



Vastuullisuusstrategian luominen ympäristövastuun näkökulmasta Primehotelsille

Sonja Sarja

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Hotellialan liikkeenjohto

Amk-opinnäytetyö

2022

Tiivistelmä

Tekijä(t) Sonja Sarja
Tutkinto Restonomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Vastuullisuusstrategian luominen ympäristövastuun näkökulmasta Primehotelsille
Sivu- ja liitesivumäärä 28 + 14
<p>Opinnäytetyön aihe lähti kiinnostuksesta kestävään kehitykseen sekä ympäristövastuullisuuteen ja niiden liittämiseen osaksi yritystoimintaa. Vastuullisuus ja erityisesti yritysvastuun merkitys kasvavat jatkuvasti ja mikäli yritykset haluavat taata kannattavuutensa, sekä toimia kilpailukykyisinä, tulee vastuullinen toiminta mukauttaa osaksi yritysten toimintaa.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Primehotels Oy:n vastuullisuuden nykytila, mitkä asiat ovat hyvin ja mitkä asiat vaativat parannusta ja laatia niiden pohjalta yritykselle vastuullisuusstrategia ympäristövastuun näkökulmasta. Työ toteutettiin vuoden 2022 aikana. Kyseessä on toiminnallinen opinnäytetyö, joka tehtiin kvalitatiivisia eli laadullisia tutkimusmenetelmiä hyödyntäen.</p> <p>Työn teoriaosuudessa käsitellään vastuullisuutta sekä sen eri osa-alueita, vastuullisuusstrategiaa, kuinka vastuullisuus on osana strategiaa ja miten sitä johdetaan. Vastuullisuuden nykytilaa kartoitettiin erilaisten menetelmien avulla, joita olivat teemahaastattelu, havainnointi sekä benchmarking.</p> <p>Työ osoitti, että yritys on hyvin kiinnostunut ympäristövastuullisuudesta ja toimii hyvin vastuullisesti, mutta on halukas myös parantamaan toimiaan entistä vastuullisemmaksi. Vastuullisuuden kartoituksen avulla selvisi, että ympäristövastuu otetaan huomioon, mutta myös kehitettävää löytyi. Positiivisesti esiin nousi esimerkiksi se, että kaikki yrityksen hotellit ovat Green Key -sertifioituja, joka tarkoittaa sitä, että ympäristövastuullisuuden perustaso on hyvällä mallilla. Lisäksi esimerkiksi yhdessä hotellissa on käytössä aurinkopaneelit, useammassa hotellissa on käytössä ResQ Club sovellus, jossa myydään eteenpäin hävikkiruokaa ja useissa hotelleissa uusiokäytetään huonekaluja. Kehitettävää oli esimerkiksi ruokahävikin minimoinnissa sekä vastuullisuusviestinnässä sekä ulkoisesti että sisäisesti. Opinnäytetyön tuotoksien avulla yritys voi luoda lopullisen vastuullisuusstrategian, johon sisältyy ympäristövastuun lisäksi myös sosiaalinen, sekä taloudellinen vastuu.</p>
Asiasanat Vastuullisuusstrategia, yritysvastuu, ympäristövastuu, strategia, vastuullisuusviestintä

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Primehotels Oy.....	2
2.1	Primehotels arvot	2
2.2	Green Key -sertifikaatti.....	3
3	Vastuullisuus ja sen osa-alueet	4
3.1	Ympäristövastuullisuus.....	5
3.2	Sosiaalinen vastuullisuus	6
3.3	Taloudellinen vastuu	7
3.4	Vastuullisuusviestintä	7
4	Vastuullisuusstrategia.....	10
4.1	Strategian johtaminen	10
4.2	Vastuullisuus osana strategiaa.....	12
5	Kehittämistyön toteutus	14
5.1	Kehittämistyön prosessin vaiheet	14
5.2	Kehittämistyön menetelmät	16
5.2.1	Teemahaastattelu	16
5.2.2	Litterointi	17
5.2.3	Havainnointi.....	17
5.2.4	Benchmarking.....	18
5.3	Perustelut.....	19
6	Tuotoksen kuvaus	21
7	Yhteenveto ja johtopäätökset	23
8	Pohdinta.....	25
	Lähteet.....	26
	Liitteet.....	29
	Liite 1. Havainnointi	29
	Liite 2. Teemahaastattelurunko	30
	Liite 3. Benchmarking	32
	Liite 4. Vastuullisuusstrategia	38

1 Johdanto

Vastuullisuus on paljon puhuttava aihe niin arjessa kuin yritystoiminnassakin, eikä se ole enää pelkästään trendi vaan myös oletus. Vastuullisesti toimiva yritys varmistaa kannattavuutensa maksimoinnin sekä kilpailukyvyyn lisäämisen. Vastuullinen toiminta auttaa parantamaan yrityksen mainetta ja lisäämään asiakastyytyvääsyyttä, lisäksi se kasvattaa työntekijöiden luottamusta sekä sitoutuneisuutta ja vaikuttaa positiivisesti itse yrityksen ja sen eri sidosryhmien välisiin suhteisiin. Yritysvastuu jaetaan kolmeen eri osa-alueeseen, joita ovat ympäristövastuu, taloudellinen vastuu sekä sosiaalinen vastuu. (Suomen Yrittäjäopisto.)

Tässä opinnäytetyössä tarkoituksena oli tutkia Primehotels Oy:n vastuullisuuden nykytilaa ja luoda tämän pohjalta yritykselle vastuullisuusstrategia ympäristövastuun näkökulmasta. Vastuullisuutta tarkasteltiin ainoastaan ympäristövastuun näkökulmasta, vaikka toki kaikki vastuullisuuden eri osa-alueet ovat tavalla tai toisella linkittyneitä yhteen. Työ toteutettiin toiminnallisena kehittämistyönä, jossa käytettiin kvalitatiivisia eli laadullisia tutkimusmenetelmiä apuna. Työ toteutettiin toimeksiantona Primehotels Oy:lle, joka on suomalainen hotellialan yritys. Yritys on perustettu vuonna 2002 ja sillä on tällä hetkellä seitsemän hotellia ympäri Suomea sekä yksi hotelli rakenteilla. Ennen kuin hotelliketju, Primehotels pitää itseään ketjuna hotelleja, jossa jokainen hotelli on persoonallinen, laadukas ja uniikki yksikkönsä. Jokainen Primehotelsin hotelli on Green Key ympäristömerkillä sertifioitu ja yritys pitää vastuullisuutta äärimmäisen tärkeänä. Varsinaista vastuullisuusstrategiaa yrityksellä ei kuitenkaan vielä ole.

Tutkimusmenetelminä työssä käytin teemahaastattelua, havainnointia sekä benchmarkingia eli vertailuoppimista. Teemahaastattelun sekä havainnoinnin avulla selvitin yrityksen vastuullisuuden nykytilan, mitkä asiat yrityksessä ovat hyvin ja mitkä kaipaavat mahdollisesti parantamista. Kun yrityksen vastuullisuuden nykytila oli selvitetty, vertailin Primehotelsin toimintaa kolmeen eri hotellialan yritykseen benchmarkingin avulla. Yrityksiin joihin toimintaa vertailin, oli vastuullisuus selvästi osana strategiaa ja näiden vertailujen pohjalta sain luotua kehitysehdotuksia Primehotelsille. Tavoitteena oli luoda vastuullisuusstrategia ympäristövastuun näkökulmasta.

2 Primehotels Oy

Primehotels Oy on suomalainen hotellialan yritys, joka on perustettu vuonna 2002. Primehotelsilla on tällä hetkellä seitsemän hotellia sekä yksi hotelli rakenteilla. Hotelleista tunnetuin on Helsingin Katajanokalla sijaitseva Hotel Katajanokka, joka toimi alun perin vuodesta 1837 alkaen lääninvaivankilana ja tutkintavankilana. Toiminta päättyi vuonna 2002 ja vuonna 2007 se avasi ovensa hotellina. Hotel Katajanokka liittyi vuonna 2018 osaksi yhtä maailman suurinta hotelliketjua, Marriott Internationalia ja on lisäksi osana Tribute Portfolio -brändiä. Muita Primehotels -ketjun hotelleja ovat Varkaudessa sijaitseva Hotel Oscar, Savonlinnassa sijaitseva Spahotel Casino, Hyvinkäällä sijaitseva iso tapahtumakeskus Hotel Sveitsi sekä Helsingissä sijaitsevat Hotel Rantapuisto sekä keväällä 2022 avatut Hotel Mestari sekä Suomen ensimmäinen taidehotelli, Hotel AX. (Primehotels s.a.)

Primehotels Oy on ketju hotelleita, jossa jokainen hotelli on itsenäinen, persoonallinen ja uniikki yksilönsä. Hotel Rantapuisto on vanha koulutuskeskus 1960-luvulta, joka näkyy myös hotellin arkkitehtuurissa sekä sisustuksessa. Hotelli sijaitsee keskellä luontoa meren rannalla. Hotel Rantapuis-tossa järjestetään paljon erilaisia tilaisuuksia, kuten esimerkiksi kokouksia, virkistyspäiviä sekä erilaisia juhlia. Primehotelsin suurimpana tapahtumakeskuksena on Hotel Sveitsi, jossa järjestetään erilaisia tapahtumia niin aikuisille kuin lapsillekin. Hotel Sveitsi sijaitsee myös keskellä kaunista Suomen luontoa. Hotel Oscar on hieman pienempi hotelli, eikä siellä juuri järjestetä isoja tilaisuuksia. Hotelli vetää puoleensa kuitenkin hyvin paljon Varkaudessa vierailevia liikematkustajia. Savonlinnassa sijaitseva Spahotel Casino on suosittu kesälomakohde Saimaan järven rannalla. Hotellin välittömässä läheisyydessä järjestetään kesäisin erilaisia tapahtumia kuten konsertteja sekä teatteriesityksiä, jonka vuoksi hotelli on hyvin suosittu kesäisin. Myös kauniit järvimaisemat vetävät puoleensa turisteja. Helsingissä sijaitseva taidehotelli Hotel AX on aivan uudenlainen konsepti. Hotellista ei löydy lainkaan perinteisiä kokoustiloja, vaan hotellin yleiset tilat ovat muokattavissa erilaisia kohtaamisia varten. Hotellista ei myöskään löydy esimerkiksi saunaosastoa tai kuntosalia, vaan Hotel AX suosittelee vierailleen naapuruston hyviä palveluja. Hotel Mestari on rouheaa keskustahotelli, joka tarjoaa monipuolisia palveluita niin vapaa-ajan matkustajille kuin liikematkustajillekin.

2.1 Primehotels arvot

Primehotelsin arvot koostuvat kolmesta eri osiosta, joita ovat people, planet sekä profit (ihmiset, vastuullisuus ja tuloksellisuus). Vieraiden ja henkilökunnan hyvinvointi on yritykselle erityisen tärkeää. Primehotels pyrkii luomaan vieraille unohtamattomia kokemuksia ylittämällä heidän odotuksensa jokaisella kohtaamisella, samalla taaten vieraiden turvallisuuden ja hyvinvoinnin.

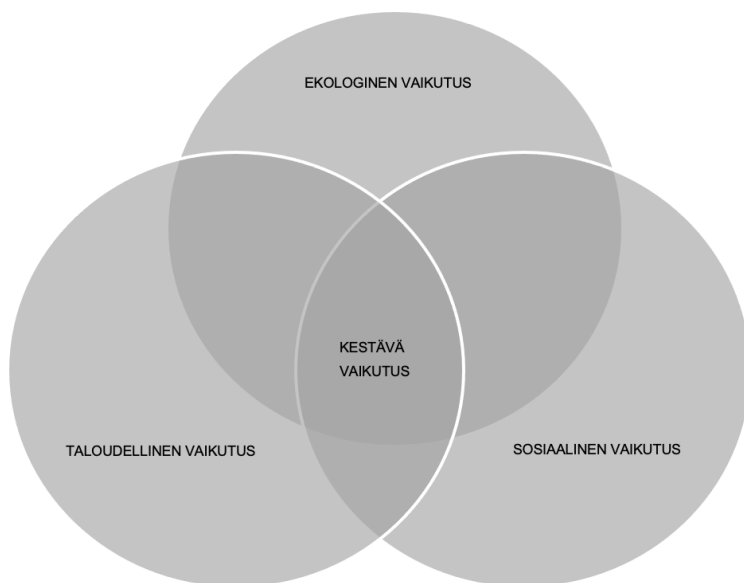
(Primehotels.) Yritysten vastuullisuus on nykypäivänä hyvin tärkeää kuluttajille ja se ohjaa paljolti kuluttajien ostopäätöstä (Orkla 2020). Suomalaisen Työn Liiton vuonna 2019 tehdyn tutkimuksen mukaan 87 % suomalaisista piti yrityksen vastuullisuutta tärkeänä kriteerinä ostopäätöstä tehdessä. Lisäksi 80 % kyselyyn vastanneista oli valmiita maksamaan tuotteesta tai palvelusta enemmän, mikäli tietäisivät yrityksen toimivan vastuullisesti. (Suomalaisen työn liitto 2019.) Vastuullisuus on yksi Primehotelsin arvoista ja sillä mahdollistetaan yrityksen kasvu. Profit eli tuloksellisuus ja kannattava toiminta luo uusia työpaikkoja sekä avaa uusia mahdollisuuksia liiketoiminnassa.

