperiaatteet. KHT-Media OY, Helsinki.
- Nisula, J. (2015). Riskiperusteinen vaikuttaminen. Tiedosta toimenpiteisiin – projekti. Trafin tutkimuksia 11/2015. Verkkojulkaisu ISBN 978-952-311-095-3. Saatavissa: https://arkisto.trafi.fi/filebank/a/1435242558/b23dc5dc9c2ddb85727a8b2d4460c72/17950-Trafin_julkaisuja_TITO_Tutkimusraportti_11_2015_v2_.pdf
- Nisula, J. (2018). A risk management framework for a complex adaptive transport system. Doctoral thesis. University of Toulouse. Saatavissa: https://arkisto.trafi.fi/filebank/a/1535534228/58ea69115582a128c4692e1a7c02d651/31713-Nisula_PhD_dissertation_2018.pdf
- Nolan, P. & Slater, G. (2010). Visions of the future, the legacy of the past: demystifying the weightless economy. *Labor History* 51 (1), 7-27.
- Nordin, P. & Jalonen, H. (2015). Hyvinvointiverkosto institutionaalisenä yrittäjyytenä. Tapaustutkimus Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointiohjelman toteuttajaverkostossa. *Hallinnon Tutkimus* 34 (2), 123-140, 2015.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and Practice*. Western Michigan University. Printed in the United States of America. Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, 6th ed.
- Nybohm, T., Virtanen, A. & Järvenpää, M. (2019). Legitimointistrategioiden käyttö kuntien ympäristöraportoinnissa. *Hallinnon Tutkimus* 38 (2), 89-109.
- Nykänen, L. (2012). Tiekuljetusalan energiategokkuuden ja hiilidioksidipäästöjen kansainvälinen vertailu. Diplomityö. Tampereen teknillinen yliopisto. Liikenne- ja kuljetusjärjestelmät. Saatavissa: <https://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/21355/Nyk%C3%A4nen.pdf?sequence=1>
- Nykänen, L., Rantala, J. & Liimatainen, H. (2015). Sustainable and responsible freight transport through public-private collaboration: Finnish road freight responsibility model. *Nordic Logistics Research Network Publisher* 15, 238-252, 2015.
- Nykänen, L. & Liimatainen, H. (2015). "Towards Sustainable Logistics and Supply Chain Management" NoForma 2015, Post Conference Proceedings, Molde, 3-5 June 2015. *Nordic Logistics Research Network Molde University College*. Saatavissa: <http://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/92960?locale-attribute=en>

- Nykänen, L. & Karhula, K. (2015). Tieliikenteen tavarankuljetusyritysten vastuullisuusmalli – ohjeistus ja käyttöliittymä. Trafín tutkimuksia 2/2015. ISSN 2342-0294 Verkkojulkaisu. Saatavissa: https://www.trafi.fi/filebank/a/1429796849/ead45a8591946805a0fc649a833e1718/17375-Trafin_tutkimuksia_02-2015_-_Vastuullisuusmalli_-_ohjeistus_ja_kayttoliittyma.pdf
- Nykänen, L. & Viri, R. (2016). Tieliikenteen kuljetusyritysten vastuullisuusmalli. Tilaajaohjeistus. Trafín tutkimuksia 13/2016. Verkkojulkaisu ISSN 2342-0294. Saatavissa: https://www.trafi.fi/filebank/a/1465480577/b8db52fa08391e95c5e39329e2441d75/21740-Vastuullisuusmallin_kokeiluprojekti_henkilokuljetusyrityksissa_tutkimusraportti_13_2016.pdf
- Nykänen, L. & Lauhkonen, A. (2016). Vastuullisuusmallin kokeiluprojekti henkilöliikenneyrityksissä. Trafín julkaisuja 13/2016. Verkkojulkaisu ISSN 1799-0157. Saatavissa: https://arkisto.trafi.fi/filebank/a/1530788632/8cbce29f113fea52c130eac9e82779dd/31231-Vastuullisuusmallin_kokeiluprojekti_henkilokuljetusyrityksissa_Trafin_julkaisu_13_2016.pdf
- Näsi, J. (2002). Arvot ja strategia. Inhimillinen tekijä strategia-areenalla. Teoksessa P. Juuti (toim.). Ethosta etsimässä. Puheenvuoroja johtamisen ja yrittämisen etiikasta. Juva: PS-kustannus. Aavaranta-sarja nro 50.
- Näsi, J. & Aunola, M. (2004). Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. MET-julkaisuja 12/2002. 2. uud. painos. Metalliteollisuuden Kustannus Oy. Painopaikka: Tammerpaino Oy, Tampere 2004.
- Näsi, J. & Neilimo, K. (2008). Mitä on liiketoimintaosaaminen. WS Bookwell Oy. Juva 2008.
- Näsi, S., Leppänen, P. & Meklin, P. (2008). Näkyvät ja näkymättömät kustannukset kunnan sisäisillä markkinoilla. Case: peruskoulutus Tampereen kaupungissa. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 36 (2), 171-180.
- Oedewald, P. & Reiman, T. (2006a). Turvallisuuskriittisten organisaatioiden toiminnan erityispiirteet. VTT Publications 593. Espoo VTT. Saatavissa: <https://www.vtt.fi/inf/pdf/publications/2006/P593.pdf>
- Ojala, T. (2014). Tieliikenneonnettomuudet raskaan liikenteen työturvallisuusongelmana. Safety Futures, Tapaturmavakuutuslaitosten liitto TVL 2014. Saatavissa: <file:///C:/Users/Kaija/Downloads/Tieliikenneonnettomuudet%20raskaan%20oliikenteen%20tyoturvallisuusongelmana.pdf>
- Ojala, T. (2013). Turvallisuusjohtaminen ja raskasta ammattiliikennettä ohjaava lainsäädäntö. Trafín julkaisuja 21/2013. ISSN 1799-0157 Verkkojulkaisu. Saatavissa: https://www.trafi.fi/filebank/a/1381150768/dd3c2a86164bc06a83b53ad90515fcf2/13305-Trafin_julkaisu_21-2013_-_Raskaan_liikenteen_lainsaadanto.pdf
- Ollila, S. & Kujala, A. (2018). Narsistinen johtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Hallinnon Tutkimus 37 (3), 187-200.
- Ollila, S. & Kujala, A. (2020). Moninaisuus työelämässä ja johtamisessa – erityisherät persoonat työssä. Hallinnon Tutkimus 39 (2), 90-102.
- Onkila, T. & Siltaoja, M. (2010). Monologista dialogia? Kriittinen diskurssianalyysi yritysten toimija-aseman rakentumisesta yritysvaluoraportteissa. Liiketaloudellinen aikakauskirja 4/2010, 352-368.
- Otala, L. (2000). Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. 3. uudistettu painos. Ekonomia-sarja. WSOY – Kirjapainoyksikkö, Porvoo 2000.
- Otala, L. (2008). Osaamis pääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOYpro, WS Bookwell Oy.
- Paananen, J. (2019). Yhteisymmärryksen rakentaminen monikulttuurisilla lääkärin vastaanotoilla. Akateeminen väitöskirja. Turun yliopiston julkaisuja, Sarja C osa 465. Turun yliopisto, Turku 2019.

- Pakkala, Arja (2011). Osallistavaksi työyhteisövalmentajaksi kehittyminen. Tapaustutkimus henkilöstönkehittäjän kasvattajuuden löytymisestä. Acta Universitatis Tamperensis 1623. Tampereen Yliopisto Oy – Juvenes Print, Tampere 2011.
- Pakarinen, A., Tala, J. & Hämynen, L. (2010). Vaikutusten arviointi vuoden 2009 hallituksen esityksissä. Oikeuspoliittisen tutkimuslaitoksen tutkimustiedonantoja 104. Oikeuspoliittinen tutkimuslaitos, Helsinki.
- Palomäki, R. (2020). Julkisen hallinnon haasteita ja mahdollisuuksia digitaalisessa transformaatiossa. Hallinnon Tutkimus 39 (3), 173-187.
- Panapanaan, V.M., Linnanen, L., Karvonen, M. & Phan, V.T. (2003). Roadmapping Corporate Social Responsibility in Finnish Companies. Journal of Business Ethics 44, 133-148.
- Pantzar, M. & Shove, E. (2010). Temporal rhythms as outcomes of social practices. A Speculative discussion. Ethnologia Europea. Journal of European Ethnology, 40 (1), 19-29.
- Pasanen, P. (2009). Merenkulun turvallisuuden koetinkiviä. Terminologisen tiedon poiminta teksteistä. Helsinki, University Translation Studies, Monographs 5, Vol. 5.
- Payne, A., Storbacka, K. & Frow, P. (2008). Managing the Co-Creation of Value. Journal of the Academy of Marketing Science, 36, 83-96.
- Pearce, C. L., Wassenaar, C. L. & Manz C. C. (2014). Is shared leadership the key to responsible leadership? The Academy of Management Perspectives 28 (3), 275-288.
- Pedersen, E. R. (2006). Making corporate social responsibility (CSR) operable: How companies translate stakeholder dialogue into practice. Business and Society Review 11 (2), 137-163.
- Pellinen, J. (2003). Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. Talentum.
- Peltola, V. (2016). Tavarankuljetusten ja logistiikan energiatehokkuussopimus. Trafín julkaisu 11/2016. Verkkojulkaisu ISSN 1799-0157. Saatavissa: https://www.trafi.fi/filebank/a/1475056947/06cc2c12edc26c67ae07c62980746173/22480-ETS_vuosiraportti_tavara-liikenne__2015_20160928.pdf
- Peltola, V. (2017). Tavarankuljetusten ja logistiikan energiatehokkuussopimus. Loppuraportti 2008-2016. Trafín julkaisuja 10/2017. Saatavissa: https://arkisto.trafi.fi/filebank/a/1497616637/7fe17efc7114754ad8741bc3be14693/26241-Tavarankuljetus_ES_loppuraportti_2008_2016_FINAL_16062017_trafi.pdf
- Peltonen, T. (2012). Kohti johtamisen käsitehistoriaa Suomessa: 1950-luvun oppikirjojen kieli. Hallinnon Tutkimus, 31 (4), 277-293.
- Pentti, V. (2003). Turvallinen yhteisö – turvattu yksilö. Turvallisuutta kasvatuksen ja yhteiskuntapolitiikan keinoin. Yliopistopaino, Helsinki.
- Peräaho, M. (2013). Toistuvien liikennejärjestelmien seuraamusjärjestelmien kehittäminen. Kat-saus: eurooppalaiset järjestelmät. Trafín julkaisuja 19/2013. Saatavissa: https://www.trafi.fi/filebank/a/1379398818/cbeccc4aa62167cf573ae0363679b61/13193-Trafín_julkaisu-ja_19-2013_-_Virhepiste.pdf
- Piecyk, M. I. (2010). Analysis of Long-term Freight Transport, Logistics and Related CO₂ Trends on a Business-as-Usual Basis. Väitöskirja. Heriot-Watt University. Saatavissa: http://www.ros.hw.ac.uk/bitstream/10399/2326/1/PiecykMI_sml.pdf
- Piirto, L. (2016). Selvitys sidosryhmien käsityksistä suomalaisten yritysten yhteiskuntavastuusta. Kilpailukyky. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu 21/2016. Verkkojulkaisu, ISSN 1797-3562. Viitattu 28.1.2017.
- Pihlajasaari, P. (2015). Eettinen organisaatiokulttuuri. Yhteydet työhyvinvointiin ja työpaikanvaihtoihin. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 542.

- Pihlajasaari, P., Feldt, T., Lämsä, A.-M., Huhtala, M. & Tolvanen, A. (2013). Eettinen kuormittuneisuus ja sen yhteydet organisaatiokulttuuriin kaupunkiorganisaatiossa, suunnittelutoimistossa ja pankissa. *Hallinnon Turkimus*, 32 (2), 75-94.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2006). *Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. Harvard Business Review, 84 (12), 78-92.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2011). *The Big Idea: Creating Shared Value*. Harvard Business Review 89, (1-2), 62-77.
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2004). *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*. Harvard Business School Publishing, Boston, Massachusetts, USA.
- Puheloinen, A. (2013). Turvallisuus mahdollistaa kestävä yhteiskunnan. Teoksessa: *Kestävä johtajuus. Bisneksen uusi elinehto*. (toim.) Bärlund, A. & Perko, S. (2013). Julkaisija: Talentum Media Oy.
- Puroila, J. (2015). What really matters? Materiality disclosures in sustainability reporting practices. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu. Saatavilla: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201512032480>. Viitattu 31.3.2016.
- Pätälä, S. & Tuurnas, S. (2019). Järjestöt kansalaisten edustajina hallinnonuudistuksessa? Legitimointia, mahdollisuuksia ja odotuksia. *Hallinnon Tutkimus* 38 (4), 289-303.
- Pöllänen, M., Ahlroth, J., Aalto, E. & Liimatainen, H. (2013). Liikenteen turvallisuuden ja ympäristövaikutusten synergiat ja vastakkainasettelut. *Trafin julkaisuja* 4/2013. ISSN 1799-0157 Verkkojulkaisu. Saatavissa: https://www.trafi.fi/filebank/a/1363092902/3421823cf730c6de9c02aa4ea3e0217e/11792-Trafin_julkaisuja_04-2013_-_Liikenteen_turvallisuuden_ja_ymparistovaikutusten_synergiat_ja_vastakkainasettelut_2.pdf
- Pöllänen, M., Nykänen, L., Liimatainen, H. & Wallander, J. (2014). Tieliikenteen toimintaympäristö ja liikkuminen vuonna 2030 – neljä skenaariota. *Trafin tutkimuksia* 1/2014. ISSN 2342-0294 Verkkojulkaisu. Saatavissa: https://www.trafi.fi/filebank/a/1392112085/8522e-c83bc923177687b13c97f23204a/14192-Trafin_tutkimuksia_01-2014_-_Tieliikenneskenaariot_2030.pdf
- Pöllänen, M., Mäkelä, T., Nykänen, L., Liimatainen, H. & Mäntynen, J. (2015). Liikenteen markkinat Suomessa. *Trafin tutkimuksia* 16/2015. Saatavissa: https://www.trafi.fi/filebank/a/1452675021/34e771ac250db32ab331b2d71ae92ffc/19497-Liikennemarkkinat_raportti_2015-12-10.pdf
- Pöyskiö, T., Hurskainen, E., Lapp, T. & Vaarala, H. (2016). Automaatio ja digitalisaatio logistiikassa, kehitysnäkymiä Suomessa ja maailmalla. Helsinki: Liikennevirasto, liikenne ja maankäyttö-osasto. Liikenneviraston tutkimuksia ja selvityksiä 41/2016. Saavissa: https://julkaisut.liikennevirasto.fi/pdf8/lts_2016-41_automaatio_digitalisaatio_web.pdf
- PriceWaterhouseCoopers Oy:n 2015 julkaisema yritysvaluuttabarometri. Yritysvastuubarometri kertoo kärjen karkaavan 14.9.2015, Sirpa Juutinen, PWC. Viitattu 18.4.2016. https://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=13&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKewiThM6nx5fMAhUM8RQKHU_jBzoQFghcMAw&url=http%3A%2F%2Fdfif.fi%2Fblog%2Fblogit%2Fkumppaniblogit%2F2015%2F09%2F14%-2Fyritysvastuubarometri-kertoo-karjen-karkaavan%2F&usq=AFQjCNH164ofuSZP4uGF5CZOWyWslJRBQg
- Raitio, K. & Rytteri, T. (2005). Metsähallituksen ja valtio-omistajan vastuu Ylä-Lapin porotalouden ja metsätalouden välisessä kiistassa. *Metsätieteen aikakauskirja*, tutkimusartikkeli 2/2005, 117-137.

