

samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Satakunta University of Applied Sciences

NIINA KORPELA

# **KESTÄVÄN KEHITYKSEN EDISTÄMINEN RAVINTOLA-ALAN FRANCHISING-KETJUSSA**

LIIKETALouden KOULUTUSOHJELMA  
2025

Tekijä Korpela, Niina	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	12 elokuu 2025
	Sivumäärä 82	Julkaisun kieli Suomen kieli
Julkaisun nimi <b>Kestävän kehityksen edistäminen ravintola-alan franchising-ketjussa</b>		
Tutkinto-ohjelma Liiketalous		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on jäsentää, miten sosiaalinen ja taloudellinen kestävyys integroituvat franchising-ketjun kilpailukykyyn ja operatiiviseen tehokkuuteen siten, että ekologinen ulottuvuus tukee kokonaisuutta. Tarkastelu tehdään johdon top-down-näkökulmasta hyödyntäen julkisia raportteja ja talouslukuja (Kotipizza Group 2020–2023; Orkla 2024), yhden vastuullisuusjohtajan teemahaastattelua sekä kahdesti avattua anonyymia henkilöstökyselyä (n=12). Teoreettinen perusta yhdistää yritys vastuun klassikoita ja nykystandardit (ESRS; IFRS S1/S2).</p> <p>Tulokset osoittavat, että selkeä ohjaus, rutiinit ja mitattavuus muodostavat todennettavan linkin vastuullisuustoimista taloudelliseen tulkintaan. Luvussa 5 esitetty kaavakorttipohjainen laskentakehikko (Kaavakortit A–C) mahdollistaa auditoitavan ROI-, takaisinmaksu- ja NPV-tarkastelun ilman arkaluonteista henkilöstödataa. Sosiaalisen vastuun käytännöt (viestintä, koulutus, prosessikuri) vähentävät hukkaa ja lyhentävät poikkeamien kestoja; ekologiset toimet ohjaavat resurssitehokkuuteen ja riskienhallintaan. Rajoitteena on pieni vastaajamäärä, minkä vuoksi taloustulkinnat esitetään kuvailevina ja konservatiivisina. Työ päättyy 0–90 päivän toimeenpanosuunnitelmaan (pilotointi, mittaus, limited assurance -valmius).</p> <p>-</p>		
<p><b>Asiasanat</b></p> <p>Yritysvastuu; kestävä kehitys; franchising; mittaaminen; ROI; NPV; ESRS; IFRS S1; IFRS S2</p>		

Author Niina, Korpela	Type of Publication Bachelor's thesis, BBA	12 August 2025
	Number of pages 82	Language of publica- tion: Finnish
Title of publication <b>Promoting sustainable development in the restaurant franchise chain</b>		
Degree program Business Administration		
Abstract  This thesis examines how social and economic sustainability integrate with the competitiveness and operational efficiency of a franchised restaurant chain, while respecting the ecological dimension. Adopting a top-down managerial perspective, the study draws on public reports and financials (Kotipizza Group 2020–2023; Orkla 2024), one themed interview with the Head of Sustainability, and an anonymous employee survey opened twice (n=12). The theoretical foundation combines classic CSR literature with contemporary standards (ESRS; IFRS S1/S2). Findings indicate that clear governance, routinization and measurability create a verifiable link from sustainability actions to financial interpretation. The formula-card framework in Chapter 5 (Cards A–C) enables auditable ROI, payback and NPV assessments without sensitive HR data. Social practices (communication, training, process discipline) reduce waste and shorten deviation duration; ecological measures strengthen resource efficiency and risk management. The small sample size limits generalizability and therefore...and therefore the results are presented conservatively, acknowledging the constraints posed by the sample size and scope of the study. . The thesis concludes with a 0–90-day implementation plan (pilot, measurement, limited assurance readiness).		
<u>Key words</u> Corporate responsibility; sustainability; franchising; measurement; ROI; NPV; ESRS; IFRS S1; IFRS S2		

# SISÄLLYS

1 YRITYSVASTUULLA LUODAAN KILPAILUKYKYÄ .....	7
1.1 Tausta ja tavoitteet .....	7
1.2 Tutkimuskysymykset ja rajaus .....	7
1.3 Teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet .....	8
1.4 Menetelmällinen orientaatio .....	9
1.5 Työn rakenne ja kontribuutio .....	10
2 TAVOITE JA MENETELMÄT .....	11
2.1 Tutkimusasetelma ja tutkimuskysymykset .....	11
2.2 Perusjoukko ja otanta .....	13
2.3 Aineiston keruu ja kenttäaika .....	14
2.3.1 Kyselylomakkeen sisältö .....	14
2.3.2 Haastattelun runko (teemat ja esimerkkikysymykset) .....	16
2.4 Mittarit ja operationalisointi .....	17
2.5 Analyysimenetelmät .....	18
2.6 Eettiset menettelyt .....	18
2.7 Luotettavuus (validiteetti ja reliabiliteetti) .....	19
2.8 Taloudellisen kannattavuuden analyysimenetelmä (TK4) .....	19
3 KESTÄVÄ KEHITYS JA YRITYSVASTUU .....	21
3.1 Keskeiset käsitteet .....	23
3.2 Raportointistandardit ja mittaaminen .....	23
3.2.1 Double materiality ja ESRS .....	24
3.2.2 Kansainväliset viitekehykset ja sääntely (ISSB, UNGP/OECD, GHG Protocol, SFDR/Taxonomy) .....	25
3.2.3 Sääntelykartta yrittäjälle (ketjuohjaus vs. yksikkötaso) .....	27
3.3 Vastuullisuus strategisena käytäntönä ravintola-alalla .....	28
3.4 Sosiaalinen kestävyys ja taloudelliset hyödyt .....	28
3.5 Ekologinen kestävyys ja operatiivinen tehokkuus .....	29
3.6 Integroiva malli TK4:lle .....	31
3.6.1 Agenda 2030 ja kestävä kehityksen tavoitteet .....	33
3.7 Kestävä kehitys yritystoiminnassa .....	33
3.7 Yhteenveto ja siirtymä lukuun 4 .....	34
4 TOIMEKSIANTAJAN VASTUULLISUUS .....	35
4.1 Toimeksiantaja: Kotipizza Oyj ja omistuslinja .....	35
4.2 Vastuullisuuden painopisteet .....	36
4.2.1 Kytkeä ESRS-kokonaisuuteen .....	37

4.2.2 Operatiiviset vaikutusmekanismit kilpailukykyyn .....	37
4.3 Prosessit ja hallintamalli .....	38
4.3.1 Vuosikello .....	39
4.3.2 RACI ja kontrollit (esimerkkikartta).....	39
4.3.3 Dokumentointi ja varmennettavuus.....	40
4.4 Taloudellinen profiili (julkiset luvut).....	41
4.4.1 Lähteet ja tietolaatu.....	41
4.4.2 Indikaattorikortit 2019–2023 (esimerkit).....	42
4.4.3 Riskit ja mahdollisuudet (TCFD-kehikko).....	42
4.5 Viestintä ja sidosryhmät.....	43
4.6 Olennaisuusarvio ja mittaristo (double materiality) .....	43
4.6.1 Olennaisten aiheiden ja KPI:den.....	45
4.7 Empiirinen aineisto (haastattelu ja kysely) — rooli kontekstissa.....	45
4.8 TK4-silta: miten konteksti kääntyy talouslaskennaksi.....	46
4.8.1 Laskennan rajaukset (hyvän tavan mukaiset).....	46
4.8.2 Skenaariot ja oletukset (viite luvun 5 tauluun).....	47
4.8.3 Audit trail ja raportointi .....	47
4.9 Yhteenveto ja siirtymä lukuun 5.....	48
5 TALOUDELLINEN TARKASTELU .....	49
5.1 ROI/NPV, skenaariot .....	49
5.2 Tavoite ja rajaus .....	51
5.3 Aineisto ja parametrit.....	52
5.3.1 Yrittäjän käytännön ohje .....	53
5.3.2 Tutkimusaineiston hyödyntäminen laskentakehikossa .....	54
5.2.3 Validointi ja dokumentointi (hyvän tavan mukaisesti).....	55
5.2.4 Esimerkkikartoitus (kysely → toimenpide → kaavamuuttuja).....	56
5.3 Vaikutuslogiikka.....	56
5.3.1 Vastausaste, edustavuus ja tulkinta (n = 12 / ≈ 2 000).....	57
5.4 Oletukset ja perusarvot (muokattavissa) .....	58
5.4 Laskentakaavat .....	59
5.5 Tulokset ja tulkinta (komponenttiperusteinen) .....	63
5.6 Herkkyysanalyysi ja epävarmuus .....	64
5.7 Kuviohavainnot (kysely) ja taloudellinen linkitys .....	66
5.8 Yhteenveto .....	67
6 POHDINTA .....	68
6.1 Tulokset suhteessa tutkimuskysymyksiin .....	68
6.2 Taloudellinen tulkinta (TK4, julkiset tunnusluvut).....	68

6.3 Luotettavuus ja rajoitteet .....	69
6.4 Kehittämisehdotukset toimeksiantajalle .....	69
6.5 Jatkotutkimus .....	69
6.6 Itsearviointi .....	70
7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA SUOSITUKSET .....	71
7.1 Synteesi.....	71
7.2 Johtopäätökset tutkimuskysymyksiin.....	71
7.3 Suositukset johdolle ja yrittäjille .....	72
7.4 Eettiset ja hyvän tavan näkökannat.....	72
7.5 Rajoitteet ja yleistettävyyys .....	72
7.6 Päätössanat .....	73
7.7 Toimeenpanosuunnitelma 0–90 päivää (ketjulle ja yrittäjille).....	73

## LÄHTEET

## LIITTEET

### Kuvasisällysluettelo:

KUVA 2.1 TUTKIMUSKYSYMYKSET (TK) .....	12
KUVA 3.1 TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	21
KUVA 3.2 KESTÄVÄKEHITYS JA YRITYSVASTUU ORGANISAATIOSSA .....	22
KUVA 4.1 OMISTUS- JA OHJAUSKETJU .....	35
KUVA 5.1 LASKENTAKEHIKKO .....	49
KUVA 5.2 PÄÄTUNNUSLUVUT.....	60
KUVA 5.3 HYÖTYKOMPONENTIT .....	60
KUVA 5.4 KÄYTÄNNÖN ESIMERKKI (KETJU YRITTÄJÄN LASKENTA) .....	61
KUVA 5.5 KYSELYN TULOS. 5 TÄRKEINTÄ AIHETTA PIZZATYÖNTEKIJÖILLE VASTUULLISUUDESTA .....	66
KUVA 5.6 TYÖNTEKIJÄN SILMIN ÄÄNIKSI TILASTOIHIIN .....	67

### Taulukkosisällysluettelo:

TAULUKKO 3.1 YRITTÄJÄN SÄÄNTELYKARTTA .....	27
TAULUKKO 3.2 SÄÄSTÖSKENAARIOT (PESSIMISTINEN–PERUS–OPTIMISTINEN) .....	32
TAULUKKO 4.1 KONTROLLIT .....	39
TAULUKKO 4.2 INDIKAATTORIKORTIT .....	42
TAULUKKO 4.3 KYNNYSARVOT .....	43
TAULUKKO 4.4 OLENNAINEN AIHEIDEN JA KPI: DEN KARTOITUS .....	45
TAULUKKO 5.1 KAAVAKORTIT .....	50
TAULUKKO 5.2 ESIMERKKIKAAVAT .....	53
TAULUKKO 5.3 HERKKYYS JA EPÄVARMUUS .....	66

# 1 YRITYSVASTUULLA LUODAAN KILPAILUKYKYÄ

## 1.1 Tausta ja tavoitteet

Ravintola-alan toimintaympäristö on viime vuosina muuttunut nopeasti, kun kuluttajien odotukset vastuullisuudesta ovat voimistuneet ja sääntely tarkentunut. Ketjuliiketoiminnassa vastuullisuus on strateginen kysymys, koska hankintaketjut, työvoiman saatavuus ja operatiivinen tehokkuus kytkeytyvät suoraan kilpailukykyyn ja kannattavuuteen (Porter & Kramer 2006, 78–92; WCED 1987; GRI 2021; OECD 2015; European Union 2022). Tässä opinnäytetyössä vastuullisuutta tarkastellaan ylhäältä alas (top-down) -näkökulmasta: hallituksen, omistajan ja ylimmän johdon ohjauksesta lähtevänä strategiana, joka jalautuu tavoitteiksi, mittareiksi ja käytännöiksi yksikötasolle; lisäksi arvioidaan, miten tämä ohjaus heijastuu henkilöstön arkeen ja taloudelliseen suoriutuskykyyn Orkla-omistuksen aikana.

Työn tavoitteena on tuottaa johdon kannalta käyttökelpoista ja perusteltua tietoa, joka selkeyttää vastuullisuuden roolia liiketoiminnassa ja ohjaa kehittämistoimia. Tavoite operationalisoidaan kuvailemalla henkilöstön kokemuksia, jäsentämällä keskeiset vastuullisuusteemat teoreettiseen viitekehykseen ja arvioimalla, missä määrin toimenpiteet näyttäytyvät taloudellisesti kannattavina (Kaplan & Norton 1996; Kaplan & Norton 1992, 71–79). Näin muodostetaan linjakas kokonaisuus, joka tukee sekä strategista johtamista että arjen päätöksiä ketjutasolla.

## 1.2 Tutkimuskysymykset ja rajaus

Päätutkimuskysymys on: Miten sosiaalinen ja taloudellinen kestävyys – ekologista kestävyyttä kunnioittaen – integroidaan hallituksen ja ylimmän johdon ohjauksesta (top-down) Kotipizzan kilpailukykyä ja operatiivista tehokkuutta

tukevaksi johtamisjärjestelmäksi? Alakysymykset ovat: (1) miten johto asettaa ja viestii tavoitteet, vastuut ja mittarit sosiaaliselle ja taloudelliselle kestävyydelle, (2) miten ohjaus jalkautuu prosesseiksi ja hallintakäytännöiksi yksikkötasolle, ja (3) miten vaikutukset näkyvät kilpailukykyä ja tehokkuutta selittävässä talous- ja suorituskykymittareissa. Lisäksi esitetään **tutkimuskysymys 4 (TK4)**: miten vastuullisuustoimet, erityisesti sosiaalinen kestävyys, heijastuvat taloudelliseen kannattavuuteen Orkla-omistuksen aikana.

Tutkimus rajataan Suomen Kotipizza-ketjun toimintaan ja **vuosiin 2018–2023**, jolloin 2018 toimii lähtötasona ja 2019–2023 kuvaa Orkla-kauden kehitystä. Aineisto muodostuu **vastuullisuusjohtajalle tehdystä teemahaastattelusta** (strateginen ohjaus, tavoitteet ja mittarit), **pizzeriatyöntekijöille suunnatusta kyselystä** (jalkautus ja arjen toteutuminen) sekä **yrityksen julkisista raporteista** (vastuullisuusraportit, tilinpäätös- ja taloustiedot). Tarkastelu on **top-down**: johdon ohjaus ja raportoidut tunnusluvut toimivat ensisijaisena viitekehystenä, jota henkilöstöaineisto täydentää. Asiakasnäkökulma rajataan ulos. Talousdatan osalta hyödynnetään julkisia lähteitä ja omaa laskentaa **kannattavuusnäkökulman** (panos–hyöty, ROI) esiin tuomiseksi, hyvää tutkimus- ja liiketoimintatapaa noudattaen. (TENK 2023; Boardman ym. 2018).

### 1.3 Teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet

Viitekehys kytkee kestäväen kehityksen kokonaisuuden, yritys vastuun periaatteet ja raportointistandardit strategisen ohjauksen ja corporate governance -näkökulmaan (UN 2015; GRI 2021; OECD 2015). Tarkastelukulma on top-down: hallituksen ja ylimmän johdon päätöksenteko, tavoitteet ja mittarit määrittävät periaatteet, jotka jalkautetaan prosesseiksi ketjutasoille. Henkilöstötason havainnot toimivat validointina ja toteutuksen indikaattoreina, eivät ensisijaisena näkökulmana. Rakenne ohjaa mittariston muodostamista sekä analyysin etenemistä teoriasta johtamisjärjestelmään ja edelleen tulostittareihin.

Sosiaalinen kestävyys määrittyy organisatoriseksi kyvykkyydeksi, joka kattaa työhyvinvoinnin, turvallisuuden, osaamisen ja osallisuuden; nämä ilmenevät

johdon asettamien periaatteiden ja prosessien kautta sekä mitataan toteutuksen indikaattoreilla. Taloudellinen kestävyys viittaa kannattavuuteen ja pitkän aikavälin elinkelpoisuuteen, kun taas ekologinen kestävyys tukee molempia vähentämällä hukkaa ja kustannuksia ja hallitsemalla riskejä (Elkington 1997; Eccles, Ioannou & Serafeim 2014, 2835–2857). Kolmen ulottuvuuden integraatio esitetään tässä työssä johdon ohjauksen näkökulmasta ja operationalisoidaan TK4-analyysissä julkisiin raportteihin perustuviin tunnuslukuihin (esim. liikevaihto, bruttokate, investoinnit, ohjelmakustannukset) sekä hallinnollisiin mittareihin (esim. prosessien noudattaminen, sertifiointit, auditointien havainnot); arkaluonteisia henkilöstötilastoja ei raportoida, vaan analyysi toteutetaan hyvän tavan mukaisesti.

#### 1.4 Menetelmällinen orientaatio

Menetelmällisesti työ on tapaustutkimus, jossa sovelletaan mixed methods -otetta: määrällinen kysely (Likert-asteikko) ja laadullinen haastattelu yhdistetään rinnakkaiseen konvergenttiasetelmaan. Kysely sisältää myös avoimia ”vapaa sana” -kysymyksiä, joiden vastaukset analysoidaan laadullisesti (teemoittelu/sisällönanalyysi); näin mixed methods toteutuu sekä instrumentti- että aineistotasolla. Menetelmävalinnalla tavoitellaan sekä ilmiön laajuuden kuvaamista että mekanismien ymmärtämistä (Creswell & Plano Clark 2018, luku 3; Yin 2018, luku 1), ja triangulaatio vahvistaa tulokinnan uskottavuutta ja parantaa johtopäätösten arvioitavuutta.

TK4:n taloudellinen tulkinta tehdään julkisiin tunnuslukuihin ja hallinnollisiin mittareihin perustuvana kuvailevana analyysinä. Malli ei käytä arkaluonteisia henkilöstötilastoja, ja johtopäätökset esitetään konservatiivisesti, dokumentoiden lähteet ja oletukset. Laskenta dokumentoidaan läpinäkyvästi, ja tulokset esitetään perus- ja herkkyysskenaarioina päätöksenteon tueksi (Denzin 1978, 297; Creswell & Plano Clark 2018, luku 3; Boardman ym. 2018).

## 1.5 Työn rakenne ja kontribuutio

Työn rakenne etenee johdonmukaisesti: johdannon jälkeen esitetään menetelmät (luku 2), teoria ja käsitteistö (luku 3), toimeksiantajan konteksti (luku 4), tulokset ja talousanalyysi (luku 5) sekä pohdinta ja johtopäätökset (luku 6). Jäsennys varmistaa, että lukija voi seurata argumentin etenemistä ilman hypäyksiä.