2.2 Green Key -sertifikaatti

Vastuullisuus ja kestävä toiminta ovat yksi Primehotelsin arvo pilareista, jonka vuoksi on myös luonnollista, että kaikki Primehotelsin kohteet ovat Green Key -sertifioituja. Green Key sertifikaatti on yksi matkailualan isoimmista ympäristömerkeistä jo vuodesta 1994 lähtien. Yhteensä Green Key -sertifioituja hotelleja on jo noin 3700, jotka sijoittuvat 60 eri maahan. Jotta sertifikaatin voi saada, tulee hotellin toimia ympäristövastuullisesti niin, että se ylittää lain ja säädösten perustason. Hotellin tulee jatkuvasti pyrkiä toimimaan vastuullisesti ja sitoutua pyrkimään pienentämään haitallisia ympäristövaikutuksia. Green Key -ympäristömerkin saamiseksi hotellin tulee täyttää niin kutsuttu Green Key -kriteeristö, johon kuuluu yhteensä 13 eri osa-aluetta ja jokaiseen näistä osa-alueista sisältyy omat kriteerit. Osa-alueet ovat: ympäristöjohtaminen, henkilöstön osallistaminen, asiakasviestintä, vesi, puhtaanapito, jäte, energia, elintarvikkeet, sisätilat, viheralueet, yhteiskunta-vastuu, virkistyspalvelut sekä hankinnat. Kohteen tulee keskittyä erityisesti energiansäästöön, vedenkäyttöön, jätteiden kierrättämiseen, lajittelemiseen sekä vähentämiseen. Myös puhdistusaineet ja välineet tulee olla ympäristömerkittyjä. Näiden lisäksi kohteen tulee jatkuvasti jakaa tietoisuutta ympäristövastuullisuudesta henkilökunnan, asiakkaisen sekä eri sidosryhmien kesken. (Greenkey s.a.)

3 Vastuullisuus ja sen osa-alueet

Vastuullisuus on laaja käsite, joka tarkoittaa ympäristön, muiden ihmisten sekä yhteiskunnallisten asioiden huolehtimisesta. Myös yritysten tulee ottaa vastuullisuus huomioon, sillä ne eivät toimi irrallaan muista, vaan myös niillä on velvollisuuksia, kuten erinäisten lakien ja sopimusten noudattaminen (Suomen Yrittäjät). Kansainvälinen yhteisö, valtio ja muut julkiset toimijat asettavat tiettyjä vaatimuksia yrityksille, mutta pyrkivät samalla ohjaamaan ja kannustamaan yrityksiä itse valitsemaan vastuullisia toimia. Vastuullisuuden vähimmäisvaatimuksena on, että yritys toimii paikallisten lakien mukaan. (Harmaala ja Jallinoja 2012, luku 3.) Vastuullisena yritystoimintana pidetään toimintaa, jossa yritys ottaa yrityksen omien velvoitteiden ja tehtävien lisäksi huomioon myös yhteiskunnallisia toimia, joilla ehkäistään kielteisiä vaikutuksia ja tuodaan samalla jotain hyvää yhteiskuntaan. Vastuullinen yritys ottaa yritystoiminnassaan huomioon niin työntekijänsä, asiakkaat kuin vaikutusalueella asuvat ihmiset niin ettei heidän hyvinvointinsa tai eläminen ole uhan alla. (Viitala ja Jylhä 2019, luku 5.) Tietokirjailija sekä kestävän liiketoiminnan ja yritysvastuun asiantuntija, John Elkington loi 1900-luvulla näkemyksen, jossa yrityksen toimintaa ei tarkasteltu enää vain perinteiseen tapaan taloudellisten tunnuslukujen avulla vaan myös yrityksen taloudellisten, ekologisten ja sosiaalisten vaikutuksen avulla. Tätä tapaa tarkastella yritystä kutsutaan kolmoistilinpäätökseksi tai vaihtoehtoisesti kestävän kehityksen triple bottom line -malliksi. (Liappis 2019, luku 2.1.; Viitala ja Jylhä 2019, luku 5) Usein puhutaan myös 3P:n mallista, joka koostuu sanoista people, planet ja profit (Suomen YK-liitto). Vastuullinen liiketoiminta jakautuu kolmeen osa-alueeseen, joita ovat ympäristövastuu, sosiaalinen vastuu sekä taloudellinen vastuu (Viitala ja Jylhä 2019, luku 5).



Kuva 1. Kestävän kehityksen triple bottom line -malli (Viitala ja Jylhä 2019, luku 5)

3.1 Ympäristövastuullisuus

Ympäristövastuullisuus on yksi yritys vastuun kolmesta keskeisestä elementistä. Ympäristövastuullisuus tarkoittaa luonnonvarojen kestävää käyttöä ja ympäristöhaittojen minimoimista. Ympäristövastuun peruselementtejä ovat luonnonvarojen kestävä ja säästävä käyttö, maaperän, vesistöjen ja ilman suojeleminen, ilmastonmuutoksen hillitseminen sekä luonnon monimuotoisuuden turvaaminen. (Viitala ja Jylhä 2019, luku 5.) Yritystoiminnassa ympäristövastuullisuus tulee ottaa huomioon yrityksen tuotteiden tai palveluiden koko elinkaaren alusta loppuun asti. Tämän vuoksi ympäristövastuullisuus sekä ympäristövaikutukset ovat usein monimutkaisia, sillä niihin ei vaikuta ainoastaan yritys itse vaan myös esimerkiksi yritysten mahdolliset yhteistyökumppanit sekä sidosryhmät. On olemassa niin kutsuttuja välittömiä sekä välillisiä ympäristövaikutuksia. Välittömät ympäristövaikutukset liittyvät yrityksen välittömässä hallinnassa oleviin toimintoihin, kun taas välilliset ympäristövaikutukset ovat niitä, jotka muodostuvat yrityksen toimintojen ulkopuolella. Välillisiä ympäristövaikutuksia ovat muun muassa yhteistyökumppaneiden, alihankkijoiden sekä toimittajien toiminnasta syntyneet ympäristövaikutukset. (Liappis 2019, luku 8.2.4.)

Yritysten ympäristövastuullisuutta ohjaa monet tekijät kuten erinäiset kansalliset lait sekä sopimukset, esimerkiksi tavoite hiilineutraalista Suomesta vuoteen 2035 mennessä sekä Suomen perustuslaki 20§, jonka mukaan vastuu luonnosta ja sen monimuotoisuudesta sekä ympäristöstä kuuluu kaikille. (Ympäristöministeriö s.a.a; Liappis 2019, luku 8.) Kansainvälinen ilmastopolitiikka ja kansainvälisellä tasolla tehdyt linjaukset kuten esimerkiksi Pariisin ilmastopöytäkirja koskee suomalaisia ja näin ollen myös suomalaisia yrityksiä. (Ympäristöministeriö s.a.b) Ympäristövastuullisuus ei ole pelkästään lainsäädännöllinen asia, sillä myös kuluttajien odotukset ja ekologisuuden trendi muovaavat yritystoimintaa. Näiden lisäksi itse yritys ja sen omistajien omat moraalit ja etiikkakäsitykset muovaavat yrityksen toimintaa. (Liappis 2019, luku 8.)

Ympäristöjohtamisen avulla pyritään harjoittamaan ympäristövastuullisuutta ja minimoimaan ympäristöhaitat koko palvelun tai tuotteen elinkaaren ajalta. Ympäristöjohtamisessa keskeistä on asettaa ympäristötavoitteet, laatia toimintasuunnitelma tavoitteiden saavuttamiseksi, seurata tavoitteiden kulkua sekä jatkuvasti etsiä keinoja yrityksen ympäristötehokkuuden lisäämiseksi. Ympäristöjohtaminen on kaikenkattavaa ja systemaattista toimintaa, jossa otetaan huomioon ekotehokkuus aina tuotteen tai palvelun suunnitteluvaiheesta alkaen sen elinkaaren loppuun asti. (Viitala ja Jylhä 2019, luku 5.)

Ympäristöjohtamista ohjaa useat eri standardit ja valmiit ympäristömerkit, jotka tarjoavat valmiit raamit ympäristövastuullisuuden noudattamista varten. Tunnetuin standardi on nimeltään EMAS-Järjestelmä (The Eco-Management and Audit Scheme), joka auttaa yrityksiä ja organisaatioita ottamaan ympäristövastuullisuuden huomioon toiminnassaan. Ympäristömerkkejä ovat taas

esimerkiksi Euroopan ympäristömerkki eli EU-kukka tai pohjoismainen Joutsenmerkki, jotka kertovat ympäristövaikutusten minimoinnista koko tuotteen tai palvelun elinkaaren ajalta. (Viitala ja Jylhä 2019, luku 5.)

Ympäristöjohtamisessa olennaista on seurata ja mitata yrityksen toiminnasta aiheutuvia ympäristövaikutuksia sekä raportoida niistä eteenpäin viranomaisille sekä asiakkaille. Ympäristövaikutuksia voidaan seurata ja mitata erilaisten menetelmien avulla, riippuen yrityksestä ja sen toimialasta. Mitarina voi olla niin kutsuttuja elinkaariarviota, joissa ympäristövaikutukset selvitetään perusteellisesti tuotteen tai palvelun koko elinkaaren ajalta, huomioiden vaikutukset aina materiaalien hankinnoista tuotteen tai palvelun elinkaaren loppuun asti ja kuinka mahdollinen tuote esimerkiksi uudelleenkäytetään, kierrätetään tai hävitetään. Olemassa on myös helpompia elinkaariarvioita, joissa vaikutuksia ei tutkita aivan koko elinkaaren ajalta. Elinkaariarvioiden lisäksi tehdään niin kutsuttuja ympäristöriskianalyysyjä, jossa keskitytään mahdollisiin riskeihin ja niiden luomiin poikkeuksellisiin ympäristöhaittoihin. (Viitala ja Jylhä 2019, luku 5.)

3.2 Sosiaalinen vastuullisuus

Sosiaalinen yritysvastuu käsittää vaikutuksia, joita yrityksillä on ihmisiin. Kyse on ihmisten huomiomisesta, arvostamisesta ja hyvästä sekä tasa-arvoisesta kohtelusta. (Liappis 2019, luku 9.1). Sosiaalisen vastuun elementtejä ovat henkilöstön hyvinvointi sekä osaaminen, tuoteturvallisuus sekä kuluttajansuoja, hyvät toimintatavat sekä yhteistyö ja suhteet lähiyhteisöihin. (Viitala ja Jylhä 2019, luku 5). Tasa-arvo ja ennen kaikkea työyhteisön moninaisuus ovat asioita, jotka puhuttavat tällä hetkellä paljon. Moninaisuus tulisi nähdä isona valttina yrityksissä. Erilaisuus, kuten ammatillisesti eritaustaiset, eri sukupuolia edustavat, eri-ikäiset ja eri kulttuureista tulevat tuovat mukanaan paljon erilaista osaamista, mikä on yritykselle hyvä asia. (Liappis 2019, luku 9.2.1.)

Yritys on ennen kaikkea vastuussa omasta henkilökunnasta, mutta myös yrityksen yhteistyökumppaneista, kuten tavarantoimittajista, alihankkijoista ja palveluntarjoajista, asiakkaista sekä yrityksen lähiympäristön asukkaista (Vastuullinen Suomi s.a.). Yrityksen tulee varmistaa työntekijöiden työhyvinvointi sekä työkyky ja pitää yllä hyvää työilmapiiriä ja ihmisiä arvostavaa yrityskulttuuria. Vastuullinen yritys kieltää epäasiallisen käytöksen, kuten esimerkiksi kiusaamisen ja syrjimisen ja mahdollistaa kaikille viihtyisän ja turvallisen ympäristön työskennellä. (Liappis 2019, luku 9.2.1.)

Vastuullinen yritys kerää henkilöstöltä arvostusta sekä luottamusta, mikä usein näkyy työntekijöiden motivaatiossa, itse työn tekemisessä ja tuloksellisuudessa. Työterveys- ja työkykyasioilla nähdään olevan suuri vaikutus taloudellisella tasolla, sillä kun nämä ovat kunnossa voidaan ennaltaehkäistä muun muassa ylimääräisiä sairaspöissaoloja ja muita huonosta työterveydestä mahdollisesti

koituvia ylimääräisiä kustannuksia. (Liappis 2019, luku 9.2.1.) Myös henkilöstön osaaminen ja koulutuksen tarjoaminen nähdään eräänlaisena investointina, joka pidemmällä aikavälillä saa aikaan kustannussäästöä (Harmaala ja Jallinoja 2012, luku 3.1).

Jotta yritys löytää itselleen sopivan tavan toimia sosiaalisesti vastuullisesti, tulisi yrityksen ensiksi tarkastella yrityksen omia arvoja sekä missiota ja tämän jälkeen päättää, mitkä toimintatavat sopivat yrityksen tavoitteiden ja yrityskulttuurin kanssa yhteen. Toimintatapoihin vaikuttaa paitsi yrityksen omat arvot myös se millä alalla yritys toimii. (Businessnewsdaily 2022.)

3.3 Taloudellinen vastuu

Taloudellisesti vastuullinen yritys on taloudellisesti vakaalla pohjalla toimiva ja jonka toiminta on kannattavaa. Taloudellisen vastuun elementtejä ovat yrityksen kilpailukyky, kannattavuus sekä tehokkuus. Usein taloudellisen vastuun käsite yhdistetään ainoastaan voiton tuottamiseen, vaikka oleellista on myös se, miten yrityksessä käytetään varallisuutta ja valtaa. Vastuullisessa yrityksessä vältetään korruptiota sekä lahjontaa, maksetaan verot, torjutaan rahanpesua ja torjutaan muutenkin harmaata taloutta ja talousrikollisuutta. (Liappis 2019, luku 7.1.)