- Rantala, J., Häyrynen, J.-P. & Kallberg, H. (2004). Tieliikenteen väyläpalvelujen merkitys elinkeinoelämälle. Tiehallinnon selvityksiä 26/2004. Tiehallinto, s. 75. Edita Prisma Oy, Helsinki 2004.
- Rantasila, K. (2013). Measuring logistics costs. Designing a generic model for assessing macro logistics costs in a global context with empirical evidence from the manufacturing and trading industries. Turun kauppakorkeakoulu, Sarja A-8:2013. Newprint Oy, Raisio 2013.
- Rauhamaäki, H., Viitanen, L. & Liedes, M. (2006). Raskaiden ajoneuvojen polttoainekulutuksen seurantajärjestelmien kehittäminen. Tutkimusraportti 63, Tampere. Tampereen teknillinen yliopisto, Liikenne- ja kuljetustekniikan laitos. 68 s.
- Reiman, T., Pietikäinen, E. & Oedewald. (2008). Turvallisuuskulttuuri. Teoria ja arviointi. Edita Prima Oy, Helsinki. Saatavissa: <https://www.vtt.fi/inf/pdf/publications/2008/P700.pdf>
- Reiman, T., Silla, A., Heikkilä, J., Pietikäinen, E. & Luoma, J. (2012). Turvallisuuskulttuuri liikennejärjestelmässä. Espoo 2012. VTT Technology 4. 43 s. Saatavissa: <https://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2012/T4.pdf>
- Renn, O. (2008). Risk governance. Coping with uncertainty in a complex world. Earthscan publishing LTd, London, UK, 163.
- Rest, J. R., Narvaez, D., Bebeau, M. J. & Thoma, S. J. (1999). Postconventional moral thinking. A neo-Kohlbergian approach. Mahwah: Erlbaum.
- Riisikko, T. (2009). Safety, healthy and productivity of cold work. A Management model, implementation and effects. Acta Universitatis Ouluensis C Technica 332. Oulu University Press. Oulu 2009.
- Riivari, E. (2016). Virtues for Innovativeness: A Mixed Methods Study of Ethical Organisational Culture and Organisational Innovativeness. Jyväskylä Studies in Business and Economics 168. Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä 2016.
- Ritvanen, V., Inkiläinen, A., Bell, A. v., Santala, J. & Relander, S. (2011). Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. Suomen huolintaliikkeiden liitto: Suomen Osto- ja Logistiikayhdistys LOGY. Helsinki.
- Robson, L., Clarke, J., Cullen, K., Bielecky, A., Severin, C., Bigelow, P., Irwin, E., Culyer, A.J. & Mahood, Q. (2007). The effectiveness of occupational health and safety management system interventions: a systematic review. Safety Science, 45, 329-353.
- Rohweder, L. (2004). Yritysvastuu – kestävä kehitysorganisaatiossalla. WS Bookwell Oy, Porvoo.
- Roine, M. (2013). Tieliikenteen turvallisuustoiminnan työnjako. Selvitysmiehen raportti, Liikenne- ja viestintäministeriön julkaisuja 29/2013. Saatavissa: julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/77949/Julkaisuja_29-2013.pdf
- Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. (2014). Tutkimuksen voima sanat. Kustantaja: Sanoma Pro Oy. 1.-3- painos 2014. Helsinki.
- Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T. & Koivunen, N. (2005). Jaetun johtajuuden särmät. Helsinki.
- Rouhiainen, S. (2014). Matkalla mallimaaksi? Kestävän kehityksen juurtuminen Suomessa. Publications of the University of Eastern Finland. Dissertations in Social Sciences and Business Studies No 88. ISSN 1798-5757. (pdf).
- Ruokolainen, M. (2011). Do Organizational and Job-Related Factors Relate to Organizational Commitment? A Mixed Method Study of the Associations. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 428. Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä 2011.

- Saari, E., Hyytinen, K., Hasu, M., Hyypiä, M., Korvela, P., Käpykangas, S., Leväsluoto, Melkas, H., Nordlund, A., Pekkarinen, S. & Toivanen, M. (2018). *Kokeilut käytäntöön – työkirja*. 1. painos 2018. Julkaisija: Työterveyslaitos.
- Sajama, S. (2001). Vastuun alkuperäinen konkreettinen merkitys. Teoksessa: Itonen, M. (toim.) *Ihminen, mikä ja kuka olet? Filosofisia polkuja kasvatukseen, kasvuun ja olemiseen*. Tampereen yliopistopaino Oy. Tampere, 314-329.
- Saksi, J. (2013). Johtajat toimialamurroksen keskiössä. Suomalaisen finanssialan ylimmän johdon selontekoja johtajuudesta. *Jyväskylän Studies in Business and Economics* No 135. Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä 2013. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/42258/978-951-39-5400-0.pdf?sequence=2>
- Salanne, I. & Rantala, J. (2007). Logistiikkajärjestelmä, tiekuljetusten turvallisuus ja alan kehittyminen. Logistiikkajärjestelmän vaikutukset tiekuljetusten toimintamalleihin, liikenneturvallisuuteen ja alan houkuttelevuuteen sekä kehittymiseen. Ajoneuvohallintokeskus (AKE), Tutkimuksia ja selvityksiä Nro 14/2007. Saatavissa: <https://www.trafi.fi/filebank/a/1321969254/de584ad97fda85bd7663928d8be1eb79/1317-AKE1407LOGHO2.pdf>
- Salanne, I., Rönkkö, S., Tikkanen, M. & Perttula, P. (2013). Ajo- ja lepoaikasäädösten vaikutukset. *Trafin julkaisuja* 22/2013. ISSN 1799-0157 Verkojulkaisu. Saatavissa: https://www.trafi.fi/filebank/a/1388410753/ea7ed86abe9beb74a4773eb2c3783f67/13903-Trafin_julkaisuja_22-2013_-_Ajo-ja_lepoaikasaadosten_vaikutukset.pdf
- Sallinen, M., Kuikka, P., Hämäläinen, J. & Kujala, T. (2013). Roadmanship -vaaratilanteiden ilmoittamisen ja raportoinnin kehittäminen maantiekuljetuksissa. *Trafi julkaisuja* 23/2013. Saatavissa: http://www.trafi.fi/tietopalvelut/julkaisut/2013_julkaisut/roadmanship_maantiekuljetuksissa.
- Sallinen, M., Kuikka, P., Hämäläinen, J. & Kujala, T. (2013). Vaaratilanteiden ilmoittamisen ja raportoinnin kehittäminen maantiekuljetuksissa. *Trafin julkaisuja* 23/2013. Saatavissa: https://www.trafi.fi/filebank/a/1383826677/doc1ccd918ba235740ob78e1444dd971/13567-Trafin_julkaisuja_23-2013_-_Vaaratilanteiden_ilmoittamisen_ja_raportoinnin_kehittaminen_maantiekuljetuksissa.pdf
- Salmi, I. (2015). Mitä tilinpäätös kertoo? 8. uudistettu painos. Edita Publishing Oy.
- Salminen, A. & Niskanen, J. (1996). *Markkinoiden ehdoilla? Arvioita markkinaohjautuvuudesta julkisessa sektorissa*. Valtiovaranministeriö. Vaasan yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Helsinki 1996.
- Salminen, S., Ruotsala, R., Vorne, J. & Saari, J. (2007). Työturvallisuuslain toimeenpano työpaikoilla. Selvitys uudistetun työturvallisuuslain vaikutuksista työpaikkojen turvallisuustoitintaan. Sosiaali- ja terveysministeriön (STM) selvityksiä 4/2007. Saatavissa: https://stm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/uudistettu-tyoturvallisuuslaki-saanut-aikaan-muutoksia-tyopaikoilla
- Salminen, A. & Mäntysalo, V. (2013). Epäeettisestä tuomittavaan: korruptio ja hyvä veli – verkostot Suomessa. Vaasan yliopiston julkaisuja, selvityksiä ja raportteja 182, (verkojulkaisu ISBN 078-952-476-429-2.)
- Salminen, A. & Viinämäki, O.-P. (2017). Piilokorruptio Suomessa. Mitä kansalaiset kertovat? Vaasan yliopisto, Vaasan yliopiston raportteja 3. Verkojulkaisu, ISBN 978-952-467-740-8.
- Salmivaara, V. & Kibler, E. (2019). “Rhetoric Mix” of Argumentations: How Policy Rhetoric Conveys Meaning of Entrepreneurship for Sustainable Development. *Entrepreneurship Theory and Practice* 00(0)1-33, 2019. SAGE. Saatavissa: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1042258719845345>

- Salmivaara, V., Martela, F. & Heikkilä, J-P. (2020). Radikaali psykologinen turvallisuus tilapäisorganisaation luovan ja tuloksellisen toiminnan mahdollistajana. *Hallinnon Tutkimus* 39 (3), 188-204.
- Salo, P. & Kuittinen, M. (2005). Ihminen organisaatiossa ja organisaatio ihmisenä – organisaatio-otatojen kadottamisesta postmodernissa organisaatiotutkimuksessa. *Hallinnon Tutkimus* 24 (4), 26-34.
- Saloniemi, A. (1999). Työn tekemisen turvallisuus, rakenteet ja rakentaminen. Sosiologia näkökulmia rakennustyöhön ja työsuojeluun. Akateeminen väitöskirja. Sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos. Tampereen yliopisto. Tampere.
- Sanchez, R. & Heene, A. (2004). *The New Strategic Management. Organization, Competition and Competence*. New York: John Wiley & Sons, Inc. (309 s.).
- Savolainen, S. (2015). Kognitiivinen tunnearvioteoria ja psykologinen hyväksyminen organisaatiomuutoksen kohtamisessa. *Jyväskylä Studies in Computing* 226. Jyväskylä University Printing House.
- Sneider, A. & Meins, E. (2011). Two Dimensions of Corporate Sustainability Assessment: Towards a Comprehensive Framework. *Business Strategy and the Environment*. First published: 31 July 2011. Saatavissa: <https://doi.org/10.1002/bse.726>
- Sneider, L. & Wallenberg, C. (2012). Implementing sustainable sourcing – Does purchasing need to change. *Journal of Purchasing & Supply Management* 18 (4), 243-257.
- Senge, P.M.(1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday Currency. New York.
- Sen, S. & Bhattacharya, C. B. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research*, 225-243.
- Schaltegger, S. (2012). Sustainability Reporting in the Light of Business Environments. http://www2.leuphana.de/umangement/csm/content/nama/downloads/download_publicationen/Schaltegger_Sustainability_Reporting_in_the_Light_of_Business_Environments.pdf Viitattu 22.4.2017.
- Shaukat, A., Qiu, Y. & Trojanovski, G. (2015). Board Attributes, Corporate Social Responsibility Strategy, and Corporate Environmental and Social Performance. *Journal of Business Ethics*. Vol. 135, 569-585.
- Shibuya, H., Cleal, B. & Kines, P. (2010). Hazard scenarios of truck drivers' occupational accidents on and around trucks during loading and unloading. *Accident Analysis and Prevention*, 42, 19-29.
- Sianoja, M. (2018). The Virtues of Rest Recovery from work during lunch breaks and free evenings. <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/104058/978-952-03-0786-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Silla, A. & Luoma, J. (2014). Turvallisuuden ja toimintavarmuuden hallinta tieliikenteen kuljetusyrityksissä. VTT, *Technology* 149. ISSN 2242-122X Verkkojulkaisu. + VTT:n tutkimusraportti ”Turvallinen liikenne 2025 – tutkimusohjelma.” Saatavissa: <http://www.vtt.fi/proj/tl2025/> Viitattu 11.10.2016.
- Siljander, P. (1988). Hermeneuttisen pedagogiikan pääsuuntaukset. *Oulun yliopiston kasvatustieteiden teidekunnan tutkimuksia* 55/1988.
- Siljander, P. & Karjalainen, A. (1991). Merkitysten käsite kasvatustieteessä. *Kasvatus* 22 (5-6), 377-386.
- Sillanpää, M. (1990). Yrityksen yhteiskunnallisen vastuun käsite ja sen implikaatiot yrityksen strategiselle päätöksenteolle. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja. Sarja A, tutkimuksia ja raportteja 53. Tampere.

- Sillanpää, I. (2010). Supply chain performance measurement in the manufacturing industry. A single case study research to develop. A supply chain performance measurement framework. *Acta Universitatis Ouluensis. C Technica* 374. University of Oulu.
- Sillanpää, E. (2018). Customer Integration into Service Innovations by Developing Information Integration between Parties and Increasing Opportunity to Influence FM Services. Tampere University of Technology. Publication; Vol. 1523. Saatavissa: https://tutcris.tut.fi/portal/files/13922243/sillanpaa_1523.pdf
- Siltaoja, M. (2004). Yrityksen yhteiskunnallinen vastuu ja yrityksen maine suomalaisen lehtitalon esimiesten käsityksissä. *Liiketaloudellinen aikakauskirja* 3/04, 294-324.
- Similä, A. & Ristola, J. (2017). Parempia väyliä – sujuvampaa liikennettä. Selvitys liikenneverkon kehittämisestä liiketaloudellisesti: Ratkaisujen Suomi. Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-243-495-1>
- Simola, A. (2005). Turvallisuuden johtaminen esimiestyönä. Tapaustutkimus pitkäkestoisen kehittämishankkeen läpiviennistä teräksen jatkojalostustehtaassa. Akateeminen väitöskirja. Oulun yliopisto, Tuotantotalouden osasto, Työtieteen yksikkö. Oulu University Press, Oulu 2005.
- Simon, H. A. (1997). *Models of Bounded Rationality*. Cambridge, Mass: MIT Press.
- Sirkiä, A. & Karhu, M. (2019). Tavarajan arvo liikenteessä. Väyläviraston julkaisuja 27/2019. Väylävirasto, Helsinki 2019. Saatavissa: https://julkaisut.vayla.fi/pdf12/vj_2019-27_tavarajan_ajan_web.pdf
- Slant, O. & Rantala, K. (2013). Vaikutusten arviointi ja lainvalmistelun perustietoja vuoden 2012 hallituksen esityksissä. Oikeuspoliittisen tutkimuslaitoksen tutkimustiedonantoja 122. ISSN 1235-9254.
- Slaper, T. & Hall, T. (2011). *The Triple Bottom Line: What Is It and How Does it Work?* Indiana Business Review.
- Solakivi, T. (2014). The connection between supply chain practices and performance – Evidence from multiple surveys and financial reporting data. *Publications of Turku School of Economics, A-4:2013*.
- Solakivi, T., Ojala, L., Laari, S., Lorentz, H., Kiiiski, T., Töyli, J., Malmsten, J., Bask, A., Rintala, O., Paimander, A. & Rantala, H. (2018). *Logistiikkaselvitys 2018*. Turun Kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja E-2:2018. Saatavissa: <https://blogit.utu.fi/logistiikkaselvitys/wp-content/uploads/sites/92/2019/01/Logistiikkaselvitys-2018-FINAL.pdf>
- Solomon, R. C. & Flores, F. (2001). *Building Trust in Business, Politics, Relationships, and Life*. New York: Oxford University Press.
- Solomon, R. C. (2004). Aristotle, ethics and business organizations. *Organization studies* 25, 1021-1043.
- Sorsa, A. & Turtia, K. (toim.). (1997). *Nykysuomen käyttötieto. Sivistyssanat, Oikeinkirjoitus, Lyhenteet, Paikanimet*. Otavan Kirjapaino, Keuruu 1997.
- Sorsa, K. (2010). Itsesääntely ja yhteiskuntavastuu. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. *Kilpailukyky* 45/2010. Saatavissa: <http://tem.fi/documents/1410877/2869440/Itses%C3%A4ntely+ja+yhteiskuntavastuu.pdf/4283142a-3faa-4d2e-82da-5c9af1a15482>
- Sorsa, V-P. (2013). Yritysvastuu ja politiikka. Teoksessa: *Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa*. (toim.) Maria Joutsenvirta, Minna Halme, Mikko Jalas ja Jukka Mäkinen. Gaudeamus, Helsinki University Press, Helsinki 2011. Painopaikka: Tallinna Raamatutrukikoda 2013. s. 150-173.