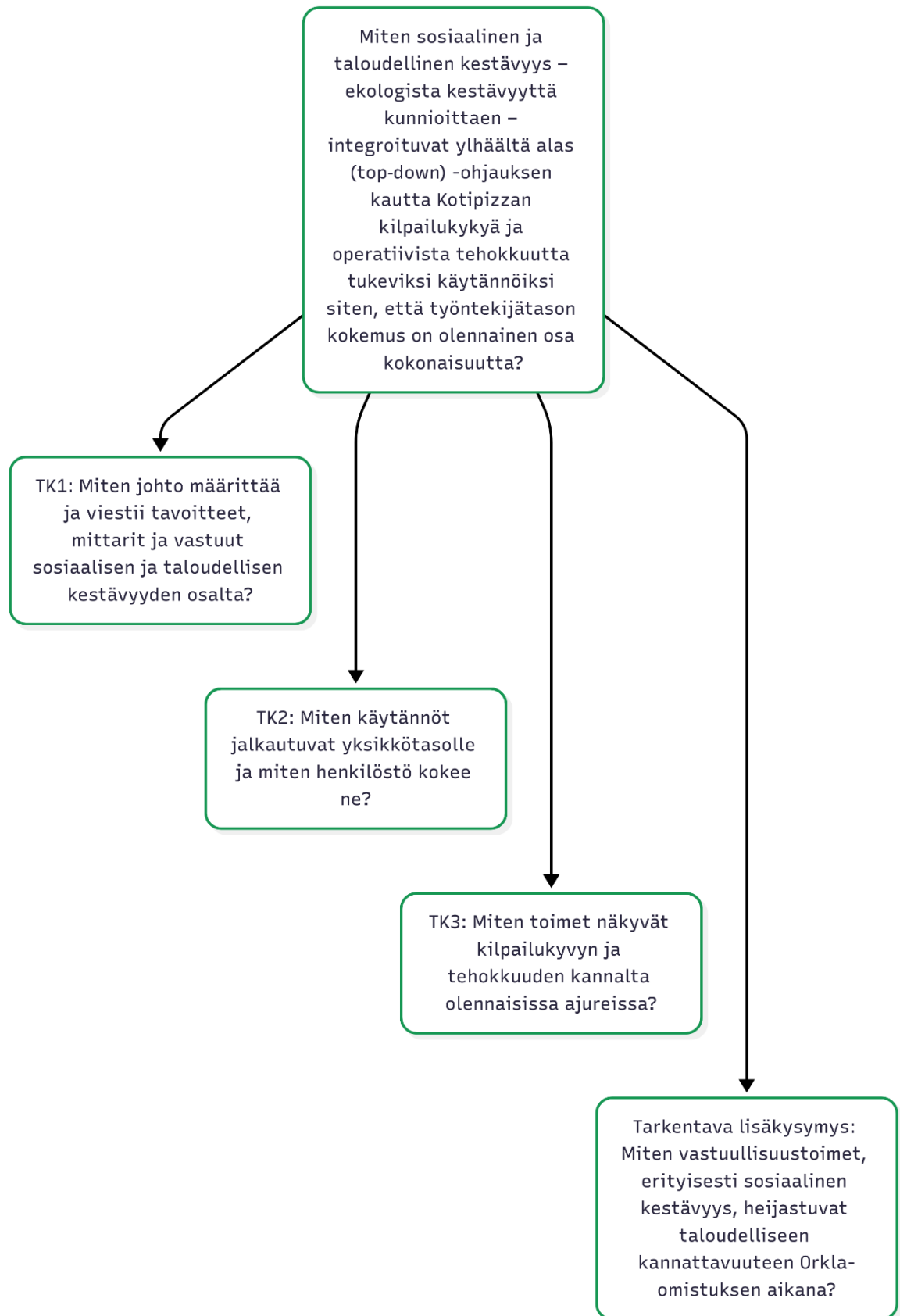
Kontribuutio on käytännöllinen ja realistinen: työ jäsentää ylhäältä alas -ohjatun vastuullisuuden johtamisjärjestelmäksi, kokoaa johdon haastattelun, henkilöstökyselyn validointina sekä julkiset raportit yhdeksi todennettavaksi aineistopohjaksi ja tuottaa konservatiivisen, julkisiin tunnuslukuihin tukeutuvan taloudellisen tulkinnan (liikevaihto, bruttokate, opex/capex, ohjelmakustannukset). **Lisäksi työ sisältää hyvän tavan mukaisesti laaditun ROI-arvion**, joka perustuu julkisiin tietoihin ja läpinäkyviin oletuksiin, esitetään skenaarioina ja tulkitaan suuntaa-antavana arvon osoituksena. Näin muodostuu johdon päätöksenteon kannalta hyödynnettävä kehys Orkla-omistuksen aikaiselle kehittämiselle ilman arkaluonteisia HR-tilastoja (Schaltegger, Hörisch & Freeman 2019).

## 2 TAVOITE JA MENETELMÄT

### 2.1 Tutkimusasetelma ja tutkimuskysymykset

Tämä opinnäytetyö tarkastelee toimeksiantajayrityksen Kotipizza vastuullisuuden toteutumista johdon ohjauksen (top-down) näkökulmasta ja sen kytkentöjä kilpailukykyyn sekä tehokkuuteen. Henkilöstöaineisto toimii toteutuksen validointina ja arjen indikaattorina, mutta ensisijainen tarkastelukulma on strateginen ja hallinnollinen. Tutkimus on tapaustutkimus, jossa yhdistetään määrällinen kysely ja laadullinen haastattelu (mixed methods) tuottamaan kuvailevaa yleiskuvaa ja ilmiötä selittäviä mekanismeja. Lähestymistapa mahdollistaa teorian ja empirian jatkuvan vuoropuhelun, koska kirjallisuudesta johdetut teemat operationalisoidaan mittareiksi ja tulokset peilataan takaisin viitekehykseen. (Yin 2018; Creswell & Plano Clark 2018; Saunders ym. 2019).

Päätutkimuskysymys on: Miten sosiaalinen ja taloudellinen kestävyys – ekologista kestävyyttä kunnioittaen – integroituvat ylhäältä alas (top-down) -ohjauksen kautta Kotipizzan kilpailukykyä ja operatiivista tehokkuutta tukeviksi käytännöiksi siten, että työntekijätason kokemus on olennainen osa kokonaisuutta? Alakysymykset ovat: (1) Miten johto määrittää ja viestii tavoitteet, mittarit ja vastuut sosiaalisen ja taloudellisen kestävyiden osalta, (2) Miten käytännöt jalkautuvat yksikötasolle ja miten henkilöstö kokee ne? ja (3) Miten toimet näkyvät kilpailukyvyn ja tehokkuuden kannalta olennaisissa ajureissa? Lisäksi esitetään tutkimuskysymys 4 (TK4): Miten vastuullisuustoimet, erityisesti sosiaalinen kestävyys, heijastuvat taloudelliseen kannattavuuteen Orklaomistuksen aikana?



Kuva 2.1 Tutkimuskysymykset (TK)

Tutkimus rajataan Suomen Kotipizza-ketjun henkilöstöön ja vuosiin 2018–2023, jolloin 2018 toimii lähtötasona (pre-Orkla) ja 2019–2023 kuvaa Orkla-kauden kehitystä. Asiakasnäkökulma rajataan pois, koska työn fokus on henkilöstö ja operatiiviset käytännöt. Taloudellisten tunnuslukujen syväanalyysi sisällytetään TK4:n vuoksi, jotta sosiaalisen kestävyuden kustannus–hyöty-logiikka voidaan osoittaa läpinäkyvästi. (Boardman ym. 2018; GRI 2021; OECD 2015).

Perusjoukon muodostavat toimeksiantajan työntekijät Suomessa (arviolta  $n \approx 2000$ ). Kysely julkaistiin Kotipizzan sisäisessä **Signi-järjestelmässä**, jossa se oli jokaisen työntekijän saatavilla; näin varmistettiin tasapuolinen saavutettavuus ilman kohdennettua rajauslistaa. Otanta on käytännöllinen ja ei-satunnainen (non-probability), koska tavoitteena oli tavoittaa laaja joukko nopeasti ilman monimutkaista otantakehikkoa. Menettely tuottaa eksploraatiivista ja kuvailevaa tietoa, mutta ei mahdollista tilastollista yleistämistä ilman varovaisuusharkintaa. (Saunders ym. 2019). Vastaaminen toteutettiin **täysin anonymisti**, joten yksittäisten vastaajien antamat tiedot eivät ole tunnistettavissa (TENK 2023).

## 2.2 Perusjoukko ja otanta

Perusjoukon muodostavat toimeksiantajan työntekijät Suomessa (arviolta  $n \approx 2000$ ). Kysely julkaistiin Kotipizzan sisäisessä **Signi-järjestelmässä**, jossa se oli jokaisen työntekijän saatavilla; näin varmistettiin tasapuolinen saavutettavuus ilman kohdennettua rajauslistaa. Otanta on käytännöllinen ja ei-satunnainen (non-probability), koska tavoitteena oli tavoittaa laaja joukko nopeasti ilman monimutkaista otantakehikkoa. Menettely tuottaa eksploraatiivista ja kuvailevaa tietoa, mutta ei mahdollista tilastollista yleistämistä ilman varovaisuusharkintaa. (Saunders ym. 2019). Vastaaminen toteutettiin **täysin anonymisti**, joten yksittäisten vastaajien antamat tiedot eivät ole tunnistettavissa (TENK 2023).

Vastauksia saatiin 12, mikä merkitsee erittäin matalaa vastausprosenttia ja viittaa valikoitumisharhaan. Rajoite tuodaan näkyvästi esiin analyysissä, jossa tuloksia käytetään alustavina havaintoina ja niitä täydennetään laadullisella aineistolla. (Saunders ym. 2019; Denzin 1978). Menetelmävalinta perustellaan resurssi- ja aikarajoitteilla sekä toimeksiantoympäristön reunaehdoilla, jotka rajasivat satunnaisotannon ja intensiivisten kontaktointikierrosten toteutusta.

### 2.3 Aineiston keruu ja kenttäaika

Kysely toteutettiin 1.–22.1.2023 Signi kyselynä Kotipizzan sisäisen järjestelmän kautta, ja se oli kaikkien työntekijöiden käytettävissä. Kysely tuotettiin yhdessä ketjun vastuullisuustiimin kanssa, mikä varmistaa sisältövali-diteetin ja johdonmukaisuuden ketjun ohjeiden kanssa. Lomake sisälsi taustamuuttujia, Likert asteikkoisia väittämiä sekä avoimia kysymyksiä. Menettely dokumentoitiin niin, että se on toistettavissa ja arvioitavissa. Käytetty kyselylomake on saatavilla liitteessä (Liite A: Kyselylomake). (Kananen 2023; Saunders ym. 2019).

Yksi puolistrukturoitu teemahaastattelu täydensi kyselyä tarjoamalla kontekstia ja esimerkkejä kv tulosten tulkintaan. Haastattelu tehtiin tuolloin Kotipizzassa toimineen vastuullisuusjohtajan, Anna Rahikaisen, kanssa; nykyisin organisaatiossa ei ole erillistä vastuullisuusjohtajan tehtävää. Haastattelurunko järjestettiin teemoittain, mikä tuki systemaattista koodausta ja teemoittelu. Triangulaatio paransi sisällöllistä uskottavuutta asettamalla määrälliset ja laadulliset havainnot rinnakkain. (Creswell & Plano Clark 2018; Eskola & Suoranta 2024).

#### 2.3.1 Kyselylomakkeen sisältö

**Saateteksti (lyhyt).** “Hei, tässä kyselyssä kartoitetaan, mitkä ovat sinulle Kotipizzan ravintolatyöntekijänä tärkeitä vastuullisuusasioita. Kysely liittyy opinäytetyöhön. Kysely on tuotettu yhdessä ketjun vastuullisuustiimin kanssa. Vastausaika on 1.1.–22.1.2023.”

**Tiedonsaanti.** “Mitä kautta saat ja toisaalta haluaisit saada tietoa Kotipizzan vastuullisuustyöstä? Saatko mielestäsi riittävästi tietoa ja koulutusta?”

**Monivalinta (valitse 5 tärkeintä vastuullisuusasiaa).**

- kestävän kehityksen tavoitteiden yhdistäminen liiketoimintaan
- ilmastotyö, päästöt ja hiilijalanjälki
- avoimuus ja tieto raaka-aineiden alkuperästä
- kestävästi tuotetut ja vastuulliset raaka-aineet ruuassa
- kiertotalouden edistäminen
- ruokahävikin torjunta
- kierrätyksen tehostaminen
- avoin viestintä ja raportointi vastuullisuusteemoista
- vastuulliset tuotteet ja tuotekehitys (esim. ilmastoystävälliset pizzat)
- työllistäminen
- yrittäjyyden kehitys
- työhyvinvointi ja -turvallisuus ravintolatyöyhteisöissä
- monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja mukaanottaminen ravintolatyöyhteisöissä
- kotimaisuus ja paikallinen tuotanto ruuassa
- laadukas johtaminen ketjussa ja ravintoloissa
- asiakkaille työkalut ja ohjaus kestävään kulutukseen
- kotipizzalaisten urakehitys ja koulutus
- Hyvien puolella -missioon perustuva yrityskulttuuri
- ruuan ravintosisältö ja hyvinvointivaikutukset
- ihmisoikeudet hankintaketjussa
- eläinten hyvinvointi ja oikeudet hankintaketjussa
- järjestöyhteistyö ja hyväntekeväisyys
- tietosuoja ja -turva
- luonnon monimuotoisuuden tukeminen
- uussuomalaisten kotouttaminen
- yritysaktivismi ja ajatusjohtajuus ravintola-alalla

**Avoimet kysymykset.**

- Miksi juuri nämä asiat ovat sinulle tärkeitä? (yllä valitut)
- Onko jokin muu vastuullisuusasia (ei listalla) sinulle erittäin tärkeä?

### 2.3.2 Haastattelun runko (teemat ja esimerkkikysymykset)

Puolistrukturoitu haastattelu toteutettiin Teamsissa joulukuussa 2022 Kotipizzan silloisen vastuullisuusjohtajan kanssa. Rungon tarkoituksena oli tavoittaa johdon näkökulmasta strateginen ohjaus, tavoitteet ja mittarit sekä jalkautuksen käytännöt, ja siten täydentää kyselyn tuottamaa kv-tilannekuvaa. Kysymykset olivat avoimia ja mahdollistivat tarkentavat lisäkysymykset.

Alla on teemoihin ryhmitelty kooste haastattelussa käytetyistä kysymyksistä. Rakenne tuki joustavaa etenemistä ja varmistettua vertailukelpoisuutta myöhemmässä teemoittelussa.

**Strategia ja Agenda 2030.** Miten Agenda 2030 -tavoitteiden edistyminen on toteutunut Kotipizzassa? Mitkä SDG-teemat valikoituivat tärkeimmiksi ja miksi, ja miten ne käännettiin yritystason tavoitteiksi?

**Ilmastotyö ja mittaaminen.** Mitä konkreettisia ilmastotoimia on tehty (esim. uusiutuva sähkö, hiilitiekartta)? Milloin hiilijalanjalan seuranta aloitettiin, miten hiililaskuri toimii ja miten tulokset raportoidaan?

**Tuotteiden ilmastovaikutukset ja asiakasohjaus.** Miten tuotteiden hiilijalanjaljet eroavat (esimerkkituotteet), ja miten verkkokaupan näkyvyys ohjaa kuluttajavalintoja?

**Hankintaketju ja kotimaisuus.** Kuinka suuri osuus raaka-aineista on kotimaista ja miten osuutta pyritään kasvattamaan? Miten varmistetaan ihmisoi-keudet ja eläinten hyvinvointi (esim. MSC-sertifiointi, FAO-alueet, FSC)?

**Operatiiviset ratkaisut ja kiertotalous.** Mitä toimia on tehty hävikin vähentämiseksi, kierrätyksen tehostamiseksi ja pakkausratkaisuissa? Miten kotiinkuljetuksen päästöjä pienennetään (esim. sähköajoneuvot)?

**Sosiaalinen kestävyys ja DEI.** Miten tasa-arvo, yhdenvertaisuus ja mukaanottaminen varmistetaan ketjussa? Millaisia koulutuksia tarjotaan, ja miten henkilöstön kokemuksia mitataan?

**Toimintaympäristön riskit.** Miten energia- ja toimitusketjukriisit sekä hinta- ja saatavuusvaihtelut vaikuttavat tavoitteisiin ja toimenpiteiden ajoitukseen?

**Yhteiskuntasuhteet ja kumppanuudet.** Miten erotetaan hyväntekeväisyys strategisista kumppanuuksista? Mitä esimerkkejä ohjelmista on (esim. Nenäpäivä, SPR, Plan, Smartup-hankkeet)?

**Raportointi ja sidosryhmävuorovaikutus.** Miten vastuullisuus näkyy strategiassa ja raporteissa, mitä lainsäädäntö edellyttää ja mikä on sidosryhmäanalyysin rooli?

**Avoin loppukysymys.** *Mitä muuta haluaisit korostaa tai lisätä?*

Rungon avulla aineisto saatiin systemaattisesti vertailukelpoiseksi, ja teemat vastasivat luvussa 3 esitettyä viitekehystä. Haastattelu litteroitiin, tarkistettiin ja teemoiteltiin, minkä jälkeen havainnot peilattiin kyselyn tuloksiin sekä julkisiin raportteihin top-down-näkökulman säilyttämiseksi.

## 2.4 Mittarit ja operationalisointi

Mittarit johdettiin luvun 3 viitekehyksestä (Agenda 2030, GRI, yritysvastuu) ja käännettiin selkeiksi väittämiksi, jotka kiinnittyvät työarkeen. Operationalisointi esitetään taulukkomuodossa, jotta käsite–mittari–lähde -ketju on läpinäkyvä ja arvioitavissa. (UN 2015; GRI 2021). Tavoitteena on varmistaa sisällöllinen vastuuvuus tutkittavaan ilmiöön.

TK4:n vuoksi mittaristoon lisättiin väittämiä, jotka yhdistävät strategisen ohjauksen ja jalkautuksen arvioinnin **julkisiin taloudellisiin tunnuslukuihin** (esim. liikevaihto, bruttokate, investoinnit, ohjelmakustannukset) sekä **hallinnollisiin mittareihin** (esim. prosessien noudattaminen, sertifiointit,

auditointien havainnot). Mittaristo ei sisällä arkaluonteisia henkilöstötilastoja, ja tulkinta pidetään hyvän tavan mukaisena. (European Union 2022; GRI 2021).

## 2.5 Analyysimenetelmät

Määrällinen analyysi perustuu frekvensseihin, prosentiosuuksiin ja tarvittaessa keskiarvoihin; tulokset visualisoidaan selkein kuvin. Likert-jakaumat raportoidaan tiiviisti, eikä pienen otoksen vuoksi tehdä ylianalyysiä. Laskentaperiaatteet ja mahdolliset muunnokset dokumentoidaan toistettavuuden varmistamiseksi. (Saunders ym. 2019; Kananen 2023).

Laadullinen analyysi koostuu avoimien vastausten ja haastattelun teemoittelusta sekä yläluokkien muodostamisesta. Teemat peilataan viitekehukseen ja suhteutetaan kv-havaintoihin, jotta tulkinta syvenee. Raportointi korostaa aineistolähtöisyyttä ja läpinäkyvää päättelyä. (Eskola & Suoranta 2024; Creswell & Plano Clark 2018).

## 2.6 Eettiset menettelyt

Osallistuminen oli vapaaehtoista ja anonymia; vastaajille toimitettiin tutkimustiedote, jossa kuvattiin tarkoitus, käsittelyperuste ja tietosuoja. Aineistoa säilytettiin suojatusti, pääsy rajattiin tekijälle ja tunnisteet poistettiin raportoinnissa. (TENK 2023; SAMK n.d.). Menettely noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä ja oppilaitoksen ohjeita.

Haastatteluista kerättiin sähköinen suostumus (TENK 2023), ja tallenteet hävitetään ohjeistetussa aikataulussa. Eettiset periaatteet koskivat myös analyysiä ja tulkintaa, joissa rajoitteet ja epävarmuudet tehdään näkyviksi. Julkaistavia yksityiskohtia rajattiin, ettei yksittäisiä vastaajia voi tunnistaa.

## 2.7 Luotettavuus (validiteetti ja reliabiliteetti)

Sisältövaliditeettia vahvistaa se, että mittarit johdetaan kirjallisuudesta ja operationalisoidaan eksplisiittisesti. Triangulaatio lisää uskottavuutta, koska laadullinen aineisto selittää kv-tuloksia ja paljastaa mekanismeja, joita pelkät prosentit eivät näytä. Tulkinta tehdään varoen pienen otoksen vuoksi, ja johtopäätökset luokitellaan alustaviksi. (Yin 2018; Eskola & Suoranta 2024).

Reliabiliteettia tuetaan kuvaamalla mitta-asteikot, käsittelyvaiheet ja kuvien laskentasäännöt, jolloin toinen tutkija voi toistaa analyysin. Valikoitumisharha ja alhainen vastausaktiivisuus tuodaan näkyviin, ja poikkeavien vastausten käsittely dokumentoidaan. Näin arvioitavuus ja läpinäkyvyys paranevat. (Saunders ym. 2019; Yin 2018).

## 2.8 Taloudellisen kannattavuuden analyysimenetelmä (TK4)

TK4 analysoidaan hyödyntämällä **julkisia talous- ja vastuullisuuslähteitä** sekä omaa kuvailevaa laskentaa, mikä kunnioittaa tietosuojaa ja hyvää liiketoimintatapaa. Tunnusluvut (esim. liikevaihto, bruttokate, opex/capex, ohjelmakustannukset) yhdistetään **hallinnollisiin mittareihin** (prosessien noudattaminen, sertifiointit, auditointien havainnot) ja johdetaan johtopäätöksiä kilpailukyvyistä ja tehokkuudesta. (Boardman ym. 2018; GRI 2021; TCFD 2023).