Suomen osakeyhtiölain mukaan yhtiöiden tarkoituksena on voiton tuottaminen osakkeenomistajille. Vaatimuksena ei ole voiton maksimointi lyhyellä aikajänteellä, vaan pidemmän aikajänteen puitteissa voiton sekä yhtiön arvon kasvattaminen. Näin kannustetaan yhtiöitä kehittämään toimintaansa taloudellisesti vastuullisesti pitkäjänteisesti sekä pitkällä tähtäimellä. Vastuullisuus ja vastuullisuusmaine vaikuttaa myös siis yrityksen taloudelliseen aspektiin, kuten esimerkiksi rahoituksen saantiin, yhteistyökumppanuuksiin tai toimittaja- ja viranomaissuhteisiin. (Liappis 2019, luku 7.1; Harmaala ja Jallinoja 2012, luku 3.1.)

3.4 Vastuullisuusviestintä

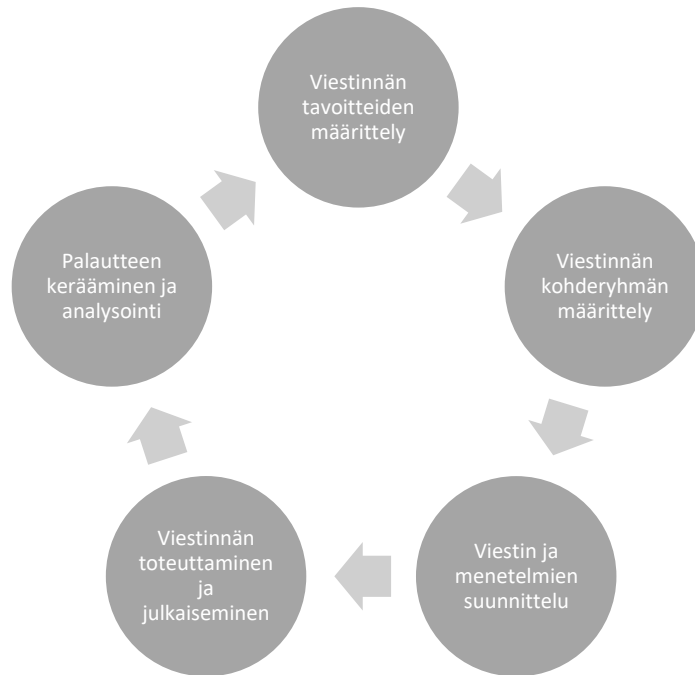
Kun vastuullisten toimien eteen on nähty paljon vaivaa, kannattaa niistä kertoa eteenpäin, sillä niin asiakkaat kuin mahdolliset sijoittajatkin haluavat yrityksestä ja yrityksen vastuullisuustoimista yhä enemmän ja läpinäkyvimmin lisätietoa. Yrityksen on hyvä luoda selkeä vastuullisuuden raportointi, joka toimii hyvänä viestinnän työkaluna eri sidosryhmille ja luo yritykselle samalla enemmän kilpailukykyä. Vastuullisuusraportti on oiva ohjekirja myös yrityksen sisällä toimiville henkilöille, sillä se auttaa työntekijöitä käsittämään vastuullisuuden tavoitteet sekä tavat, kuinka vastuullisuutta on lähdetty tavoittelemaan. Jotta vastuullisuusviestintä on onnistunutta, pitää sen olla rehellistä, sillä on

tärkeää, että vastuullisuus on oikeasti läsnä yrityksen tekemisessä eikä vain tapa lisätä näkyvyyttä olemattomien tekojen turvin. (Salonoja 2019.)

Tyypillisesti vastuullisuusraportissa kerrotaan yrityksen taloudellisista vaikutuksista yrityksen omistajiin ja sidosryhmiin. Raportoitavia asioita ovat esimerkiksi henkilöstökulut sekä verojalanjälki. Sosiaalisista vaikutuksista raportoitavia asioita on esimerkiksi yrityksen verojalanjälki, henkilöstökulut, miesten ja naisten suhteelliset osuudet sekä työsuhteen laatu. Ympäristövaikutuksista raportoitavat liittyvät useimmiten energiankulutukseen, jätteiden määrään sekä kasvihuonekaasupäästöihin. (Vastuullisuusraportti 2016.)

Parhaimmassa tapauksessa vastuullisuusviestintä tuo yritykselle lisää asiakkaita, lisää työntekijöiden tietoisuutta vastuullisuudesta, mutta samalla myös mahdollisesti lisää asiakkaiden tietoisuutta vastuullisuudesta ja muovaa asiakkaiden toimintatapoja (Businessfinland s.a.).

Vastuullisuusviestintä on jatkuvaa toimintaa, joka koostuu viidestä eri vaiheesta. Alkuun tulee määritellä viestinnän tavoite, johon myös yrityksen tulee sitoutua. Kun tavoite on määritelty, on prosessin luominenkin helpompaa, tuloksellisempaa sekä laadukkaampaa. Seuraavassa kohdassa määritellään tavoitellut kohderyhmät, joita vastuullisuusviestinnällä on tarkoituksena tavoitella. Määrittäminen on tärkeää, jotta viesti varmasti menee perille ja kun viesti saadaan perille oikealle kohderyhmälle, säästytään myös turhalta resurssien käytöltä. Kolmannessa vaiheessa suunnitellaan viestin sisältö ja valitaan sopivat viestintämenetelmät ja -välineet. Tässä vaiheessa valitaan viestintäkanavat, joilla kohderyhmät todennäköisimmin tavoitetaan. Neljännessä vaiheessa viestintä toteutetaan ja julkaistaan. Viidennessä eli viimeisessä vaiheessa kerätään palautetta ja analysoidaan mahdollisia kehittämisen kohteita. (Harmaala ja Jallinoja 2012, luku 6.4.)



Kuva 2. Vastuuviestinnän prosessimalli (Harmaala ja Jallinoja 2012 mukaillen).

4 Vastuullisuusstrategia

Strategia luodaan, jotta päästään tiettyyn päämäärään. Päämääränä voi olla esimerkiksi jonkin uuden ja erilaisen luominen tai vaihtoehtoisesti pyrkimys tehokkaampaan ja parempaan toimintaan. (Vuorinen 2013, luku 1.3.) Strategiasta käy ilmi, miten ja millä keinoin päämäärää lähdetään tavoittelemaan, se antaa toiminnalle siis suunnan. Onnistunut strategia kertoo tarkasti mitä tehdään, mutta myös mitä mahdollisesti jätetään tekemättä. (Viitala ja Jylhä 2019, luku 2.) Strategiasta tulisi käydä ilmi myös yrityksen missio, liikeidea, visio ja arvot (Ammattijohtaja 2021).

Vastuullisuus on paljon puhuttava aihe ja tämän hetken trendi. Kuluttajat sekä useat lait ja säädökset vaativat yrityksiltä vastuullisia toimia ja läpinäkyvyyttä (Sanoma 2022). Vastuullisuudesta on tullut yksi yritysten välisistä kilpailukeinoista, sillä se vaikuttaa niin asiakastyytyväisyyteen kuin uskollisuuteenkin sekä lisää henkilöstön sitoutumista, työttyytyväisyyttä sekä motivaatiota (Think Further s.a.).

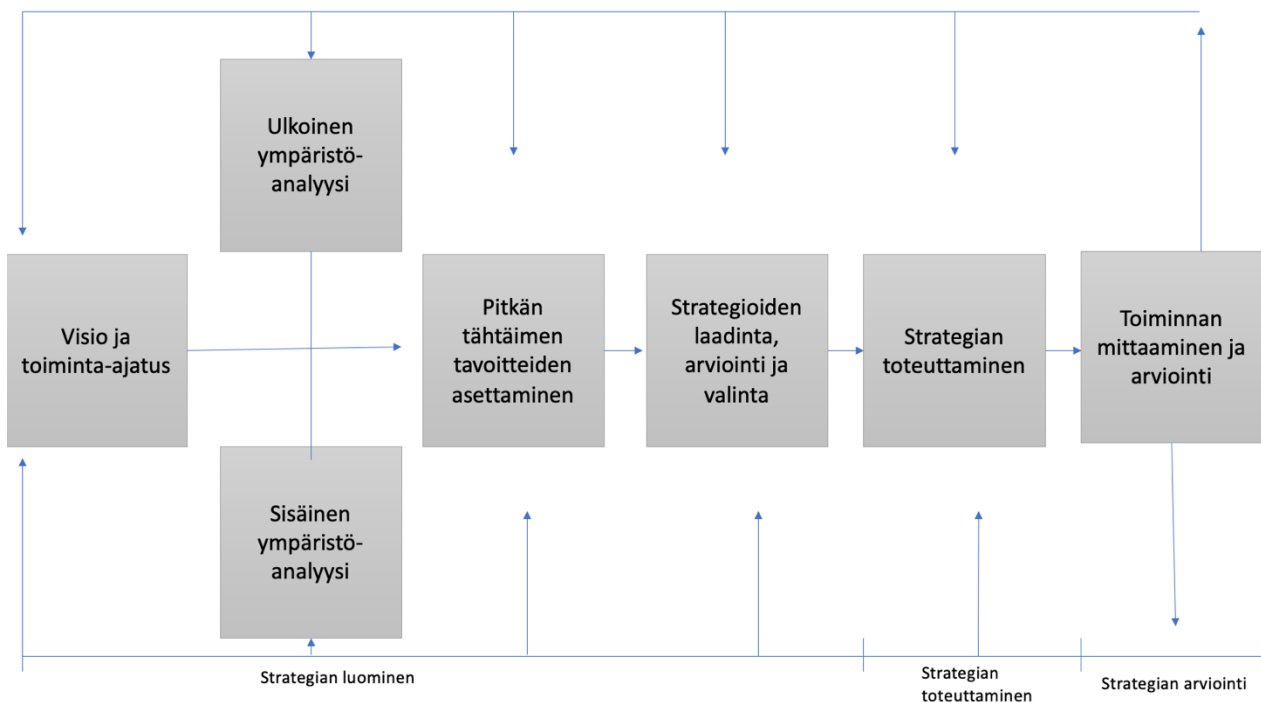
Kanadalainen akateemikko ja kirjailija Henry Mintzberg esitti vuonna 1987 teorian, jonka mukaan tapoja tulkita strategioita on yhteensä viisi erilaista. 5P-teorian (the five P's theory) mukaan strategia voidaan nähdä eräänlaisena toimintasuunnitelmana (plan), vaihtoehtoisesti strategia voidaan nähdä keinona kilpailussa tai kehitettynä ideana (ploy), kolmanneksi strategia voidaan nähdä yksityiskohtaisena toimintakaavana (pattern), neljänneksi strategia voidaan nähdä asemana yritysmarkkinoilla (position) ja viidenneksi se voidaan nähdä laajempänä näkemyksenä, jolla hahmotetaan toimintaympäristöä (strategy as a perspective). (The Business Professor 2022.)

4.1 Strategian johtaminen

Strateginen johtaminen on liiketoiminnan suunnan määrittelyä, jossa tähdätään pitkän aikavälin menestykseen. Kun operatiivisessa johtamisessa keskitytään lähipäivien toimintaan, keskitytään strategisessa johtamisessa seuraavien vuosien tai jopa seuraavien vuosikymmenien aikaiseen toimintaan. Strategisen johtamisen sanotaan olevan menestyvän ja kannattavan yrityksen avain sana. (Vuorinen 2013, luku 1.2.)

Strateginen johtaminen voidaan nähdä prosessina, joka Viitalan ja Jylhän Johtamisenkirjassa (2019) Fred R. Davidia (1989) mukailleen koostuu viidestä eri vaiheesta, joita ovat:

1. strategiset analyysit
2. toiminta-ajatuksen ja vision tarkistaminen sekä strategian muotoileminen
3. strategisten tavoitteiden määrittelyminen
4. strategian vieminen henkilöstön ymmärrykseen ja toimintaan
5. palautteiden analysointi ja niistä oppiminen



Kuva 3. Strategisen johtamisen prosessimalli (Viitala ja Jylhä 2019, luku 2).

Keskeisintä strategisessa johtamisessa on suunnitteleminen ja asioiden ennakoiminen, tämä on kuitenkin melko vaikeaa jatkuvan toimintaympäristön muutosten ja sen yllätyksellisyyden vuoksi. Strategisessa johtamisessa ei tule ainoastaan keskittyä yritysten ulkopuolisten asioiden ennakointiin, sillä usein suunnitelmista voi tulla jäykkiä eivätkä ne mukaudu olosuhteisiin nähden niin hyvin. Tärkeää on myös ottaa huomioon organisaation sisäiset tekijät, sen joustavuus ja muutoskyvykyys, jotta muutosten mukana pysyttäisiin. (Viitala ja Jylhä 2019, luku 2.)