- Sorsa, V-P. (2018). Arvoista arvottamiseen: uuden arvososiologian sovelluksia liiketoiminnan kehittämiseksi. *Yritysetiikka*, 1/2018, 6-21. Saatavissa: https://eben-net-fi-bin.directo.fi/@Bin/882aafb67d811d22bocco3be8831d204/1552895265/application/pdf/193745/yritysetiikka_2018_01_netti.pdf
- Stenvall, J. (2000). Käsikyläisestä toimijaksi. Valtion keskushallinnon virkamiehien pätevyyden arvostusten kehitys suuriruhtinaskunnan ajanalusta 2000-luvulle. *Acta Universitatis Tamperensis* 759. Tampereen Yliopistopaino Oy Juvenes Print, Tampere 2000.
- Stenvall, J. (2017). Kokeilut rubikin kuutioina? Kokeilujen ja kokeilukulttuurin arviointi ja merkitys julkishallinnossa. *Acta* 269. Suomen Kuntaliitto, Tampereen yliopisto, Helsinki. Kuntaliiton verkkojulkaisu.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. (2007). *Muutosta johtamassa*. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Stenvall, J., Syväjärvi, A. & Vakkala, H. (2008). ”Kun romppeet ovat paikoillaan” Onnistunut kuntafuusio – pehmeä vai kova henkilöstövoimavarojen johtaminen? *Acta Nro* 204. Suomen Kuntaliitto. Kuntaliiton verkkojulkaisu ISBN 978-952-293-096-5. Viitattu 25.1.2017.
- Stenvall, J., Rannisto, P-H. & Sallinen, S. (2014). Osaava kunta – rajapinnoilta vahvuutta kuntien toimintaan. *Acta* 254. 1. painos, Suomen Kuntaliitto, Helsinki.
- Steyn, B. & Niemann, L. (2010). Enterprise strategy. A concept that explicates corporate communication's strategic contribution at the macro-organisational level. *Journal of Communication Management* 2, 106-126.
- Stindt, D. (2017). A generic planning approach for sustainable supply chain management – How to integrate concepts and methods to address the issues of sustainability? *Journal of Cleaner Production*. 153, 146-163.
- Sutinen, P. (2012). Johtajana kehittymisen olemus kunta-alan johtajan kokemana. Akateeminen väitöskirja, *Acta Electronica Universitatis Tamperensis* 1173. Tampereen yliopisto, Suomen Kuntaliitto, Painopaikka: Kuntatalon paino, Helsinki.
- Suuri enlanti-suomi sanakirja. Uuden ajan sanakirja vaativaan käyttöön. Gummerus Kustannus Oy ja Kielikone Oy, 2005. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2005.
- Syrjänen, V-M. (2013). Ajo- ja lepoaikojen noudattaminen ja työturvallisuuden vaarojen tunnistaminen kuljetusyrityksissä. Opinnäytetyö. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/64479/syrjanen_veli-matti.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Syväjärvi, A. & Stenvall, J. (2003). Ydinosaaminen asiantuntijan organisaatiokäyttäytymisen johtajana. *Hallinnon Tutkimus* 22 (2), 116-127.
- Syväjärvi, A., Perttula, J., Stenvall, J., Majoinen, K. & Vakkala, H. (2007). Psykologisen johtamisen haaste kompleksisessa muutostilanteessa ja ihmisen muutosdynamiikassa. *Hallinnon Tutkimus*, 26 (3), 3-16.
- Syvänen, S. & Kasvio, A. & Loppela, K. & Lundell, S. & Tappura, S. & Tikkamäki, K. (2012). Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä. Tutkimusohjelman teoreettiset lähtökohdat, tutkimuskysymykset ja toteutus. Työterveyslaitos Printservice Oy, Helsinki.
- Tala, J. (2001). Lainuudistusten tavoitteet ja niiden toteutuminen lainsäädäntöteoreettisessa tarkastelussa. Väitöskirja. Julkaisu: Oikeuspoliittisen tutkimuslaitoksen julkaisuja 177. ISSN 0357-0126.
- Tala, J. (2012). Lainvalmistelu ja sääntelyn vaihtoehdot. Oikeuspoliittisen tutkimuslaitoksen tutkimustiedonantoja 115. Hakapaino Oy, Helsinki 2012. Saatavissa: https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/152498/TTA_115_Tala_2012.pdf?sequence=1

- Tala, J., Rantala, K. & Pakarinen, A. (2011). Paremmen sääntelyn kriittinen arviointi – tutkimushanke: kooste keskeisistä tutkimustuloksista. OPTL, Oikeuspoliittinen tutkimuslaitos. Verkkojulkaisuja 21/2011. Saatavissa: https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/152575/Verkko21_Tala_Rantala_Pakarinen_2011.pdf?sequence=1
- Takala, T. (2004). Yrityksen yhteiskuntavastuu globalisoituvassa maailmassa. Teoksessa: Kauppinen I. (toim.) Moraalitalous. Vastapaino. Tampere 2004.
- Takala, T. & Pallab, P. (2000). Individual, Collective and social responsibility of the firm. *Business Ethics: A European Review*, Vol. 9, (2), 109-118.
- Talvio, C. & Välimaa, M. (2004). Yhteiskuntavastuu ja johtaminen. Kauppakamarisarja. Johtamistaito. Helsinki, Edita Prima Oy, Helsinki.
- Talvitie, R., Rantanen, H. & Hämäläinen, E. (2018). Kunnan rooli turvallisuudessa korostuu. Kunnallisanalan kehittämissäätien Julkaisu 20/2018. Saatavissa: https://kaks.fi/wp-content/uploads/2018/09/20_kunnan-rooli-turvallisuudessa-korostuu.pdf
- Tammi, J. (2006). Toimintolaskennan käyttömahdollisuudet ja hyödyt kunnan johtamistyössä. *Acta Universitatis Tamperensis* 1152. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Tapaninen, U. (2018). Logistiikka ja liikennejärjestelmät. Gaudeamus Oy/Otatieto. Painopaikka: Printon Triikikoda, Tallinna 2018.
- Tappura, S., Hämäläinen, P., Saarela, K-L. & Luukkonen, O. (2010). Mittaaminen osana työturvallisuuden johtamista. Turvallisuuskeskus TTK. 1.painos, Painojussit Oy.
- Tappura, S., Hyytinen, T., Kivistö-Rahnasto, J., Nenonen, N. & Vasara, J. (2015). Turvallisuuden johtajat – Esimiesten johtajuus, osaaminen ja sitoutuminen. Loppuraportti, s. 144. Tampereen teknillinen yliopisto. Teollisuutalouden laitos, Turvallisuuden johtaminen ja suunnittelu. Tampere 2015. Saatavissa: https://tutcris.tut.fi/portal/files/4480747/Loppuraportti_kaikki.pdf
- Tarasti, L. (2002). Yhteiskunnan oikeellistaminen. *Defensor Legis* No 4/2002.
- Tarjanne, P. & Perttunen, A-K. (2015). Aineeton arvo. Talouden uusi menestystekijä. Julkaisija: Työ- ja elinkeinoministeriö, Elinkeino- ja innovaatio-osasto. TEM oppaat ja julkaisut 22/2015. Painatus: Lönnberg Print & Promo, 2015
- Tarkkonen, J. (2016). ”Näin on tehty ennenkin”. Tutkimus turvallisuuden ja työhyvinvoinnin kokonaishallintaa estävistä ja vaikuttavista uskomuksista. Akateeminen väitöskirja. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Lapin yliopisto. Ravaniemi.
- Tenhunen, M-L. (2007). Tilitoimistojen tiiviin yhteistyön esteenä muutoskitka. Liiketaloudellinen Aikauskirja 3/2007, 322-344.
- Teittinen, H., Auvinen, T., Järvenpää, M., Sajasalo, P., Takala, T. & Sintonen, T. (2018). Arvot suoritussuhteiden aiheuttamien ohjauksen hallinnassa suuressa osuustoiminnallisessa organisaatiossa. *Hallinnon Tutkimus* 37 (3), 201-2016.
- Teperi, A-M., Puro, V., Perttula, P., Ratilainen, H., Tikanoja, M., Miilunpalo, P. & Sihvola, M. (2016). Merenkulun turvallisuuskulttuurin arviointi ja kehittäminen – parempaa turvallisuutta inhimillisten tekijöiden hallinnalla. SeaSafety – Loppuraportti. Työterveyslaitos. Juvenes Print, Tampere 2016.
- Terviö, M. (2010). Oliver Williamsonin ja transaktiokustannusten taloustiede. *Kansantaloudellinen aikauskirja*. 106 vsk. 1/2010.
- Tervonen, J. (2016). Tieliikenteen onnettomuuskustannusten tarkistaminen. Kuolemat sekä vakavat ja lievät loukkaantumiset. Trafikin tutkimuksia 5/2016. ISSN 2342-0294 Verkkojulkaisu. Saatavissa: https://www.trafi.fi/filebank/a/1465820007/76d4b29c-c9424288b707133f5259494d/21751-Trafikin_tutkimuksia_5_2016_Tieliikenteen_onnettomuuskustannusten_tarkistaminen.pdf

- Tevameri, T. & Virtanen, J. V. (2013). Tilivelvollisuuden organisointi ja ilmeneminen matriisi-rakenteessa sairaalaorganisaatiossa, case TYKS matriisiorganisaatiouudistus. *Hallinnon Tutkimus* 32 (4), 251-269.
- Thil-Jääskeläinen, A. (2016). Arvojen integratiivinen funktio. Tiedonsosiologinen analyysi arvo-perusteisten ja oikeudellisten normien funktioista yhteiskunnallisten vuorovaikutussuhdeiden jäsentäjänä, erityisesti taloudellisen toimintafunktion näkökulmasta tarkasteltuna. *Acta Wasaensia* 345, Oikeustiede 15, Taloustiede. Vaasan yliopisto.
- Tiihonen, S. (2000). Miten nostaa valtioneuvoston hallintakapasiteettia tietoyhteiskunnassa? Tietojohtaminen, strateginen työskentely ja verkostomainen toiminta. *Hallinnon Tutkimus* 4/2000, vol.19.
- Tiensuu, A. (2015). Yhteiskuntavastuu ja lainsäädäntö. Katsaus yritysten yhteiskuntavastuuseen liittyviin lainsäädäntökehityskulkuihin eri puolilla maailmaa. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. TEM raportteja 57/2015. Verkkojulkaisu, ISSN 1797-3562, pdf.
- Tingvall, C. (2013). Safety Management. The role of organisations and their tools to improve safety. Towards Vision Zero Conference. Swedish Transport Administration.
- Toivanen, M., Janhonen, M., Järvensivu, A. & Vesa, S. (2014). Rajoja rikkovaa työtä – kun tehdään yhteistyötä yli hallinnollisten rajojen. *Hallinnon Tutkimus* 33 (3), 271-278.
- Toivonen, O. (2014). Rahdinkuljettajan rajoittamaton vastuun sääntely ja yhtenäinen tulkinta. Tavaroiden tie-, meri- ja yhdistelyt. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, Jotamiskorkeakoulu, Yritysjuridiikka/Yksityisoikeus. 978-952-93-3861-0. Tampere. <http://tampub.uta.fi/handle/10024/95262>
- Tourula, T., Häyrynen, V., Pilli-Sihvola, E. & Mynttinen, S. (2018). Tavoitteena toimiva arki – tulevaisuuden toimintavarma liikennejärjestelmä 2030. *Trafin tutkimuksia* 9/2018. Saatavissa: https://arkisto.trafi.fi/filebank/a/1525678895/d5b3ba9430e8e922e0e857f91e150a52/30408-Trafi_09_2018_Tavoitteena_toimiva_arki_-_tulevaisuuden_toimintavarma_liikennejarjestelma_2030.pdf
- Trevino, L. K., Brown, M. & Hartman, L. P. (2003). A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perception from Inside and Outside the Ececutive Suite. *Human Relations* 56 (1), 5-37.
- Tseng, Y., Yue, W. L. & Taylor, M. A. P. (2005). The role of transportation in logistics chain. *Proceeding of the Eastern Asia Society for Transportation Studies*, Vol. 5, 1657-1672.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2013). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Tuominen, A., Tervonen, J., Järvi, T., Mäkelä, K., Liimatainen, H., Nykänen, L. & Rehunen, A. (2015). Liikenteen energiatehokkuustoimenpiteet osana EU:n 2030 ilmasto- ja energiatavoitteiden saavuttamista: vaikutukset, kustannukset ja työnjako. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 14/2015. Valtioneuvoston kanslia.
- Tuominen – Thuesen, M., Sievänen, R., Ljungman, J., Kuusela, H., Ahonen, P. & Uusikylä, P. (2018). ”Yksi yhdestä” –malli osana sääntelyn kehittämistä ja arviointia. Valtioneuvoston kanslia, Helsinki.
- Turpeinen, M. & Koskela, I. (2017). Onko pakko? Onko mahdollista? Halutaanko? Utta toimintamallia käyttöönottamassa organisaation muutostilanteessa. *Hallinnon Tutkimus* 36 (3), 197-212.