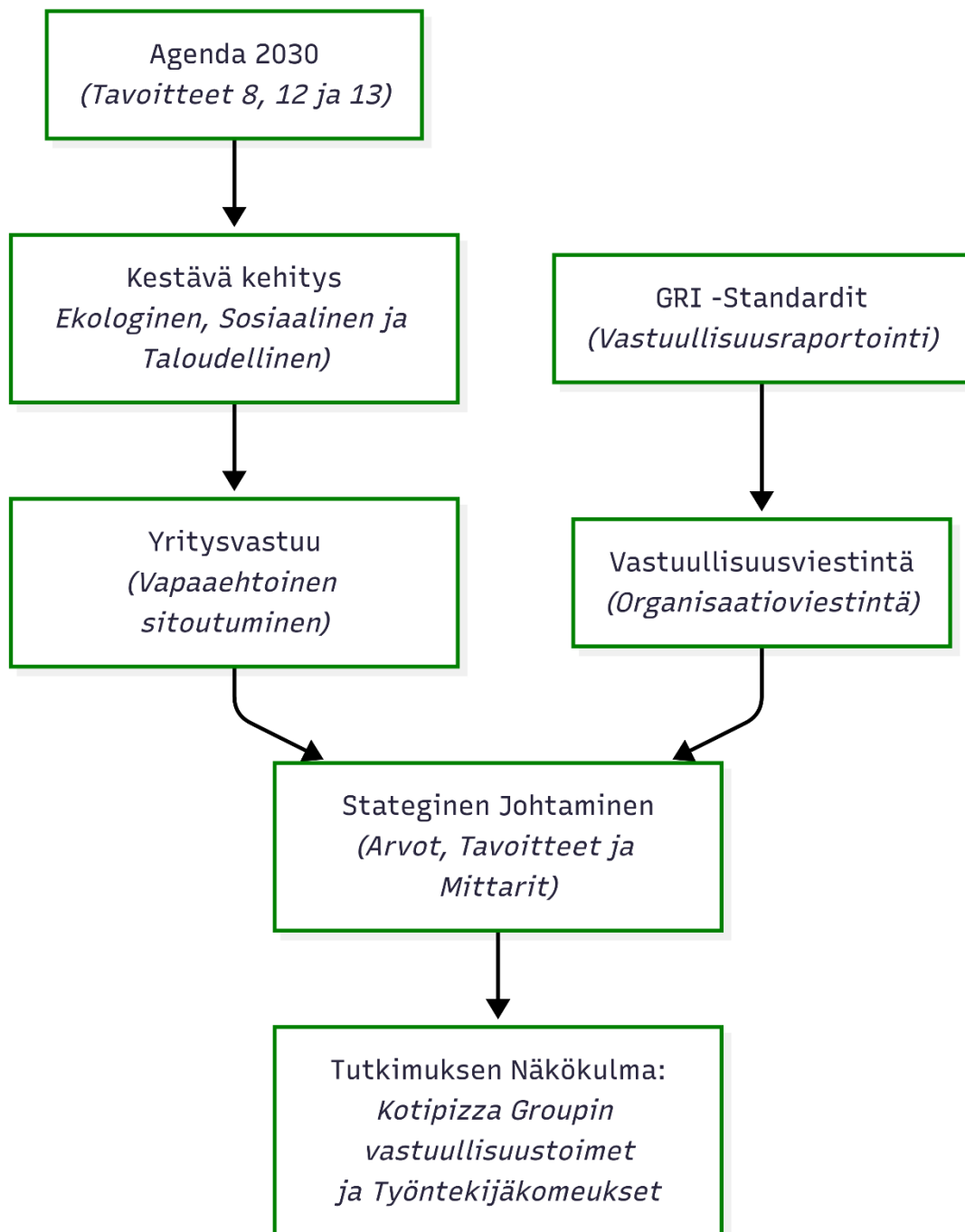
Analyysi esitetään konservatiivisena kustannus–hyöty-argumentaationa, joka nojaa julkisesti raportoituihin lukuihin; yksikkö- tai henkilöstötason arkaluonteisia tilastoja ei käytetä. Tulokset esitetään kuvailevasti ja suhteessa raportoituihin muutoksiin, ja dokumentaatio sisältää oletukset ja lähdeviittaukset läpinäkyvyyden varmistamiseksi. (Boardman ym. 2018).

## **Tekoälyn käyttö opinnäytetyössä**

Tämän opinnäytetyön kirjoitusprosessin tukena on hyödynnetty ChatGPT-tekoälysovellusta erityisesti työn rakenteen suunnittelussa, sisällön jäsentämisessä sekä kieliasun tarkistamisessa. Tekoälyä on käytetty Satakunnan

ammattikorkeakoulun ohjeistuksen mukaisesti työkaluna, eikä sen tuottamaa sisältöä ole sellaisenaan sisällytetty työhön. Kaikki työssä esitetyt näkemykset ovat kirjoittajan omia tai perustuvat luotettavaan lähdeaineistoon.

### 3 KESTÄVÄ KEHITYS JA YRITYSVASTUU

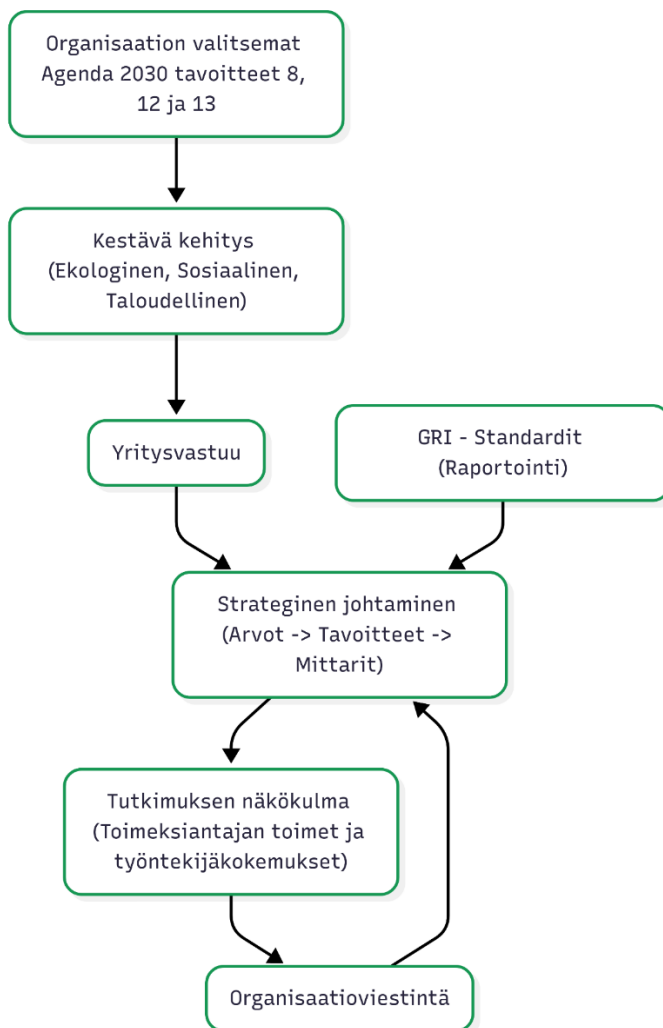


Kuva 3.1 Teoreettinen viitekehys

Luku 3 muodostaa tutkimuksen **teoreettisen perustan**. Se määrittelee kestävä kehityksen ja yritysvastuun keskeiset käsitteet sekä niiden suhteen strategiseen ohjaukseen ja mittaamiseen. Luvun rakenne noudattaa **Kuvio 3.1** -

ketjua: *Agenda 2030* → *Kestävä kehitys* → (*Yritysvastuu & GRI*) → *Strategi-  
nen johtaminen* → *Tutkimuksen näkökulma* → *Viestintä*, jota käytetään myö-  
hemmin empiirisen analyysin kehikkona.

Historiallisesti kestävän kehityksen normatiivinen perusta jäsenyi **Brundtlan-  
din raportissa** (WCED 1987). Yritysvastuun keskeinen käsitteistö vakiintui  
1990-luvulla (Carroll 1991; Elkington 1997). 2000-luvulla raportointi institutio-  
nalisoi **GRI-standardien** myötä ja globaali ohjaus vahvistui **Agenda 2030** -  
ohjelmassa (UN 2015). EU:ssa sääntely eteni **NFRD**:stä **CSRD/ESRS**-koko-  
naisuuteen, mikä nosti vastuullisuuden hallituksen ja ylimmän johdon vas-  
tuulle. (WCED 1987; Carroll 1991; Elkington 1997; GRI 2021; UN 2015; Euro-  
pean Union 2014; European Union 2023; EFRAG 2023).



Kuva 3.2 Kestävähelys ja yritysastuu organisaatiassa

### 3.1 Keskeiset käsitteet

Kestävä kehitys. Käsitteellä viitataan ekologisen, sosiaalisen ja taloudellisen ulottuvuuden tasapainoon, jonka tarkoitus on turvata nykyisten ja tulevien sukupolvien elinkelpoisuus. Tässä työssä käsite toimii normatiivisena perustana, josta yritystoiminnan vastuut johdetaan. (WCED 1987; UN 2015.)

Yritysvastuu (CSR/ESG). Yritysvastuu tarkoittaa periaatteita ja käytäntöjä, joilla organisaatio kantaa vastuunsa taloudellisista, sosiaalisista ja ympäristövaikutuksistaan. Nykykäytännössä painotus on ESG-mittareissa ja raportoinnissa, mikä tekee vastuullisuudesta johdettavan ja mitattavan kokonaisuuden. (Elkington 1997; GRI 2021.)

Double materiality (kaksoisolennaisuus). Olennaisuus kattaa kaksi näkökulmaa: vaikutukset yrityksen arvoon (taloudellinen olennaisuus) sekä yrityksen vaikutukset ihmisiin ja ympäristöön (vaikutusolennaisuus). ESRS määrittää arvioinnin prosessin, dokumentaation ja vähimmäisindikaattorit. (European Union 2022; EFRAG 2023.)

Strateginen johtaminen ja mittarit. Vastuullisuus integroidaan johtamisjärjestelmään siten, että arvot, tavoitteet ja mittarit linkitetään ohjaukseen ja seurantaan. Balanced Scorecard tarjoaa rakenteen, joka yhdistää ei-taloudelliset indikaattorit taloudellisiin tunnuslukuihin. (Kaplan & Norton 1996.)

TK4 (taloudellinen tulkinta). Tässä työssä TK4 tarkoittaa julkisiin talouslukuihin ja hallinnollisiin mittareihin perustuvaa kuvailevaa kannattavuusanalyysia. Lähestymistapa on konservatiivinen eikä hyödynnä arkaluonteista henkilöstödataa. (Boardman ym. 2018; GRI 2021.)

### 3.2 Raportointistandardit ja mittaaminen

Raportointia ohjaavat **GRI-standardit** sekä **CSRD/ESRS**, jotka määrittävät olennaisuuden (double materiality), sidosryhmävuoropuhelun ja vaadittavat mittarit. Standardointi lisää vertailtavuutta ja läpinäkyvyyttä ja siten

sidosryhmien luottamusta. (GRI 2021; European Union 2023; EFRAG 2023; OECD 2015).

Mittaaminen yhdistää strategian ja toimeenpanon. Top-down-ohjauksessa mittarit kytketään johtamisjärjestelmään (esim. **Balanced Scorecard**), mikä mahdollistaa vaikutusten linkittämisen taloudellisiin tunnuslukuihin ja kustannus–hyötytarkasteluun. (Kaplan & Norton 1996; Boardman ym. 2018; GRI 2021).

### 3.2.1 Double materiality ja ESRS

**Double materiality** tarkoittaa kahden näkökulman samanaikaista arviointia: **taloudellinen olennaisuus** (outside-in: tapahtumat, trendit ja riskit, jotka vaikuttavat yrityksen arvoon, kassavirtaan tai pääoman kustannukseen) sekä **vaikutusolennaisuus** (inside-out: yrityksen myönteiset ja kielteiset vaikutukset ihmisiin ja ympäristöön). Arviointi kattaa koko **arvoketjun** (upstream–oma toiminta–downstream) ja tarkastellaan **eri aikahorisonteilla** (lyhyt–keski–pitkä). ESRS 1 ja ESRS 2 määrittävät periaatteet ja vähimmäisdokumentaation arvioinnille. (European Union 2022; EFRAG 2023).

ESRS edellyttää **systemaattista prosessia**: (1) scoping ja sidosryhmäkartoitus, (2) vaikutusten, riskien ja mahdollisuuksien tunnistaminen, (3) olennaisuuden määrittäminen kriteereillä — vaikutusolennaisuudessa **vakavuus × todennäköisyys**, taloudellisessa olennaisuudessa **suuruus × todennäköisyys** — sekä perustellut **kynnysarvot**, ja (4) tulosten validointi johdossa ja **dokumentointi**. Tuloksena syntyy luettelo **olennaisista aiheista** ja niihin liittyvistä ESRS-tietovaatimuksista, joita vastaan raportointi tehdään. (EFRAG 2023).

Raportoinnin ydin on **ESRS 2 (General disclosures)** sekä valikoidut aihekohtaiset standardit, kuten **E1 Ilmasto**, **S1 Oma työvoima**, **S2 Arvoketjun työntekijät**, **S3 Asiakkaat ja kuluttajat**, **S4 Vaikutuksen kohteena olevat yhteisöt** ja **G1 Liiketoiminnan käytännöt**. Jos aihe arvioidaan **ei-olennaiseksi**, on annettava **perusteltu ei-olennaisuusselvitys**. Ensimmäisinä raportointivuosina sovelletaan **suhteellisuus- ja vaiheistusperiaatteita**; arvoketjudatan

osalta **arvioita** saa käyttää, kunhan parannussuunnitelma kuvataan. (EFRAG 2023).

CSRD kytkee olennaisuusarvion **hallinointiin, strategiaan, riskienhallintaan ja mittareihin**: hallitus hyväksyy periaatteet ja vastaa tuloksista; vaikutukset ja riskit integroidaan strategiaan tavoitteisiin ja KPI-mittareihin sekä taloudelliseen raportointiin. Raportit **tagitetaan digitaalisesti (XBRL)** ja ne ovat varmennuksen kohteena (aluksi **rajoitettu varmuus**). Lähestymistapa tukee tämän työn **top-down**-näkökulmaa ja on yhteensopiva **BSC-pohjaisen** ohjauksen sekä **TCFD**-tyyppisen riskiraportoinnin kanssa. (European Union 2022; EFRAG 2023; TCFD 2023).

### 3.2.2 Kansainväliset viitekehykset ja sääntely (ISSB, UNGP/OECD, GHG Protocol, SFDR/Taxonomy)

**ISSB/IFRS S1–S2 (globaali peruslinja)**. Kansainvälinen **ISSB** on antanut standardit **IFRS S1** (yleiset vaatimukset) ja **IFRS S2** (ilmastoon liittyvät tiedot), jotka muodostavat **investoijakeskeisen globaalin peruslinjan**. IFRS S2 pohjautuu **TCFD**-suositukseen, ja TCFD:n seurantavastuu siirtyi IFRS-säätiölle vuodesta 2024 alkaen. **EFRAG** ja **IFRS Foundation** ovat julkaisseet **yhteisen yhteentoimivuusoppaan**, joka auttaa raportoijia täyttämään sekä ESRS- että ISSB-vaatimukset yhdellä raportilla. (IFRS 2023; IFRS 2023b; IFRS/EFRAG 2024).

**UNGP & OECD 2023 (ihmisoikeudet ja vastuullinen liiketoiminta)**. **YK:n** ohjaavat periaatteet (**UNGP, 2011**) ja **OECD:n** monikansallisten yritysten ohjeet (**päivitetty 2023**) määrittävät yritysten **ihmisoikeus- ja huolellisuusvelvoitteiden** odotustason koko arvoketjussa. **OECD 2023** -päivitys tarkensi suosituksia mm. ilmastosta, luonnon monimuotoisuudesta, teknologiasta ja toimitusketjujen due diligence -prosesseista. (OHCHR 2011; OECD 2023).

**GHG Protocol (päästöinventaarion perusta)**. **GHG Protocol** määrittelee kirjanpito-perustan **Scope 1–2–3** -päästöille (Corporate Standard; Scope 2 -ohjeistus; Scope 3 -standardi). **ESRS E1** ja **IFRS S2** nojaavat menetelmällisesti

GHG Protocoliin, mikä mahdollistaa vertailukelpoisen ilmastoraportoinnin ja skenaarioiden rakentamisen. (WRI/WBCSD 2004; GHG Protocol 2011; GHG Protocol 2015).

**EU:n kestävä rahoituksen viitekehys (Taxonomy & SFDR). EU-taksonomia** (Reg. 2020/852) määrittelee kriteerit ympäristön kannalta kestävälle taloudelliselle toiminnalle (mm. "ei merkittävää haittaa" ja vähimmäissuojat), ja **SFDR** (Reg. 2019/2088) ohjaa finanssimarkkinatoimijoiden läpinäkyvyyttä sekä **inside-out/outside-in**-vaikutusten raportointia. Nämä instrumentit muovaavat sijoittaja- ja rahoittajavaatimuksia myös toimialoille, jotka eivät itse ole finanssialaa. (European Commission 2020; European Commission 2024; EUR-Lex 2019/2088).

**Pohjoismainen konteksti (Norja: Transparency Act).** Omistajatasolla **Orkla ASA** kuuluu **Norjan Transparency Act** -lainsäädännön piiriin, joka velvoittaa suuria yrityksiä **ihmisoikeus-due diligenceen** ja tietopyyntöihin vastaamiseen. Tämä vahvistaa konsernitason ohjausta ihmisoikeusriskeissä ja täydentää EU-sääntelyä. (Forbrukertilsynet 2023; Lovdata 2021).

### 3.2.3 Säätelykartta yrittäjälle (ketjuohjaus vs. yksikkötaso)

**Tarkoitus.** Taulukko kokoaa keskeiset viitekehukset ja näyttää, mitä **ketju** päättää ja mitä **yksikkö** käytännössä toteuttaa. Mittarit ovat **hallinnollisia** ja yhteensopivia GRI/ESRS:n kanssa. Talousvaikutus viitataan **TK4-riveihin** (COGS, utilities, opex, pääoman kustannus).

Taulukko 3.1 Yrittäjän säätelykartta

Viitekehys / säätely	Fokus ja soveltuvuus	Ketju päättää (top-down)	Yksikkö toteuttaa (franchising)	Esimerkkimittari (hallinnollinen)	Talousrivi (TK4)
<b>ESRS/CSRD</b>	Olennaisuus, yleiset paljastukset, E/S/G-aihestandardit	Olennaisuusarvio, tavoitteet & KPI:t, raportointiprosessi, XBRL-taggaus, varmennus	Toteuttaa ohjeet, toimittaa mittaridata (koulutus, auditoinnit, energia/hävikki), ylläpitää dokumentit	Koulutusmoduulien läpivienti %, auditointien korjausnopeus, energiankulutus kWh/myynti	Opex (koulutus, laatu), Utilities, COGS
<b>ISSB/IFRS S1-S2</b>	Investoijakeskeinen ilmasto- ja kestävyysraportointi	Valitsee soveltamisen ja yhteentoimivuuden ESRS:n kanssa	Toimittaa ilmastodataa (kWh, jätemäärät); noudattaa mittausohjeita	Scope 2 (location-based) -laskennan lähtötiedot, energiadata	Utilities; riskiprofiili
<b>GHG Protocol</b>	Päästökirjanpito Scopet 1-3	Laskentaperiaatteet, toimittajavaatimukset	Kirjaa energian ja jätemäärät; tukee toimittajadatan keruuta	kg jäte/100 myyntiä, kWh/myynti, kylmäainevuodot (jos soveltuu)	Utilities; jäte-/palvelukustannukset
<b>UNGP &amp; OECD 2023</b>	Ihmisoikeus- ja due diligence -odotukset	Politiikat, toimittajakoodi, kanavat ja prosessit	Noudattaa ohjeita; varmistaa ilmoituskanavan käytettävyyden; osallistuu koulutuksiin	Eettisten ohjeiden peitto %, kanavan testaus (toimivuus OK/ei)	Opex (compliance), riskien hallinta
<b>EU Taxonomy</b>	Kestävä taloudellinen toiminta; rahoitusnäkökulma	Arvio soveltuvuuden/kelpoisuuden konsernitasolla	Toimittaa energiasta ja jätteestä vaadittavat tiedot	Kierrätysaste %, energiatehokkuusindikaattorit	Capex/Opex (investointipäätökset), pääoman kustannus
<b>SFDR</b>	Sijoittajaviestintä (PAI-indikaattorit)	Datan keruu ja jakelu sijoittajille	Datan toimittaminen (energia, jäte, DEI-politiikkojen peitto)	PAI-tyyppiset signaalit (esim. energiantens.)	Pääoman kustannus (väliäinen)
<b>Transparency Act (NO)</b>	Ihmisoikeuksien DD ja tietopyynnöt	Prosessi ja vuosiraportti konsernissa	Toimittaa due diligence -todenteet (vastaanotto, varastointi, työolojen ohjeistus)	Toimittajakoodin peitto %, koulutusten käyttöaste %	Opex (hallinto), riskiprofiili
<b>TCFD / riskiskenaariot</b>	Hallinto, strategia, riskit, mittarit ja tavoitteet	Skenaariot & riskikehikko	Toteuttaa energiansäästö- ja resilienssitoimet; toimittaa toteumat	Energian kustannusosuus liikevaihdosta; kWh/myynti trendi	Utilities; riskienhallinnan kustannukset
<b>ISAE 3000 / CEAOB</b>	Varmennus ja auditointivalmius	Sisäinen valvonta, kontrollit, dokumentaatio	Säilyttää dokumentit; reagoi havaintoihin	Auditointilöydösten määrä ja sulkemisaika	Opex (varmennus), riskit

Franchising-mallissa **ketju päättää**, yksikkö **toteuttaa**. Parannusvara syntyy toteutuksen laadusta (standardien noudattaminen, rutiinit, dokumentointi), ei vaihtoehtoisten tuotteiden tai toimittajien valinnasta.

### 3.3 Vastuullisuus strategisena käytäntönä ravintola-alalla

Strateginen integroituminen tarkoittaa, että tavoitteet, vastuut ja mittarit ovat linjassa ja ohjaavat operatiivista työtä. Kurinalaiset prosessit vähentävät vaihtelua ja parantavat tehokkuutta; vastuullisuus ei ole erillinen kampanja vaan osa kilpailuetua. (Porter & Kramer 2006; Kaplan & Norton 1996).

Franchising-toimialalla kilpailuetu syntyy **skaalasta ja standardoinnista**. Vastuullisuusprosessit, jotka vahvistavat yhdenmukaisia työtapoja ja osaamista, vaikuttavat suoraan kustannuksiin ja riskeihin. (Koipijärvi & Kuvaja 2020a; Schaltegger, Hörisch & Freeman 2019).