Strateginen johtaminen antaa organisaation työntekijöille laajemman näkökulman ja ymmärryksen siitä, kuinka heidän työnsä ovat osana yrityksen strategiaa. Työntekijöistä tulee entistä

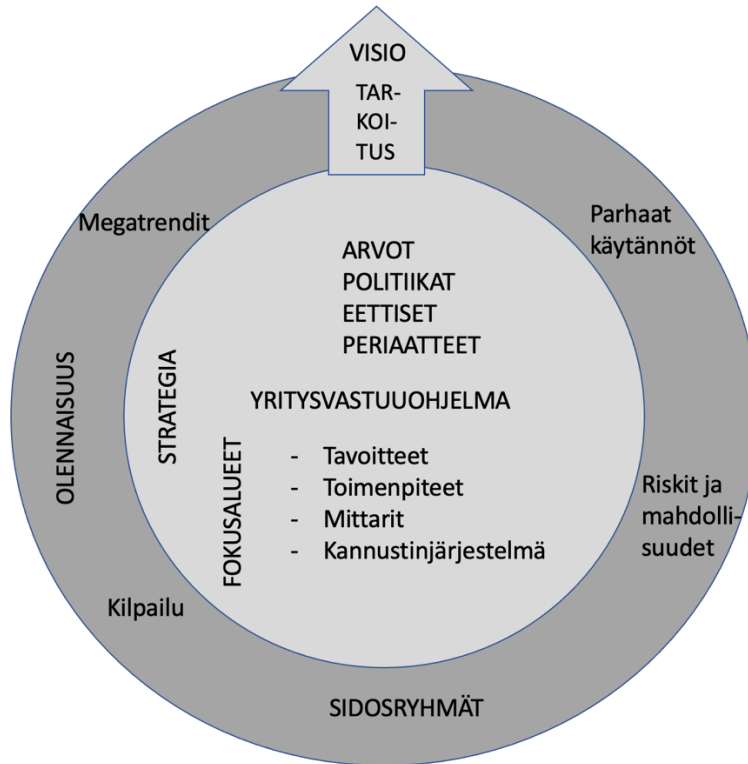
tyytyväisimpiä sekä sitoutuneempia tavoitteiden saavuttamiseen ja näin myös tavoitteet on mahdollista saavuttaa helpommin. (Management Study Guide s.a.)

4.2 Vastuullisuus osana strategiaa

Vastuullisuusstrategian avulla luodaan yritykselle raamit vastuullisuustyön kehitystä varten. Strategiasta käy ilmi kestävän kehityksen visio sekä ympäristövastuuseen sekä sosiaaliseen ja taloudelliseen vastuuseen liittyvät tavoitteet. Vastuullisuus lisää sitoutuneita asiakkaita sekä motivoi työntekijöitä ja näin ollen tuo myös yritykselle taloudellista hyötyä. (Hovi Creative s.a.)

Vastuullisuuden lisääminen osaksi yrityksen strategiaa alkaa yrityksen arvojen ja tarkoituksen määrittelemisellä. Yrityksen arvot sekä yrityksen perimmäinen tarkoitus antavat suunnan yritys vastuuhjelmalle. Yritysvastuuohjelmassa asetetaan vastuullisuustavoitteet, sekä päätetään, kuinka tavoitteisiin pyritään ja millä niitä lopuksi mitataan. Vastuullisuus mukautetaan osaksi yrityksen jo- kaista eri osa-aluetta, se lisätään yrityksen strategiaan ja laitetaan osaksi käytäntöä. (Koipijärvi ja Kuvaja 2017, sivu 53.)

Yritysvastuun käytäntöönpano voidaan tehdä esimerkiksi Yritysvastuu – johtamisen uusi normaali - kirjan mukaisesti yritysvastuuohjelman avulla, joka koostuu seitsemästä eri osiosta. Ohjelma alkaa olennaisuus- ja riskiarvioilla, yritysvastuun näkökohtien sekä tavoitteiden määrittelemisellä. Seuraavaksi päätetään toimenpiteistä, joiden avulla tavoitteisiin pyritään ja samalla päätetään mitkä mittarit ja tunnusluvut tavoitteiden seurantaan valitaan. Lopuksi käydään läpi tuloksia, sekä niiden aikaan saamia vaikutuksia asiakkaisiin sekä sidosryhmiin. (Koipijärvi ja Kuvaja 2017, sivu 53.)



Kuva 4. Yritysvastuuohjelma (Koipijärvi ja Kuvaja 2017, 53)

5 Kehittämistyön toteutus

Tämä kehittäminen tehtiin kvalitatiivisia eli laadullisia tutkimusmenetelmiä hyödyntäen. Laadullisessa menetelmäsuuntauksessa pyritään ymmärtämään tutkittavan asian ominaisuuksia, laatua sekä sen merkitystä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on lukuisia erilaisia menetelmiä ja tapoja tutkia tutkittavaa asiaa. (Proakatemia 2018.) Tutkimusmenetelminä tässä työssä oli teemahaastattelu, havainnointi sekä benchmarking.

Tässä opinnäytetyössä tavoitteena oli tarkastella Primehotelsin ympäristövastuullisuuden nykytilaa ja luoda yritykselle vastuullisuusstrategia ympäristövastuullisuuden näkökulmasta. Tämän vuoksi opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena työnä.

5.1 Kehittämistyön prosessin vaiheet

Kehittämisprosessi lähtee aina halusta tai tarpeesta kehittää jotain uutta. Sen tarkoituksena on kehittää toimintatapoja ja pistää ne käytäntöön. Kehittämissä päätösten ei tule perustua vain yrityksen omiin analysointeihin tai uskomuksiin vaan myös tutkimuksellisuuteen. Tutkimuksellisuus on tärkeää, sillä sen avulla kehittäminen on laajempaa ja kattavampaa sekä kehittämistyön tulosten seuraaminen selkeämpää. Tutkimuksellisuus näkyy kehitystyössä, kun kehittämistä tehdään järjestelmällisesti, analyttisesti ja kriittisesti. (Ojasalo ym. 2015, 22.)

Kehittämistyön prosessi voidaan jakaa kuuteen eri vaiheeseen, jotka on kuvattu alla olevassa taulukossa. (Taulukko 1).

Taulukko 1. Kehittämistyön prosessi (Ojasalo ym. 2015, 24, mukailten)

Kehittämiskohteen tunnistaminen ja tavoitteiden määrittäminen	<ul style="list-style-type: none"> - Toimeksianto Primehotelsilta - Vastuullisuuden nykyhetken määrittely - Vastuullisuusstrategian luominen
Kehittämiskohteeseen perehtyminen	<ul style="list-style-type: none"> - Vastuullisuuteen perehtyminen - Yrityksen nykyhetken kartoitus
Kehittämistehtävät määrittäminen ja rajaaminen	<ul style="list-style-type: none"> - Keskeisten teemojen valinta: ympäristövastuullisuus ja vastuullisuusviestintä
Tietoperustan laatiminen sekä menetelmien suunnittelu	<ul style="list-style-type: none"> - Haaga Helia Finna -kirjasto - Teemahaastattelu - Havainnointi - Benchmarking
Kehittämishankkeen toteutus	<ul style="list-style-type: none"> - Teorian kokoaminen - Yhteydenotot opinnäytetyön ohjaajan kanssa, haastattelujen sopiminen ja pitäminen
Kehittämisprosessin ja lopputulosten arviointi	<ul style="list-style-type: none"> - Menetelmien käsittely ja johtopäätökset - Tulosten kokoaminen - Strategian luominen - Pohdinta

Kuten useimmissa prosesseissa, myös kehittämistyön lähtökohtana on itse kohteen eli tässä tapauksessa kehittämisen kohteen tunnistaminen sekä tavoitteiden määrittäminen. Tavoitteena voi olla lähestulkoon minkä tahansa kehittäminen, esimerkiksi palvelun, tuotteen, menetelmien tai vaikkapa uuden työskulttuurin. (Ojasalo ym. 2015, 25.)

Kun kehityskohde on tiedossa, perehdytään itse aiheeseen ja kehityskohde taustaan. Taustatietoa haetaan kehittämiskohteesta itsestä sekä perehtymällä olemassa oleviin muihin tietoihin. On tärkeää tutustua itse yritykseen, mutta myös yrityksen toimialaan on hyvä perehtyä. (Ojasalo ym. 2015, 25.)

Kehittämiskohteeseen perehtymisen jälkeen sekä kerätyn tutkimustiedon avulla rajataan tarkempi kehittämisen kohde, jossa rajataan mihin pyritään ja minkä vuoksi. Tämän jälkeen kehittämistyön prosessit, lähestymistavat ja menetelmätkin voidaan valita. Lähestymistavalla tarkoitetaan tutkimustapaa, jolla kehittämisenkohdetta lähdetään tutkimaan. Lähestymistavan tyyli on sidonnainen kehittämistehtävään ja sen luonteeseen. Tyypillisimpiä lähestymistapoja ovat muun muassa

toimintatutkimus, tapaustutkimus sekä konstrukttiivinen tutkimus. Lähestymistapoja voidaan kuitenkin soveltaa myös keskenään. Kehittämistyössä voidaan käyttää useita erilaisia tutkimusmenetelmiä, joilla pyritään saamaan työn toteutumista vaativaa tietoa. Silloin kun käytössä on useampia eri menetelmiä, saadaan tarvittavaa tietoa laajasti sekä kehitystyö voidaan nähdä laajemmin eri näkökulmista. Menetelmiä voivat olla esimerkiksi aivoriihiyöskentely, kyselyt, havainnointi tai erilaiset haastattelut. Menetelmiä valittaessa on hyvä pohtia, millaista tietoa haetaan ja mihin tarkoitukseen sitä käytetään. (Ojasalo ym. 2015, 25.)

Kun tavoitteet, kehittämiskohteeseen perehtyminen, kehittämiskohteen määrittely ja tietoperustan laatiminen on tehty, on vuorossa kehittämishankkeen toteuttaminen ja sen lopputuleman raportointi sekä julkaiseminen. Sidosryhmille on hyvä raportoida tutkimusprosessin etenemistä koko prosessin ajalta, sillä kun etenevästä prosessista raportoidaan muille, auttaa se samalla sisäistämään asian paremmin ja parhaimmassa tapauksessa raporttien julkaisemisen johdosta saadaan arvokasta palautetta ja keskustelua aikaiseksi. (Ojasalo ym. 2015, 40.)

Viimeisessä vaiheessa arvioidaan itse kehittämisprosessia sekä sen tuloksia. Arvioinnin tarkoituksena on selvittää, kuinka kehittämistyössä onnistuttiin, oliko tavoitteet selkeät ja saavutettiin ne, kuinka menetelmät toimivat ja kuinka johdonmukaisesti prosessi eteni. Kriteereinä kehittämistyön arvioinnille voidaan käyttää esimerkiksi lopputuloksen merkityksellisyyttä, yksinkertaisuutta, helpokäyttöisyyttä ja sen soveltuvuutta. (Ojasalo ym. 2015, 47.)

5.2 Kehittämistyön menetelmät

5.2.1 Teemahaastattelu

Yksi suosituimmista ja käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä tutkimus- sekä kehittämistyössä on haastattelut. Kun kehittämisen kohde on hieman tuntematon, saadaan haastatteluiden avulla kerättyä nopeasti ja laajasti tietoa ja uusia näkökulmia kehittämisen kohteesta. (Ojasalo ym. 2015, 106.)

Tutkimushaastattelun lajeja on useita erilaisia, ne jakautuvat sen mukaan, kuinka kiinteästi haastattelun kysymykset on muotoiltu ja missä määrin haastatteliija jäsentää tilannetta. Yksi tutkimushaastattelun lajeista on teemahaastattelu eli niin kutsuttu puolistrukturoitu haastattelu. Puolistrukturoitu haastattelu sijoittuu lomakehaastattelujen ja strukturoimattomien haastattelujen välimaastoon. Strukturoimattomassa haastattelussa käytetään avoimia kysymyksiä, jossa kysymyksiä ja niiden järjestystä ei ole etukäteen päätetty, vaan haastattelu kulkee sitä mukaa, miten haastatteliija saa haastattelevalta vastauksia. Lomakehaastattelussa kysymykset ja niiden järjestys on täysin

etukäteen suunniteltu. Puolistrukturoitu on siis jotain näiden kahden menetelmän väliltä, tarkkaa määritelmää ei erikseen ole. Teemahaastatteluissa kysymyksien järjestystä voi vaihdella tai kysymyksiä voi jopa jättää pois tai lisätä sitä mukaan, kuinka haastattelut etenevät. Myös kysymysten sanamuodot voivat vaihdella. Teemahaastatteluissa haastateltavaa ei ohjata mihinkään tiettyyn vastaukseen vaan haastateltavat voivat vastata kysymyksiin täysin omin sanoin. (Hirsjärvi ja Hurme, 2015, 47.) Tätä työtä varten haastattelin kahdeksaa eri henkilöä, jotka edustavat yrityksen eri yksiköitä. Kaikki haastattelut toteutettiin vuoden 2022 elokuussa. Ensimmäisenä haastattelin henkilöä, joka oli tietoinen koko yrityksen ja kaikkien hotelleiden yleisistä ympäristövastuullisista seikoista ja vasta tämän jälkeen haastattelin jokaisen hotellin ympäristövastaavaa erikseen. Ensimmäisen haastattelun jälkeen sain hyvän käsityksen yrityksen yleisistä vastuullisuuden linjauksista sekä toimintatavoista, jonka vuoksi pystyin hieman vaihtelevaan seuraavien haastattelujen kysymyksiä ja näin välttyin myös turhalta toistolta (liite 2).