- Turunen, M. (2012). Parempia väyliä ja nopeampia yhteyksiä. Liikenne- ja viestintäministeriön 120-vuotisjuhlakirja. Verkkojulkaisu. Saatavissa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/78025/LVM_120-vuotisjuhlakirja.pdf
- Törnroos, L. (2011). Kestävän kehityksen ja yhteiskuntavastuun standardit ja normit. Julkaisija: Tekniikan Akateemisten Liitto TEK ry. Paino: Forssan Kirjapaino Oy.
- Uimonen, M-L. (2006). Suomalaisten yritysten vapaaehtoinen sosiaalinen vastuu - Sidosryhmäviitekehitys yritysten ja ulkoisten sidosryhminen edustajien näkemyksissä. Työpoliittinen tutkimussarja nro 322. Työministeriö. Helsinki 14.12.2006.
- Ulmanen, T. (2019). Digitalisuus: mahdollisuus vai uhka logistiikalle ja satamille. Julkaistu 8.10.2019. Saatavissa: <https://read.xamk.fi/2019/logistiikka-ja-merenkulku/digitaalisuus-mahdollisuus-vai-uhka-logistiikalle-ja-satamille/>
- Uotila, T-P. (toim.) (2010). Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen. Vaasan yliopiston julkaisuja, Tutkimuksia 293, Liiketaloustiede 106. Johtaminen ja organisaatiot.
- Uusitalo, T., Heikkilä, J., Rantanen, E., Lappalainen, J., Liuhamo, M., Palukka, P. & Hämäläinen, P. (2009). Ennakoiva ja joustava turvallisuuden johtaminen. Resilienssi Suomessa. Tutkimusraportti VTT-R- 09394-09. Helsinki: VTT. Saatavissa: <http://www.vtt.fi/inf/julkaisut/muut/2009/VTT-R-09394-09.pdf>
- Vainionmäki, V. (2016). Turvallisuusneuvonantajarekisteri. Vaikutusten arviointi. Trafin julkaisu 18/2016. Verkkojulkaisu, ISSN 1799-0157. Saatavissa: https://www.trafi.fi/filebank/a/1467109705/fo474c3965026c8ae73b8ecf427c7f09/21966-Turvallisuusneuvonantajarekisteri_-_Vaikutusten_arviointi.pdf
- Vainio, T. & Nippala, E. (2017). Liikenneinfrastruktuuri 2040. VTT Technology 283. Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy.
- Vakkala, H. & Syväjärvi, A. (2012). Henkilöstöjohtamista kuntien muutostilanteissa: Autenttisuus ja ihmisläheinen johtamisote. Kunnallistieteellinen aikakauskirja, 40 (4), 2012, 346-363.
- Vakkuri, J. (2001). Organisaation tuloksellisuusinformaatio tarkastus- ja arviointitoiminnassa: informaation tuotannon ja käytön näkökulmat. (171-212) Teoksessa: Tulos, normi ja tilivelvollisuus. Näkökulmia tilintarkastukseen ja arviointiin. Toimittaneet: Arvo Myllymäki ja Jarmo Vakkuri. (s. 171-192.) Tampere University Press. Vammalan Kirjapaino Oy, Vammala 2001.
- Vakkuri, J. (2006). Miksi älykkäät organisaatiot tekevät vain rajoittuneesti rationaalisia ratkaisuja? Monitulkintaisuuden ongelma tehokkuusoppien soveltamisessa. Hallinnon tutkimus 25 (3), 30-46.
- Vakkuri, J. & Meklin, P. (1998). Tulostaus ja ”vastiketta rahalle” - ajattelutapa – näkökulmia mittausteoreettisiin ongelmiin ja riskeihin. Hallinnon Tutkimus 17 (2), 80-89.
- Valleala, A. (2015). Suomen lainsäädäntö, kansainvälinen liiketoiminta ja ihmisoikeudet. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu. Työ- ja elinkeinoministeriö: Lupa-, ilmoitus- ja valvontatoiminnan uudistus. Loppuraportti 30.10.2015. Kilpailukyky 14/2015. Verkkojulkaisu, ISSN 1797-3562, pdf. Saatavissa: <http://tem.fi/documents/1410877/2869440/Suomen+lains%C3%A4%C3%A4d%C3%A4nt%C3%B6%2C+kansainv%C3%A4linen+liiketoiminta+ja+ihmisoikeudet.pdf/b88c444a-d1b7-4d2b-91ee-d1c52831da94>
- Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H., Malinen, P., Möller, K. Vesalainen, J. (2009). Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. WSOYpro. Helsinki.
- Vanninen, M. (2016). Tilajaavastuuvalvonta 2016. Raportti valvonnan tuloksista ja havainnoista. Työsuojeluhallinto, Työsuojeluhallinnon julkaisu 3/2017. Saatavissa: https://tyosuojelu.julkaisuverkossa.fi/tilajaavastuuvalvonta_2016/#/article/2/page/1-1

- Varis, K. (2012). Organisaatiokulttuurin ja johtajuusidentiteetin merkitys matriisiorganisaatiomuutoksessa. Case-tutkimus. *Jyväskylä Studies in Business and Economics* 116. Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä 2012.
- Vastuullisuuskäsikirja (2016). Saatavissa: [stjm_vastuullisuuskasikirja.pdf](#) (amazonaws.com)
- Vauhkonen, P. (2012). Vastuullisuus ja sen kehittäminen organisaatiossa. Turun yliopisto 2012, Licensiaatintyö: Turun yliopiston kauppakorkeakoulu, Johtaminen ja organisointi.
- Vehkaperä, M. (2003). Yrityksen yhteiskuntavastuu – vastuuta voittojen vuoksi? *Jyväskylän yliopisto taloustieteiden tiedekunnan julkaisuja* No 135.
- Vehkaperä, M. (2005). Liikemiesten sosiaalisesta vastuusta yrityksen yhteiskuntavastuuseen. Teoksessa A-M. Lämsä, O. Uusitalo & V. Lämsä (toim.) *Yritysetiikan ja johtajuuden suuntia*. Jyväskylän yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta julkaisuja 145, 32-43.
- Vehmanen, P. & Koskinen, K. (1997). Tehokas kustannuslaskenta. WSOY-Kirjapainoyksikkö. Porvoo 1997.
- Vehmas, A. & Ojala, T. (2008). Kuljettajan liikenneturvallisuusosaaminen. Ajoneuvohallintokeskus, Tutkimuksia ja selvityksiä, Nro 9/2008. Edita Prima Oy, Helsinki 2008.
- Vehmas, A., Ojala, T. & Seimelä, K. (2009). Raskaan tieliikenteen onnettomuudet tutkijalautakunta – aineistoissa – Riskit ja turvallisuusehdotukset. Liikenne- ja viestintäministeriö, Helsinki. URL: <http://www.lintu.info/RASLON.pdf>.
- Viinamäki, O-P. (2009). Vanhan ongelman uudet puitteet: Mitä korruption ehkäisemisestä olisi kysyttävä NPM-maailmassa? *Hallinnon Tutkimus*, 28 (2), 54-64.
- Viinamäki, O-P. (2015). Luottamuksen hyödyt kuntien elinkeinopolitiikassa. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 43 (3), 211-224.
- Vilkka, Hanna (2005). Tutki ja kehitä. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Painopaikka: Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.
- Vinnari, E. & Silvola, H. (2017). Ovatko yritysraporttien tiedot totta? *FINSIF* 25.1.2017.
- Virranjoki, I-R., Sääntti, K., Tuomenvirta, H., Aaltonen, M., Kivi, P. & Tourula, T. (2017). Sääolosuhteiden aiheuttamat liikenteen häiriöt ja vaikutukset liikennejärjestelmän toimintavarmuuteen. *Trafin tutkimuksia* 20/2017. Verkkojulkaisu ISSN 2342-0294. Saatavissa: https://arkisto.trafi.fi/filebank/a/1519733649/f5610171a2310128eb2a6d705d04891f/29683-Trafi_20_2017_Saaolosuhteiden_aiheuttamat_liikenteen_hairiot_ja_vaikutukset_liikennejarjestelman_toimintavarmuuteen.pdf
- Virtainlahti, S. (2011). Hiljainen tietämys ja aineeton pääoma organisaation voimavarana. Teoksessa: Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.)(2011). *Aineeton pääoma organisaation voimavarana*, UNIPress 2011, 40-42.
- Virtanen, A. (2002). Laskentatoimi ja moraalit. Laskenta-ammattilaisten käsityksiä hyvästä kirjanpitoavasta, hyväksyttävästä verosuunnittelusta ja hyvästä tilintarkastavasta. *Jyväskylä Studies in Business and Economics* 19. Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä and ER-Paino Ky, Lievestuore 2002.
- Virtanen, A. (2007). Laskentatoimi ja moraalit – Onko niillä jotain yhteyttä keskenään? *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 12,2.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. (2014). Älykäs julkinen organisaatio. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Virtanen, T. & Tuomaala, M. (2011). Energiatieteiden tutkimuslaitoksen investoinneissa. *Liiketaloudellinen aikakauskirja* 1/2011, 87-91.
- Viskari, S. (2009). Tieteellisen kirjoittamisen perusteet: Opas kirjoittamiseen ja seminaarityöskentelyyn. Tampereen yliopisto, Kasvatustieteen laitos, Julkaisusarja B N:o 17, Tampere.

- Vuontisjärvi, T. (2006). The European context for corporate social responsibility and human resource management: an analysis of the largest Finnish companies. *Business Ethics: A European Review* 3, 271-291.
- Vähämäki, M. (2005). Democratic dialogue and collective learning in the context of self-managed teams. *Enterprise and Work Innovation Studies*, Vol. 1 (1), 109-115.
- Vähämäki, M. (2008). Dialogi organisaation oppimisessa. Itseohjautuvan muutoksen mahdollisuus tuotantotyössä. Akateeminen väitöskirja. Sarja/Series A-2:2008. Turun kauppakorkeakoulu. Uniprint, Turku.
- Waddock, S. A. & Graves, S. B. (1997). Finding the link between stakeholder relations and quality. *Journal of Investing*, 6 (4), 20-24.
- Wahlroos, M. (2010). Liikesuhteissa kehittyvät organisaation kyvykkyudet. Tapaustutkimus teknologiakylästä. *Acta Universitatis Ouluensis G, Oeconomica* 45. Juvenes Print Tampere 2010.
- Wäitinen, M. (2011). Turvallinen koulu? Helsinkiläisten peruskoulujen turvallisuuskulttuurista ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Akateeminen väitöskirja. Helsingin yliopisto, käyttäytymistieteellinen tiedekunta, opettajankoulutuslaitos.
- Wallin, O. (2012). Asiakassuhde ja hyvinvointityöhön sitoutuminen. *Hallinnon Tutkimus* 31 (2), 85-98.
- WCED (1987). *Our Common Future*, Report of the World Commission on Environment and Development. Brundtlandin raportti 1987. Saatavissa: https://www.are.admin.ch/are/en/home/sustainable-development/international-cooperation/2030agenda/un-_-milestones-in-sustainable-development/1987--brundtland-report.html
- Wennberg, M (1999). Vapaiden markkinoiden oikeudellisesta sääntelystä Coasen teoreeman valossa. *Hallinnon Tutkimus* 2/1999.
- Wiili-Peltola, E., Lehto, J. & Viitanen, E. (2002). Sopimusohjausmenettelyn haasteita sairaalaorganisaatiossa. *Hallinnon Tutkimus*, 21 (1), 67-77.
- Wood, D. J. (2010). Measuring Corporate Social Performance: A Review. *International Journal of Management Review*, 12 (1), pp. 50-84.
- Zansen, v. J., Haapanen, M. & Syrjänen, T. (2017). Digilogistiikka. Kuluttajan ohjaamaa liiketoimintaa. Future Oy. Ensimmäinen painos. Paino: Tallinna Raamatutrukikoja OU, Viro 2017.
- Ylisirniö, P. (2011). Strategian mittaaminen. WSOYpro Oy. *Ekonomia-sarja*. Helsinki.
- Yrjönsuuri, M. (1996). Hyvän olemus: Johdatus etiikkaan. Kirjapaja, Helsinki.
- Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly* 19, 708-722.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Yu, M. & Nagumey, A. (2013). Competitive food supply chain networks with application to fresh produce. *European Journal of Operational Research*, 224 (2), pp. 273-282.
- Zulkarnain (2016). Exploring the transport system under technological change – market, business ecosystem and business model viewpoints. Akateeminen väitöskirja. University of Oulu. Graduate School, University of Oulu. Faculty of Technology, Industrial Engineering and Management. VTT Science 139. Saatavissa: <https://www.vtt.fi/inf/pdf/science/2016/S139.pdf>
- Åhman, H. & Gustafsberg, H. (2017). *Tilannetaju – päättää paremmin*. (2. painos), BALTO print, Liettua 2017. Alma Talent Pro. Helsinki 2017.

Kansallisia ja kansainvälisiä kuljetusalaan liittyviä ohjeita, standardeja ja julistuksia:

AA1000 SES (2005). Stakeholder Engament Standard. AccoutAbility. 66 (Verkkajulkaisu). Saatavissa: <http://www.accoutability21.net/uploadedFiles/publications/SES%20Exposure%20Draft%20-%20FullPDF.pdf>.

EK (2012a). Vastuullisuuden mittaaminen, raportointi ja varmentaminen. Saatavissa: http://www.ek.fi/vastuullinen_yritystoiminta/mittaaminen_raportointi/index.php.

EK (2012b). Taloudellinen vastuullisuus. Saatavissa: http://www.ek.fi/vastuullinen_yritystoiminta/taloudellinen_vastuullisuus/index.php.

EK (2016). Energia, liikenne ja ympäristö. Saatavissa: <https://ek.fi/mita-temme/energia-liikenne-ja-ymparisto/>

Elintarvikeliitto (2005). Yhteiskuntavastuu elintarvikeketjussa. Selvitys vastuullisista toimintavoista ja käytännöistä kotimaisessa elintarvikeketjussa. Elintarvikeliitto ry. 42. s. Helsinki 2005.

Euroopan unioni (2006) Euroopasta esikuva yritysten yhteiskuntavastuun alalla. COM (2006) 136, final. Saatavissa: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/HTML/?uri=LEGISSUM:M:00019&from=FI>

Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2014/95/EU, annettu 22.10.2014. Neuvoston direktiivin 2013/34/EU muuttamisesta tietyiltä suurilta yrityksiltä ja edellyttävien muiden kuin taloudellisten tietojen ja monimuotoisuutta koskevien tietojen julkistamisen osalta. Saatavissa: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/HTML/?uri=CELEX:32014L0095&from=fi>

EU:n lainsäädäntö. Viitattu 20.10.2016. Saatavissa: <http://Europa.eu.int/eur-lex/fi/index.html>

Euroopan unionin toimielinten, elinten, toimistojen ja virastojen tiedonannot. Muiden kuin taloudellisten tietojen raportointimenetelmä. (2017/C215/01). Saatavissa: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/PDF/?uri=CELEX:52017XC0705\(01\)&from=EN](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/PDF/?uri=CELEX:52017XC0705(01)&from=EN)

Europol Organized Crime Threat Assessment (OCTA) 2011.