### 3.4 Sosiaalinen kestävyys ja taloudelliset hyödyt

Sosiaalinen kestävyys viittaa turvallisuuden, hyvinvoinnin, osaamisen, osallisuuden ja eettisten toimintatapojen kokonaisuuteen. Top-down-ohjauksessa hallitus ja ylin johto määrittävät periaatteet ja vastuut, jotka jalkautetaan johtamisjärjestelminä (esim. työterveys- ja työturvallisuuden hallintajärjestelmät, henkilöstön osaamisen kehittämisen prosessit, yhdenvertaisuutta tukevat käytännöt) ja niitä seurataan dokumentoiduin rutiinein. (ISO 26000 2010; ISO 45001 2018; GRI 2021; OECD 2015).

Taloudellinen yhteys syntyy mekanismien kautta: (i) osaaminen ja standardoidut työprosessit vähentävät vaihtelua ja virheitä, (ii) turvallisuutta ja hyvinvointia tukeva työjärjestely vähentää häiriöitä ja parantaa palvelun laatua, (iii) eettiset käytännöt ja yhdenvertaisuus vahvistavat työnantajamielikuvaa ja sidosryhmien luottamusta. Nämä tekijät heijastuvat operatiiviseen sujuvuuteen, asiakaskokemukseen ja riskienhallintaan, jotka ovat kilpailukyvyyn ja

kannattavuuden välillisiä ajureita. (Porter & Kramer 2006; Schaltegger, Hörisch & Freeman 2019; OECD 2015).

Mittaaminen voidaan toteuttaa ei-arkaluonteisilla ja hallinnollisilla indikaattoreilla, kuten: ohjeistusten ja koulutusmoduulien toteutusaste (osuus yksiköistä/henkilöistä, jotka ovat suorittaneet), sisäisten auditointien havaintojen määrä ja korjausnopeus, henkilöstöpolitiikkojen peitto (esim. yhdenvertaisuus- ja eettiset ohjeet) sekä palaute- ja ilmoituskanavien käytettävyyden varmistus. Lisäksi voidaan raportoida sertifiointien (esim. ISO 45001) peittoa ja toimittajakoodin hyväksyneiden kumppanien osuutta. Indikaattorit ovat linjassa GRI-standardien kanssa ja sovitettavissa ESRS-kokonaisuuteen (S1–S4, G1). (GRI 2021; EFRAG 2023; ISO 45001 2018).

TK4-tulkinnassa sosiaalisen kestävyysindikaattoreita ei kytkeä yksilötason henkilöstödataan, vaan ne peilataan julkisiin taloudellisiin tunnuslukuihin (esim. kate- ja kulurakenteen kehitys) skenaarioperusteisesti ja konservatiivisin oletuksin. Tavoitteena on osoittaa uskottava vaikutusketju (ohjaus → prosessit → operatiivinen sujuvuus → taloudellinen suorituskyky) ja dokumentoida oletukset läpinäkyvästi ilman kausaaliväitteiden ylitulkintaa. (Eccles, Ioannou & Serafeim 2014; Boardman ym. 2018; GRI 2021).

### 3.5 Ekologinen kestävyys ja operatiivinen tehokkuus

Ekologinen kestävyys kytkeytyy suoraan ravintola-alan kustannus- ja riskiprofiiliin: raaka-aineiden hyödyntämisaste (hävikin vähentäminen), energiankäyttö sekä pakkaus- ja logistiikkaratkaisut muodostavat merkittävän osan muuttuvista kuluista. Systemaattinen ympäristöjohtaminen (ISO 14001) ja kiertotalouden periaatteet tuottavat kustannuskuria sekä pienentävät altistusta sääntely- ja toimitusketjuriskeille. (ISO 14001 2015; ReFED 2023; Paloviita & Jokinen 2021.)

Franchising-ketjussa operointi on **ketjuohjattua**: tuoteportfolion, toimittajien, pakkausmateriaalien, laitteiden ja jopa kalusteiden valinnat tehdään

keskitetysti. Yksikkötasolla taloudellinen yhteys syntyy vipuvarsista, joihin yrittäjä voi aidosti vaikuttaa: (i) hävikin hallinta (ennustaminen, resepti- ja annosstandardien noudattaminen, myyntidatan ohjaama tuotanto), (ii) energiankäyttö (laitteiden kuormitus, huolto ja käyttöajat, avaus-/sulkurutiinit), (iii) ketjuohjattujen hankinta- ja vastuullisuusvaatimusten **noudattaminen** (vastaanoton tarkkuus, varastointi, FIFO, säilytyslämpötilat) sekä (iv) kuljetus ja pakkaus **ketjun ohjeiden puitteissa** (pakkausten oikea käyttö, vaurioiden minimointi, lajittelu ja kierrätys). Näiden toimenpiteiden kustannusvaikutus välittyy yhä suoraan COGS- ja utilities-riveille sekä jätemaksuihin, vaikka valinnat tehdään konsernitasolla. (ReFED 2023; GRI 2021.)

Mittaristo kannattaa rakentaa hallinnollisista, yksikköä kuvaavista tunnusluvuista, kuten: *hävikin kg/100 myyntiä, energian kWh/myynti, tuotantosaanto %, vastuullisesti varmistettujen raaka-aineiden osuus %, pakkausmateriaalin kierrätysaste % ja kuljetusten täyttöaste %*. Indikaattorit voidaan kytkeä ESRS E1/E5 -tietovaatimukseen ja raportoida GRI-viitekehyksen mukaisesti, jolloin ne ovat vertailukelpoisia ja auditointikelpoisia. (EFRAG 2023; GRI 2021.)

Operatiivinen tehokkuus paranee, kun toimet integroidaan prosesseihin ja vähintään kuukausittaiseen seurantaan (PDCA). Tyypillinen etenemismalli on: lähtötason mittaus → tavoiterajat (esim. -10 % kWh/myynti) → kokeilut (laitteohjaus, uunien käyttökurit, tilaukseen perustuva valmistus) → talousvaikutuksen arvio (säästöt €) → skaalaus. TCFD-viitekehys tarjoaa lisäksi tavan arvioida ilmasto- ja siirtymäriskejä (esim. energian hinnan ja hiilikustannusten skenaariot), mikä auttaa priorisoimaan investointeja. (TCFD 2023; Paloviita & Jokinen 2021.)

TK4-tulkinnassa ekologisten toimien vaikutus liitetään varovaisesti virallisiin talouslukuihin: energiasäästöt → utilities, hävikin vähentyminen → COGS, pakkaus- ja logistiikkaratkaisujen tehostus → opex. Säästöjen arviointi esitetään skenaarioina ja dokumentoidaan oletuksin; henkilöstödataa ei tarvita. Näin ekologinen ulottuvuus tukee sosiaalista ja taloudellista pilaria ja muodostaa uskottavan osan kannattavuusargumenttia. (Boardman ym. 2018; GRI 2021; TCFD 2023.)

### 3.6 Integroiva malli TK4:lle

Teorian pohjalta muodostetaan integroiva malli, jossa sosiaalinen ja ekologinen kestävyys kanavoituvat taloudellisiin ajureihin ja näkyvät katteessa sekä kassavirrassa. Malli kytketään johtamisjärjestelmään (Balanced Scorecard), jolloin tavoitteet, vastuut ja mittarit läpäisevät organisaatorakenteen ja tukevat kehityshankkeiden priorisointia. (Schaltegger, Hörisch & Freeman 2019; Kaplan & Norton 1996; Boardman ym. 2018).

Empiirinen testaus tehdään julkisiin lukuihin nojaavalla ROI-tulkinnalla. Tulokset esitetään skenaarioina ja konservatiivisena kustannus–hyöty-argumentaationa, ja olennaiset oletukset, rajaukset sekä epävarmuudet dokumentoidaan läpinäkyvästi. TCFD-kehityksen riski- ja skenaarioperiaatteet tukevat oletusten muodostamista. (TCFD 2023; European Union 2023; Boardman ym. 2018).

#### **Balanced Scorecard -kartta TK4:lle.**

Taloudellinen näkökulma: kate- ja kassavirtatavoitteet; mittarit: brutto-/käyttökate, opex/capex, säästöt € (energia, hävikki). Asiakasnäkökulma: palvelun laatu ja läpinäkyvyys; mittarit: reklamaatiot, NPS/asiakaspalautte. Sisäiset prosessit: standardien noudattaminen, auditoinnit; mittarit: ohjeiden toteutusaste, auditointihavaintojen määrä/korjausaika, sertifiointipeitto. Oppiminen & kasvu: osaaminen ja eettiset käytännöt; mittarit: koulutusmoduulien läpivienti %, eettisten ohjeiden peitto. (Kaplan & Norton 1996; GRI 2021; EFRAG 2023.)

#### **ROI- ja takaisinmaksulogiikka.**

Peruskaavat:  $ROI = (Hyödyt - Kustannukset) / Kustannukset$ ; Takaisinmaksuaika =  $Kustannukset / Vuosihyöty$ . Tarvittaessa esitetään myös nettonykyarvo (NPV): diskontataan hyödyt ja kustannukset valitulla korolla ja raportoidaan tulos vaihteluvälinä (esim.  $r = 6-10\%$ ). Laskennan rajausta (mitä hyötyjä/kuluja sisällytetään) ja pohjaluvut (julkiset tilinpäätös- ja vastuullisuusluvut) ilmoitetaan yksiselitteisesti. (Boardman ym. 2018; GRI 2021.)

### Skenaario- ja oletuskehikko.

Rakennetaan vähintään kolme skenaariota (pessimistinen–perus–optimistinen), joissa vaihdellaan keskeisiä oletuksia: energian hintakehitys, hävikin vähenemä, koulutusohjelmien toteutusaste, auditointien korjausnopeus. Oletuksille annetaan lähde tai perusteltu arvio (esim. TCFD- tai toimiala-arviot), ja vaikutus suhteutetaan talousriveihin (COGS, utilities, opex). Taulukko havainnollistaa dokumentoinnin:

Taulukko 3.2 Säästöskenaariot (pessimistinen–perus–optimistinen)

Oletus	Pessimistinen	Perus	Optimistinen	Lähde/peruste
Energiansäästö (kWh/myynti)	-3 %	-6 %	-10 %	TCFD/omavalvonta
Hävikin vähenemä (kg/100 myyntiä)	-2 %	-5 %	-8 %	ReFED/ketjuseuranta
Koulutusmoduulien toteutusaste	70 %	85 %	95 %	LMS-raportit
Auditointien korjausnopeus (pv)	30	21	14	sisäinen auditoint

### Validointi ja triangulaatio.

Laskelmat trianguloidaan hallinnollisilla mittareilla (BSC-kortit, auditoinnit, sertifiointit) ja laadullisella aineistolla (haastattelu, kyselyn avoimet vastaukset). Julkiset talousluvut muodostavat ankkurin, jonka ympärille skenaariot rakennetaan; näin vältetään kausaalivaatimusten ylitys mutta tarjotaan uskottava, jäljitettävä kustannus–hyötytulkinta. (Creswell & Plano Clark 2018; GRI 2021; Boardman ym. 2018).

### Rajaukset ja tiedonhallinta.

Franchising-ketjussa valinnat (toimittajat, laitteet, kalusteet) tehdään keskiteysti. TK4-mallissa yksikötason vaikutus koskee toteutuksen laatua (standardien noudattaminen, energiankäyttörütiinit, vastaanoton/varastoinnin tarkkuus). Hyödyt esitetään konservatiivisesti ja ilman arkaluonteista henkilöstödataa; dokumentointi mahdollistaa ulkopuolisen jäljitettävyyden. (GRI 2021; EFRAG 2023.)

### 3.6.1 Agenda 2030 ja kestävän kehityksen tavoitteet

YK:n vuonna 2015 hyväksymä Agenda 2030 asetti kansainväliselle yhteisölle 17 kestävän kehityksen tavoitetta (SDG, Sustainable Development Goals), joiden tarkoituksena on ohjata globaalia kehitystä kohti ekologisesti, sosiaalisesti ja taloudellisesti tasapainoista tulevaisuutta. Näihin tavoitteisiin sisältyvät muun muassa ilmastonmuutoksen torjunta, eriarvoisuuden vähentäminen, kestävät tuotanto- ja kulutusmuodot sekä puhdas energia (United Nations General Assembly, 2015).

Agenda 2030:n tavoitteet koskettavat niin valtioita kuin yrityksiä, jotka toimivat yhteiskunnallisina ja taloudellisina vaikuttajina. Yrityksiltä edellytetään sitoutumista vastuulliseen toimintaan koko arvoketjussaan ja aktiivista roolia kestävän kehityksen edistämisessä (Niskala, Pajunen & Tarna-Mani, 2015, s. 25–26). Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi resurssien tehokasta käyttöä, läpinäkyvää viestintää, ihmisoikeuksien kunnioittamista sekä siirtymää kiertotalouteen ja vähähiilisiin ratkaisuihin (Koipijärvi & Kuvaja, 2020, s. 76–77; Vastuullisuuden opas pk-yrityksille, 2023).

Kestävän kehityksen tavoitteet muodostavat perustan, jonka varaan myös yritysvastuun eri osa-alueet rakentuvat. Ne eivät ole toisistaan irrallisia, vaan nivoutuvat yhteen yritystoiminnan strategian, viestinnän ja toimintakulttuurin kanssa. Tämän vuoksi kestävän kehityksen ymmärtäminen on olennainen lähtökohta, jotta yritysvastuun eri ulottuvuudet voidaan jäsentää selkeästi ja tutkimuksen näkökulmasta johdonmukaisesti.

### 3.7 Kestävä kehitys yritystoiminnassa

Kestävän kehityksen tuominen yritysstrategiaan tarkoittaa, että ympäristö- ja sosiaalivaikutukset sisällytetään tuotekehitykseen, toimitusketjun hallintaan ja riskienhallintaan (Pohl & Tolhurst 2010, 33–36). Vastuullisuudesta tulee silloin liiketoimintaa ohjaava periaate, ei erillinen viherpesuprojekti.

Konkreettisesti yritykset hyödyntävät esimerkiksi uusiutuvia energialähteitä, hävikin minimointiratkaisuja ja kiertotalousmalleja (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 41–43). Samalla strateginen sitoutuminen edellyttää mittaristoa: taloudelliset indikaattorit, hiilijalanjälki-seuranta ja henkilöstötyytyväisyys tuodaan samaan raportointikehikkoon, jotta sidosryhmät voivat arvioida kehitystä läpinäkyvästi.

### 3.7 Yhteenveto ja siirtymä lukuun 4

Luku 3 jäsensi kestäväen kehityksen ja yritysvastuun käsitteet, raportointistandardit ja johtamisen näkökulman akateemisesti tiiviissä muodossa. Viitekehys osoittaa, miten arvot, tavoitteet ja mittarit kytketään prosesseiksi ja taloudelliseksi vaikutuksiksi ilman arkaluonteista henkilöstödataa.

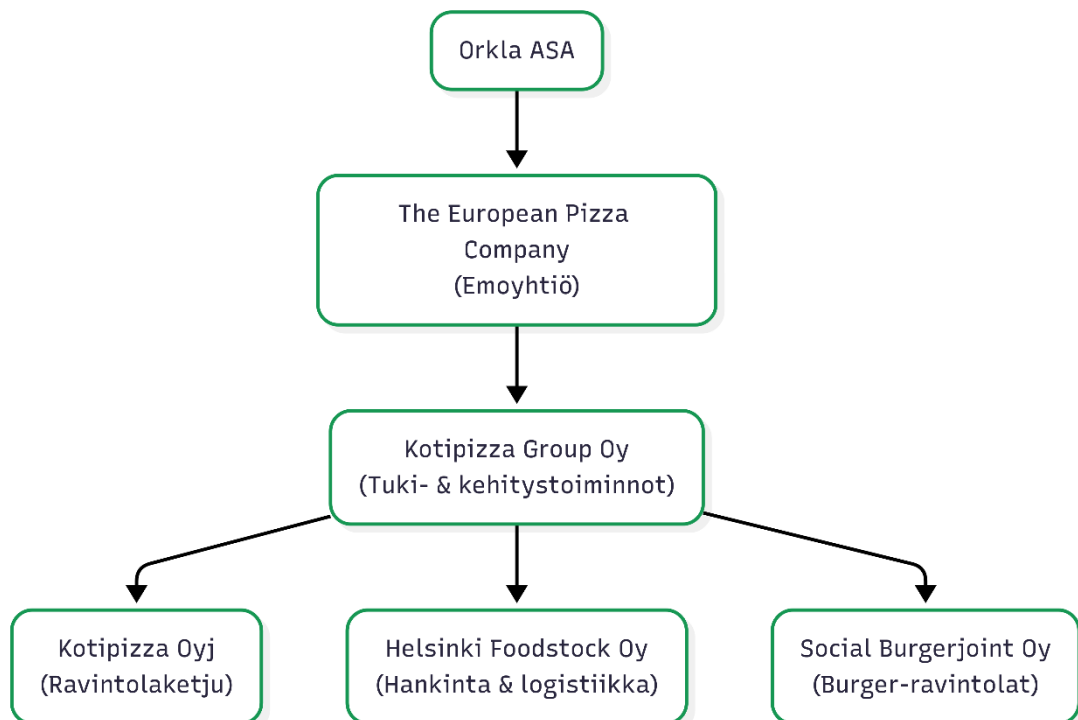
Luvussa 4 kehikkoa sovelletaan toimeksiantajan kontekstiin. Julkiset raportit, haastattelu ja kysely peilataan viitekehukseen, mikä mahdollistaa TK4:n kannattavuustulkinnan kurinalaisesti ja läpinäkyvästi.

## 4 TOIMEKSIANTAJAN VASTUULLISUUS

### 4.1 Toimeksiantaja: Kotipizza Oyj ja omistuslinja

Kotipizza Oyj on Suomessa toimiva franchising-ketju, joka toimii tämän tutkimuksen toimeksiantajana. Ketjun toimintamalli perustuu keskitettyihin konsepteihin, hankintoihin ja operatiivisiin prosesseihin, mikä tukee skaalautuvuutta ja laadunhallintaa. Top-down-ohjaus on keskeistä: johdon asettamat standardit, mittarit ja käytännöt jalkautuvat yhtenäisesti ravintolaverkoston, ja vaikutukset kilpailukykyyn sekä tehokkuuteen syntyvät arjen suorituksessa.

Omistuslinjauksessa Kotipizza muodostaa suomalaisen tytäryhtiötason **Kotipizza Group** -kokonaisuuden, joka on osa Orkla-konsernin eurooppalaista pizzaliiketoimintaa **The European Pizza Company** -yksikön kautta ja siten kuuluu **Orkla ASA** -konserniin (Lovdata 2021; Forbrukertilsynet 2023; Kotipizza Group n.d.; Orkla 2018; KKV 2018; Foodstock 2022; Orkla 2025; TEPC 2023).



Kuva 4.1 Omistus- ja ohjausketju

Konserni- ja ketjurakenne määrittävät myös tukitoiminnot, kuten hankinnan, logistiikan ja laadunhallinnan, jotka tukevat yksikötason toteutusta.

Foodstockin keskitetty malli mahdollistaa toimittajavaatimusten yhdenmukaisen valvonnan ja toimitusvarmuuden, mikä pienentää häiriöherkkyyttä ja siirtää arvoketjun riskejä pois yksiköistä (Foodstock 2022; Kotipizza Group n.d.). Rakenne tukee standardoitua koulutus- ja auditointiohjelmaa, joka vahvistaa kvalitatiivista hallintaa ketjun laajuisesti (GRI 2021; IAASB 2013).

Omistusjärjestelyjen läpinäkyvyys ja kilpailuviranomaisen hyväksyntä vahvistavat hallinnon ja raportoinnin ennustettavuutta (KKV 2018; Orkla 2018). Tämä tausta on keskeinen, koska tutkimuksessa tarkastellaan top-down-ohjauksen vaikutusketjuja: ilman selkeää ohjaussuhdetta jalkautus jäisi hajanaiseksi, eikä mittareita voisi vertailla konsernitason ohjauksen kanssa (EFRAG 2023; IFRS Foundation & EFRAG 2024).

#### 4.2 Vastuullisuuden painopisteet

Ketjun kannalta keskeisiä painopisteitä ovat (i) henkilöstön turvallisuus ja osaaminen, (ii) vastuulliset hankinnat ja toimitusketjun due diligence, sekä (iii) ekologinen tehokkuus (energia, hävikki, kiertotalous). Painopisteet linkittyvät Agenda 2030:n teemoihin ja ESRS-aihealueisiin ja ne vaikuttavat suoraan operatiiviseen tehokkuuteen (UN 2015; EFRAG 2023; GRI 2021).

Franchising-mallissa **ketju päättää – yksikkö toteuttaa**. Valinnat (toimittajat, laitteet, pakkaukset, tuotteet, kalusteet) tehdään keskitetysti, kun taas yksikötason vaikutus syntyy toteutuksen laadusta: resepti- ja annosstandardien noudattamisesta, avaus- ja sulkurutiineista, laitteiden käytöstä ja huollosta, vastaanotosta ja varastoinnista (FIFO, lämpötilat), sekä lajittelusta ja kierrätyksestä. Tämä raja on olennainen, kun tulkitaan TK4-talousvaikutuksia (Koipi-järvi & Kuvaja 2020a; Kaplan & Norton 1996; GRI 2021; ISO 45001 2018; ISO 14001 2015; Kotipizza Group n.d.; Helsinki Foodstock 2022).