5.2.2 Litterointi

Videolle tai ääninauhoitteelle nauhoitettu haastatteluaineisto tulee muuttaa kirjalliseen muotoon, jotta sitä voidaan käyttää tutkimusaineistona. Tätä materiaalin tekstiksi muuttamista kutsutaan litteroinniksi. Se kuinka sanatarkasti materiaalin muuttaa tekstiksi on tapauskohtaista ja se riippuu itse tutkimuskysymyksestä ja siitä, miten sitä aiotaan analysoida. Litteroinnin tarkkuuteen vaikuttaa oleellisesti myös käytettävissä olevat resurssit ja aika. Joitakin kohtia haastattelusta voidaan litteroida sanatarkasti ja joihinkin kohtiin voidaan pureutua vielä syvemmin. Joissakin tapauksissa sanatarkka litterointi, taukojen, äänenpainon sekä äänensävyyn ja eleiden kirjaaminen ylös voi olla tarpeellista. Tällaisia tapauksia, joissa sanatarkka litterointi on olennaista, on esimerkiksi, kun halutaan tutkia ihmisten välisiä vuorovaikutuksia. (Hyvärinen, Nikander ja Ruusuvuori 2017, luku 21.) Tässä työssä litteroinnin tasona käytettiin ns. peruslitterointia, jolloin puhe litteroitiin sanatarkasti, mutta puheissa esiintyvät täytesanat, toisto ja äännähdykset jätettiin litteroimatta.

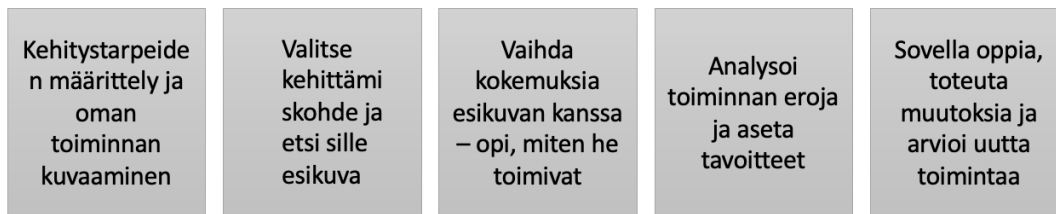
5.2.3 Havainnointi

Yksi kehittämistyössä käytetty menetelmä on havainnointi, jota voidaan hyödyntää monella tapaa riippuen kehittämisen laadusta. Havainnointi on hyvin suosittu ja tehokas tapa, kun halutaan saada kehitettävästä kohteesta irti tietoa. Kun havainnointia harjoittaa järjestelmällisesti ja pitkäjänteisesti, saadaan siitä oiva apuväline kehittämistyössä. Havainnointia on kaikki todellisten tapahtumien seuraaminen esimerkiksi asiakkaiden ja asiakaspalvelutilanteiden seuraaminen. Havainnoida voi myös osallistumalla itse toimintaan. Jos halutaan selvittää esimerkiksi palvelun laatua, voidaan osallistua havainnointiin itse myös ns. haamuasioinnilla (mystery shopping), jossa havaintoja tehdään paljastamatta tehtävänsä työntekijöille. (Ojasalo ym. 2015, 42.) Työtä varten tein omia havaintoja samalla kun työskentelin kohde yrityksessä (liite 1).

5.2.4 Benchmarking

Alati muuttuva liiketoimintaympäristö, trendit sekä tavat toimia voivat hankaloittaa yrityksen ajan tasalla pysymistä. Tapoja pysyä mukana kilpailukykyisenä yrityksenä ja kehittää yritystoimintaa on monia. Yksi kehittämistyötä tukevista menetelmistä on niin kutsuttu benchmarking eli vertailuanalyysi. Tämä on tapa, jossa omaa toimintaa vertaillaan keskenään muiden toimijoiden toimintaan, usein vertailun kohteena käytetään menestyneitä yrityksiä. Yrityksen ei tarvitse kuitenkaan toimia samalla alalla vaan se voi hyvin olla aivan toiselta alalta. Kun benchmarkingin kohteeksi ottaa eri toimialalla toimivan yrityksen, on mahdollista löytää aivan uudenlaisia ratkaisuja ja toimintatapoja ja soveltaa niitä oman alan yritykseen toimivaksi. Vertailuanalyysi on hyvä kehittämisen työkalu silloin, kun halutaan kehittää organisaation laatua, tuottavuutta, työtapoja tai toimintaprosessia. Benchmarkingin avulla pyritään oppimaan uutta ja samalla kehittämään omaa yritystoimintaa paremmaksi. Tarkoituksena ei ole kopioida muilta vaan soveltaa muilta opittuja asioita omaan toimintaan. Onnistuneen vertailuanalyysin avulla on helpompaa kartoittaa yrityksen vahvuudet sekä heikoudet ja tunnistaa mahdolliset uhat sekä mahdollisuudet. (Alma Talent, 2019; Ojasalo ym. 2015, 159.)

Benchmarking voidaan jakaa viisivaiheiseen prosessiin, joka alkaa omien kehitystarpeiden tunnistamisella ja nykytilan kartoituksella. Kun oma toiminta ymmärretään läpikotaisin ja kehitystarpeet on määritetty, voidaan yritystä vertailla muihin yrityksiin ja valita yritykselle niin kutsuttu esikuva vertailua varten. Vertailun kohde voi hyvin olla täysin eri toimialalta. Esikuvayritystä ja sen toimintatapoja seurataan ja niistä kerätään järjestelmällisesti tietoa. Tämän jälkeen tarkastellaan vertailuyrityksen ja oman yrityksen toimintatapojen eroja ja päätetään, kuinka opittuja toimintatapoja voidaan soveltaa omaan käytäntöön. Viimeisessä vaiheessa opit otetaan käytäntöön ja niiden käyttöönottoa ja toimivuutta seurataan ja arvioidaan. (Vuorinen 2013, 159–161.)



Kuva 6. Benchmarking- prosessi (Vuorinen 2013, 161)

Tässä työssä valitsin vertailuanalyysiä varten kolme eri hotellialan yritystä, joilla oli selvästi ympäristövastuullisuus osana yrityksen strategiaa. Selvitin kuinka nämä kolme yritystä harjoittavat ympäristövastuullisuutta sekä mitkä ovat suurimmat erot näiden esikuvayritysten sekä kehittämisskohtede yrityksen välillä. Näitä eroavaisuuksia soveltamalla sain omalle kohdeyritykselleni luotua kehitysehdotuksia ympäristövastuullisuutta ajatellen (liite 3).

5.3 Perustelut

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, sillä tutkimuksen tarkoituksena oli oppia tuntemaan tutkittavan kohteen ominaisuuksia. Tutkimusmenetelmiksi valikoitui haastattelut, havainnointi sekä benchmarking. Tutkimusta varten haastattelin kahdeksaa eri henkilöä yrityksen eri yksiköistä, tein omia havainnoiteja työskennellessäni kyseisellä yrityksellä sekä vertailin yrityksen toimintatapoja muiden yritysten tapoihin toimia.

Kohdeyritys pitää vastuullisuutta hyvin tärkeänä ja vastuullisuudella on suuri rooli yrityksen toiminnassa, mutta varsinaista vastuullisuusstrategiaa yrityksellä ei kuitenkaan vielä ole. Yrityksellä on tavoitteena luoda vastuullisuusstrategia ja tässä työssä tavoitteena oli luoda pohjaa vastuullisuusstrategialle ympäristövastuun näkökulmasta. Koska tarkoituksena oli luoda yritykselle jotain uutta, oli toiminnallinen kehittämistyö tähän hyvä valinta. Kehittämiskohteden tunnistaminen sekä tavoitteiden määrittäminen oli selvillä, sillä nämä tuli suoraan toimeksiantajalta. Ennen toimeksiannon saamista, olin kysynyt yritykseltä toimeksiantoa kestävään kehitykseen sekä ympäristövastuullisuuteen liittyen, joten kehittämistyön määrittäminen ja rajaaminen oli tämän vuoksi helppoa. Osuuteni oli suunnitella vastuullisuusstrategiaa ympäristövastuullisuuden kannalta, jota yritys voisi hyödyntää lopulliseen strategiaan, johon sisältyvät ympäristövastuullisuuden lisäksi myös taloudellinen vastuullisuus sekä sosiaalinen vastuullisuus.

Jotta vastuullisuusstrategia pystyttiin luomaan, tuli ensiksi kartoittaa yrityksen vastuullisuuden nykytila. Tähän menetelmäksi valikoitui teemahaastattelu, jossa tavoitteena oli saada mahdollisimman tarkasti selville kohdeyrityksen vastuullisuuden nykyinen taso. Teemahaastattelu sopi hyvin tähän tarkoitukseen, sillä koska haastateltavia oli useampi, pystyi haastattelukysymyksiä ja niiden muotoa muokkaamaan haastattelujen edetessä ja näin vältin esimerkiksi turhaa toistoa ja sain sen sijaan laajemmin vastauksia kysymyksiini. Koska työskentelen myös itse kyseisessä yrityksessä, halusin käyttää omia havainnoitajia sekä kokemuksiani hyödyksi tässä työssä, jotta kehitettävästä kohteesta saataisiin mahdollisimman paljon tietoa.

Haastattelujen jälkeen haastatteluaineisto litteroitiin eli muutettiin teksti muotoon. Litteroinnin tasona käytössä oli peruslitterointi, sillä työssä ei ollut tarvetta pureutua syvällisemmin esimerkiksi täytesanoihin ja tunteisiin vaan haluttiin ainoastaan analysoida itse puheen sisältöä. Litteroinnin avulla sain selville yrityksen vastuullisen nykytason ja sain hyvin eroteltua mitkä asiat ovat vastuullisuuden kannalta hyvin ja mitkä vaativat mahdollisesti parannusta. Kysymykset haastatteluissa olivat jaettu eri kategorioihin, mikä helpotti ja selkeytti myös litterointia. Haastattelujen ja vastuullisuuden nykytilanteen kartoittamiseen käytin hyväksi omia havaintojani, joita olin vuoden kestävästä työsuhteeni aikana kerännyt. Omia havaintojani olin tehnyt jo ennen varsinaista työn aloitusta, nämä havainnot antoivat minulle jo jonkinlaisen käsityksen vastuullisuuden nykytasosta, mutta haastattelujen ohella omat havainnot täydensivät hyvin vastaustuloksia.

Benchmarking eli vertailuanalyysi tutkimusmenetelmän avulla sain hyvän käsityksen siitä, mikä on muiden vastaavanlaisten yritysten vastuullisuuden taso heidän toiminnassaan. Vertailun avulla vastuullisuuden erot erottuivat hyvin ja näin sain myös omalle kohdeyritykselle käyttöön jo keksittyjä, hyviä tapoja toimia. Vertailuun olisi voinut valita erilaisia yrityksiä, mutta kuitenkin samantyyliä toimialoilta, mutta päätin itse keskittyä hotellialan isompiin toimijoihin, joilla oli selvät vastuullisuuden linjaukset olemassa ja näkymässä heidän nettivisuillansa. Vertailuyrityksiksi valitsin suomalaisen Hotelli Korpilammen sekä kansainväliset hotelliketjut Hyattin sekä All Accorin (liite 3). Kun olin kartoittanut oman kohdeyritykseni vastuullisuutta, lähdin tutkimaan valitsemieni vertailuyrityksien vastuullisuutta ja kirjasin ylös asioita, joita vertailuyrityksissä tehtiin eri tavalla. Näiden pohjalta valitsin eroista mielestäni hyödyllisemmät ja käyttökelpoisimmat ideat, joiden avulla voin asettaa selvät tavoitteet ja rakentaa kehitysehdotuksia kohdeyritykselleni.

6 Tuotoksen kuvaus

Työn tarkoituksena oli selvittää Primehotels Oy:n vastuullisuuden nykytila ja laatia yritykselle vastuullisuusstrategia ympäristö vastuullisuuden näkökulmasta. Vastuullisuuden nykytilaa kartoitettiin erilaisia menetelmiä käyttäen. Menetelminä oli teemahaastattelu, benchmarking sekä havainnointi. Näiden menetelmien avulla sain kerättyä strategian luomista varten tietoa siitä, kuinka vastuullisesti Primehotels Oy toimii ja kuinka vastuullisuutta voitaisiin mahdollisesti parantaa. Kun tarvittavaa materiaalia oli kertynyt tarpeeksi, kokosin kaikki vastaukset ylös ja lähdin vertailemaan yrityksen toimia muihin eri yritysten tapoihin toimia.

Vastuullisuusstrategia (liite 4) luotiin käyttämällä mallina Koipijärven & Kuvajan (2017) yritys vastuuhjelmaa. Strategia luotiin PowerPoint-esityksenä, mutta koska vastuullisuusstrategia tehtiin ainoastaan ympäristö vastuun näkökulmasta, ei strategia ollut lopullinen eikä se näin ollen tullut sellaisenaan kuin yrityksen sisäiseen käyttöön. PowerPoint esityksen ensimmäisessä vaiheessa käytiin läpi Primehotelsin arvoja, liikeideaa, visiota sekä missiota. Seuraavaksi vuorossa oli olennaisuusanalyysi, jossa käytiin läpi eri osa-alueiden vastuullisuuden nykytilat, mitkä asiat ovat hyvin ja mitkä vaativat kehittämistä. Koska tässä työssä vastuullisuutta tarkkailtiin ainoastaan ympäristö vastuullisuuden ja hieman vastuullisuusviestinnän näkökulmista, ei taloudellisen sekä sosiaalisen vastuun nykytiloja lähdetty määrittelemään lainkaan.