FIBS. 2015. FIBSin yritys vastuututkimus 2015. (www-dokumentti). Saatavissa: http://www.fibsry.fi/images/TIEDOSTOT/FIBS_Yritysvastuu-tutkimus2015.pdf.

GRI (2006). Yhteiskuntavastuun raportointiohjeistus Versio 3.0. Saatavissa: http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/DB6C9DEA-E315-4466-9CDD-2946E717A3D9/4239/G3_Quidelines_FIN_Update_200510.pdf.

ICC (2007). Standing Up for the Global Economy. Key Facts, Figures and Arguments in Support of Globalization. International Chamber of Commerce. Paris.

ISO 9001 ja ISO 14001. Growing my business. Iso standards for business large and small. Saatavissa: <https://www.iso.org/growing-my-business.html>

ISO 9001 (2015). – Kansainvälinen standardi. Laadunhallintajärjestelmät ja lainsäädännön mukaisuudet. Saatavissa: <https://www.iso.org/search.html?q=ISO%209001>

ISO 22000 ja FSCC 22000 (2005). – Elintarviketeollisuuden standardeja, riskienhallinta. Saatavissa: <https://www.iso.org/iso-22000-food-safety-management.html>

ISO 26000 (2010). Social Responsibility. Saatavissa: <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>

ISO 39001 (2012). Road traffic safety (RTS) management systems – Requirements with guidance for use. Saatavissa: <https://www.iso.org/standard/44958.html>

ISO 45001 (2018). ISO 45001- standardi auttaa hallitsemaan työterveyteen ja työturvallisuuteen liittyviä riskejä. Saatavissa: <https://www.iso45001.fi/>

SFS-ISO 26000. Yhteiskuntavastuu. Saatavissa: https://www.sfs.fi/files/3770/ISO_26000_Yhteiskuntavastuu_web.pdf

SFS-ISO 28000. Toimitusketjun turvallisuuden hallintajärjestelmät. Ihmisoikeuksien yleismaailmallinen julistus (1948).

SFS-ISO 31000. Riskienhallinta. Kansainvälisen työjärjestön (ILO) julistus työelämän perusperiaatteista ja -oikeuksista (ILO:n julistus, 1998). Saatavissa: www.tem.fi/files/22582/ILOn_julistus_tyon_perusoikeuksista.pdf.

KOM (2001). Vihreä kirja. ”Yritysten sosiaalisen vastuun eurooppalaisten puitteiden edistämistä”. Euroopan Komissio, Bryssel 18.7.2001, KOM (2001) 366 lopullinen. [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366_fi.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_fi.pdf)

KOM (2011). Valkoinen kirja. ”Yhtenäistä Euroopan liikennealuetta koskeva etenemissuunnitelma – Kohti kilpailukykyistä ja resurssitehokasta liikennejärjestelmää”. Euroopan Komissio, Bryssel 28.3.2011, KOM (2011) 144 lopullinen. Saatavissa: <http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2011/FI/1-2011-144-FI-F1-1.Pdf>

KOM/2006/545 (2006). Energiatohokkuuden toimintasuunnitelma. Lopullinen. Kauppa- ja teollisuusministeriö, Dno 12/011/2006. Saatavissa: https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/Kirjelma/Documents/e_114+2006.pdf

Logistiikkayritysten Liitto ry (2016). Tavaralinjaliikenteen yleiset kuljetusmääräykset 1.1.2016. Saatavissa: <http://www.logistiikkayritykset.fi/media/materiaalipankki/tavaralinjaliikenteen-yleiset-kuljetusmaaraykset-v2.pdf>

OECD (2011). Responsible Business Conduct, OECD Guidelines for Multinational Enterprises. 2011 Edition. Saatavissa: <http://mneguidelines.oecd.org/guidelines>. Viitattu 15.1.2017.

OECD (2018). Neuvoston suositus vastuullisen liiketoiminnan noudattamista koskevasta OECD:n due diligence -ohjeista. OECD:n oikeudelliset välineet. OECD/LEGAL/0443, hyväksytty 30/5/2018. Saatavissa: <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0443>

[Poliisi.fi/liikenneturvallisuus/raskaan_liikenteen_valvonta](http://www.poliisi.fi/liikenneturvallisuus/raskaan_liikenteen_valvonta). www.poliisi.fi

TISPOL Euroopan liikennepoliisiverkosto (Martikainen, liite 7.)

Poliisi (2018). Turvallisuus ja valvonta. Raskaan liikenteen valvonta. Saatavissa: https://www.poliisi.fi/liikenneturvallisuus/raskaan_liikenteen_valvonta

Poliisihallitus: Ajokieltoon määrääminen ja varoituksen antaminen toistuvien liikennenerikosten ja liikennerekkojen vuoksi. Ohje 2020/2012/4795, 25.3.2013. (ks. Peräaho 2013.) Saatavissa: https://www.poliisi.fi/liikenneturvallisuus/ajokieltoon_maaraaminen

Tieliikenteeseen liittyvää lainsäädäntöä sekä eri hallinnonalan ministeriöiden ym. antamaa ohjeistusta:

Elinkeino-, liikenne ja ympäristökeskus, ELY

Tavaraliikenne ja tavaraliikenneluvat.

http://www.ely-keskus.fi/web/ely/tavaraliikenne#.Wooa_6hl9PZ

Teiden kunnossapito.

https://www.ely-keskus.fi/web/ely/kunnossapito2#.Wo_2i6hl9PY

<https://www.ely-keskus.fi/web/ely/-/tavaraliikenteen-vuosittainen-valvontamaksu-etela-pohjanmaan-ely-keskus->

Liikenne- ja viestintäministeriö, LVM

LVM (2007). Liikenne 2030: Suuret haasteet, uudet linjat. Ohjelmia ja strategioita 1/2007. Saatavissa: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/77814/Liikenne2030.pdf?sequence=1>

LVM (2008). Liikennepoliittikan linjat ja liikenneverkon kehittämis- ja rahoitusohjelma 2020. Valtioneuvoston liikennepoliittinen selonteko eduskunnalle. Liikenne- ja viestintäministeriön julkaisuja 17/2008. Saatavissa: <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/78476/1708.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

LVM (2012). Kilpailukykyä ja hyvinvointia vastuullisella liikenteellä. Valtioneuvoston liikennepoliittinen selonteko 2012. Ohjelmia ja strategioita 2/2012. Saatavissa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/78030/Kilpailukyky%C3%A4_ja_hyvinvointia_vastuullisell%C3%A4_liikenteell%C3%A4.pdf?sequence=1&isAllowed=y

LVM 2013). Tieliikennelain kokonaisuudistus: Liikenteen automaatio. Saatavissa: <https://www.lvm.fi/lainsaadannon-valmistelu/-/mahti/asianasiakirjat/63026>

LVM (2013). Liikenteen ympäristöstrategia 2013-2020. Liikenne- ja viestintäministeriön julkaisuja 43/2013. Saatavissa: <http://www.lvm.fi/-/liikenteenymparistostrategia-2013-2020-810775>

LVM (2014). Yhteinen tie tulevaisuuteen. Liikenneturvallisuuden tulevaisuuskaatsaus. Liikenne- ja viestintäministeriön julkaisuja 25/2014. Saatavissa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/77861/Julkaisuja_25-2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y

LVM (2017). Liikenne- ja viestintäministeriön hallinnonalan virastouudistus. Esiselvitys. Työryhmän yhteyshenkilöt: Kari Wihlman ja Marcus Merin. Raportit ja selvitykset 2/2017. Verkkojulkaisu: ISBN 978-952-243-498-2.

LVM (2018). Toimenpideohjelma hiilettömään liikenteeseen 2045. Liikenteen ilmastopoliittikan työryhmien loppuraportti. (toim. Särkijärvi, J., Jääskeläinen, S. & Lohko-Soner, K.) Liikenne- ja viestintäministeriön julkaisuja 13/2018. Saatavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161210/LVM_13_18_Toimenpideohjelma%20hiilettomaan%20liikenteeseen%202045%20Liikenteen%20ilmastopoliittikan%20tyoryhman%2

LVM (2019). Valtakunnallinen liikennejärjestelmäsuunnitelma. Vaikutusten arviointiohjelma. Liikenne- ja viestintäviraston julkaisuja 10/2019. Saatavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161890/LVM_2019_10.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Maa- ja metsätalousministeriö, MMM

Maa- ja metsätalousministeriön asetus elintarvikkeiden alkutuotannon elintarvikehygieniasta 1368/2011. (annettu 20.12.2011). Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2011/20111368>

Maa- ja metsätalousministeriön asetus ilmoitettujen elintarvikehuoneistojen elintarvikehygieniasta 1367/2011. (annettu 20.12.2011). Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2011/20111367>

EVIRA, (2018). Ohje ilmoitettujen elintarvikehuoneistojen elintarvikehygieniasta. Eviran ohje 16025/6. Käyttöönotto 24.1.2018. <https://www.ruokavirasto.fi/globalassets/yritykset/elintarvikeala/elintarvikealan-yhteiset-vaatimukset/ohje-ilmoitettujen-elintarvikehuoneistojen-elintarvikehygieniasta.pdf>

Oikeusministeriö, OM

Oikeusministeriön julkaisuja 33/2011. ”Näkökulmia parempaan sääntelyyn” Saatavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/76316/omml_33_2011_toiminkunnan_mietinto_46s.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sosiaali- ja terveysministeriö, STM

Sosiaali- ja terveysministeriön asetus ajoterveystestistä (2011). Säädetty ajokorttilain (386/2011) 17 §:n 2 momentin ja 18 §:n 2 momentin nojalla. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2011/20111181>

Sosiaali- ja terveysministeriön asetus elintarvikkeiden kuljetuslämpötiloista ja muista kuljetusoloista. Asetu 597/2000. Annettu 21.6.2000. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2000/20000597#Pidp446244192>

Työ- ja elinkeinoministeriö, TEM

Työ- ja elinkeinoministeriö (2015). Yhteiskuntavastuu ja lainsäädäntö. Katsaus yritysten yhteiskuntavastuuseen liittyviin lainsäädäntökehityskulkuihin eri puolilla maailmaa. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja TEM raportteja 57/2015. Saatavissa: <https://tem.fi/documents/1410877/2869440/Selvitys+sidosryhmien+k%C3%A4sityksist%C3%A4+suomalaisten+yriytysten+yhteiskuntavastuusta.pdf/c7caa72e-cea3-4f33-821d-43ce0e96f03e>

Työ- ja elinkeinoministeriö (2016). Vastuullisuusraportointi. Vastuullisuusraportointi velvoittavaksi – mitä vaaditaan ja keneltä? Saatavissa: <https://tem.fi/vastuullisuusraportointi>

Työ- ja elinkeinoministeriö (2016). Selvitys sidosryhmien käsityksistä suomalaisten yritysten yhteiskuntavastuusta. TEM julkaisuja. Kilpailukyky 21/2016. Verkkojulkaisu ISSN 1997-3562. Saatavissa: <https://tem.fi/documents/1410877/2869440/Selvitys+sidosryhmien+k%C3%A4sityksist%C3%A4+suomalaisten+yriytysten+yhteiskuntavastuusta.pdf/c7caa72e-cea3-4f33-821d-43ce0e96f03e>

Työ- ja elinkeinoministeriö (2017). Taustaraporttikansalliselle energia- ja ilmastostrategialle vuoteen 2030. Saatavissa: https://tem.fi/documents/1410877/3570111/Energia-+ja+ilmastostrategian+TAUSTARAPORTTI_1.2.+2017.pdf/d745fe78-02ad-49ab-8fb7-7251107981f7

Työ- ja elinkeinoministeriö (2018). Arvoa synnyttävän liiketoiminnan lähteillä. TEM oppaat ja muut julkaisut 4/2018. Innovaatiot ja yritysrahoitus-osasto. Paino: Grano. 3/2018. Saatavissa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160649/TEM_oppaat_4_2018_Arvoa_synnyt_liiketoim_lahteilla_12032018.pdf

Työ- ja elinkeinoministeriö (2019). OECD:n asianmukaisen huolellisuuden ohjeet vastuulliseen liiketoimintaan. TEM oppaat ja muut julkaisut 5/2019. Saatavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161430/TEM_oppaat_5_2019_OECDn_asianmukaisen_huolellisuuden_ohjeet_04032019.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Työ- ja elinkeinoministeriö (2019). Yritysvastuulain selvitys käynnistyy. Saatavissa: https://tem.fi/artikkeli/-/asset_publisher/yritysvastuulain-selvitys-kaynnistyy

Työ- ja elinkeinoministeriö (2020). Miten osaaminen näkyväksi? Kartoitus osaamisen tunnustamisen ja tunnistamisen rekenteista ja käytänteistä Suomessa ja valituissa kansainvälisissä verkko-kimaissa. TEM, Työelämä 2020:28. Saatavissa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162282/TEM_2020_28.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Työ- ja elinkeinoministeriö (2020). Korruptiontorjuntaopas pk-yrityksille. TEM oppaat ja muut julkaisut 2020:2FI. Saatavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162225/TEM_oppaat_2_2020_FI_Korruptiontorjuntaopas_07052020.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Työ- ja elinkeinoministeriö (2020). Oikeudellinen selvitys konkretisoi, millainen yritys vastuulaki voisi olla Suomessa. Oikeudellinen selvitys yritys vastuulaista. Julkaistu, 30.6.2020. Saatavissa: <https://tem.fi/-/oikeudellinen-selvitys-konkretisoi-millainen-yritys vastuulaki-voisi-olla-suomessa> <https://tem.fi/documents/1410877/16402203/Oikeudellinen+selvitys+yritys vastuulaista.pdf/7707bed4-cb57-cb6b-91ab-8344793d2194/Oikeudellinen+selvitys+yritys vastuulaista.pdf?t=1593519974249>

Työsuojeluhallinto (2014). Autonkuljettajan ajo- ja lepoajat. Työsuojeluoppaita ja -ohjeita 27/2006. Työsuojeluhallinto, Tampere 2014. Saatavissa: https://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/2426906/Autonkuljettajan_ajo_ ja_lepoajat_TSO27_netti.pdf/52a3ffa7-5b05-43ec-aoee-fac1ba3f3bd1

Työsuojeluhallinto (2017). Tilaajavastuulaki. Tilaajan vastuu ulkopuolista työvoimaa käytettäessä. Työsuojeluhallinnon julkaisuja 1/2017, päivitetty 3/2019. Saatavissa: <https://tyosuojelu.julkaisuverkossa.fi/tilaajavastuulaki/#/article/2/page/1-1>

Työsuojeluhallinto (2019). Työn psykososiaaliset kuormitustekijät – kyselyn menetelmäkuvaus. Työsuojeluhallinnon julkaisuja 10/2019. Saatavissa: https://www.tyosuojelu.fi/documents/14660/2426906/menetelmakuvaus_psykososiaalinen_kuormitus.pdf/f96d7df8-b3c8-588f-e510-e312e8b81a2b?t=1568019548404

Valtiovarainministeriö VM

Valtiovarainministeriö (1993). Johan nyt on markkinat.