Kotipizzan konsernimateriaali ja Foodstockin yhtiökuvaus vahvistavat, että mainitut valinnat tehdään konserni- ja ketjutasolla eivätkä kuulu

yksikkökohtaisen päätöksenteon piiriin; yksikkötasolla vaikutetaan ensisijaisesti standardien toteutuslaatuun (Kotipizza Group n.d.; Helsinki Foodstock 2022).

#### 4.2.1 Kytkeä ESRS-kokonaisuuteen

Painopisteet vastaavat seuraavia ESRS-aiheita: **S1–S4** (työvoima ja sidosryhmät), **G1** (liiketoiminnan käytännöt), **E1** (ilmasto) ja **E5** (kiertotalous).

ESRS korostaa suhteellisuus- ja vaiheistusperiaatteita: arvoketjutietoihin voidaan aluksi käyttää perusteltuja arvioita, kunhan parannuspolku dokumentoidaan ja tietolähteet kuvataan (EFRAG 2023). Digitaalinen XBRL-taggaus ja tietojen varmennettavuus edellyttävät myös sisäisiä kontrollipisteitä, joiden kautta mittarit kulkevat johdon hyväksyntään, mikä tukee auditointivalmiutta (IAASB 2013; CEAOB 2024). Ketju määrittää tavoitteet ja KPI-mittarit; yksiköt tuottavat hallinnolliset toteumadatat (koulutusten läpivienti %, auditointien korjausnopeus, kWh/myynti, hävikki kg/100 myyntiä, kierrätysaste %). Lisäksi **ESRS 2** (General disclosures) ohjaa hallinnon, strategian ja mittareiden raportointia ja varmistaa olennaisuusarvion dokumentoinnin, mikä tukee varmentamista. Mittarit ovat yhteensopivia GRI-standardeihin ja varmennettavissa ISAE 3000:n periaatteiden mukaisesti (EFRAG 2023; GRI 2021; IAASB 2013).

Konserni- ja ketjutasolla varmistetaan yhteentoimivuus **ISSB/IFRS S1–S2** -standardien kanssa ja käytetään **GHG Protocol** -mittausperustaa ilmastotiedoissa; riskit ja skenaariot esitetään **TCFD**-linjassa. Yhdenmukaistus helpottaa raportoinnin johdonmukaisuutta franchising-verkostossa ja tukee ulkopuolista varmennusta (IFRS Foundation & EFRAG 2024; IFRS Foundation 2023b; WRI/WBCSD 2004; TCFD 2023).

#### 4.2.2 Operatiiviset vaikutusmekanismit kilpailukykyyn

Ketjutason standardit muuttuvat yksikkötasolla **operatiiviseksi sujuvuudeksi**, joka näkyy: (i) **tasalaatuna** (vähemmän vaihtelua, vähemmän

hyvityksiä), (ii) **palvelunopeutena** (ennustaminen, annosstandardit, esivalmistelu), (iii) **hankintatehokkuutena** (Foodstockin keskitetty hankinta ja toimitusaikataulujen hallinta), (iv) **riskienhallintana** (hygienia, turvallisuus, eettiset käytännöt), sekä (v) **asiakasluottamuksena** (läpinäkyvyys, viestintä) (Kaplan & Norton 1996; Porter & Kramer 2006; Koipijärvi & Kuvaja 2020a; TCFD 2023).

Mekanismit konkretisoituvat mikro-interventioina: reseptiikan vakiointi ja esivalmistelu vähentävät annosvaihtelua, kylmäketjun kirjaukset ehkäisevät hävikkiä ja turvallisuuspoikkeamia, ja pakkausratkaisujen standardointi tehostaa lajittelua ja vähentää jätemaksuja. Nämä toimenpiteet ovat toteutettavissa ilman yksikkökohtaista tuotepäätösvaltaa, koska ketjuohjaus tarjoaa tarvittavat ohjeet ja materiaalit (Koipijärvi & Kuvaja 2020a; GRI 2021). Balanced Scorecard -näkökulmissa tämä näkyy sisäisten prosessien laatuparannuksina, jotka kytkeytyvät taloudellisiin mittareihin (Kaplan & Norton 1996).

TK4-linkitys: laatu ja palvelunopeus vaikuttavat **kate-euroihin** (hävikki↓, alennukset↓), hankintatehokkuus ja hävikin hallinta **COGS-riveihin**, energian ja laitteen käytön optimointi **utilities-riveihin**, ja järjestelmällinen riskienhallinta **riskiprofiiliin** ja varautumiskustannuksiin. Nämä vaikutukset arvioidaan luvussa 5 skenaarioina julkisiin tunnuslukuihin peilaten (Boardman ym. 2018; GRI 2021; TCFD 2023).

#### 4.3 Prosessit ja hallintamalli

Prosessit rakentuvat PDCA-silmukaksi: suunnittele (politiikat, tavoitteet), toteuta (koulutus, ohjeistus), tarkista (auditoinnit, mittarit) ja toimi (korjaavat ja ehkäisevät toimet). Jatkuva parantaminen nojaa dokumentoituun muutoksenhallintaan ja johdon katselmuksiin, joissa priorisoidaan korjaustoimet riskiperusteisesti ja varmistetaan resurssit (ISO 45001 2018; ISO 14001 2015).\*\* Vastuullisuustyö organisoidaan prosesseiksi, joilla on omistajat, vastuut ja mittarit. Keskeisiä elementtejä ovat RACI-roolitus, vuosikello (tavoiteasetus, toteumaseuranta, auditoinnit), sekä dokumentinhallinta (ohjeet, lokit, todenteet).

Prosessit integroidaan johtamisjärjestelmään (Balanced Scorecard), jotta ohjaus heijastuu taloudellisiin tavoitteisiin.

Sisäinen auditointi ja palaute-/ilmoituskanavat tukevat laadun varmistusta. Havainnot kirjataan, korjaukset priorisoidaan riskiperusteisesti ja sulkemisajat raportoidaan. Dokumentointi mahdollistaa CSRD/ESRS-raportoinnin ja ulkopuolisen varmentamisen (rajoitettu varmuus).

#### 4.3.1 Vuosikello

##### (ohjaus → seuranta → parantaminen)

- **Q1:** Tavoitteet ja KPI-rajat (S/E/G); koulutussuunnitelma; riskikartoitus ja TCFD-skenaarioiden päivitys.
- **Q2:** Sisäiset auditoinnit (yksikkö-/prosessi-/toimittaja); korjaavat toimet ja sulkemisajat; puolivuositarkastus.
- **Q3:** Kokeilut ja skaalaus (energia, hävikki, pakkaus); väliraportointi johdolle (BSC-kortit).
- **Q4:** Vuosiyhteenveto, olennaisuusarvion päivitys, ESRS/XBRL-valmistelu ja varmentajan ennakkokatselmus.

#### 4.3.2 RACI ja kontrollit (esimerkkikartta)

Taulukko 4.1 Kontrollit

Prosessi	R (vastuullinen)	A (hyväksyjä)	C (konsultoitu)	I (informoitu)
ESG-politiikat ja tavoitteet	Kotipizza Group	The European Pizza Company	Orkla, Foodstock	Yrittäjät
Koulutusohjelmien toteutus	Yksikkö / esihenkilö	Kotipizza Group	Foodstock	TEP/Orkla
Energiankäyttö & hävikki	Yksikkö	Kotipizza Group	Foodstock	TEP/Orkla
Toimittajavaatimukset	Foodstock	Kotipizza Group	TEP/Orkla	Yksiköt
Auditoinnit & korjaukset	Kotipizza Group	TEP/Orkla	Yksiköt	Yrittäjät

**Kontrollit:** dokumentoitu ohjeistus (versiohallinta), toteumien todennus (otantatarkastus), poikkeamien kirjaus ja sulkeminen määräajassa, johdon allekirjoitus (sign-off) kvartaaleittain.

RACI-kartta ylläpidetään versionhallinnassa, ja muutokset hyväksyy ketjuohjauksen vastuhenkilö. Uusien vaatimusten tai organisaatiomuutosten yhteydessä RACI päivitetään ja muutosviestintä viedään intranetissä sekä yksikkökokouksissa läpi, mikä varmistaa vastuiden ymmärryksen.

Kontrolliympäristöön kuuluvat myös käyttöoikeuksien hallinta, koulutusten suoritusvaatimukset ja otantaan perustuvat tarkastukset. Näillä varmistetaan, että raportoinnin lähdedata on luotettavaa ja että väitteet ovat jäljitettävissä mittareihin (IAASB 2013; CEAOB 2024).

#### 4.3.3 Dokumentointi ja varmennettavuus

Varmentajan (ISAE 3000, rajoitettu varmuus) näkökulmasta keskeistä on **jäljitettävyys**: (i) väite ↔ mittari ↔ lähdedata, (ii) laskentaperusteet (menetelmät ja oletukset), (iii) hyväksymisketju.

Keskeiset tietolähteet ja todisteet: politiikkakansiot, koulutus- ja auditointilokit, energiadata, hävikkiraportit, toimittajakoodin allekirjoitukset, poikkeamien korjausrekisteri, varastointilämpötilalokit ja jätehuoltotositteet. Näistä muodostetaan **aineistomappi**, jonka avulla raportti on auditointivalmis.

Todistehierarkiassa ensisijaista on suora varmentava aineisto (esim. energialaskut, jätehuoltosopimukset), jota täydentävät järjestelmälokitt ja allekirjoitetut pöytäkirjat. Näytteenotto voidaan suunnitella riskiperusteisesti, jolloin olennaisiin yksiköihin kohdistetaan syvemmät tarkastukset ja ketjun kattavuus todennetaan otannalla (IAASB 2013; CEAOB 2024).

#### 4.4 Taloudellinen profiili (julkiset luvut)

Julkiset lähteet (tilinpäätökset, konserniraportit, vastuullisuusraportit ja luottotietopalvelut) tarjoavat tunnusluvut, joiden avulla hahmotetaan toiminnan mitatakaava ja kehitys Orkla-kaudella. Tunnusluvut toimivat ankkurina TK4-analyyysille.

Tässä työssä emme käytä arkaluonteista henkilöstödataa. Taloudelliset vaikutukset esitetään **kuvailevina skenaarioina**, jotka suhteutetaan julkisiin lukuihin ja dokumentoituihin prosesseihin. Laskennan periaatteet kuvataan luvussa 5.

Julkisten lukujen tulkinnassa harmonisoidaan raportointipohjat ja varmistetaan vertailukelpoisuus ajanjaksojen välillä (IFRS vs. paikallinen normi; mahdolliset konsernirakenteen muutokset). Tarvittaessa käytetään indeksointia (2019=100) ja suhteutusta (esim. myyntiyksikäistä kohti), jotta trendit ovat luettavissa muutoksista huolimatta (IFRS Foundation 2023; EFRAG 2023).

##### 4.4.1 Lähteet ja tietolaatu

- **Konserniraportit (Orkla):** vuosikertomukset, vastuullisuuskatsaukset, segmenttitiedot.
- **Kotipizza Group/Kotipizza Oyj:** vastuullisuusraportit, verkkosivujen politiikat ja ohjeistukset.
- **Luottotietopalvelut:** yhtiökohtaiset talousyhteenvedot.
- **Tiedonlaatu:** käytetään ensisijaisesti **verifioituja** ja virallisia julkaisuja; luvut harmonisoidaan, ja puuttuviin tietoihin sovelletaan varovaisia arvioita, jotka dokumentoidaan.

Tietojen täsmäytys tehdään kolmiportaisesti: (i) luvut tarkistetaan alkuperäisestä julkaisusta, (ii) ne verrataan toiseen lähteeseen tai aiempaan vuosiraporttiin, ja (iii) poikkeamat dokumentoidaan selitteineen. Menettely vähentää tulkintavirhettä ja tukee auditointivalmiutta (IAASB 2013).

Mikäli julkista lukua ei ole saatavilla, käytetään avoimia arvioita, jotka perustellaan lähdeviittein ja merkitään selkeästi arvioksi. Näin ylläpidetään analyysin läpinäkyvyyttä ja mahdollistetaan myöhempi päivitys, kun tarkempaa tietoa julkaistaan (EFRAG 2023).

#### 4.4.2 Indikaattorikortit 2019–2023 (esimerkit)

Taulukko 4.2 Indikaattorikortit

Teema	Indikaattori	Lähde	TK4-linkki
Energia	kWh/myynti (ketjuohjeistettu mittaus)	sisäinen seuranta / raportti	Utilities
Hävikki	kg/100 myyntiä; tuotantosaanto %	sisäinen seuranta	COGS
Koulutus	Moduulien läpivienti %	LMS-raportit	Opex (laatu)
Auditoinnit	Havaintojen määrä; korjausaika	auditointiloki	Riskit/Opex
Toimittajat	Koodin peitto %; auditointitila	sopimusarkisto	Riskit

#### 4.4.3 Riskit ja mahdollisuudet (TCFD-kehikko)

- **Siirtymäriskit:** energia- ja hiilikustannusten vaihtelu, pakkausvaatimukset, jäteverot.
- **Fyysiset riskit:** toimitusketjun häiriöt, sään ääri-ilmiöt.
- **Mahdollisuudet:** energiatehokkuus, hävikin vähentäminen, kiertotalousratkaisut ja brändiarvon kasvu läpinäkyvyydellä.

**Hallintatoimet.** Riskit priorisoidaan vaikutuksen ja todennäköisyyden mukaan, ja kullekin määritetään vastuuhenkilö sekä seuranta-indikaattori (esim. kWh/myynti tai auditointien sulkemisajat). Mahdollisuuksien osalta arvioidaan investointien takaisinmaksuaika ja otetaan käyttöön pilotit ennen skaalausta (TCFD 2023; Boardman ym. 2018).

#### 4.5 Viestintä ja sidosryhmät

Ketjuviestintä (intranet, koulutusjärjestelmä, tiedotteet) välittää periaatteet, tavoitteet ja käytännön ohjeet yksiköille. Viestinnän johdonmukaisuus on kriittinen jalkautuksen onnistumiselle ja mittarien vertailukelpoisuudelle.

Viestinnässä noudatetaan selkeyden ja toistettavuuden periaatteita: määritelmät, vastuut ja seuranta-indikaattorit esitetään samalla tavalla kaikissa kanavissa. Palaute- ja ilmoituskanavien toimivuus testataan säännöllisesti, ja tulokset raportoidaan johdolle, mikä vahvistaa luottamusta ja tukee auditointivalmiutta (GRI 2021; IAASB 2013).

Ulkoinen viestintä hyödyntää GRI/ESRS-viitekehystä, mikä parantaa vertailtavuutta ja sijoittaja-/sidosryhmäluottamusta. Konsernitasoinen raportointi mahdollistaa myös Transparency Act -velvoitteiden hoitamisen.

Taulukko 4.3 Kynnysarvot

Kanava	Tarkoitus	Mittari
Intranet + uutiskirje	Ohjeet, politiikat, ajankohtaiset	Avaus-/klikkausaste, julkaisu → toteuma-viive
LMS (koulutus)	Osaamisen varmistus	Suoritusaste %, kokeiden läpäisy %
Yksikkökokoukset	Päivä/viikkorutiinit, turvallisuus	Kokoontumisten toteumaprosentti
Auditointipalautteet	Poikkeamat ja korjaukset	Sulkemisaika (pv), toistuvien havaintojen osuus
Ulkoiset kanavat (raportit, verkkosivu)	Sidosryhmäluottamus	Raporttien julkaisuajankohta, varmennusstatus

#### 4.6 Olennaisuusarvio ja mittaristo (double materiality)

Olennaisuusarvio (ESRS) kartoittaa vaikutukset, riskit ja mahdollisuudet koko arvoketjussa. Taloudellisen olennaisuuden kriteerit (suuruus ×

todennäköisyys) ja vaikutusolennaisuuden kriteerit (vakavuus × todennäköisyys) määrittävät, mitkä aiheet raportoidaan ja seurataan KPI-tasolla.

Tässä työssä hyödynnämme konserni- ja ketjutason dokumentoituja tavoitteita ja mittareita. Yksikötasolla käytettävät indikaattorit ovat hallinnollisia ja koskevat standardien noudattamista (koulutusten toteutus %, auditointien sulke-misaika, eettisten ohjeiden peitto), sekä ekologista tehokkuutta (kWh/myynti, hävikki kg/100 myyntiä, kierrätysaste %).

Hallituksen rooli korostuu olennaisuusarvion hyväksynnässä ja sen päivityk-sissä. Olennaiset aiheet kytketään strategiaan tavoitteisiin ja riskienhallintaan, ja niille asetetaan hyväksytyt KPI:t sekä raportointivastuut. Tämä varmistaa, että aiheet ovat sekä liiketoiminnallisesti että yhteiskunnallisesti perusteltuja (EFRAG 2023; OECD 2023).

#### 4.6.1 Olennaisten aiheiden ja KPI:den

Taulukko 4.4 Olennaisten aiheiden ja KPI:den kartoitus

Aihe (ESRS)	Esimerkkikysymys	KPI	TK4-rivi
S1 Oma työvoima	Miten varmistetaan osaaminen ja turvallisuus?	Koulutus %; auditointien sulku (pv)	Opex; riskit
G1 Liiketoiminnan käytännöt	Miten eettisyys ja toimittajavaatimukset toteutuvat?	Eettisten ohjeiden peitto %; toimittajakoodin peitto %	Opex; riskit
E1 Ilmasto	Miten energiankulutus vähenee?	kWh/myynti	Utilities
E5 Kiertotalous	Miten hävikki vähenee ja kierrätys tehostuu?	kg/100 myyntiä; kierrätys %	COGS; jätemaksut

#### 4.7 Empiirinen aineisto (haastattelu ja kysely) — rooli kontekstissa

Yksi puolistrukturoitu johdon haastattelu valaisee strategista ohjausta ja prioriteetteja. Haastattelurunko ja keskeiset teemat on kuvattu liitteessä (Liite X), mikä parantaa toistettavuutta ja läpinäkyvyyttä.

Henkilöstökysely (Signi, n = 12) tarjoaa alustavan näkymän jalkautukseen ja viestintään. Kyselylomake on liitteessä (Liite Y). Aineistoa käytetään **validointiin** ja mekanismien tunnistamiseen; tilastollisiin johtopäätöksiin ei pyritä.

Menetelmä noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä: suostumus, anonymiteetti ja tietoturva on varmistettu, ja aineisto säilytetään vain tutkimustarkoituksessa määrääjän. Haastattelu ja kysely tukevat toisiaan tarjoamalla sekä johdon että henkilöstön näkökulman, mikä parantaa mekanismien tunnistamista (TENK 2023; Arene 2020).

#### 4.8 TK4-silta: miten konteksti kääntyy talouslaskennaksi

Johtamisjärjestelmä (BSC), prosessit ja mittarit muodostavat vaikutusketjun: ohjaus → toteutus → operatiivinen sujuvuus → taloudelliset tunnusluvut. Ekologiset ja sosiaaliset toimet vaikuttavat utilities-, COGS- ja opex-riveihin sekä riskiprofiiliin.

Luvussa 5 sovelletaan varovaisen ROI/NPV-logiikan skenaarioita käyttäen **julkisia tunnuslukuja** ja **hallinnollisia mittareita**. Oletukset, rajaukset ja epävarmuudet dokumentoidaan, ja tulokset esitetään vaihteluväleinä.

Skenaariot dokumentoidaan taulukoksi, jossa oletukset, lähteet ja laskenta-kaavat esitetään avoimesti. Herkkyyssanalyysillä tarkastetaan, mitkä oletukset ajavat tuloksia ja missä rajoissa johtopäätös pysyy muuttumattomana (Boardman ym. 2018). Konservatiivinen raportointi välttelee ylisuuria alaskirjauksia tai hyötyjen kaksoislaskentaa ja tuo epävarmuuden näkyviin.

Tulkinta ei esitä kausaaliväitteitä, vaan todennäköisiä mekanismeja ja kirjattuja toteumia. Tarvittaessa erillinen riippumaton katselmus voi vahvistaa laskentaprosessin, mikä tukee johdon päätöksentekoa ja ulkoista luottamusta (IAASB 2013; CEAOB 2024).

##### 4.8.1 Laskennan rajaukset (hyvän tavan mukaiset)

- Ei yksilöivästä tai arkaluonteista henkilöstödataa; käytetään ainoastaan hallinnollisia, ei-henkilötietoisia koosteita.
- Hyödyt kirjataan, kun **todennus** on olemassa (esim. energialasku, auditointiraportti).

- Oletuksia perustellaan lähteillä (GRI/ESRS, TCFD, toimiala-arviot), ja ne raportoidaan avoimesti.

#### 4.8.2 Skenaariot ja oletukset (viite luvun 5 tauluun)

Kuvio 5.1 esittää skenaariot (pessimistinen, perus, optimistinen) aiemmin käytetyn esimerkkikuvan mukaisesti. Kuvio toimii visuaalisena yhteenvedon tasona ja auttaa hahmottamaan vaikutuslogiikan ennen taulukkomuotoista laskentaa. Esitys täydentää luvun 5 taulukkoa, ei korvaa sitä.