Oleellisena osana vastuullisuusstrategian luomisessa on riskien tunnistaminen sekä hallinta. Merkittävimpinä riskeinä esiin nousi resurssien puute, perehdyttämisen puutteellisuus sekä kommunikointi johdon ja henkilöstön välillä. Kun riskit ja niiden mahdolliset seuraukset oli havaittu, mietittiin niiltä välttymisen varalle ratkaisut. Keinoja riskien välttämiseksi olivat vastuullisuusstrategian selvä jalkauttaminen joka osastolle, niin että kaikki ovat tietoisia yrityksen tavoitteista ja mitä niiden saavuttamisen eteen tulisi tehdä, perehdytysoppaan luominen, palkitsemisjärjestelmän luominen, joka pitää henkilöstön motivoituneena sekä vastuullisuusstrategialle vastuu henkilön määrääminen, joka pitää huolen siitä, että strategiaa noudatetaan.

Riskien tarkastelun jälkeen mietittiin yritys vastuun tavoitteet ympäristö vastuullisuuden sekä vastuullisuusviestinnän näkökulmasta. Tavoitteiden saavuttamista varten mietittiin tarvittavat toimenpiteet sekä mittarit, kuinka tavoitteiden toteutumista seurataan ja millä aikataululla tavoitteiden odotetaan toteutuvan. Ympäristö vastuun osa-alueella kehitystavoitteina olivat vastuullisten tekojen lisääminen osaksi jokapäiväistä työtä, tavoitteiden selkeä määrittely, asiakkaiden ja työntekijöiden kannustaminen ympäristö vastuullisuuteen, ruokahävikin minimointi, lähiruoan lisääminen tarjontaan sekä vastuullisten tuotteiden sekä palveluiden lisääminen osaksi tarjontaa. Vastuullisuusviestinnässä kehitystavoitteina olivat arvojen määrittelyminen selvästi työntekijöille sekä asiakkaille,

henkilökunnan perehdyttäminen vastuullisuuteen, vastuullisuudesta viestiminen sisäisesti sekä vastuullisuuden tuominen esille markkinoinnissa.

Toiseksi viimeisessä diassa on koonti vastuullisuustavoitteiden jalkauttamisesta. Jotta vastuullisuusstrategia olisi onnistunut ja tavoitteet tulisi toteen tulisi vastuullisuudesta puhua enemmän ja muokata yrityksen toimia sen mukaisesti. Tavoitteiden saavuttamiseksi kaikille tulisi viestiä siitä, mitkä tavoitteet ovat ja mitä niiden saavuttamiseksi tehdään ja miksi. Henkilöstön motivaation ylläpitämistä tavoitteiden saavuttamista varten tulisi asettaa erilaisia kannustimia ja palkkioita.

Vastuullisuusohjelman viimeisessä osiossa tulokset kertovat yritykselle vastuullisuusstrategian hyödyistä. Vastuullisesti toimivat yritykset erottuvat positiivisesti kilpailijoistaan, yrityksen maine paranee ja usein vastuullisesti tuotetuista palveluista sekä tuotteista ollaan valmiita maksamaan enemmän. Vastuullisilla toimilla voidaan myös ehkäistä ylimääräisiä kuluja, esimerkiksi ruokahävikin onnistunut minimointi on selvää taloudellista säästöä. Vastuullisilla toimilla on siis useita taloudellisia hyötyjä, jotka vaikuttavat myös yrityksen kilpailukykyyn. Vastuullisesti toimiva yritys lisää myös asiakkaiden tyytyväisyyttä sekä henkilökunnan sitoutumista ja motivaatiota.

7 Yhteenveto ja johtopäätökset

Opinnäytetyö sai alkunsa alkuvuodesta 2022, kun rupesin miettimään työlle aihetta. Tiesin, että halusin työn liittyvän jollain tavalla kestävään kehitykseen sekä ympäristövastuuseen, sillä nämä ovat hyvin tärkeitä ja ajankohtaisia aiheita. Tutkin eri vaihtoehtoja valmiista opinnäytetyö aiheista, joita koululla oli tarjota, mutta mikään ei tuntunut olevan itselleni sopiva. Päädyin kysymään aihetta työskentelemältäni yritykseltä ja saimme yhdessä määriteltyä minulle sekä heille sopivan aiheen.

Yritys, jolle opinnäytetyön tein oli Primehotels Oy. Kerroin heille mielenkiinnon kohteeni ja kävi ilmi, että yritys oli vastuullisuusstrategiaa vailla. Päädyimme rajaamaan vastuullisuusstrategiaa hieman omien mielenkiinnon kohteideni vuoksi ja näin ollen tein vastuullisuusstrategian ainoastaan ympäristövastuun sekä vastuullisuusviestinnän näkökulmasta. Tarkoituksena oli kartoittaa yrityksen vastuullisuuden nykytilaa sekä selvittää erilaisten vertailujen avulla mitä yritys voisi mahdollisesti tehdä paremmin.

Seuraavaksi rupesin tutustumaan vastuullisuuteen ja vastuullisuusstrategiaan liittyvään kirjallisuuteen sekä aikaisemmin tehtyihin tutkimuksiin. Koska työssä paneuduin enimmäkseen ympäristövastuuseen, etsin eniten siihen liittyviä kirjoitelmia. Kirjallisuutta etsin Haaga Helian verkkokirjastosta Finnasta, josta lainasin useita eri E-kirjoja. Etsin Googlesta sekä Theseuksesta aiheeseen liittyviä artikkeleja sekä tutkimuksia niin suomeksi kuin englanniksikin. Materiaalia oli hyvin paljon molemmilla kielillä, joka helpotti tietoperustan luomista.

Tämän jälkeen valikoin tutkimus-, aineistonkeruu- ja aineistonkäsittelymenetelmät ja avasin niihin liittyvää teoriaa. Päätin toteuttaa opinnäytetyön toiminnallisena opinnäytetyönä. Lähdin keräämään aineistoa yrityksen vastuullisuuden nykytilasta haastattelujen sekä omien havaintojeni avulla. Havainnointia olin tehnyt jo pidemmän aikaa koko vuoden kestävästä työsuhteeni ajan yrityksen myyntipalvelussa ja ne täydensivät hyvin haastatteluista saatuja vastauksia. Haastattelujen sekä havainnoinnin jälkeen lähdin vertailemaan kohdeyritystä muihin yrityksiin kehitysideiden toivossa.

Vastuullisuuden nykytila selvisi hyvin käyttämäni tutkimusmenetelmien avulla. Vastuullisuuden nykytila oli jo valmiiksi melko hyvä, mutta oli hienoa huomata haastattelujen perusteella, että yritys on hyvin kiinnostunut vastuullisuudesta ja on halukas muuttamaan toimiaan vielä entistäkin vastuullisemmaksi. Kehitettävistä asioista esiin nousi erityisesti tiedon ja kommunikoinnin puute, vastuullisuudesta ei viestitä tarpeeksi sisäisesti eikä ulkoisesti. Esiin nousi myös ruokahävikin minimoinnin tarve, työntekijöiden työnkuvan muokkaaminen vastuullisemmaksi sekä asiakkaiden kannustaminen entisestään vastuullisempaan päin. Kehitettäviä kohtia varten suunniteltiin strategia, jossa määriteltiin tavoitteet sekä kuinka ja millä aikataululla tavoitteisiin pyritään.

Benchmarkingissa vertailin Primehotelsia suomalaisen Hotelli Korpilammen sekä kansainvälisten hotelliketjujen Hyattin sekä All Accorin toimintaan. Kaikilta valituilta yrityksiltä löytyi nettisivuilta selvät osiot vastuullisuutta ja kestävästä kehitystä varten. Vastuullisuusosiot olivat kaikilla erilaiset, mutta yhtäläisyyksinä oli esimerkiksi ympäristövastuullisista tavoitteista kertominen sekä jo tehdyistä vastuullisista teoista sekä saavutuksista viestiminen. Esille nousi myös uusiutuvan energian käyttöönotto, lähiruuan ja luomuruuan suosiminen sekä ruokahävikin minimoiminen.

Näiden edellä mainittujen kohtien jälkeen loin vastuullisuusstrategian Yritysvastuu: johtamisen uusi normaali -kirjan yritysvastuuohjelmaa mukaillen. Vastuullisuusstrategiasta tuli esiin erilaisia kehitysehdotuksia, joiden avulla yritys voisi toimia entistä vastuullisemmin. Kehitysehdotuksina ja tavoitteina oli esimerkiksi työntekijöiden sekä asiakkaiden kannustaminen vastuullisuuteen, vastuullisten tekojen lisääminen osaksi jokapäiväistä työtä, ruokahävikin minimoiminen, vastuullisten tuotteiden sekä palveluiden lisääminen tarjontaan, arvojen määrittäminen työntekijöille sekä asiakkaille, henkilöstön perehdyttäminen vastuullisuuteen sekä vastuullisuudesta viestiminen niin sisäisesti kuin ulkoisestikin.

8 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Primehotels Oy:n ympäristövastuullisuuden nykytila ja luoda yritykselle vastuullisuusstrategia kehitysehdotuksineen. Rajasin työn koskemaan ainoastaan ympäristövastuullisuutta, mikä oli mielestäni hyvä valinta, sillä se selkeytti itse työtä. Aihe oli lisäksi itselleni hyvin tärkeä ja pidin sitä mielenkiintoisena. Onnistuin kartoittamaan yrityksen vastuullisuuden nykytilan käyttämällä erilaisia tutkimusmenetelmiä ja näiden pohjalta sain luotua yritykselle myös vastuullisuusstrategian.

Työn päätuloksina oli vastuullisuuden nykytilan kartoitus, josta selvisi mitkä asiat yrityksessä olivat hyvin ja mitkä asiat vaatisivat parannusta. Vertailuanalyysin avulla saatiin arvokasta tietoa siitä, kuinka muut alalla toimivat yritykset toimivat ja näin vertailujen sekä nykytila kartoitusten avulla saatiin onnistuneesti luotua Primehotelsille kehitysehdotuksia sekä vastuullisuusstrategia vastuullisuuden parantamista varten. Tuotoksena oli vastuullisuusstrategia ympäristövastuullisuuden näkökulmasta, jota yritys pääsee käyttämään hyödykseen lopullista vastuullisuusstrategiaa luodessaan.

Haastavinta itselleni oli työn aikataulutus sekä aikataulussa pysyminen. Kun en pysynyt suunnittelussa aikataulussa oli työn teolle vaikeaa löytää uutta aikaa. Myös työhön uppoutuminen oli hankalaa, kun en tehnyt opinnäytetyötä säännöllisesti, vaan jouduin kertaamaan aina aikaisemmin kirjoittamani tekstin uudelleen ja uudelleen. Vastaisuudessa aikatauluttaisin työn paremmin ja pysyisin suunnitellussa aikataulussa, jotta työ valmistuisi nopeammin ja sujuvammin. Haasteita aiheutti lisäksi haastattelujen pitäminen ja yhteisen ajan löytäminen haastateltavien kanssa.

Onnistuin mielestäni hyvin tehtävän rajauksessa, sillä kun aihe oli mielenkiintoinen, oli sitä myös mukava tehdä. Opinnäytetyötä helpotti lisäksi se, että tein työn yritykselle, joka oli entuudestaan itselleni tuttu. Kehittämistyön menetelmät täydensivät toisiaan ja sain hyvin materiaalia työtä varten. Opinnäytetyön lomassa opin paljon uutta esimerkiksi vastuullisuudesta sekä strategian luomisesta, mikä on varmasti hyödyksi tulevaisuudessa alalla työskennellessäni.

Lähteet

Almatalent 23.09.2019. Benchmarking avuksi kilpailuanalyysiin. Almatalent. <https://www.almatalent.fi/blogi/benchmarking-avuksi-kilpailuanalyysiin/>. Luettu: 16.7.2022.

Ammattijohtaja 2021. Esimerkkejä hyvästä strategiasta. <https://ammattijohtaja.fi/esimerkkeja-hyvasta-strategiasta/>. Luettu: 2.5.2022.

Business Finland s.a. Viesti vastuullisuudesta. <https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkailla/palvelut/matkailun-edistaminen/vastuullisuus/viesti-vastuullisuudesta>. Luettu: 4.5.2022.

Business News Daily 2022. What is corporate social responsibility?. <https://www.businessnewsdaily.com/4679-corporate-social-responsibility.html>. Luettu: 1.7.2022.

Proakatemia 2018. Soluessee: kvalitatiivinen tutkimus. <https://esseepankki.proakatemia.fi/soluessee-kvalitatiivinen-tutkimus-2/>. Luettu: 18.8.2022.

Green Key s.a. Kestävää matkailua. <https://greenkey.fi/>. Luettu: 1.11.2022.

Harmaala, M & Jallinoja, N. 2012. Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta. 1. painos. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 15.5.2022.

Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu 10.8.2022

Hovi Creative s.a. Selkeyttä vastuullisuusstrategialla. <https://www.hovicreative.com/vastuullisuusstrategia>. Luettu: 6.6.2022.

Humak. Opinnäytetyöopas YAMK. <https://humak.libguides.com/c.php?g=688355&p=4925417>. Luettu: 4.4.2022.

Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Vastapaino. Tampere. E-kirja. Luettu: 15.8.2022

Koipijärvi, T & Kuvaja, S. 2017. Yritysvastuu: johtamisen uusi normaali. 1. painos. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 20.5.2022.

Liappis, H. 2019. Menesty yritysvastuulla: käsikirja kokonaisuuteen. Edita. Helsinki. E-kirja. Luettu 20.6.2022.

Management Study Guide s.a. Strategic management – Meaning and important concepts. <https://www.managementstudyguide.com/strategic-management.htm>. Luettu: 3.4.2022.