Valtiovarainministeriö (1994). Tutkimaton uudistus? Julkisen sektorin uudistukset tutkimushaasteena.

Valtioneuvosto (VN)

VN (1993). Valtioneuvoston päätös (VnP) käsin tehtävistä nostoista ja siirroista työssä 1409/1993. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1993/19931409>

VN (2011). Valtioneuvoston periaatepäätös (VnP) yhteiskunta- ja yritysvastuusta (14.4.2011). Saatavissa: <http://valtioneuvosto.fi/documents/10184/1210166/yhteiskuntajayritysvastuu140411.pdf/f963e159-3ef5-4e0f-a7ad-e93de1f954ce>

VN (2012). Valtioneuvoston periaatepäätös (VnP) yhteiskuntavastuusta (22.11.2012). Saatavissa: <http://valtioneuvosto.fi/toiminta/periaatepaatokset/periaatepaatos/fijsp?oid=370386>

VN (2012). Valtioneuvoston periaatepäätös (VnP) kokonaisturvallisuudesta (5.12.2012). Saatavissa: https://www.defmin.fi/files/3023/Periaatepaatos_kokonaisturvallisuudesta_2012_fi.pdf

VN (2019) Liikennepalvelulain viimeinen vaihe päätökseen, Eduskunta, Julkaisu 7.2.2019. Saatavissa: <https://www.eduskunta.fi/FI/tiedotteet/Sivut/Liikennepalvelulain-viimeinen-vaihe.aspx>

VN (2019). Pääministeri Antti Rinteen hallituksen ohjelma 6.6.2019. Osallistava ja osaava Suomi – sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta. Valtioneuvoston julkaisuja 2019:23, Helsinki 2019. Saatavissa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161662/Osallistava_ja_osaava_Suomi_2019_WEB.pdf?sequence=1&isAllowed=y

VN (2020) Oikeudellinen selvitys yritysvastuulaista. VN/16185/2020. Saatavissa: <https://www.lausuntopalvelu.fi/FI/Proposal/Participation?proposalId=2e845697-d3c6-4154-af2a-ed371cfa1ce>

VTV (2017). Tietojärjestelmähankintojen kustannusten ja hyötyjen suunnittelu ja seuranta. Valtiontalouden tarkastusviraston tuloksellisuustarkastuskertomus 19/2017. Saatavissa: <https://www.vtv.fi/app/uploads/2018/05/22074728/tietojarjestelmahankintojen-kustannusten-ja-hyotyjen-suunnittelu-ja-seuranta.pdf>

Liikenteen turvallisuusvirasto Trafin ja Liikenne- ja viestintävirasto Traficomin tutkimuksia ja julkaisuja:

Trafin julkaisuja 20/2016. Liikenteen tila 2030. Liikenteen tila ja visio liikennejärjestelmän lähitulevaisuudesta. Saatavissa: https://www.trafi.fi/filebank/a/1476367622/f61da0cdfc2bf85e8df89c-ode19d5587/22797-Trafi_Liikenteen_Tila_2030.pdf

Traficom (2019). Määräys ajoneuvoyhdistelmien teknisistä vaatimuksista. Julkaistu 9.1.2019. Saatavissa: <https://www.traficom.fi/sites/default/files/media/regulation/Ajoneuvoyhdistelmien%20tekniset%20vaatimukset%20-%20operustelumuiatio.pdf>

Traficom (2019). Ajoterveysten arviointiohjeet terveydenhuollon ammattilaiselle. Traficom, Ohje 2019, voimaan 4.11.2019. Saatavissa: <https://www.traficom.fi/sites/default/files/media/file/Ajoterveysohje.pdf>

Traficom (2020). Liikennejärjestelmän nykytila ja toimintaympäristön muutokset. Traficomin tutkimuksia ja selvityksiä 4/2020. Saatavissa: <https://www.traficom.fi/sites/default/files/media/publication/Liikennej%C3%A4rjestelm%C3%A4n%20nykytila%20ja%20toimintaymp%C3%A4rist%C3%B6n%20muutokset.pdf>

Trafi, Västilä, M. (2016). Osaava kuljetusryrittäjä varmistaa vastuullisen ammattiliikenteen. Vastuullinen kuljetustoiminta kannattaa. Infotilaisuuden materiaalit 21.1.2016, Liikenteen turvallisuusvirasto Trafi. Saatavissa: <http://www.trafi.fi/tieliikenne/ammattiliikenne/vastuullisuusmalli/infotilaisuudet>.

<https://www.trafi.fi/tieliikenne/ammattiliikenne/vastuullisuusmalli/infotilaisuudet> (ks. Liite 4, sekä Trafin julkaisut, alla linkki ko. sivuille)

<https://www.traficom.fi/fi/tilastot-ja-julkaisut/julkaisut>

<http://www.traficom.fi/fi/vastuullisuusmalli>

<https://www.traficom.fi/fi/vastuullisuusmalli-kuljetusten-tilaajille>

Suomen Kuljetus ja Logistiikka ry:n julkaisuja:

SKAL et al. (2011). Elintarvikekuljetusten Yleiset Hyvät käytännön ohjeet. (18.11.2011). Logistiikkayritysten liitto ry ja Suomen Kuljetus ja Logistiikka SKAL ry. Saatavissa: <http://www.logistiikkayritykset.fi/media/materiaalipankki/elintarvikekuljetusten-hyvan-kaytannon-ohjeet.pdf>

SKAL & ALT (2013). Kuljetuspalveluiden ostajan vastuu. Mitä kuljetuksen ostajan täytyy tietää kuljetusliikkeen toiminnasta ennen sopimuksen solmimista. Saatavissa: <https://www.alt.fi/fin/ajankohtaista/arkisto/2013/08/mita-kuljetuksen-ostajan-taytyy-tietaa-kuljetusliikkeen-toiminnasta-ennen-sopimuksen-solmimista/>

SKAL ry (2013b). Suomen Kuljetus ja Logistiikka. Systemaattinen riskianalyysi toimintavarmuuden kehittämiseksi. Ohje päivätty 26.11.2013 Helsingissä.

SKAL ry (2015). Maanteiden tavaraliikenne Suomessa. Toimialakatsaus 2015. Suomen Kuljetus ja Logistiikka SKAL ry. Saatavissa: <http://www.kuljetusala.com/fin/kuljetusala/lisaa-tyontekijoita/>

SKAL ry (2015). Asiakkaiden vaatimukset ja ratkaisut dominoivat kuljetusyritysten laatu- ja ympäristöjärjestelmiä. Kuljetusbarometri 3/2015. Saatavissa: https://www.skal.fi/sites/default/files/kuljetusbarometrit/skal_kuljetusbarometri3_2015_esityso709.pdf

SKAL ry (2018). Kuljetusalan vahva noususuhdanne. Tieverkon ongelmat hillitsevät yhdistelmäpituuden kasvattamista. Kuljetusbarometri 2/2018. Saatavissa: https://www.skal.fi/sites/default/files/tiedotteiden_liitteet/esitys_skal_kuljetusbarometri_2_2018_0706.pdf

SKAL ry (2018). Tieverkon ongelmat hidastavat kuljetuksia ja kuormittavat ammattilaisia. Kasvunäkymät tasaantumassa. Kuljetusbarometri 3/2018. Saatavissa: https://www.skal.fi/sites/default/files/kuljetusbarometrit/skal_kuljetusbarometri_3_2018_esitys.pdf

SKAL ry (2018). Tieliikennelaki uudistuu. Saatavissa: <https://www.skal.fi/fi/julkaisut/lausunto-tieliikennelain-kokonaisuudistuksesta>

SKAL ry (2018). Suomen Kuljetus- ja Logistiikka ry:n Lausunto tieliikennelainsäätöihin ja siihen liittyviksi laeiksi. Saatavissa: <https://www.skal.fi/fi/julkaisut/skalin-lausunto-tieliikennelainsaetoihin-ja-siihen-liittyviksi-laeiksi>

SKAL ry (2019). Kuljetusalan odotukset kääntyvät laskuun. Kuljettajan työ säilyy ja monipuolistuu. SKAL Kuljetusbarometri 1/2019. Saatavissa: https://www.skal.fi/sites/default/files/kuljetusbarometrit/skal_kuljetusbarometri_1_2019_esitys.pdf

SKAL ry (2019). Maanteiden tavaraliikenne Suomessa 2019. Saatavissa: https://www.skal.fi/sites/default/files/sisaltosivujen_tiedostot/skal_toimialakatsaus_2019_web.pdf

Sanomalehdet ja artikkelit:

Helsingin Sanomat 12.10.2016. Keskuspuistoon kipattiin betonilastia. Viitattu 13.10.2016

Helsingin Sanomat, Kotimaa, Liikenne. ”Kelirikosta ennakoidaan tavallista vaikeampaa” 24.3.2016. Otto Kärki, Trafi; Vesa Partanen, Pohjois-Savon Ely-keskus. Viitattu:2.5.2018.

Helsingin Sanomat, Pääkirjoitus. ”Moraalia säästään kate kasvaa hetken.” 2.4.2017. Viitattu:2.4.2017.

Helsingin Sanomat, Lyhyesti. ”Poliisi: Ajo- ja lepoaikoja manipuloidaan”. 15.8.2018. Viitattu 15.8.2018. Saatavissa: https://www.poliisi.fi/tietoa_poliisista/tiedotteet/1/1/yha_useampi_kuorma-auton_kuljettaja_manipuloi_ajo_ ja_lepoaikoja_helsingin_poliisi_on_antanut_ useille_kymmenille_kuljettajille_sakot_ ja_tutkii_kahden_kuljetusyrityksen_toimintaa_73358

Helsingin Sanomat, Pääkirjoitus. ”Vastuullisuuden vaatimus voimistuu” 24.8.2019. Viitattu 24.8.2019.

Helsingin Sanomat, Kotimaa, Liikenne. ”Päällystettyjä teitä kunnostetaan sorateiksi. Soratieksi kunnostaminen on halvempaa kuin heikoksi hapertuneen päällysteen uusiminen”. 21.10.2019. Viitattu: 21.10.2019.

Helsingin Sanomat, Yhteiskunta. Johansson, J. (2020). ”Arvot ja normit ohjaavat käyttäytymistä” Viitattu 3.8.2020.

Helsingin Sanomat, Pääkirjoitus 26.10. 2020. Viitattu 26.10.2020.

Kirkkonummen Sanomat 9.3.2018. Poliisi valvoo tehostetusti raskasta liikennettä. Saatavissa: <http://www.kirkkonummensanomat.fi/neo/?app=NeoDirect&com=6/159/40211/649ac6dcdb>

LVM, Faktalehti 15/2017 (15.2.2017). Tieliikennelain kokonaisuudistus: Tavoitteet ja valmistelu. Viitattu: 23.4.2017.

Liikenneturva (2019). ”Kuorma-auton ratista ei näe kaikkea. Jos et näe kuljettajaa, kuljettaja ei todennäköisesti näe sinua” (Ekberg, S., 25.2.2019). Saatavissa: <https://www.verkkouutiset.fi/video-nayttaa-vaaran-kuorma-auton-ratista-ei-nae-kaikkea/#4389391f>

Logistiikan Maailma (2016). Vastuullinen logistiikka, verkkosivu. Saatavissa: http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/vastuullinen_logistiikka. Viitattu 15.12.2016.

Logistiikkayritysten Liitto (2016). Tavaraliikenteen yleiset kuljetusmääräykset 1.1.2016. Logistiikkayritysten Liitto ry. Saatavissa: <http://www.logistiikkayritykset.fi/media/materiaalipankki/tavaralinjaliikenteen-yleiset-kuljetusmaaraykset-v2.pdf>

Loimaan Lehti (2016). Bussi oli jumissa liukkaalla Karhukyläntiellä. Julkaisu 8.12.2016. Sampsä Hakala. Viitattu: 11.12.2016.

Savon Sanomat, Kotimaa (2015). ”Kuorma-auton kuljettaja ei näe katveen”. Viitattu: 3.8.2020.

Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK (2018). Kiire huonontaa työelämää – huoli terveydestä kasvanut. Työelämä tutkimusta, Hyvän työn mittari 2018. Saatavissa: <https://www.sak.fi/serve/sakn-hyvan-tyon-mittari-2018>

Asiakastieto (2019). Vastuullinen yritys kukoistaa vielä huomennakin. Saatavissa: <https://www.asiakastieto.fi/web/fi/asiakastieto-media/uutiset/vastuullinen-yritys-kukoistaa-viela-huomennakin.html>

Asiakastieto (2020). Vastuullisuus. Sadoille yrityksille tuomioita ja seuraamusmaksuja. Saatavissa: <https://www.asiakastieto.fi/web/fi/asiakastieto-media/blogit/vastuullisuus-kantahamalainen-maanrakennusliike-syyllysty-ymparistorikoksiin.html>

Hallituksen esityksiä:

HE 161/2014 vp. Hallituksen esitys tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta. Saatavissa: https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Documents/he_161+2014.pdf

Laki liikenteen palveluista 320/2017. Vastaavuustaulukko muutoksen jälkeen 371/2019. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/data/sdliite/liite/7002.pdf>

HE 180/2017. Hallituksen esitys eduskunnalle tieliikennelainsäädännön ja eräiksi siihen liittyviksi laeiksi. <https://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2017/20170180>

HE 157/2018vp. Liikennepalvelulain viimeinen vaihe päätökseen (LiVM 39/2018) https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Sivut/HE_157+2018.aspx

HE 91/2019. Hallituksen esitys eduskunnalle liikennejärjestelmästä ja maanteistä annetun lain muuttamiseksi ja eräksi siihen liittyvien lakien muuttamisesta. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2019/20190091.pdf>

Kooste keskeisistä kansallisista tieliikenteen kuljetusalaan liittyvistä laki- ja säädöshjauksen lähteistä sekä Euroopan unionin säädöksistä.