Numeeriset oletukset (energia -3/-6/-10 %, hävikki -2/-5/-8 %, koulutus 70/85/95 %, auditointien sulkua 30/21/14 pv) on koottu luvun 5 taulukkoon ja liitteeseen. Oletukset kuvataan lähteineen ja versioidaan, jotta muutokset jäävät jäljitettäväksi. Kuvassa esitetään koonti; yksityiskohtaiset välivaiheet ja kaavat löytyvät taulukosta.

#### 4.8.3 Audit trail ja raportointi

- Laskentatiedosto arkistoidaan (versio, päiväys, laatija, hyväksyjä).
- Lähteet linkitetään (raporttisivu, dokumentti, tositteet).
- Tulokset esitetään sekä sanallisesti että taulukko/kuvio-muodossa, ja ne täsmäytetään julkisiin lukuihin.

**Säilytysaika ja tietosuojat.** Laskentadokumentaatio, todenteet ja versiot säilytetään organisaation tietoturvaperiaatteiden mukaisesti vähintään lakisääteisen ajan. Henkilö- ja liikesalaisuustiedot suojataan, ja ulkoiseen raportointiin sisältyvät vain anonymisoidut tai aggregoidut tiedot (TENK 2023; IAASB 2013).

#### 4.9 Yhteenveto ja siirtymä lukuun 5

Kotipizzan organisointi ja Orkla-omistukseen kytkeytyvä ohjaus tukevat yhdenmukaista toteutusta franchising-verkostossa. Tämä mahdollistaa mittariston ja johtamisjärjestelmän kautta johdonmukaisen seurannan.

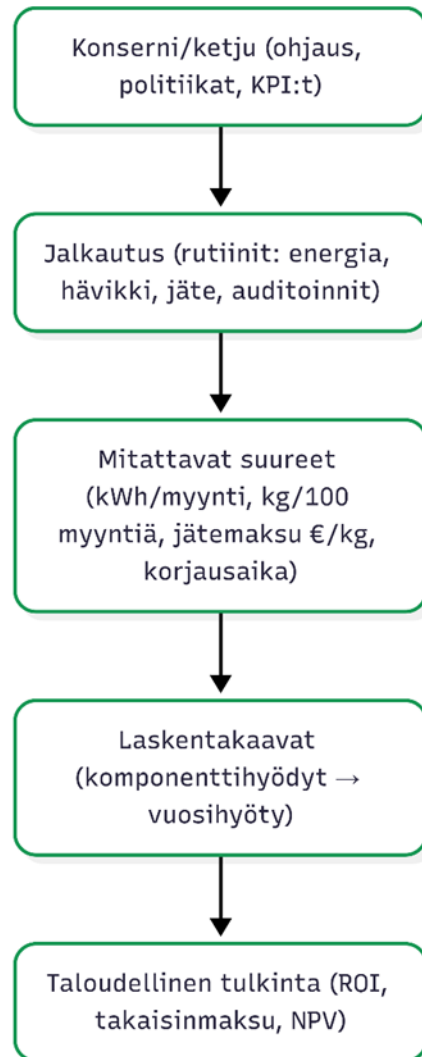
Luvussa 5 taloudellinen tulkinta tehdään julkisiin lukuihin nojaten. Tavoitteena on muodostaa konservatiivinen, dokumentoitu ja auditointivalmis argumentti vastuullisuustoimien kannattavuudesta.

Laajennettu luvun 4 kokonaisuus tarjoaa päätöksentekijälle selkeän polun: konserni-ohjauksesta prosesseihin ja mittareihin sekä näiden kytkentään talousriveihin. Näin muodostettu perusta mahdollistaa luvussa 5 esitettävän ROI/NPV-tulkinnan, jonka voi auditoida ja päivittää vuosittain (Kaplan & Norton 1996; EFRAG 2023).

## 5 TALOUDELLINEN TARKASTELU

### 5.1 ROI/NPV, skenaariot

Laskentakehikko (teoreettinen, kaavallinen)



Kuva 5.1 Laskentakehikko

*Selite 1.* Kuvio esittää **askelpolun** siitä, miten ohjaus jäsenyy rutiineiksi, rutiinit mitattaviksi suureiksi ja suureet **kaavoiksi**. Luku ei vielä suorita laskentaa, vaan tarjoaa **valmiin kaavarungon**, johon toimeksiantaja voi syöttää omat lähtöarvonsa.

*Selite 2.* Kehikko toimii **teoreettisena mallina**: se osoittaa, miten toimenpiteet voidaan linkittää tosite- ja sopimusaineistoon (laskut, auditointilokit) ilman arkaluonteista henkilöstödataa. Näin tulkinta on läpinäkyvä ja varmenttavissa.

Tämän luvun tavoitteena on esittää laskentakehikko, jonka avulla franchisingketjun johdon top-down-ohjaus ja yksikkötason vastuullisuustoimet voidaan kytkeä todennettaviin taloudellisiin vaikutuksiin. Kehikko perustuu ROI- ja NPV-laskentaan sekä skenaarioanalyysiin, ja se tarjoaa yhtenäisen menetelmän hyötyjen arvioimiseksi ilman arkaluonteisia henkilöstötietoja (Kaplan &

Norton, 1996; Boardman, Greenberg, Vining & Weimer, 2018; IFRS Foundation, 2023).

Luvussa ei vielä suoriteta varsinaista laskentaa, vaan esitetään kaavapohjat ja menetelmät, joita toimeksiantaja voi hyödyntää omilla lähtöarvoillaan. Kehikko on toistettavissa ja auditoitavissa, kun kaikki parametrit viitataan dokumentoituihin lähteisiin, kuten laskuihin, sopimukseen tai auditointiraportteihin.

Taulukko 5.1 Kaavakortit

<b>Kaavakortti A — Muuttujat ja yksiköt</b>
Q = myyntiyksiköt/vuosi (annosyksiköissä tai vastaava standardi).
p_e = energian hinta (€/kWh).
p_f = raaka-aineen hankintahinta (€/kg) hävikin arvotukseen.
p_w = jätemaksu (€/kg) + mahdollinen kuljetus/astian yksikkökustannus.
n_dev = poikkeamien määrä/vuosi (auditoinneista).
c_dev = yhden poikkeaman kustannus per päivä (€/pv).
d_base, d_act = poikkeaman keskimääräinen kesto (pv) ennen/jälkeen.
kWh/sale_base, kWh/sale_act = energiankulutus per myyntiyksikkö baseline/toteuma.
kg/100_base, kg/100_act = hävikki kg/100 myyntiä baseline/toteuma.
w_base, w_act = jätteen kg/myyntiä baseline/toteuma.
C_prog = vuosittainen ohjelmakustannus (koulutus, auditoinnit, viestintä).
CapEx = kertaluonteinen investointi (€, t = 0).
r = diskonttokorko (esim. 8 %), T = horisontti (esim. 3 vuotta).
<b>Kaavakortti B — Komponenttihyödyt (€/vuosi)</b>
1. Energia
$\Delta kWh = (kWh/sale\_base - kWh/sale\_act) \times Q$
$Hyöty\_e = \Delta kWh \times p\_e$
2. Hävikki
$\Delta kg = (kg/100\_base - kg/100\_act) \times Q / 100$
$Hyöty\_f = \Delta kg \times p\_f$
3. Jäte & kierrätys
$\Delta w = (w\_base - w\_act) \times Q$
$Hyöty\_w = \Delta w \times p\_w +$ mahdolliset logistiikkasäästöt
4. Auditoinnit (cost-avoidance)
$\Delta d = (d\_base - d\_act)$
$Hyöty\_a = \Delta d \times n\_dev \times c\_dev$
$Vuosihyöty = Hyöty\_e + Hyöty\_f + Hyöty\_w + Hyöty\_a$
<b>Kaavakortti C — Kooste ja päätunnusluvut</b>
$ROI(\text{vuosi } 1) = (Vuosihyöty - C\_prog) / (C\_prog + CapEx)$ .
Vaihtoehto: jos CapEx on aiemmin toteutettu, voidaan raportoida myös ROI ilman CapExia = $(Vuosihyöty - C\_prog) / C\_prog$ .
$Takaisinmaksuaika = (CapEx + C\_prog) / Vuosihyöty$ .
$NPV(1...T) = -CapEx + \sum_{t=1}^T (Hyödyyt_t - C\_prog) / (1+r)^t$ .
<i>Huom. Hyödyt, voivat kasvaa tai pienentyä ajan myötä; konservatiivinen tapa on pitää perus-skenaario vakiona ja kuvata muut skenaariot sanallisesti.</i>

**Käyttöohje (ilman laskentaa nyt).** Ensin kirjataan lähtöarvot *Kaavakorttiin A*, sen jälkeen täytetään komponenttikaavat *Kaavakortissa B*. Kooste *Kaavakortti*

C tuottaa ROI/Payback/NPV-tunnusluvut kuvailevana analyysinä. Prosessi on toistettavissa ja auditoitavissa, kun jokainen parametri viitataan lähteeseensä (lasku, sopimus, raportti).

## 5.2 Tavoite ja rajaus

Luvun tavoitteena on osoittaa, miten ketjun top-down-ohjaus ja käytännön vastuullisuustoimet heijastuvat taloudellisiin riveihin (Kaplan & Norton 1996). Tarkastelu tehdään konservatiivisina ROI/NPV-skenaarioina, jotka perustuvat julkisiin lukuihin ja hallinnollisiin mittareihin (Boardman, Greenberg, Vining & Weimer 2018). Henkilötietoja tai arkaluonteisia henkilöstötilastoja ei käytetä, ja oletukset dokumentoidaan avoimesti (IFRS Foundation 2023; TCFD 2023).

Tässä luvussa esitetään **laskentakehikko** (laskentakaavio), jonka avulla voidaan myöhemmin arvioida taloudelliset vaikutukset. Kehikko jäsentyy neljän vipuvaikutuksen ympärille: energia (kWh/myynti), ruokahävikki (kg/100 myyntiä), jäte ja kierrätys (jätemaksut, lajittelu) sekä auditointien korjausnopeus (cost-avoidance) (EFRAG 2023; GRI 2021; GHG Protocol 2011). Mittarit ovat todennettavissa laskuilla, sopimuksilla ja auditointilokeilla ilman luottamuksellista henkilöstödataa; varsinainen laskenta tehdään vasta, kun toimeksiantaja syöttää omat lähtöarvot. Kehikko toimii tässä analyysissä teoreettisena mallina ja päätöksenteon tukena (IAASB 2013).

Kehikko rakentuu neljän päävipuvaikutuksen ympärille:

1. **Energia** – energiankäytön tehostaminen (kWh/myynti)
2. **Ruokahävikki** – raaka-ainehävikin vähentäminen (kg/100 myyntiä)
3. **Jäte ja kierrätys** – jätemaksujen ja kuljetuskertojen optimointi
4. **Auditointien korjausnopeus** – poikkeamien kustannusaltistuksen lyhentäminen (cost avoidance)

Mittarit on valittu siten, että ne voidaan todennettavasti osoittaa laskuista, sopimuksista ja auditointilokeista (EFRAG, 2023; GRI, 2021; GHG Protocol, 2011). Kaikki kaavat ja symboliikka on koottu Kaavakortteihin A–C, jotka esitetään taulukkona luvun lopussa.

### 5.3 Aineisto ja parametrit

Käytännön työkaluna varjoan seuraavan käyttöön. Yrittäjä syöttää omat lähtöarvot (esim. energiakustannus €/kWh, hävikin hankintahinta €/kg, jätemaksu €/kg, myyntiyksiköt Q) ja hyödyntää tämän luvun kaavioita (Kuvio 5.0 sekä Kaavakortit A–C) sekä esimerkkikaavoja. Lähtöarvot haetaan ravintolakohtaisista sopimuksista, laskuista ja järjestelmistä; jos tarkkaa arvoa ei ole, käytetään varovaisia vaihteluvälejä ja kirjataan lähde. Lopullinen laskenta tehdään aina toimeksiantajan omilla luvuilla.

Ketjutasolla ohjelmakustannukset sisältävät koulutuksen, viestinnän, auditoinnit ja mahdolliset laiteinvestoinnit. Nämä eritellään vuosikustannuksiin (C\_prog) ja kertaluonteiseen investointiin (CapEx), jotka käsitellään erikseen ROI- ja NPV-laskennassa. Dokumentoitu hyväksymisketju varmistaa audit trailin.

#### **Parametrien keruu ja käyttö**

Lähtöarvot kirjataan Kaavakorttiin A. Näitä ovat esimerkiksi:

- ❖ **Energiakustannus (€/kWh) ja vuosittainen kulutus (kWh)**
- ❖ **Raaka-aineiden hankintahinta (€/kg)**
- ❖ **Jätemaksu (€/kg) sekä kuljetus- ja astiamaksut**
- ❖ **Myyntivolyymi Q (annosyksiköissä)**
- ❖ **Poikkeamien määrä ja kesto (pv)**

Jokaiselle parametrille laaditaan **parametrikortti**, jossa ilmoitetaan lähde (dokumentin nimi ja päiväys), mittayksikkö, vastuuhenkilö, versio sekä

voimassaoloaika. Arvioiden yhteydessä merkitään perustelut ja oletusvälit. Näin luodaan läpinäkyvä audit trail (IAASB, 2013).

Taulukko 5.2 Esimerkkikaavat

Esimerkkikaavat (ohjeelliset, ei laskentaa yritysdatalla tässä)
<b>1. Energia</b>
Lähtöarvot (esim.): kWh/sale_base = 0,45; kWh/sale_act = 0,42; Q = 100 000; p_e = 0,15 €/kWh. $\Delta kWh = (kWh/sale\_base - kWh/sale\_act) \times Q = (0,45 - 0,42) \times 100\,000 = 3\,000\text{ kWh}$ . Hyöty_e = $\Delta kWh \times p_e = 3\,000 \times 0,15 = 450\text{ € / vuosi}$ .
<b>2. Hävikki</b>
Lähtöarvot (esim.): kg/100_base = 1,8; kg/100_act = 1,6; Q = 100 000; p_f = 4,00 €/kg. $\Delta kg = (kg/100\_base - kg/100\_act) \times Q / 100 = (1,8 - 1,6) \times 100\,000 / 100 = 200\text{ kg}$ . Hyöty_f = $\Delta kg \times p_f = 200 \times 4,00 = 800\text{ € / vuosi}$ .
<b>3. Jäte &amp; kierrätys</b>
Lähtöarvot (esim.): w_base = 0,020 kg/myynti; w_act = 0,018 kg/myynti; Q = 100 000; p_w = 0,25 €/kg. $\Delta w = (w\_base - w\_act) \times Q = (0,020 - 0,018) \times 100\,000 = 200\text{ kg}$ . Hyöty_w = $\Delta w \times p_w = 200 \times 0,25 = 50\text{ € / vuosi}$ (+ mahdolliset kuljetus/astian optimoinnit).
<b>4. Auditoinnit (cost-avoidance)</b>
Lähtöarvot (esim.): d_base = 5 pv; d_act = 3 pv; n_dev = 40 kpl/v; c_dev = 30 €/pv. $\Delta d = (d\_base - d\_act) = 2\text{ pv/poikkeama}$ . Hyöty_a = $\Delta d \times n\_dev \times c\_dev = 2 \times 40 \times 30 = 2\,400\text{ € / vuosi}$ . Koontikaava Vuosihyöty = Hyöty_e + Hyöty_f + Hyöty_w + Hyöty_a. ROI (vuosi 1) = $(\text{Vuosihyöty} - C\_prog) / (C\_prog + CapEx)$ . Takaisinmaksuaika = $(CapEx + C\_prog) / \text{Vuosihyöty}$ . NPV (1...T) = $-CapEx + \sum_{t=1}^T (\text{Hyödyt}_t - C\_prog) / (1+r)^t$ .
<i>Huom. Esimerkkiluvut ovat havainnollistavia; korvaa arvot omilla parametreillasi ennen laskentaa (Boardman ym. 2018; IFRS Foundation 2023).</i>

### 5.3.1 Yrittäjän käytännön ohje

**Vaihe 1: Kerää lähtötiedot.** Kirjaa energiayhtiön laskusta €/kWh ja viimeisen 12 kk:n kWh; nouda hankinnan julkaisemista hinnastoista €/kg tavallisimmille raaka-aineille; tarkista jättesopimuksen €/kg ja astia-/kuljetusmaksut; hae myyntijärjestelmästä Q (annosyksiköissä). Dokumentoi lähde jokaiselle parametreille yhdellä rivillä (päiväys, toimittaja, dokumentin nimi), jotta audit trail säilyy.

**Vaihe 2: Täytä kaavakortit.** Syötä arvot *Kaavakorttiin A*, laske komponenttihyödyt *Kaavakortissa B* ja kokoa päätunnusluvut *Kaavakortissa C*. Jos arvoista on epävarmuutta, käytä vaihteluväliä (pessi–perus–opti) ja merkitse perustelu lyhyesti.

**Vaihe 3: Tulkinta.** Tulkitse tulos riveittäin: mikä osuus hyödystä tulee energiasta, mikä hävikistä, mikä jätteestä ja mikä auditoinneista. Kohdista kehittämistoimet suurimman vaikutuksen osa-alueisiin. Mikäli CapEx vaikuttaa merkittävästi, arvioi myös takaisinmaksuaika ja priorisoi investoinnit lyhimmän paybackin mukaan.

### 5.3.2 Tutkimusaineiston hyödyntäminen laskentakehikossa

**Kysely (Signi, 1.–22.1.2023, n = 12).** Kysely toimii ketjutason **linjausten signaalina**: se kertoo, mihin teemoihin henkilöstö toivoo ohjausta ja resursointia. Kun esimerkiksi ruokahävikki ja raaka-aineiden alkuperä toistuvat valinnoissa, linjaukset kohdennetaan näihin prioriteetteihin ja ne käännetään yhtenäisiksi rutiineiksi ja KPI-mittareiksi (Kaplan & Norton 1996; Creswell & Plano Clark 2018). Näin syntyy ketju **linjaus** → **rutiini** → **mittari** → **talousrivi**, jossa kg/100 myyntiä ja kWh/myynti kytkeytyvät suoraan Kaavakorttien B–C koonti-kaavoihin.

**Haastattelu (vastuullisuusjohtaja, 2023).** Haastattelu selittää mekanismin, jolla linjaukset (hankinnan periaatteet, reseptiikan standardit, auditointikäytännöt) viedään ohjeisiin ja järjestelmiin. Tämä jalkautus vähentää yksikkökoh- taista vaihtelua, mahdollistaa skaalaedut ja tuottaa todennettavan hyödyn: hä- vikki pienenee resepti- ja vastaanottorutiinien kautta ( $\Delta\text{kg}$ ), energia kWh/myynti laskee käytötapojen yhtenäistyessä ( $\Delta\text{kWh}$ ) ja poikkeamien kus- tannus lyhenee nopeamman korjausprosessin ansiosta ( $\Delta d$ ) (Yin 2018). Lin- jauksista seuraava hyöty on siten sekä operatiivinen (sujuvat, yhtenäiset rutii- nit) että taloudellinen (COGS/utilities/opex), mikä vahvistaa kilpailukykyä (Por- ter & Kramer 2006).

**Triangulaatio.** Kun kyselyn prioriteetit (mitä ohjataan), haastattelun mekanis- mit (miten ohjataan) ja dokumenttinäyttö (laskut, sopimukset, auditointiraportit) osoittavat samaan suuntaan, muodostuu näyttö **linjauksen ja hyödyn yhtey- destä** (Denzin 1978; Saunders, Lewis & Thornhill 2019). Tämä yhteys on yrit- täjälle käytännöllinen: se antaa perusteen valita korkeimman vaikutuksen

toimet ja syöttää ne laskentakehikkoon, jolloin odotettu hyöty (ROI/NPV) on johdettavissa ja audit trail todennettavissa. Esimerkkiketju: *Linjaus (hävikkitavoite -5 %/v) → rutiini (FIFO, annospunnitus, vastaanoton lämpötilakirjaus) → mittari (kg/100) → hyöty (€ =  $\Delta kg \times p_f$ )*. Vastaavasti: *Linjaus (energiarutiinit) → mittari (kWh/myynti) → hyöty (€ =  $\Delta kWh \times p_e$ )*.

### 5.2.3 Validointi ja dokumentointi (hyvän tavan mukaisesti)

Jokaiselle parametriarvolle tehdään parametrikortti, jossa mainitaan lähde (dokumentin nimi ja päiväys), arvo ja yksikkö, vastuutaho, versio sekä voimassaoloaika/päivitysrytmi (esim. vuosikello Q1). Jos parametri on arvio, kirjataan lyhyt perustelu, oletusväli ja korvaava tietolähde, josta arvo päivitetään ensimmäisessä mahdollisessa tarkistuksessa. Näin syntyy läpinäkyvä audit trail ja mahdollistuu ulkopuolinen varmennus (IAASB 2013; IFRS Foundation 2023).

Tulokset raportoidaan vaihteluväleinä (pessimistinen–perus–optimistinen) ja erotellaan kassavirtainen säästö ja cost-avoidance. Henkilötietoja ei käsitellä, eikä arkaluonteisia henkilöstömittareita käytetä. Kaavat ja lähtöarvot säilytetään liitteessä, jotta laskelma on toistettavissa ja parametrit voidaan myöhemmin korvata toimeksiantajan arvoilla. Versiohistoria ja muutospäivä kirjataan aina saman sivun alalaitaan.