- Sanoma 2022. Globaaleista megatrendeistä markkinoinnin trendeihin. <https://media.sanoma.fi/kirjoituksia-markkinoinnista/2022-02-02-globaaleista-megatrendeista-markkinoinnin-trendeihin>. Luettu: 3.4.2022.
- Ojasalo, K, Moilanen, T & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3-4. painos. Sanoma Pro. Helsinki. E-kirja. Luettu: 13.7.2022.
- Orkla 2020. Yritysten vastuullisuus ohjaa suomalaisten kuluttajien ostopäätöksiä. <https://www.mynewsdesk.com/fi/orkla-finland/pressreleases/yritysten-vastuullisuus-ohjaa-suomalaisten-kuluttajien-ostopaetaoeksiae-3054098>. Luettu: 2.2.2022.
- Primehotels s.a. Primehotels. <https://www.primehotels.fi/primehotels/>. Luettu: 1.19.2022.
- Rodinia 2019. Vastuullisuusraportti kokoaa tärkeät teemat ja viestii visiosta. <https://rodinia.fi/vastuullisuusraportti-on-hyva-aviestinnan-tyokalu/>. Luettu: 5.7.2022.
- Suomalaisen työn liitto 2019. Vastuullisuus vaikuttaa suomalaisten ostopäätöksiin. <https://suomalainen-tyo.fi/2019/04/15/vastuullisuus-vaikuttaa-suomalaisten-ostopaatoksiin/>. Luettu: 2.2.2022.
- Suomen Yrittäjäopisto 2021. Yritysvastuusta kilpailuetu. <https://www.syo.fi/yritysvastuusta-kilpailuetu/>. Luettu: 28.3.2022.
- The Business Professor 2022. Mintzberg´s 5Ps of Strategy – Explained. https://thebusinessprofessor.com/en_US/business-management-amp-operations-strategy-entrepreneurship-amp-innovation/mintzbergs-5ps-of-strategy. Luettu: 11.7.2022.
- Think Further s.a. Vastuulliset menestyvät. <https://www.thinkfurther.fi/>. Luettu: 8.9.2022.
- Vastuullisuusraportti 2016. Mitä vastuullisuusraportissa kerrotaan?. <http://vastuullisuusraportti.fi/2016/05/17/mita-vastuullisuusraportissa-kerrotaan/>. Luettu: 23.5.2022.
- Vastuullinen Suomi s.a. Ihmiset. <https://www.vastuullinensuomi.fi/ihmiset/>. Luettu: 22.4.2022.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita. Helsinki. E-kirja. Luettu: 21.6.2022.
- Vuorinen, T. 2013.Strategiakirja – 20 työkalua. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu 15.5.2022.
- Ykliitto. Yritysvastuun sanasto. https://www.ykliitto.fi/sites/ykliitto.fi/files/yritysvastuun_sanakirja.pdf. Luettu: 2.3.2022.

Ympäristöministeriö s.a.a. Hallituksen ilmastopoliittika: kohti hiilineutraalia Suomea 2035.
<https://ym.fi/hiilineutraalisuomi2035>. Luettu: 10.11.2022.

Ympäristöministeriö s.a.b. Kansainvälinen ilmastopoliittika. <https://ym.fi/kansainvalinen-ilmastopoliittika>. Luettu: 15.5.2022.

Yrittäjät s.a. Yritysvastuu. <https://www.yrittajat.fi/tietopankki/liiketoiminta/yritysvastuu/>. Luettu: 14.4.2022.

Liitteet

Liite 1. Havainnointi

Havainnointi suoritettiin Hotel Rantapuistossa työskennellessä.

Asiat, jotka ovat hyvin:

- hallinnon tiloissa on paljon kierrätystavaraa käytössä sisustuksessa ja kalustuksessa
- hallinnon tiloista löytyy muutama eri jäte jae
- ravintolassa hyödynnetään edellisen päivän tarjoiluta
- Hotel Rantapuistossa somisteina lähimetsästä rekvisiittaa kuten varpuja ja käpyjä

Asiat, jotka vaativat parannusta:

- hallinnon tiloissa ei selvää muovin tai pahvin keräystä
- hallinnon tiloissa turhaa paperinkäyttöä
- hallinnon tilojen valaistukset eivät ole kaikki energiatehokkaita
- hallinnon tiloissa turhia kertakäyttöastioita
- markkinoinnissa jaetaan tarpeettomia markkinointitavaroita
- useat työntekijät tulevat lähistöltä työpaikalle autolla, julkisen tai pyörän sijasta
- vastuullisuudesta ei mainittu perehdytyksessä
- vastuullisuus ei ole erityisen läsnä työnteossa
- paljon valmisruokaa käytössä

Liite 2. Teemahaastattelurunko

STRATEGIA

arvot, visio, missio – Miten ohjaavat toimintaa?

Millainen on yrityksen imago ja sen tavoite? Millainen se on nyt ja millainen haluaisitte sen olevan tulevaisuudessa?

YLEINEN

Käytetäänkö hotellin toiminnassa uusiutuvaa energiaa?

esimerkiksi aurinkovoimalla tuotettua sähköä

uusiutuvia polttoaineita

Seurataan vedenkulutusta ja pyritäänkö sitä minimoimaan?

kierrätetäänkö / lajitellaanko kaikki jätteet ja kannustetaanko hotellin vieraita siihen?

Miten moneen jätejakeeseen?

Onko hotellin rakennusvaiheessa ja kalustossa / sisutuksessa/ irtaimistossa otettu huomioon materiaalien hiilijalanjälki?

Elinkaariajattelu - miten maksimoidaan kulutustavaroiden käyttöikä? esim. hoito-ohjeet tuotteille, mitä tavaralle tapahtuu, kun ne tulevat käyttöikänsä päähän?

Onko energiatehokkuus huomioitu valaistuksissa?

Onko siivouksessa käytetyt kemikaalit ympäristöystävällisiä, esim. jos kemikaaleja valutetaan viemäriin ne voivat olla haitallisia ympäristölle?

Kannustetaanko henkilökuntaa vastuullisuudessa, esim. kannustetaanko lajittelemaan jätteet tai kannustetaanko kulkemaan työmatkat julkisilla tai pyörällä?

RAVINTOLA

Käytetäänkö raaka-aineiden valinnassa / ruokalistoja suunniteltaessa ympäristövastuullista harkintaa?

Eli näkyykö kestävyys menujen suunnittelussa?

Tarjotaanko ravintolassa lähiruokaa?

Miten ruokahävikkiä pyritään minimoida?

Jos ja kun hävikkiä syntyy niin mitä sille tehdään?

Mitä ravintolan jäteöljylle tehdään? (toimitetaanko se esim. energiahyötykäyttöön)

VIESTINTÄ

Informoidaanko henkilökuntaa vastuullisuudesta?

esimerkiksi yrityksen vastuulliset teot yms. mitä työntekijöiltä odotetaan vastuullisuuskysymykseen.

Viestitäänkö asiakkaille vastuullisuudesta?

Kannustetaanko asiakkaita juomaan hanavettä pulloveden sijaan?

Informoidaanko esimerkiksi ulkomaalaisia asiakkaita suomalaisen vesijohtoveden juomakelpoisuudesta?

Ohjataanko asiakkaita ekoturismiin?

Ohjataanko asiakkaita tekemään ympäristövastuullisia tekoja?

Mikä on ympäristövastuullisuuden painoarvo Primehotelsin tämänhetkisessä strategiassa?

Vaikuttaako ympäristövastuullisuus yhteistyökumppaneiden valintaan?

Liite 3. Benchmarking

Benchmarking

Ensimmäinen vaihe: omien kehitystarpeiden määrittely ja toiminnan kuvaus

Asiat, jotka ovat hyvin:

- hotellin toiminnassa käytetään jonkun verran uusiutuvaa energiaa
- halu käyttää tulevaisuudessa enemmän uusiutuvaa energiaa
- hotellit ovat Green Key sertifioituja, joten vastuullisuuden perustaso on kunnossa
- veden ja sähkön kulutusta seurataan kuukausittain
- veden kulutusta minimoidaan Eco-hanoilla
- kuukausittain seurataan kaukokylmää ja kaukolämpöä
- kaikissa hotelleissa kierrätetään. Jätejakeita on vähintään 8, mutta alueellisista eroista riippuen jossain jakeita on jopa enemmän
- Hotel Mestarissa muoville erikseen kolme muovijaetta
- hotellien kalustossa ja sisustuksessa on otettu hiilijalanjälki huomioon suosimalla sertifioituja tuotteita
- kalustossa/ sisustuksessa / hankinnoista hoito ja huolto-ohjeet ja näin voidaan maksimoida tavaroiden käyttöikä
- säännöllisessä siivouksessa käytössä ympäristöystävällisiä kemikaaleja
- menujen suunnittelussa on käytetty ympäristövastuullista harkintaa, tarjolla vegaani tuotteita, vegetaristi tuotteita, sekä lähituotteita
- jäteöljy kierrätetään
- Hotel Katajanokalla ruokahävikin määrä kirjataan ylös ja ilmoitetaan asiakkaalle ravintolan liitutaalulla
- Hotel Katajanokan keittiön vaatteet ovat valmistettu Tyynen valtameren jätemuovista
- Hotel Mestarissa huoneissa on tarjolla juomapullot, jotka voi täyttää hanavedellä
- Hotel Mestarissa huoneissa tarjolla kahvimuki, jolla voi käydä hakemassa ravintolasta kahvia
- Hotel Rantapuistossa tarjolla asiakkaille polkupyöriä
- Hotel Rantapuiston piha-alueella kuivaniitty alue pörräisten lisääntymistä varten
- vastuullisuudella on iso painoarvo Primehotelsin tämänhetkisessä strategiassa
- halu kehittyä ja näyttää suuntaa
- Hotel Rantapuistossa on paljon käytetty kierrätyslementtejä sisustuksessa / kalustuksessa

- Hotel Rantapuistossa myynnissä Meeting goes Green -kokouspaketti, josta lahjoitetaan 2 € John Nurminen säätiölle Itämeren suojelemaan
- Hotel Rantapuistossa aurinkopaneelit käytössä
- Hävikkimestari ohjelma ruokahävikin vähentämistä varten
- Hävikkiä pyritään hyödyntämään muissa ruoissa
- Sustainable Travel Finland - merkki Hotel Sveitsissä
- Spahotel Casinossa ei käytössä kylpyammeita, näin pyritään vähentämään veden kulutusta
- Spahotel Casinossa aamiaisbuffetilla kyltti ruokahävikin minimoimisesta
- huonettani ei tarvitse siivota -ovikyltit, pyyhkeitä ei vaihdeta elleivät ne ole lattialla
- Spahotel Casinossa wc tiloissa kehoitetaan säästämään vettä ja paperia
- Spahotel Casinossa minibaarihinnastossa ilmoitetaan vesijohtoveden juomakelpoisuudesta
- Spahotel Casinossa vieraille suositellaan hotellin läheisyydessä olevia ulkoilureittejä ja nähtävyyksiä
- Spahotel Casinon vastaanotossa on myynnissä luonnonsuojeluliiton tuotteita
- Green Key kansio ja sertifikaatti on asiakkaille nähtävissä kaikissa hotelleissa (ei vielä AX ja Mestari)
- Hotel AX:n avauksen yhteydessä kaksi tietoisuutta kierrätyksestä jätteenpuhdistuksen puolesta
- Hotel AX:ssä valmistetaan itse paljon tuotteita, esimerkiksi myslä, leipää, bageleita, jogurtia
- Hotel AX:ssa ruokaa tarjotaan aamiaisella pienissä erissä, jotta säästyttäisiin hävikiltä
- Hotel AX:ssä lounas annostarjoiluna ei buffetissa
- hävikki otetaan huomioon lautaskoissa
- Hotel AX:ssä ruokahävikkiä hyödynnetään henkilökunnan tarjoiluissa
- Hotel AX:ssä kiinteistön tekniikka huippua ja vähän luontoa kuormittavaa
- Hotel AX:ssä ei esimerkiksi omaa saunaa tai kuntosalia vaan suositetaan lähiseudun palveluita
- Hotel AX:ssä ei minibaareja huoneissa, jolloin säästyään turhalta energiankulutukselta sekä mahdollisilta hävikkituotteilta
- Hotel AX:ssä huoneissa ei ole erillistä roskakoria, vaan käytäviltä löytyy lajitteluroskakorit yhteisesti
- Hotel AX:ssä vastuullisuus liitettyä perehdytykseen
- Hotel AX:n henkilökunnan työvaatteet hankittu läheltä
- Hotel Sveitsissä lasketaan annoskoot tarkasti hävikin minimoimiseksi
- Hotel Sveitsissä informoidaan henkilökuntaa vastuullisista teoista
- Hotel Sveitsissä, Hotel Mestarissa ja Hotel AX:ssä käytössä Resq Club -pelasta ravintola-ruokaa sovellus käytössä

- Hotel Oscarissa huomioidaan henkilökuntien autottomat päivät

Asiat, jotka vaativat parannusta:

- vastuullisuudesta viestiminen asiakkaille
- vastuullisuudesta viestiminen henkilökunnalle
- mitä vastuullisia toimia henkilökunnalta odotetaan
- vastuullisuus enemmän osaksi työntekoa
- henkilökunnalle Primehotelsin arvot selvemmiiksi
- vastuullisuuden lisääminen perehdytykseen
- veden kulutuksen minimointi asiakkaiden puolesta, kuinka asiakkaita kehoitetaan tähän
- energiatehokkuuden huomioiminen valaistuksissa
- epäsäännöllisessä siivouksessa käytettyjen kemikaalien ympäristöystävällisyys
- henkilökunnan kannustaminen vastuullisuuteen
- henkilökunnan kannustaminen kulkemaan työmatkat julkisilla, pyörällä tai kävellen
- ruokahävikin minimointi entisestään
- ruokahävikin hyödyntäminen, esimerkiksi työntekijöille ruoan tarjoaminen halvemmalla, Resq Club sovellus käyttöön kaikkiin pääkaupunkiseudun hotelleihin
- vesijohtoveden juomakelpoisuuden mainostaminen ulkomaalaisille asiakkaille
- asiakkaiden ohjaaminen ekoturismiin
- asiakkaiden ohjaaminen vastuullisuuteen
- työntekijöiden paperin käytön vähentäminen
- turhien markkinointi tavaroiden välttäminen
- Meeting goes Green kaltaisia kokouspaketteja myös muihin hotelleihin
- Hotel Mestarissa ja Hotel Katajanokalla useampi lounasvaihtoehto, mikä lisää mahdollisuutta ruokahävikille
- vähemmän valmisruokaa, enemmän itse tehtyä
- esimerkiksi omien yrttien kasvattaminen kesäkausilla
- kertakäyttöastioiden käytän vähentäminen hallinnon / henkilökunnan tiloissa

Toinen vaihe: Kehittämiskohteen rajaaminen ja esikuvina toimivat yritykset

Kehittämiskohteen rajaus:

Vastuullisuusviestinnän lisääminen asiakkaille sekä henkilökunnalle. Ruokahävikin minimoinnin parantaminen, vastuullisten toimien lisääminen konkreettisesti osaksi henkilökunnan työtehtäviin.