Ajokorttilaki (386/2011)

Ajokorttidirektiivi (2006/126/EY) ja sen muuttamisesta

annettu direktiivi (2009/113/EY)

Ajo- ja lepoaika (direktiivi 88/599/ETY)

Ajopiirturiasetus (ETY, nro 3821/85) ja EU:n asetus nro (561/2006)

Ammattipätevyysasetus (640/2007)

Ammattipätevyysdirektiivi (2003/59/EY)

Elintarvikelaki (23/2006)

Laki kaupallisista tavarankuljetuksista tiellä (693/2006), (ks. 320/2017)

Laki kaupallisista tavarankuljetuksista tiellä annetun lain muuttamisesta 1311/2009, annettu 22.12.2009, (ks. myös 1283/2011, 988/2015 ja 993/2016)

Laki kuorma- ja linja-autokuljettajien ammattipätevyydestä (L 273/2007)

Laki liikennejärjestelmästä ja maanteistä (503/2005)

Laki liikenteen palveluista (320/2017), voimaan 1.7.2018, säädöskokoelma (371/2019), vahvistettu 29.3.2019

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan yhteistoiminnasta (44/2006)

Laki rahanpesusta (444/2017), muutoksineen (573/2019), annettu 29.4.2019. (ks. EU 2015/849)

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (334/2007), annettu 30.3.2007.

Kirjanpitolaki (1997/1336), muutoksineen (2016/1376)

Osakeyhtiölaki (624/2006)

Suomen perustuslaki (11.6. 1999/731)

Tiekuljetusoppimuslaki (345/1979) (muutoksineen 14.12.2018, 1124/2018)

Tieliikennelaki (267/1981) (1.6.2020 alkaen: 729/2018)

Tieturvallisuusedirektiivi (2008/96/EY)

Tilaaajavastuulaki (1233/2006), (muutoksineen 678/2015)

Terveysturvallisuuslaki (1326/2010)

Terveysturvallisuuslaki (763/1994)

Terveysturvallisuusasetus (1280/1994)

Työturvallisuuslaki (738/2002)

Työterveyslaki (1383/2001)

Työaikalaki (605/1996) (kumottu, Laki työaikalain muuttamisesta 1405/2019)

Uusi työaikalaki 872/2019, annettu 5.7.2019, voimaantulo 1.1.2020

Ympäristönsuojelulaki (527/2014)

Ympäristönsuojeluasetus (713/2011)

Tiekuljetussopimuslaki 14.12.2018, 1124/2018. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20181124>

Tilaajavastuulaki (1233/2006, annettu 22.12.2006. https://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKewjFto3Fmr_nAhVlxaYKH-delAvcQFjAAegQIBRAB&url=https%3A%2F%2Fwww.finlex.fi%2Ffi%2Flaki%2Fajantasa%2F2006%2F20061233&usq=AOvVaw2LTCCVSOxBxdDkkj6_JsIp)

Valtion säädöstietopankki. Saatavissa: (<http://finlex.edita.fi>)

Euroopan unionin säädöksiä:

EU:n lainsäädäntöä (<http://Europa.eu.int/eur-lex/fi/index.html>)).

Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus (EY) N:o 561/2006, annettu 15.3.2006

Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi (2008/96/EY), annettu 19.11.2008

Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus (EY 1071/2009), annettu 21.10.2009

Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus (EU) N:o 165/2014, annettu 4.2.2014.

(ETY) N:o 3821/85 ja (EY) N:o 2135/98

(ETY) N:o 3820/85 ajo- ja lepoaika-asetus

(EY) N:o 561/2006 Valvontalaitteasetus

Tutkimuksen aihealueeseen liittyviä säädöksiä, joita ei ole käytetty tässä tutkimuksessa

Ajoneuvolaki (1090/2002)

Alkoholilaki (1143/1994)

Arvonlisäveroasetus (1356/2016)

Asetus ajoneuvojen käytöstä tiellä (1257/1992)

Asetus luvanvaraisesta tavaraliikenteestä tiellä (924/1999)

Asetus liikenteen turvallisuusvirastosta (865/13.11.2009)

ATP-sopimus (SopS 48/1918) (ks. Sosiaali- ja terveysministeriön asetus (97/2006)

Henkilötietolaki (523/1999)

Laki ajoneuvorekisteristä (541/2003)

Laki ajopiirturikorrettien myöntämisen järjestämiseksi (629/2004)

Laki alkoholukolla valvonnasta ajo-oikeudesta (2008/439)

Laki kuntien ympäristönsuojelun hallinnosta (64/1986)

Laki ehkäisevästä päihdetyöstä (523/2015)

Laki aluehallintovirastoista (896/2009)
Luonnonsuojelulaki (1096/1996)
Kilpailulaki (948/2011)
Kuluttajansuojalaki (38/1978)
Maa-aineslaki (555/1981)
Maantielaki (446/2012)
Paloturvallisuuslaki (494/2009)
Päihdehuoltolaki (41/1986)
Suomen rikoslaki (626/1996)
Työsopimuslaki (55/2001)
Uhkasakkolaki (1113/1990)
Vahingonkorvauslaki (412/1974)
Vesilaki (587/2011)
Vesiasetus (1560/2011)
Vuosilomalaki (162/2005)
Yhdenvertaisuuslaki (1325/2014)

Liitteet

Liite 1. Saate tutkimuksen informanteille, eli yhdeksälle tieliikenteen tavarankuljetusyrityksille.

Arvoisa vastaanottaja

Teen väitöskirjatutkimusta Tampereen yliopiston Johtamisen ja talouden tiedekunnassa. Tutkimuksen aiheena on ”Vastuullisuus osana tieliikenteen tavarankuljetusyrityksen liiketoimintaa”.

Vastuullinen tutkimus pähkinän kuoressa:

- taloudellinen vastuullisuus
- sosiaalinen vastuullisuus
- ekologinen vastuullisuus,

joilloin näkemyksenä on, että vastuullinen toiminta vaatii ottamaan huomioon kaikki kolme vastuullisuuden osa-aluetta, jotta vastuullinen liiketoiminta voi onnistua kestäväen kehityksen, toisin sanoen yhteiskuntavastuun ja tätä kautta yritys vastuun näkökulmasta tarkasteltuna.

Tämä tutkimus on empiirinen laadullinen tutkimus, jossa empiriaosan keskeisenä tehtävänä on esille tuoda Liikenteen turvallisuusviraston ja eri tieliikennekuljetusalan yritysten välistä vastuullisuusmallihanketta, jossa hankkeen käyttöönoton tavoitteeksi muun muassa on asetettu lisätä kuljetusyritysten vapaaehtoisen vastuullisuuteen perustuvaa turvallisen tieliikenteen kulttuuria ja vastuullista toimintaa.

Tutkimustani varten teen kyselytutkimuksen sähköpostimenettelyä, joka on ensimmäinen ”haastattelumuoto” Liikenteen turvallisuusvirasto Trafifin vastuullisuusmallikokeilussa mukana olleille tieliikenteenkuljetusyrityksille. Mikäli Teille sopii, täydennän sähköpostimenettelyllä saatuja tuloksia puhelin keskusteluilla.

Ennen kyselytutkimuksen lähettämistä otan puhelimitse yhteyttä case-kuljetusyrityksiin ja näin pyydän suostumustanne osallistua väitöskirjatutkimukseeni. Toivon, että suos-

tutte haastatteluun, koska jokainen näkökulma on erittäin arvokasta ja tuo ainutkertaista lisäarvoa tutkimukselle. Ohessa on haastattelulomake kysymyksineen, johon myös vastataan ja näin ollen haastateltavan ei tarvitse tehdä erillistä vastausdokumenttia.

Yhteistyöterveisin

Kaija Möttö

Tohtorikoulutettava, Hallintotieteiden lisensiaatti

Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu

Liitteenä: Haastattelykysymykset

Liite 2. Case-haastattelukysymykset

Puhelinkeskustelumme 11.4.2017 viitaten ohessa väitöskirjatutkimukseeni liittyvät haastattelukysymykset. Kysymykset ovat niin sanottuja avoimia kysymyksiä, jolloin kysymyksen jälkeen enter – painalluksella saatte vapaata tilaa pidempääkin vastaukseen. Vastauksenne ovat erittäin tärkeitä ja edistävät tutkimukseni valmiiksi saattamista. Liitetiedostona saatte kirje.

Haastattelukysymykset:

Teema I Vastuullisuuden merkitys liiketoiminnassa

1. Kuvatkaa lyhyesti, miten vastuullisuus on otettu huomioon kuljetusyrityksenne toiminnan suunnittelussa ja kuljetusten toteuttamisessa.

Vastauksenne:

2. Kuvatkaa lyhyesti, mitä termit ”turvallisuus” ja ”vastuullisuus” tarkoittavat kuljetusyrityksenne toiminnassa ja miten ne käytännössä eroavat toisistaan.

Vastauksenne:

3. Vastuullisuus kummajainen ja pelkkää huuhaata vai todellista liiketoimintaa, mitä mieltä olette tästä väitteestä?

Vastauksenne:

Teema II Vastuullisuuden kolme ulottuvuutta

Liiketoiminnan vastuullisuus voidaan jakaa taloudelliseen vastuuseen, sosiaaliseen vastuuseen ja ekologiseen vastuuseen. Kukin näistä sisältää tekijöitä ja asioita, joita toteuttamalla vastuullisuus voidaan tunnistaa sekä todentaa.

1. Mitkä ovat mielestänne keskeisiä asioita, joita tekemällä voi osoittaa liiketoimintansa

- 1.1 taloudellisen vastuullisuuden

Vastauksenne:

- 1.2 sosiaalisen vastuullisuuden

Vastauksenne:

- 1.3 ekologisen vastuullisuuden

Vastauksenne:

2. Merkitkää numeroilla edellä mainitut vastuullisuuden osakokonaisuudet tärkeysjärjestykseen

1 = erittäin tärkeä ja vastuullisuus Vastauksenne:

2 = tärkeä ja vastuullisuus Vastauksenne:

3 = vähemmän tärkeä ja vastuullisuus Vastauksenne:

Voitte kommentoida asettamaanne tärkeysjärjestystä:

Teema III Strategia ja johtaminen

1. Minkälaista palautetta olette saaneet yrityksenne kuljettajilta vastuullisen toimintamallin käyttöönotosta?

Vastauksenne:

2. Miten olette hyödyntäneet kuljettajilta saatua palautetta vastuullisen toiminnan kehittämisessä?

Vastauksenne:

Teema IV Yrityksenne strategia, arvot ja keskeiset liiketoiminta-alueet

1. Strategia

Vastauksenne:

2. Arvot

Vastauksenne:

3. Keskeiset liiketoiminta-alueet

Vastauksenne:

Teema V Trafin vastuullisuusmallin merkitys kuljetusyrityksenne liiketoiminnassa

1. Millaista hyötyä tai oppia koette saaneenne vastuullisuusmallihankkeessa mukana olosta?

Vastauksenne:

2. Oliko vastuullisuusmalli ponnahduslauta yrityksenne vastuulliseen liiketoimintaan?

Vastauksenne:

3. Pystyttkö soveltamaan vastuullisuusmallihankkeesta saatua tietoa omassa tiekuljetusyritystoiminnassanne?

Vastauksenne:

4. Millaisia asioita haluaisitte kehittää tai nostaa kehityskohteiksi, jotka eivät tulleet esille Trafin järjestämässä vastuullisuusmallihankkeessa?

Vastauksenne:

5. Olitteko mukana Trafin vastuullisuusmallikokeiluhankkeessa 2013-2015

Vastauksenne:

6. Asemanne yrityksessänne

Vastauksenne:

Teema VI Vastuullisuusraportointi ja mihin ne perustuvat kuljetusyrityksenne toiminnassa

1. Taloudellista vastuuta koskevat tunnusluvut

Vastauksenne:

2. Henkilöstöä koskevat tunnusluvut

Vastauksenne:

3. Ympäristövastuuta koskevat tunnusluvut

Vastauksenne:

4. Arvioikaa vastuullisuusraportoinnin hyödynnettävyyttä tai päinvastoin yrityksenne liiketoiminnassa

Vastauksenne:

Palautus:

Tallentakaa nimellänne tiedostoksi ja lähettäkää sähköpostiosoitteella:

kaija.motto@live.fi

Vastauspalautteenne toivon saavani viimeistään 10.5.2017 mennessä.

Jo nyt sydämellinen kiitokseni, arvostan aikaanne suuresti!

Espoossa 20.4.2017

Ystävällisin terveisin

Kaija Möttö

Liite 3. Tutkimukseen osallistuneet kuljetusyritykset

Kuljetusyritys	Yrityskoko/autot	Suoriteala
Kuljetus Jan Ingman Oy	pieni, 1-5	rakennustarvikekuljetukset
V Viitanen Oy	pieni, 1-5	maa-aineskuljetukset, maitokuljetukset
Pertti Roisko	pieni, 1-5	posti- ja pakettikuljetukset
PP Kuljetuslinja Oy	keskikoko, 5-20	kuljetuspalveluiden välitys ja myynti
Kuljetus Silvola Oy	keskikoko, 5-20	kappaletavarajakelu, elintarvikejakelu
Kuljetuksia R. Koivuniemi Ky	keskikoko, 5-20	kappaletavarakuljetukset
Kuljetusliike Tyvi Oy	suuri, 20 -	kappaletavara- ja elintarvikekuljetukset
Ajomestarit Oy	suuri, 20 -	kappaletavarakuljetukset
Van & Poika Oy	suuri, 20 -	jakelukuljetukset

Lähde: Nykänen ja Karhula 2015. Trafin julkaisuja 2/2015.

Liite 4. Trafin vastuullisuusmallikokeiluhankkeen infotilaisuudet

<https://www.trafi.fi/tieliikenne/ammattiliikenne/vastuullisuusmalli/infotilaisuudet>

Teema I: Tieliikenteen kuljetusyritysten vastuullisuusmallin infotilaisuus 3.4.2014.