Käytännön esimerkki yrittäjälle — hävikkipilotin validointi (4+4 viikkoa). Ensin kerätään baseline neljän viikon ajalta: kg/100 myyntiä, myyntiyksiköt Q ja raaka-aineen €/kg ( $p_f$ ) laskuista. Sen jälkeen jalkautetaan ketjun rutiinit (FIFO, annospunnitus, vastaanoton lämpötilakirjaus) ja mitataan toteuma neljä viikkoa. Lasketaan  $\Delta kg = (kg/100_{base} - kg/100_{act}) \times Q / 100$  ja  $Hyöty_f = \Delta kg \times p_f$ . Dokumentoidaan lähteet (hankintahinnasto, inventaario, myyntiraportti) ja merkitään epävarmuus, jos Q tai  $p_f$  vaihtelee.

Esimerkin raportointi: kirjoita yhteenvedon alkuun lyhyt johtopäätös (“Hävikki pieneni 0,2 kg/100 myyntiä, arvioitu hyöty 800 € / vuosi per ravintola, perus-oletuksin”). Avaa sen jälkeen datapolku lauseina: (i) mitä mitattiin ja millä

ajanjaksolla, (ii) mistä lähteistä arvot on otettu (dokumentin nimi ja päiväys), (iii) miten kaava on sovellettu (viittaus Kaavakortti B), ja (iv) millä perusteella vaihteluväli on valittu. Lisää lopuksi parametrikorttiin rivi tyyliin: "Parametri: p\_f (€/kg); Lähde: Foodstock hinnasto 05/2025; Päiväys: 15.5.2025; Vastuuhenkilö: ravintolayrittäjä NN; Arvo: 4,00 €/kg; Huom.: naudan jauheliha, viikkovaihtelu  $\pm 0,10$  €."

#### 5.2.4 Esimerkkikartoitus (kysely → toimenpide → kaavamuuttuja)

Jos henkilöstökyselyssä ruokahävikin torjunta on kärkiteema, käytännön toimenpiteiksi asetetaan vastaanoton ja varastoinnin rutiinien yhdenmukaistus sekä tuotannon annoshallinta. Tämä heijastuu muuttujaan kg/100\_act ja pienentää  $\Delta$ kg:ta Kaavakortissa B. Samalla auditointien korjausnopeus paranee, koska poikkeamat ovat ennalta ehkäisevästi hallinnassa.

Jos avoimuus raaka-aineiden alkuperästä nousee tärkeäksi, viestintä ja reseptiikka-materiaalit päivitetään ketjutasolla. Tämä tukee hankintaparametrien läpinäkyvyyttä ja mahdollistaa vaihtoehtoisten raaka-aineiden kustannus-/laatuselvitykset, jotka voidaan kytkeä  $\Delta$ kg ja p\_f -muuttujiin. Tulokset tulkitaan varovaisesti pienen otoksen vuoksi, mutta kehikko auttaa kohdistamaan toimet sinne, missä talousvaikutus on todennettavissa.

### 5.3 Vaikutuslogiikka

Vaikutusketju etenee seuraavasti: politiikat ja mittarit → jalkautetut rutiinit → materiaalivirrat ja energiankäyttö → kustannusrivit. Ekologiset ja sosiaaliset toimet (esim. hävikin torjunta, energiatehokkuus, osaamiskoulutus) vähentävät vaihtelua ja parantavat prosessin sujuvuutta, mikä näkyy utilities-, COGS- ja opex-riveissä (Kaplan & Norton 1996; Porter & Kramer 2006). Tässä jaottelussa **ekologinen ulottuvuus** konkretisoituu energia- ja materiaalivirtojen kautta, **sosiaalinen ulottuvuus** henkilöstön osaamisen, turvallisuuden ja työhyvinvoinnin kautta, ja **taloudellinen ulottuvuus** niiden heijastamana kustannusriveille. Kolmen ulottuvuuden integraatio noudattaa **triple bottom**

**line** -ajattelua, jossa taloudellinen tulos rakentuu ekologisten ja sosiaalisten parannusten varaan (Elkington 1997; ISO 26000:2010; UN 2015).

Laadunhallinnan korjausnopeus pienentää poikkeamien kumuloituvaa kustannusta ja vähentää hyvityksiä sekä hukkatyötä. Toimitusketjun läpinäkyvyys vahvistaa sopimuskuria ja ehkäisee riskikustannuksia. Tulkinta esitetään mekanismeina, ei kausaaliväitteinä (OECD 2015; ISO 14001:2015). Nämä elementit muodostavat samalla **governance-ulottuvuuden** (ESG:n G), joka mahdollistaa ekologisen ja sosiaalisen ulottuvuuden mitattavuuden, jatkuvan parantamisen ja riskienhallinnan (OECD 2023; IFRS Foundation 2023). Näin kestävyys näyttyy **kokonaisuutena**, jossa ekologiset, sosiaaliset, taloudelliset ja hallinnolliset tekijät tukevat toisiaan ja kytkeytyvät samaan ohjaus- ja päätöksentekoketjuun.

### 5.3.1 Vastausaste, edustavuus ja tulkinta (n = 12 / ≈ 2 000)

Kysely toteutettiin kahdessa aallossa: ensimmäisellä avauskerralla vastauksia kertyi 8 (≈ 0,4 % noin 2 000 työntekijästä), ja uudelleenavaus nosti määrän 12:een (≈ 0,6 %), eli +4 vastausta (+50 %). Näin pieni vastausaste tarkoittaa, että tuloksia **ei tule yleistää** ketjutason henkilöstöön, vaan niitä käsitellään **kuvailevina signaaleina** ja hypoteeseina jatkotarkastelulle. Itsevalikoituminen (self-selection) ja non-response-harha voivat vääristää jakaumia; siksi analyysi tukeutuu mixed methods -asetelmaan ja triangulaatioon (Creswell & Plano Clark 2018; Denzin 1978).

Johdon top-down-näkökulmasta kahden aallon tulos (8 → 12) on **suuntaa antava**: se kertoo, mihin teemoihin yksikötaso kaipaa tukea ja että uusintakutsu parantaa peittoa, mutta se ei kerro teemojen **osuuksista** koko perusjoukossa. Siksi tulokset ankkuroidaan mekanismeihin (haastattelu; ohjeistus; auditointilokit) ja tositaiteeseen (laskut, sopimukset), jolloin **linjaus** → **rutiini** → **mit-tari** → **talousrivi** -ketju voidaan silti osoittaa dokumentoidusti (Yin 2018; Kaplan & Norton 1996).

Edustavuutta parannetaan jatkossa pulssikyselyllä (kvartaaleittain), satunnaisotannalla yksiköistä ja vuoroista sekä kahdella ajastetulla muistutusviestillä; lisäksi tarjotaan vaihtoehtoinen vastauskanava (paperi/QR). Uudelleenavaus lisäsi vastauksia tässä +4, joten saman käytännön toistaminen on perusteltua; tulokset raportoidaan jatkossa **vaihteluväleinä** ja aina **n** sekä kattavuus mainiten, jolloin ne kytkeytyvät suoraan Kaavakorttien parametreihin (kg/100, kWh/myynti) ilman, että anonymiteetti tai hyvä tieteellinen tapa vaarantuu (Saunders, Lewis & Thornhill 2019; Arene 2020)

Matalan vastausasteen riski tiedostettiin etukäteen, ja kysely toteutettiin tietoisesti **pilottina**, jonka tavoitteena oli lisätä henkilöstön tietoisuutta omista vaikutusmahdollisuuksistaan työhyvinvointiin vastaamalla kyselyihin. Tavoite kirjattiin tutkimusasetelmaan osana **muutosviestintää** ja osallistavaa ohjausta: ensin luodaan näkyvä kanava kokemusten esiin tuomiselle, sitten kytketään havainnot ketjun rutiineihin ja mittareihin. Lähestymistapa on linjassa mixed methods -viitekehyksen kanssa, jossa pieni, kvalitatiivisesti tulkittu signaali yhdistetään haastatteluun ja dokumenttiaineistoon; löydökset palvelevat jatkossa pulssikyselyiden muotoilua ja viestinnän kehittämistä (Creswell & Plano Clark 2018; Saunders, Lewis & Thornhill 2019).

#### 5.4 Oletukset ja perusarvot (muokattavissa)

Tässä alaluvussa täsmennetään, mitä lasketaan: neljän vipuvaikutuksen (energia, hävikki, jäte/kierrätys, auditointien korjausnopeus) **vuosittainen eumääräinen vaikutus**. Prosenttimuutokset (-3/-6/-10 % jne.) tarkoittavat suhteellista parannusta verrattuna ravintolan omaan baselineen. Muutokset kerrotaan ensin intensiteettimittareilla (kWh/myynti, kg/100 myyntiä, jätteen kg/myynti, poikkeaman kesto), jolloin saadaan  $\Delta$ -arvot ( $\Delta$ kWh,  $\Delta$ kg,  $\Delta$ w,  $\Delta$ d).  $\Delta$ -arvot muunnetaan euroiksi kertomalla ne yksikköhinnoilla (€/kWh, €/kg, €/kg jäte, €/pv), ja lopuksi skaalataan myyntiyksiköillä **Q** ketjutason arvioksi (ISO 50001:2018; ISO 50015:2014; EVO 2012; GRI 2021: GRI 302/306; EFRAG 2023).

Skenaarioiden tarkoitus on antaa johdolle **päätöksenteon tuki**: pessimistinen kuva varovaisen toteutuksen, perus todennäköisimmän käyttöönoton ja optimistinen täyden jalkautuksen. Skenaarioiden tulos on **Vuosihyöty (€)**, joka viedään 5.5 kaavojen kautta **ROI**, **Takaisinmaksu** ja **NPV** -tunnusluvuiksi; näin tämä alaluku määrittää suoraan, millaista taloudellista vaikutusta on realistista odottaa. Kehikko on muokattavissa ravintolakohtaisilla arvoilla, eikä se sisällä arkaluonteista henkilöstödataa (Boardman, Greenberg, Vining & Weimer 2018; IFRS Foundation 2023; TCFD 2023; IAASB 2013).

Oletukset ovat konservatiivisia ja perustuvat toimialakirjallisuuteen sekä ketjumallin standardointiin, mutta niitä **päivitetään vuosikellossa** ja versioidaan jäljitettävyyden varmistamiseksi. Kun uutta tietoa kertyy (esim. pilotit, sopimusmuutokset, energiahinnan vaihtelu), päivitetään prosenttimuutokset ja yksikköhinnat, ja raportoidaan vaikutus tunnuslukuihin. Suunta on **jatkuva parantaminen**: linjaukset → rutiinit → mitatut  $\Delta$ -arvot → eurot → priorisointi seuraavaan kehityskierrokseen (ISO 14001:2015; ISO 50001:2018; IFRS Foundation 2023; CEAOB 2024).

#### 5.4 Laskentakaavat

Hyötykomponentit lasketaan yksikkötasolla ja skaalataan kokonaisyömyynnillä  $QQQ$  seuraavasti:

- **Energiahyöty** =  $\Delta kWh \times \text{€} / kWh$   $\Delta kWh \times \text{€} / kWh$
- **Hävikkihyöty** =  $\Delta kg \times \text{€} / kg$   $\Delta kg \times \text{€} / kg$
- **Jätehyöty** =  $\Delta kg \times \Delta kg \times \text{jätömaksu (€} / \text{kg)}$   $(\text{€} / \text{kg})(\text{€} / \text{kg})$  + kuljetus- ja astianoptimointi
- **Auditointihyöty** =  $\Delta \Delta \text{ päivää} \times \text{€} / \text{pv}$   $\times \text{€} / \text{pv}$  poikkeamien määrä

Lisäksi voidaan raportoida yksikköhyödyt suhteessa myyntiin:

- $es = (\Delta kWh \times p_e) / Qe_s = (\Delta kWh \times p_e) / Q$
- $fs = (\Delta kg \times p_f) / Qf_s = (\Delta kg \times p_f) / Q$
- $ws = (\Delta w \times p_w) / Qw_s = (\Delta w \times p_w) / Q$
- $as = (\Delta d \times n_{dev} \times c_{dev}) / Qa_s = (\Delta d \times n_{dev} \times c_{dev}) / Q$

Tämä mahdollistaa erikokoisten yksiköiden vertailun ja esittää vaikutuksen ymmärrettävästi myös henkilöille, joilla ei ole matemaattista taustaa:

positiivinen arvo osoittaa, että jokainen myyntisuorite tuottaa kyseisen mittarin osalta kustannusparannuksen. Hyödyt kohdentuvat tuloslaskelman riveille seuraavasti: energia → utilities, hävikki → COGS, jäte → opex (jätemaksut ja logistiikka), auditoinnit → opex (poikkeamien välttäminen). Kaavat ja lähtöarvot on esitetty taulukossa (ISO 50001:2018; ISO 50015:2014; GRI 2021: GRI 302/306; EVO 2012). Ks. myös Taulukko 5.1 (Kaavakortti) matemaattisesta symboliikasta ja merkinnöistä.

Sijoitetun pääoman tuotto (ROI) määritetään kaavalla:

Päätunnusluvut:

$$ROI = \frac{\text{Hyödyt} - \text{Kustannukset}}{\text{Kustannukset}}$$

$$\text{Takaisinmaksuaika} = \frac{\text{Kustannukset}}{\text{Vuosihyöty}}$$

$$NPV = \sum_{t=1}^T \frac{\text{Hyödyt}_t - \text{Kustannukset}_t}{(1+r)^t}$$

$$BCR = \frac{PV(\text{Hyödyt})}{PV(\text{Kustannukset})}, \quad PI = \frac{PV(\text{Hyödyt})}{\text{CapEx}}$$

Tulkinta:  $NPV > 0$  ja  $BCR > 1$  indikoivat taloudellisesti perusteltua toimenpidettä. Lyhyt takaisinmaksuaika viittaa nopeaan kassavirtaetuun (Boardman et al., 2018).

Kuva 5.2 Päätunnusluvut

Hyötykomponentit lasketaan yksikkötasolla ja skaalataan kokonaismyynnillä  $Q$ :

$$\text{Energiahyöty} = \Delta kWh \times p_e$$

$$\text{Hävikkihyöty} = \Delta kg \times p_f$$

$$\text{Jätehyöty} = \Delta w \times p_w + \text{kuljetus-/astianoptimointi}$$

$$\text{Auditointihyöty} = \Delta d \times n_{dev} \times c_{dev}$$

Yksikköhyödyt (€/myynti) raportoidaan seuraavasti:

$$e_s = \frac{\Delta kWh \times p_e}{Q}, \quad f_s = \frac{\Delta kg \times p_f}{Q}, \quad w_s = \frac{\Delta w \times p_w}{Q}, \quad a_s = \frac{\Delta d \times n_{dev} \times c_{dev}}{Q}$$

Kuva 5.3 Hyötykomponentit

Tulkinta:  $NPV > 0$  ja  $BCR > 1$  indikoivat taloudellisesti perusteltua toimenpidettä. Lyhyt takaisinmaksuaika viittaa nopeaan kassavirtaetuun (Boardman et al., 2018).

### Käytännön esimerkki (ketjuyrittäjän laskenta)

Oletetaan, että ravintolayksikkö saavuttaa seuraavat muutokset vuositasona:

- **Energian säästö:**  $\Delta kWh = 4,000$  kWh = 4,000 kWh/vuosi
- **Sähkön hinta:**  $p_e = 0,18$  €/kWh  $p_e = 0,18$  €/kWh
- **Hävikin vähennys:**  $\Delta kg = 120$  kg/vuosi  $\Delta kg = 120$  kg/vuosi
- **Raaka-aineiden hinta:**  $p_f = 4,00$  €/kg  $p_f = 4,00$  €/kg
- **Jätteen vähennys:**  $\Delta w = 300$  kg/vuosi  $\Delta w = 300$  kg/vuosi
- **Jättemaksu:**  $p_w = 0,35$  €/kg  $p_w = 0,35$  €/kg
- **Auditointipikkeamien väheneminen:**  $\Delta d = 5$  pv  $\Delta d = 5$  pv
- **Poikkeamien määrä vuodessa:**  $n_{dev} = 10$   $n_{dev} = 10$
- **Kustannus/päivä per poikkeama:**  $c_{dev} = 75$  €/pv  $c_{dev} = 75$  €/pv
- **Myyntivolyyymi:**  $Q = 150,000$  annosta/vuosi  $Q = 150,000$  annosta/vuosi

Lasketut hyödyt:

$$\text{Energiahyöty} = 4,000 \times 0,18 = 720 \text{ €}$$

$$\text{Hävikkihyöty} = 120 \times 4,00 = 480 \text{ €}$$

$$\text{Jätehyöty} = 300 \times 0,35 = 105 \text{ €}$$

$$\text{Auditointihyöty} = 5 \times 10 \times 75 = 3,750 \text{ €}$$

Vuosihyöty yhteensä:

$$720 + 480 + 105 + 3,750 = 5,055 \text{ €}$$

Päätunnusluvut (esimerkkiohjelmakustannukset 2,500 €):

$$ROI = \frac{5,055 - 2,500}{2,500} = 1,022 \text{ (102 \%)}$$

$$\text{Takaisinmaksuaika} \downarrow \frac{2,500}{5,055} \approx 0,50 \text{ vuotta}$$

Kuva 5.4 Käytännön esimerkki (Ketjuyrittäjän laskenta)

NPV ja muut tunnusluvut voidaan laskea samalla kaavalla valitulla korkokannalla.

**Tulkinta:** Ketjuyrittäjän näkökulmasta toimenpiteet tuottavat yli kaksinkertaisen sijoitetun pääoman tuoton ensimmäisen vuoden aikana, ja investointi maksaa itsensä takaisin noin kuudessa kuukaudessa. Kaikki luvut ovat todennettavissa tositteista ja syötettävissä ketjun laskentakehikkoon.

käyttäen esimerkiksi kolmen vuoden tarkastelujaksoa ja diskonttokorkoa  $rrr$  (esim. 8 %). Päätöksenteon tueksi voidaan raportoida myös Benefit-Cost Ratio (BCR) =  $PV(\text{Hyödyt})/PV(\text{Kustannukset})$  sekä Profitability Index (PI) =  $PV(\text{Hyödyt})/CapEx$ , kun kyseessä on kertaluonteinen investointi. Tulkinta on suoraviivainen:  $NPV > 0$  ja  $BCR > 1$  viittaavat taloudellisesti perusteltuun toimenpiteeseen, ja lyhyt takaisinmaksuaika kertoo kassavaikutuksen nopeudesta. Investoinnit kirjataan kassavirtana ajankohtaan  $t=0$  ja ohjelmakustannukset vuosittaisina erinä (Boardman, Greenberg, Vining & Weimer 2018). Ks. Taulukko 5.1 (Kaavakortti) kaavamerkinnoista ja muuttujista.

Taloudellisten hyötyjen vaikutukset voidaan tulkita käytännönläheisesti myös ilman syvällistä kaavaosaamista: vähentynyt energiankulutus (kWh/myynti) pienentää sähkökuluja, mikä näkyy suoraan utilities-rivillä ilman, että myyntivolyymia tarvitsee kasvattaa. Pienentynyt hävikki (kg/100 myyntiä) vähentää raaka-ainehankintoja ja siten COGS-kustannuksia sekä hävikistä aiheutuvaa turhaa työtä. Vähentynyt jätemäärä alentaa jätemaksuja ja vähentää kuljetusten määrää, mikä keventää opexia. Poikkeamien nopeampi korjaus lyhentää kustannuksellista altistusta per päivä, vapauttaa resursseja tuottavaan työhön ja vähentää hyvitystarvetta. Kun nämä vaikutukset kertautuvat koko vuoden myynnin QQQ mukaisesti, syntyy toistuva vuosihyöty.

Tulosten luotettavuus varmistetaan seuraavin periaattein:

Lukitse vertailuajanjakso ja dokumentoi lähteet.

Vältä kaksoislaskentaa erottamalla selkeästi hävikki (COGS) ja jäte (jättemaksu); jos sama kilogramma poistuu ostoista, jättehyytyä lasketaan vain jättemaksun osalta.

Toteuta hinta-herkkyysanalyysi (€/kWh, €/kg) ja arvioi ääritapaukset pessimistinen–perus–optimi.

Säilytä kaavat muuttumattomina ja päivitä ainoastaan parametreja.

Näin varmistetaan, että luvut ovat toistettavia, auditoitavia ja päätöksenteon kannalta läpinäkyviä (IAASB 2013; IFRS Foundation 2023).

### 5.5 Tulokset ja tulkinta (komponenttiperusteinen)

Energiassa hyöty kertyy laitekäytön optimoinnista ja rutiineista, mikä vähentää kWh/myynti-suhdetta. Hävikissä hyöty muodostuu materiaalisäästöstä ja hyvitysten vähenemisestä, kun reseptiikka ja vastaanotto-/varastointikäytännöt toteutuvat laadukkaasti. Jätteessä lajittelun ja tilausten optimointi pienentää jättemaksuja ja kuljetuskertoja.

Auditointien korjausnopeus lyhentää poikkeamien elinkaarta ja pienentää niistä aiheutuvia kustannuksia. Yhdessä nämä komponentit muodostavat toistuvan vuosihyödyn, joka on suoraan todennettavissa tositteilla. Jos CapEx on rajallinen, ROI on tyypillisesti korkea; jos investointeja tarvitaan, NPV näyttää kannattavuuden aikajänteellä.