Yritykset:

Hotelli Korpilampi <https://www.korpilampi.fi>

Hyatt hotelliketju <https://www.hyatt.com>

All – Accor Live Limitless <https://all.accor.com/usa/index.en.shtml>

Kolmas vaihe: Vertailuyrityksistä ja niiden toimintatavoista kerätään tietoa

Hotelli Korpilampi ja Pandox Ab konserni

- FAIR PLAY – vastuullisuusstrategia julkaistuna nettisivuilla
- keskittyy vahvasti energiatehokkuuteen, ympäristövastuuseen ja ilmastonmuutoksen torjumiseen
- yhdessä toimiminen tavoitteiden eteen
- koko henkilökunta koulutettu vastuullisuusstrategiaa varten, lisäksi eri alueiden vastuuhenkilöille vielä omat koulutukset omasta vastuualueesta
- tavoitteena, että 80 % energiasta olisi uusiutuvaa energiaa 2025 vuoteen mennessä
- tavoitteena, että 30 % Pandox-konserniin kuuluvista hotelleista ottaisi käyttöön aurinkopaneelit 2023 vuoteen mennessä
- tavoitteena, vähentää ruokahävikkiä 30 % vuoteen 2023 mennessä

Accor hotelliketju

- Sivuilla mainitaan ketjun pääsaavutukset, joita ovat:
- käytössä ympäristöystävälliset shampoot, hoitoaineet sekä saippuat
- käytössä ympäristöystävälliset siivousaineet
- käytössä paikallisia sekä oman kasvimaan raaka-aineita
- ruokahävikin minimointi
- kieltää ylikalastetut kalalajit ravintolassa
- käytössä vain vapaan kanan munia
- ISO 14001 sertifikaatti
- pyrkii osallistamaan työntekijöitä, yhteistyökumppaneita sekä asiakkaita vastuullisuuteen

Hyatt -hotelliketju

- World of Care vastuullisuusalusta
- arvot selvästi mainittuna yrityksen sivuilla
- julkaistuna ympäristötavoitteet vuoteen 2030 mennessä
- julkaistuna vuoden ympäristöteot, joita tehty hotellitoiminnan ulkopuolella, esimerkiksi vuonna 2021 roskienkeräys tapahtumat, puiden istutukset
- mahdollisuuksien mukaan hotelli lahjoittaa ruokaa eteenpäin
- joissakin hotelleissa käytössä uudelleen käytettäviä juomapulloja
- tavoitteena vähentää 50 % ruokahävikkiä vuoteen 2030 mennessä (vuoteen 2019 verrattuna)
- kahdessa hotellissa käytössä 100 % uusiutuvaa energiaa
- vastuullisten tavoitteiden ilmoittaminen ja niiden toteutumisen julkaiseminen
- kannustavat asiakkaita ekoturismiin
- suojelevat hotellien lähiympäristöä ja kulttuuria
- pyrkivät ottamaan käyttöön 100 % pelkästään vapaan kanan munia
- käyttävät kierrätysmateriaaleja hotellien kalustossa
- pesuveden hyödyntäminen
- joissakin hotelleissa kasvattavat omia vihanneksia
- uusiutuvan energian hyödyntäminen
- rakennusautomaatio- ja energiaoptimointijärjestelmien käyttöönotto

Neljäs vaihe: oman yrityksen ja vertailuyritysten erot sekä tavoitteiden asettaminen

Erot:

- vastuullisuusstrategian julkaiseminen kaikille nähtäväksi
- vastuullisuudesta viestiminen yritysten nettisivuilla ja sosiaalisessa mediassa
- omien vastuullisten saavutusten viestiminen muille
- henkilökunnan kouluttaminen / perehdyttäminen vastuullisuuteen ja vastuullisten tekojen lisääminen osaksi työnkuvaa
- selvät tavoitteet ja niiden julkaiseminen kaikille nähtäväksi
- ylikalastettujen kalalajien välttely
- ympäristövastuullisiin tapahtumiin osallistuminen
- enemmän käytössä uusiutuvaa energiaa
- asiakkaiden kannustaminen ekoturismiin
- oman kasvimaan vihanneksia ja yrtejä
- ISO 14001 sertifikaatti
- arvot selemmiksi asiakkaille sekä työntekijöille

Tavoitteet:

- arvojen määrittelemine selvästi työntekijöille sekä asiakkaille
- henkilökunnan perehdyttäminen vastuullisuuteen
- vastuullisten tekojen lisääminen osaksi jokapäiväistä työtä
- tavoitteiden määrittely vastuullisuudelle
- vastuullisuudesta viestiminen sisäisesti ja ulkoisesti
- asiakkaiden kannustaminen vastuullisuuteen
- ruokahävikin minimoiminen - Resq Club sovelluksen käyttöönotto kaikissa hotelleissa pääkaupunkiseudulla, hävikin tarjoaminen esimerkiksi työntekijöille halvemmalla sekä suppeammat tarjoilut esimerkiksi lounaalla
- lähiruoan sekä itse tehdyn ruoan hyödyntäminen
- veden kulutuksen minimointi
- vastuullisten tuotteiden / palveluiden lisääminen tarjontaan

Liite 4. Vastuullisuusstrategia

Vastuullisuusstrategia

Ympäristövastuullisuuden näkökulmasta

PRIMEHOTELS

PRIMEHOTELS

VISIO: Olemme esimerkin näyttäjiä alallamme erinomaisella asiakas- ja henkilöstökokemuksella ja olemme vieraiden, henkilökunnan, omistajien ja yhteistyökumppaneiden ykkösvalinta.

LIIKEIDEA: Enemmän kuin hotelliketju, Primehotels on ketju hotelleja. Hotelleja yhdistää aito intohimo vieraanvaraiseen palveluun. Meillä ei ole asiakkaita, vaan vieraita, joita palvelemme sydämellisesti, yksilöllisesti ja ammattitaidolla.

KOHDERYHMÄT: Vapaa-ajan matkustajat, kuten perheet, pariskunnat, kaverit, yksinmatkustavat sekä liikematkustajat.

ARVOT: Ihmiset – Aitoa palvelua ja yhteistyötä.

Vastuullisuus – Vastuullinen ja kestävä toiminta luo mahdollisuuden kasvuun.

Tuloksellisuus – Kannattava toiminta luo työpaikkoja ja mahdollisuuksia liiketoiminnassa.

MISSIO: Luoda meidän vieraille unohtamattomia elämyksiä ylittämällä heidän odotukset jokaisella kohtaamisella

Olenaisuusanalyysi

Vastuullisuuden osa-alue	Merkittävin positiivinen vaikutus	Kehitettävää
Ympäristövastuu	Green Key sertifikaatti	Ruokahävikin vähentäminen
Taloudellinen vastuu	-	-
Sosiaalinen vastuu	-	-
Viestintä	Vastuullisista teoista viestitään jonkin verran ulkoisesti	Vastuullisista teoista tulisi viestiä enemmän sisäisesti ja ulkoisesti

Yritysvastuun näkökulmat ja fokusalueet

- Ympäristövastuullisuus, taloudellinen vastuullisuus, sosiaalinen vastuullisuus ja vastuullisuusviestintä
- Tässä työssä keskitytään pelkästään ympäristövastuullisuuteen sekä vastuullisuusviestintään

Riskit

Riskit	Analysointi	Ratkaisut
Kommunikointi johdon ja henkilöstön välillä	Tarvittavat toimenpiteet eivät tule selviksi eri osastoille	Vastuullisuusstrategian selvä jalkauttaminen joka osastolle niin, että kaikki ovat tietoisia tavoitteista ja mitä niiden saavuttamista varten tulee tehdä
Perehdyttäminen	Puutteellinen perehdytys, jolloin ei tiedetä kuinka toimia vastuullisesti	Luodaan perehdytysopas ja avataan selvästi kuinka vastuullisuus on osana toimintaa
Sitoutuminen	Henkilökunnan puutteellinen sitoutuminen vastuullisuuden noudattamiselle	Luodaan palkitsemisjärjestelmä, jotta henkilökunta pysyy motivoituneena
Resurssien puute	Ajan ja rahan puute, jolloin vastuullisuusstrategiaa ei noudateta	Vastuullisuusstrategialle vastaava, joka pitää huolen että strategiaa noudatetaan
Korona ja muut kriisit	Kriisit, jotka horjuttavat koko toimialaa ja mahdollisesti pysäyttävät toiminnan kokonaan	Riskienhallitsemista varten suunnitelma

Ympäristövastuullisuuden kehitysehdotukset

Tavoite	Toimenpide	Mittari	Aikataulu
Vastuullisten tekojen lisääminen osaksi jokapäiväistä työtä	Tehdään jokapäiväinen to- lista ja mietitään miten vastuullisuuden saisi lisättyä osaksi eri tehtäviä	Vastuullisista teoista raportointi kuukausittain	Heti
Tavoitteiden määrittely	Selvä vastuullisuusstrategia, johon määritellään tavoitteet ja tavoitteiden kulkua seurataan	Tavoitteista raportointi kaikille kuukausittain	Heti
Asiakkaiden kannustaminen vastuullisuuteen	Asiakkaille viestiminen vastuullisuudesta sekä muistuttaminen asiasta.	-	Heti
Työntekijöiden kannustaminen kulkemaan työmatkat julkisilla, pyörällä tai kävellen	Kirjataan ylös autottomat päivät	Lasketaan autottomat päivät	Heti

Ympäristövastuullisuuden kehitysehdotukset

Tavoite	Toimenpide	Mittari	Aikataulu
Ruokahävikin minimoiminen	Pienemmät lautaskoot, ruokatarjonnan pienentäminen (esimerkiksi Katajanokalla ja Mestarissa usea eri lounas tarjolla), Resq Clubin käyttöönotto	Ruokahävikin määrän seuraaminen päivittäin	Heti
Lähiruoan/ itse tehdyn ruoan hyödyntäminen	Omien yrttien kasvattaminen mahdollisuuksien mukaan. Valmisruoan välttäminen.	Tukkuhävikin seuraaminen	Kesäkaudella
Vastuullisten tuotteiden / palveluiden lisääminen tarjontaan	Meeting goes green – pakettien lisääminen valikoimaan	Myyntin seuraaminen	Heti

Vastuullisuusviestinnän kehitysehdotukset

Tavoite	Toimenpide	Mittari	Aikataulu
Arvojen määrittelemine selvästi työntekijöille sekä asiakkaille	Perehdytykseen yrityksen arvot esille, arvojen näkyminen selvästi joka päiväisessä työnteossa	Henkilöstön tietoisuus	Heti
Henkilökunnan perehdyttäminen vastuullisuuteen	Perehdytysoppaan luominen	Työtyytyväisyyskyselyt	Heti
Vastuullisuudesta viestiminen sisäisesti	Vastuullisista teoista viestiminen viikko/kuukausiraporteissa, vastuullisuuden lisääminen perehdytyskansioon	Työntekijöiden palaute, henkilöstön tietoisuus	Heti
Vastuullisuuden tuominen esille markkinoinnissa	Vastuullisuuden mainostaminen sosiaalisessa mediassa sekä yrityksen nettisivuilla	Viestintäkerrat, asiakkaiden kiinnostus tykkäysten ja kommenttien perusteella	Heti

Vastuullisuustavoitteiden jalkautus

- Vastuullisuudesta tulisi puhua enemmän ja muokata toimintatavat yrityksen sisällä mahdollisimman vastuullisiksi
- Kaikille selviksi miten toimitaan ja miksi toimitaan
- Asetetaan tavoitteet
- Kannustimien asetuksia: esimerkiksi autottoman työpäivät tai paperittomat päivät
- Palkkioita tavoitteiden saavuttamisesta, esimerkiksi elokuvalippuja

Tulokset

- Kulut pienenevät, kun esimerkiksi ruokahävikkiä tulee vähemmän
- Maine paranee ja asiakkaat sekä sidosryhmät ovat tyytyväisiä
- Vastuulliset toimivat yritykset suosiossa ja näin taataan liiketoiminnan jatkuvuus
- Vastuullisten tekojen edistäminen