Aihe:	Puhuja:	Organisaatio:
Turvallisuusjohtaminen liikennejärjestelmässä, vastuullisuusmallin tausta ja tavoitteet	Sanna Ström	Liikenteen turvallisuusvirasto Trafi
Turvallisuusjohtaminen ja raskasta ammattiliikennettä ohjaava lainsäädäntö	Tarja Ojala	Safety Futures
Turvallisuuden ja toimintavarmuuden hallinta tieliikenteen kuljetusyrityksissä	Anne Silla	Teknologiakeskus VTT
Tieliikenteen tavarankuljetusyritysten vastuullisuusmalli – kokeilututkimus	Lasse Nykänen	Liikenteen tutkimuskeskus VERNE
Vastuullisuusmallin kehityksen jatkosuunnitelmia	Marke Lahtinen	Liikenteen turvallisuusvirasto Trafi

Teema II: Vastuullisuus tiekuljetusalan tulevaisuuden menestystekijänä infotilaisuus 28.4.2015

Aihe:	Puhuja:	Organisaatio:
Vastuullisen yritystoiminnan nykytila ja tulevaisuus	Ulla Roiha	FIBS
Tiekuljetusalan tulevaisuus ja menestystekijät	Jarkko Rantala	Tampereen teknillinen yliopisto
Osaava kuljetusyrittäjä varmistaa vastuullisen ammattiliikenteen	Mikko Västilä	Liikenteen turvallisuusvirasto Trafi
Vastuullisuusmallin kehitystyö	Sanna Ström	Liikenteen turvallisuusvirasto Trafi
Yhteistyöllä käytäntöä palveleva toimintamalli – vastuullisuusmallin kokeilututkimukset	Lasse Nykänen	Liikenteen tutkimuskeskus VERNE
Vastuullisuusmallin aineisto kaikkien hyödynnettävissä	Marke Lahtinen	Liikenteen turvallisuusvirasto Trafi

Teema III: Vastuullinen kuljetustoiminta kannattaa infotilaisuus 21.1.2016

Aihe:	Puhuja:	Organisaatio:
Trafi edistää toimijoiden omaa vastuullisuutta	Heidi Niemimuukko	Liikenteen turvallisuusvirasto Trafi
Vastuullinen kuljetusyrittäminen	Mikko Västilä	Liikenteen turvallisuusvirasto Trafi
Turvallisuus ja turvallisuuden hallinta	Aila Järveläinen	Liikenteen turvallisuusvirasto Trafi
Palveluiden häiriöttömyyden varmistaminen	Tapio Tourula	Liikenteen turvallisuusvirasto Trafi
Vastuullisen tiekuljetustoiminnan periaatteet	Sanna Ström	Liikenteen turvallisuusvirasto Trafi
Tieliikenteen kuljetusyritysten vastuullisuusmallin kehittäminen yhteistyössä toimijoiden kanssa	Marke Lahtinen	Liikenteen turvallisuusvirasto Trafi

Teema IV: Vastuullisuus kuljetusyrityksen menestyksen perustana infotilaisuus 10.6.2016

Aihe:	Puhuja:	Organisaatio:
Tiekuljetusalan vastuullisuuden edistäminen vapaaehtoisuuden pohjalta	Marke Lahtinen	Liikenteen turvallisuusvirasto Trafi
Joukkoliikenteen onnettomuustutinnan tuloksia ja suosituksia	Kai Valonen	Onnettomuustutkimuskeskus
Tuloksia ja havaintoja vastuullisuusmallin kokeilusta henkilöliikenteessä	Lasse Nykänen	Liikenteen tutkimuskeskus VERNE
Riskienhallinta tiekuljetusalalla	Lasse Otranen	Huoltovarmuusorganisaation maakuljetuspooli
Muuttuvat liikennemarkkinat	Mikko Västilä	Liikenteen turvallisuusvirasto Trafi

Teema V: Vastuulliset kuljetukset muuttuvilla markkinoilla infotilaisuus 20.1.2017

Aihe:	Puhuja:	Organisaatio:
Vastuullisuus kokeilututkimusten pohjalta	Lasse Nykänen	Liikenteen tutkimuskeskus VERNE
Kuljetusalan vastuullisuus nyt ja tulevaisuudessa	Petri Murto	Suomen kuljetus ja logistiikka SKAL ry
Tilaaajan odotuksia kuljetusten vastuullisuudelle	Minna Soininen	Paikallisliikenne ry
Kuljetusyritysten vastuullisuusmallista hyötyä kuljetusyrityksille ja tilaajille	Marke Lahtinen	Liikenteen turvallisuusvirasto Trafi
Muuttuvat liikennemarkkinat	Mikko Västilä	Liikenteen turvallisuusvirasto Trafi

Liite 5. Muut keskustelu- ja lähdeaineistot

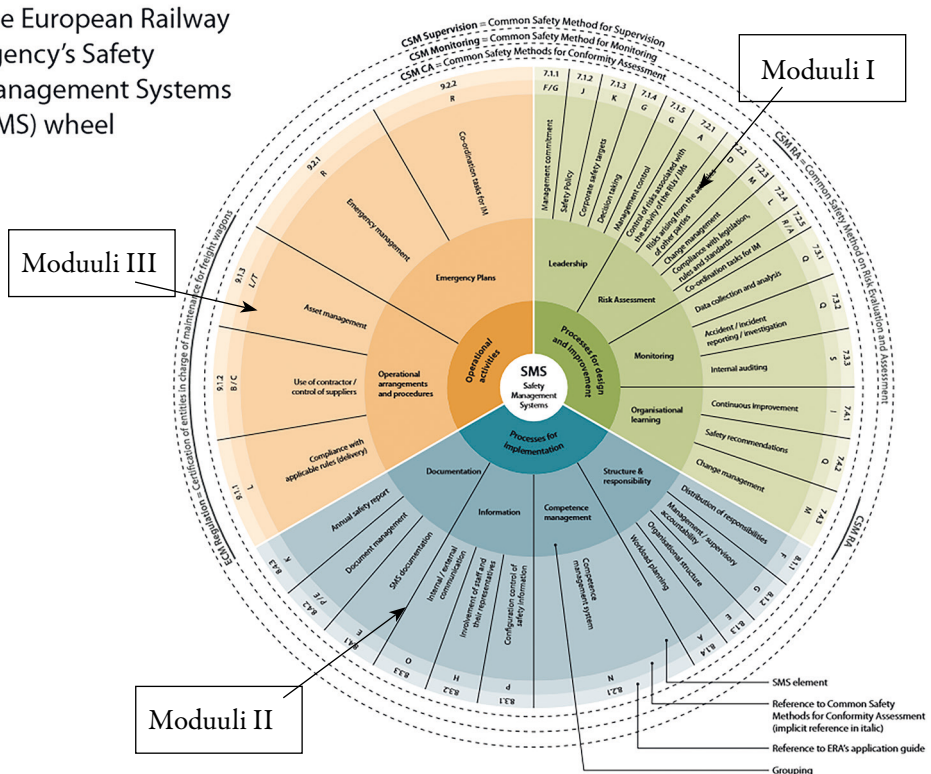
Väitöstyön aloituskeskustelut	
Lahtinen, M., vastuullisuusasiantuntija	28.10.2015, Trafi
Lahtinen, M. & Ström, S., ryhmäpäällikkö	15.12.2015, Trafi
Väitöstyöhön liittyvät keskustelut	
Lahtinen, M., vastuullisuusasiantuntija	8.3.2016; 23.6.2016 ja 7.10.2016, Trafi
Skjäll, J., vastuullisuusasiantuntija	10.3.2016, Trafi
Lahtinen, M., vastuullisuusasiantuntija	6.3.2018, Trafi
Västilä, M., kehityspäällikkö	6.3.2018, Trafi
Lappalainen, J., erityisasiantuntija	21.5.2018, Trafi
Vastuullisuusseminaarit	
Aihe:	
Eltekon Oy, Törnroos, L., 26.1.2017	"ISO 26000 selkeyttää vastuullisuustyötämme"
Eben Oy, Elo-Pärssinen, K., 7.3.2017	"Vastuullisuus kannattaa"-seminaari
Tampereen yliopisto, Kujala, Näsi, ym., 2015	Vastuullisuusseminaari, "What really matters" Puroila, J. (2015).
Tampereen yliopisto, Kujala, J. 5.9.2017	"Vastuu johtaa: Sidosryhmäsuhteet ja vastuullisuus johtamisessa".
FIBS, Suomen johtava yritysvastuuverkosto	"Yritykset yhteiskunnassa" 12.4.2016
FIBS,	"Vastuullisuusviestintä – inside out", 14.4.2016
FIBS,	"Responsible Business & Environmental management" 20.4.2016
Puhelin- ja muut keskustelut:	
Jakonen, E., tarkastaja, puhelinkeskustelut 16.2.2018 ja 31.5.2019	Itä-Suomen Aluehallintovirasto AVI, työsuojeluvastuualueen tarkastaja
Muinonen, J., tarkastaja puhelinkeskustelu 16.2.2018	Itä-Suomen Aluehallintovirasto AVI, työsuojeluvastuualueen tarkastaja
Janhunen, R., 16.2.2019 ja 2/2020	Vihannesyhtymä 3T Oy, toimitusjohtaja
Kääriäinen, P., 13.8.2018 ja 2019	ammattikuljettaja, "rekkakuski", 40 vuotta
Roponen, P., 9.9.2019	ammattikuljettaja, Kaitaisten Kuljetus Oy
Muut keskustelut:	
Otranen, L., 17.4.2017, SKAL	Haastattelukysymysten esiarviointi
Martikainen, J., 1.12.2017, Poliisi	Poliisin tehovalvonta-aineisto

Liite 6. ERA-kuvio

<http://www.era.europa.eu/Document-Register/Pages/Welcome-to-the-European-Railway-Agency-Safety-Management-Systems-Wheel.aspx>

Kuvakaappaus 16.5.2017

The European Railway Agency's Safety Management Systems (SMS) wheel



ERA malli on toiminut taustatietona Trafín vastuullisuusmallissa.

Keskellä oleva SMS on tulkittu TJJ – eli Turvallisuusjohtamisjärjestelmänä, josta tässä avataan pääteemoja sekä näitä alajaotellaan seuraavasti:

Moduli I:

1.1 Toiminnan suunnittelun ja kehittämisen menettely

- johdon sitoutuminen
- turvallisuuspolitiikka
- yrityksen turvallisuustavoitteet
- päätöksenteko
- johtamisen hallinta

1.2 Riskien arviointi

- oman toiminnan riskit
- jaetut riskit
- muutoksen hallinta
- vaatimustenmukaisuus (lait, määräykset, standardit)

1.3 Oma valvonta

- tiedon kerääminen ja analysointi, onnettomuuksien sekä vaaratilanteiden raportointi ja tutkimus
- sisäinen auditointi

1.4 Organisaation oppiminen

- jatkuva parantaminen
- turvallisuussuositukset
- muutoksen hallinta

Moduli II:

1.5 Organisointi ja vastuut

- vastuiden jako
- hallinnollinen/valvonnallinen vastuu
- organisaatio
- työmääränsuunnittelu

1.6 Pätevyyksien hallinta

- pätevyyksien hallintajärjestelmä

1.7 Tiedonvälitys

- turvallisuustiedon hallinnan määrittely
- henkilökunnan ja sen edustajien osallistaminen
- sisäinen ja ulkoinen viestintä

1.8 Dokumentaatio

- TJJ – käsikirja ja siihen liittyvät dokumentit
- dokumentaation hallinta
- vuosittainen turvallisuuskertomus

Moduuli III:

1.9 Operatiiviset järjestelmät ja menettelyt

- määräysten noudattaminen
- alihankinta/toimittajien hallinta
- varallisuuden hallinta
- täytäntöönpano menettelyt

- 1.10 Häätä- ja poikkeustilannesuunnittelu
- häätä- ja poikkeustilanteiden hallinta
 - operatiiviset järjestelyt ja menettelyt

Aiheesta mm: Ojala 2013; Lauhkonen 2015; Liimatainen et al. 2014; ISO 39001.

<http://www.era.europa.eu/Document-Register/Pages/Welcome-to-the-European-Railway-Agency-Safety-Management-Systems-Wheel.aspx>.

Liite 7. TISPOL, Raskaan tieliikenteen valvontajakso

Lähde: Martikainen, J. (2017). Poliisin liikenneturvallisuuskeskus

Tutkimus toteutettiin Poliisien suorittamalla raskaan maantieliikenteen tehovalvonnalla 9.-15.10.2017. Tehovalvonta ajanjaksoon kohdentui ajoneuvoja yhteensä 1232, joista kotimaisten ajoneuvojen osuus oli 810 ajoneuvoa ja ulkomaisten osuus oli 422 ajoneuvoa. Suomalaisen ajoneuvojen osuus kokonaismäärästä oli 65 %. Tässä on otettu huomioon vain suomalaiset ajoneuvot.

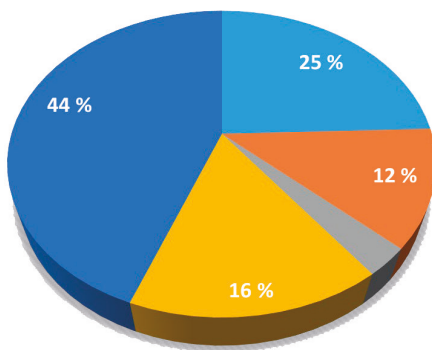
Raskaan liikenteen valvontajakso 9.10. - 15.10.2017 TISPOL	Ajoneuvot			Ajonopeus	Alkoholi & huumeet		Turvalaite	ADR	Ajo- ja lepoajat, manipulointi		Ylikuorma	Kuorman varmistaminen	Asiakirjat	Ajoneuvon kunto	Muut seuraamukset	Seurausten määrä tarkastuksissa	Linjat	Huomautukset				
	Tarkastettujen kotimaisten ajoneuvojen määrä	Tarkastettujen ulkomaisten ajoneuvojen määrä	Tarkastettujen linja-autojen määrä	Ylinopeus	Rallijuopumukset alkoholi	Rallijuopumukset huume			Ajo- / lepoaikakomukset	Ajaturunkomukset									Ajaturun määrittely			
Koko maa	1232	422	10	4	1	0	11	15	183	45	15	52	48	18	6	108	22	101	238	50	11	219

Tehovalvonta teemat

Ajo- ja lepoajat, manipulointi	198
Ylikuormat ja kuorman varmistaminen	100
Asiakirjapuutteet, ajo-oikeudettomat	24
Ajoneuvon kunto	130
Muut seuraamukset ja huomautukset	358

Määrät

Raskaan maantieliikenteen ajoneuvot tehotarkastuksessa



- Ajo- ja lepoajat, manipulointi
- Ylikuormat ja kuorman varmistaminen
- Asiakirjapuutteet, ajo-oikeudettomat
- Ajoneuvon kunto
- Muut seuraamukset ja huomautukset

Liite 8. Vastuullisuusmallin ydinasiat

Trafi aineistoa.

Tieliikenteen kuljetusyritysten vastuullisuusmalli

Vastuullisen toiminnan osa-alueet
Taloudellinen toimintakyky
Johdon sitoutuminen vastuullisuuteen
Vastuut määritelty turvallisuus-, ympäristö- ja laatuasioiden osalta
Tavoitteet asetettu turvallisuus-, ympäristö- ja laatuasioille
Riskienhallinta
Osaamisen hallinta
Kaluston vaatimustenmukaisuus, kunto ja huolto
Poikkeamatilanneohjeistus- ja raportointi, hätätilanneohje
Järjestelmällinen tiedon keruu ja analysointi
Säännöllinen yhteenveto turvallisuus-, ympäristö- ja laatuasioista
Vastuullisuuden jatkuva kehittäminen

- Kuljetusyrityksen järjestelmälliseen johtamiseen ja prosessiajatteluun perustuva malli
- Huomioi yritysvastuun taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristöulottuvuudet
- Sisältää tunnettujen turvallisuus-, ympäristö- ja laatuajattelun keskeiset osa-alueet.
- Vastuullisuusmalli määrittelee vastuullisen kuljetustoiminnan osa-alueet
- Trafi on määritellyt kullekin osa-alueelle vähimmäisedellytykset
- Kuljetusyritys, joka täyttää nämä edellytykset, voi saada Trafian myöntämän Kuljetusyrityksen vastuullisuustodistuksen
- Kuljetusten tilaaja ja kuljetusyritys voivat hyödyntää vastuullisuusmallia useilla eri tavoilla
- www.trafi.fi/vastuullisuusmalli