**Teoreettinen ilmaus: työhyvinvointi → tehokkuus.** Työhyvinvointi (WB) vaikuttaa tehokkuustasoon (E) kahta pääkanavaa pitkin: **käyttöasteen/virtaus-tehokkuuden paraneminen ja hukkatyön sekä poikkeamien väheneminen.**

Ilmaistuna

yksinkertaistetusti:

$E = (Q/h) \times \alpha \times (1 - \varepsilon)$ , missä  $Q/h$  on tuotos per työtunti,  $\alpha$  kuvaa rutiinien noudattamisen, oppimisen ja yhteistyön kerrointa (0–1) ja  $\varepsilon$  virhe-/poikkeamakertoimen osuutta (0–1). Kun WB kasvaa,  $\alpha$  tyypillisesti **kasvaa** (parempi keskittyminen, oppiminen, psykologinen turvallisuus) ja  $\varepsilon$  **pienenee** (vähemmän

virheitä, vähemmän kiireen aiheuttamaa säätöä), jolloin E kasvaa (Bakker & Demerouti 2007; Edmondson 1999). Mekanistisesti tämä näkyy tässä luvussa mitatuissa komponenteissa:  **$\Delta d$  pienenee** (auditoinnit),  **$\Delta kg$  pienenee** (hävikkirutiinit) ja  **$\Delta kWh$**  sekä  **$\Delta w$**  laskevat (energiankäyttö ja jäte), mikä näkyy suoraan utilities-, COGS- ja opex-riveillä. Taustalla ovat vakiintuneet viitekehyydet: **JD-R-malli** (kuormitus–voimavarat → suoritus; Bakker & Demerouti 2007), **AMO** (Ability–Motivation–Opportunity; Appelbaum ym. 2000), **psykologinen turvallisuus** (Edmondson 1999) sekä palvelutuottavuuden **Service-Profit Chain** (Heskett, Sasser & Schlesinger 1994), joissa hyvinvointi ja toimiva työjärjestelmä kanavoituvat tehokkuudeksi ja laatuvaikutuksiksi. Lähestymistapa on yhteensopiva myös **ISO 45001:2018** -näkökulman kanssa, jossa järjestelmällinen työterveys- ja työturvallisuusjohtaminen tukee suorituskykyä ilman henkilötason seurantaa (ISO 45001:2018).

## 5.6 Herkkyysanalyysi ja epävarmuus

Herkkyystarkastelu tehdään  $\pm 20\%$  muutoksella keskeisiin parametreihin:  $p_e$ ,  $p_f$ ,  $p_w$ ,  $Q$ ,  $\Delta kWh$ ,  $\Delta kg$ ,  $\Delta w$ ,  $\Delta d$ ,  $C_{prog}$  ja  $CapEx$ . Vaikutus mitataan Vuosihyötyyn, ROI:hin, takaisinmaksuun ja NPV:hen, ja tulokset järjestetään tornado-kuvioon suurimmasta pienimpään vaikutukseen. Annetaan lisäksi joustokerroin kullekin muuttujalle:  $E_x = (\Delta NPV/NPV)/(\Delta x/x)$ , jolloin johto näkee, mihin ohjausvipuihin kannattaa tarttua ensin (Boardman, Greenberg, Vining & Weimer 2018). Tyypillisesti energiahinta, hävikin €/kg ja myyntiyksiköt selittävät suurimman vaihtelun, mutta ketju- ja ravintolakohtaiset erot dokumentoidaan.

Epävarmuus kuvataan lähdekohtaisesti: mittaustieto (laskut, mittarit) vs. arvio (asiantuntija-arvio, sopimusluonnos), ajallinen kattavuus (12 kk vs. kuukausi), ja soveltuvuus (yksikkökohtainen vai ketjutason keskiarvo). Kullekin parametreille annetaan vaihteluväli (pessi–perus–opti) ja laatuluokitus (A–C), ja kirjaan lyhyt perustelu sekä seuraava päivytyspäivä. Raportoinnissa noudatetaan IFRS S1:n epävarmuuden ja arvioiden esittämistä sekä ISAE 3000 -

periaatteita, jotta tulkinta on läpinäkyvä ja varmennettavissa (IFRS Foundation 2023; IAASB 2013; ISO 50015:2014).

Monte Carlo -lisämenettely (valinnainen). Jos halutaan riskijakauma, määritä parametreille yksinkertaiset jakaumat: esim. energiahinta  $p_e$  triangulaari (min, mode, max), hävikin €/kg beta-PERT ja myyntiyksiköt trunkattu normaali. Aja 10 000 simulaatiota ja raportoi P50/P90 arviot Vuosihyödystä ja NPV:stä sekä todennäköisyys, että NPV > 0. Muuttujien väliset riippuvuudet (esim. Q ja hävikki) mallinnetaan tarvittaessa korrelaatiolla; simulaatio dokumentoidaan ja liitetään liitteeksi (Boardman ym. 2018; GHG Protocol 2011; ISO 50015:2014).

Skenaario- ja stressitesti. Raportoi vähintään kolme skenaariota (pessi–perus–opti) ja yksi stressi: esim. energiahinnan +30 % shokki tai hankintahintojen +10 % nousu. Skenaarioilla on narratiivi (mikä muuttuu ja miksi), parametri-muutokset ja vaikutus tunnuslukuihin (ROI, Payback, NPV). Skenaariot kytetään ketjun riskirekisteriin ja ohjaavat priorisointia: missä järjestyksessä toimet toteutetaan ja mitä varasuunnitelmia tarvitaan (IFRS Foundation 2023; TCFD 2023).

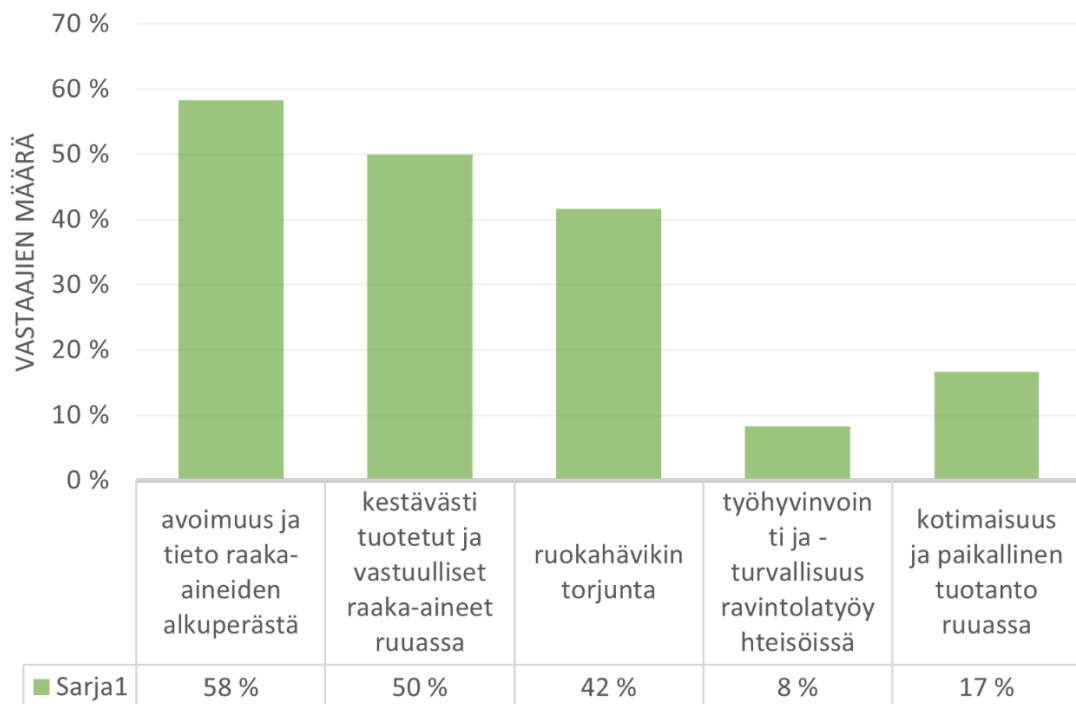
Kaksoislaskennan ja attribuution varmistaminen. Erotta COGS-hävikin väheneminen (kg/100) ja jätteen väheneminen (kg/myynti) niin, ettei sama kilogramma tuota kahdesti hyötyä. Cost-avoidance (poikkeamapäivien lyheneminen) kirjataan vain yhteen paikkaan, eikä sitä yhdistetä samaan aikaan muihin opex-säästöihin ilman perustelua. Dokumentoi rajaukset ja täsmennä, mitä ei ole laskettu mukaan, jotta tulos on konservatiivinen ja audit trail säilyy (IAASB 2013; IFRS Foundation 2023; GRI 2021).

Raportointimuoto. Esitä sivulla “Taulukko 5.2 Herkkyys ja epävarmuus – yhteenveto” seuraavat kentät: muuttuja, perusarvo, vaihteluväli, joustokerroin  $E_x$ , vaikutus Vuosihyötyyn/NPV:hen, lähde ja laatu (A–C). Liitä tornado-kuvio, P50/P90-arvot ja lyhyt johtopäätös: “Top-3 ajurit selittävät 80 % vaihtelusta; NPV on > 0 78 %:ssa simulaatioista; stressissä NPV on yhä positiivinen, mutta takaisinmaksu pitenee 6 → 9 kk.” Tämä tekee tulkinnasta nopealukuisen ja päätöksenteon kannalta käyttökelpoisen.

Taulukko 5.3 Herkkyys ja epävarmuus

Herkkyys ja epävarmuus – yhteenveto												
Muuttuja	Perusarvo	Yksikkö	Pessi	Perus	Opti	Joustokerroin E_x	Vaikutus Vuosihyöty (€)	Vaikutus NPV (€)	Lähde	Laatu (A–C)	Päivityspäivä	Huom.
p_e (energian hinta)		€/kWh										
p_f (raaka-aine €/kg)		€/kg										
p_w (jättemaksu €/kg)		€/kg										
Q (myyntiyksiköt/v)		kpl										
ΔkWh (säätäneet kWh)		kWh										
Δkg (vähemmän hävikkiä)		kg										
Δw (vähemmän jätettä)		kg										
Δd (poikkeaman keston muutos)		pv										
n_dev (poikkeamien määrä/v)		kpl										
c_dev (€/poikkeamapäivä)		€/pv										
C_prog (ohjelmakustannus)		€/v										
CapEx (investointi t=0)		€										

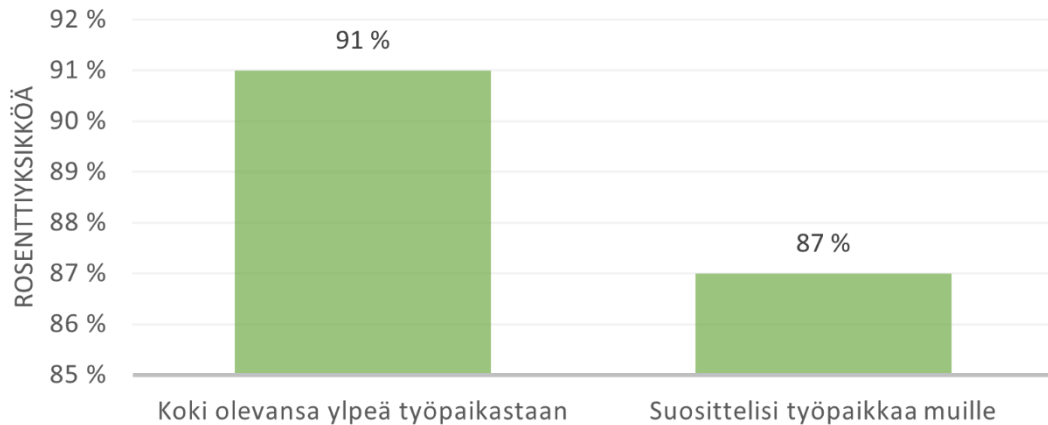
## 5.7 Kuviohavainnot (kysely) ja taloudellinen linkitys



Kuva 5.5 Kyselyn tulos. 5 tärkeintä aihetta pizzatyöntekijöille vastuullisuudesta

**Kuvio 5.2** kokoaa viisi tärkeintä vastuullisuusteemaa (n = 12; Signi; 1.–22.1.2023): raaka-aineläpimeno ja alkuperän avoimuus, vastuullisesti tuotetut raaka-aineet, ruokahävikki, työhyvinvointi ja turvallisuus sekä kotimaisuus.

Teemat tukevat laskentamallin vipuja, erityisesti hankintaa, hävikin hallintaa ja viestintää (GRI 2021).



Kuva 5.6 Työntekijän silmin ääniksi tilastoihin

**Kuvio 5.3** esittää valitut henkilöstöindikaattorit (ylpeys ja suosittelu). Korkeat arviot vahvistavat oletusta, että jalkautus toimii ja toimintamalli koetaan selkeäksi. Tulkinta on varovainen pienen otoksen vuoksi, mutta se antaa johdolle signaalin kohdistaa toimet niihin prosesseihin, jotka vaikuttavat suoraan talariveihin (Creswell & Plano Clark 2018).

## 5.8 Yhteenveto

Laskentamalli osoittaa, että energiankäytön, hävikin ja jätteiden hallinnan sekä auditointien korjausnopeuden parantaminen tuottaa todennettavia vuosihyötyjä. Hyödyt ovat yhteensopivia kannattavuuden ja tehokkuuden kanssa ja tukevat kilpailukykyä ilman arkaluonteista dataa.

Suosittelaa, että oletustaulukot ja skenaariot otetaan osaksi vuosikelloa ja päivitetään säännöllisesti. Näin taloudellinen tulkinta on auditoitavissa ja toistettavissa, ja se voidaan liittää ketjun johtamiskäytäntöihin.

## 6 POHDINTA

### 6.1 Tulokset suhteessa tutkimuskysymyksiin

Tulokset kuvaavat, miten top down ohjaus jäsentyy organisaation tasoille ja miten jalkautus näkyy arjen käytännöissä. Kun strategiset tavoitteet, mittarit ja vastuut ovat selkeästi määritettyjä ja niistä viestitään järjestelmällisesti, prosessien noudattaminen paranee ja operatiivinen sujuvuus vahvistuu (Kaplan & Norton 1996; Cornelissen 2020).

TK4:n näkökulmasta julkiset tunnusluvut ja hallinnolliset mittarit tarjoavat perustan taloudelliselle tulkinnalle. Yhteys kilpailukykyyn ja tehokkuuteen tehdään kuvailevasti ja varovaisesti, ja tulkinnat kiinnitetään dokumentoituihin prosesseihin sekä julkisiin talousriveihin välttämällä ylikausaalisia väitteitä (Boardman ym. 2018; IFRS Foundation 2023; TCFD 2023).

### 6.2 Taloudellinen tulkinta (TK4, julkiset tunnusluvut)

Strategisesti johdettu ja prosesseihin ankkuroitu vastuullisuustyö on yhteensovittavaa kannattavuuden ja tehokkuuden kanssa, kun vaikutusketju voidaan osoittaa mittareiden kautta (energia, hävikki, jäte, auditoinnit). Tätä tukevat sekä kilpailuetua korostava kirjallisuus että empiiriset havainnot vastuullisuuden ja suorituskyvyn yhteydestä (Porter & Kramer 2006; Eccles ym. 2014; BlackRock 2022).

Uskottavuus rakentuu lähteiden jäljitettävyydestä ja oletusten läpinäkyvyydestä. Kun epävarmuutta on, tulokset ilmaistaan vaihteluväleinä tai sanallisesti, ja raportointi tehdään varmennettavuuden huomioiden (ISAE 3000; CEAOB 2024; EFRAG 2023).

### 6.3 Luotettavuus ja rajoitteet

Pieni otos ja mahdollinen valikoitumisharha rajoittavat kvantitatiivista yleistettävyyttä, joten tuloksia tulkitaan alustavina. Laadullinen aineisto ja menetelmien triangulaatio vahvistavat uskottavuutta tuomalla mekanismeja, jotka selittävät havaittuja suuntia (Denzin 1978; Creswell & Plano Clark 2018).

Talouslaskelmat pohjautuvat julkisiin lähteisiin ja omaan mallinnukseen, mikä rajaa tarkkuutta. Laskenta on tehty konservatiivisesti ja dokumentoiden oletukset, jotta johtopäätökset eivät perustu liian optimistisiin arvioihin (Boardman ym. 2018; IFRS S1/S2 2023; GHG Protocol 2011; ISO 50001/14001).

### 6.4 Kehittämisehdotukset toimeksiantajalle

Vahvista top-down-johtamisjärjestelmää täsmentämällä tavoitteet, KPI-tavoitetasot, vastuut ja kuukausittainen raportointirutiini ketju- ja yksikkötasoilla. Kytke mittarit prosessikarttaan ja johda poikkeamista päätöksiksi hyödyntäen tasapainotettua mittaristoa (Kaplan & Norton 1996; Cornelissen 2020).

Hyödynnä auditointeja ja sertifiointeja kehittämisen kohdistamisessa sekä kytke julkiset tunnusluvut säännöllisiin katsauksiin. Huolehdi samalla CSRD/ESRS-yhteensopivasta raportointipolusta, jotta tulokset ovat varmennettavissa ja sidosryhmäviestintään hyödynnettävissä (EFRAG 2023; ISAE 3000; ISO 50001/14001/45001).

### 6.5 Jatkotutkimus

Suurempi otos, toistomittaukset ja yksikkötason paneeliaineistot mahdollistaisivat tilastolliset analyysit ja muutostrendien luotettavamman arvioinnin. Menetelmällisesti tarkoituksenmukaisia ovat mm. before–after-asetelmat, vasteet koeryhmä-/vertailuryhmäjaolla ja monimuuttujamallit (Saunders ym. 2019; Yin 2018).

Vertailu Orklan muihin yksiköihin ja toisiin ravintolaketjuihin laajentaisi yleistettävyyttä sekä auttaisi tunnistamaan parhaat käytännöt. Ekologisten toimenpiteiden euromääräinen vaikutus kannattaa tutkia erikseen hyödyntäen toimialakohtaisia viitearvoja (ReFED 2023; WRI 2024).

## 6.6 Itsearviointi

Menettelyt on dokumentoitu läpinäkyvästi, ja johtopäätökset on rajattu aineiston kantokyvyn mukaisesti hyvän tieteellisen käytännön ohjeita noudattaen. Triangulaatio, lähteiden jäljitettävyys ja oletusten näkyväksi tekeminen on pidetty keskeisinä periaatteina (TENK 2023; SAMK n.d.).

Kirjoituksen johdonmukaisuutta on vahvistettu yhtenäisellä käsitteistöllä ja viitauuskäytännöllä. Jatkossa analyysiä voidaan syventää yhdistämällä yksikkötason talousdata ja prosessimittarit sekä kuvaamalla epävarmuus herkkyysanalyysin (IFRS S1/S2 2023; TCFD 2023).

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA SUOSITUKSET

### 7.1 Synteesi

Tutkimus osoittaa, että top-down-ohjaus (strategia, politiikat, KPI-tavoitteet) kytkeytyy taloudelliseen tulkintaan silloin, kun jalkautus muuntuu rutiineiksi ja rutiinit mitattaviksi suureiksi. Kehittämämme laskentakehikko (energia, hävikki, jäte, auditointien korjausnopeus) tarjoaa läpinäkyvän reitin taloudellisiin pää-tunnuslukuihin ilman arkaluonteista henkilöstödataa (Kaplan & Norton 1996; Boardman ym. 2018).

Sosiaalinen ja taloudellinen kestävyys näyttäytyvät toisiaan vahvistavina, kun viestintä, koulutus ja prosessikuri ovat yhdenmukaisia ketjutasoilla. Ekologinen ulottuvuus tukee kokonaisuutta ohjaamalla resurssitehokkuuteen, mikä näkyy kustannusriveissä ja riskienhallinnassa; yhteys on dokumentoitavissa ja varmennettavissa (Porter & Kramer 2011; IFRS Foundation 2023; TCFD 2023).

### 7.2 Johtopäätökset tutkimuskysymyksiin

Päätutkimuskysymys koski sitä, miten sosiaalinen ja taloudellinen kestävyys — ekologista kestävyysulottuvuutta kunnioittaen — integroituvat kilpailukykyyn ja tehokkuuteen franchising-ketjussa top-down-näkökulmasta. Tulosten perusteella integraatio tapahtuu ohjauksen, rutiinien ja mitattavuuden kautta: kun tavoitteet, mittarit ja vastuut ovat selkeät, syntyy taloudellisesti merkityksellisiä ja todennettavia parannuksia (Cornelissen 2020; EFRAG 2023).

Alatutkimuskysymykset vahvistavat mekanismeja: koulutus ja avoin viestintä lisäävät prosessien noudattamista, auditointien systematiikka lyhentää poikkeamien kestoja, ja materiaalivirtojen hallinta vähentää hukkaa. Konservatiivinen ROI/NPV-tulkinta osoittaa, miten pienetkin prosessiparannukset kumuloiduvat vuositasolla ja tukevat ketjun kilpailukykyä (BlackRock 2022; ReFED 2023; WRI 2024).

### 7.3 Suositukset johdolle ja yrittäjille

Ota käyttöön luvussa 5 esitetty kaavakorttipohjainen mittaus: määritä lähtöarvot (kWh/myynti, kg/100 myyntiä, jätemaksu €/kg, poikkeaman kesto) ja dokumentoi lähteet (lasku, sopimus, auditointiloki). Varmista mittauksen uskottavuus noudattamalla IPMVP-periaatteita sekä ISO-standardeja (EVO 2012; ISO 50001/50015; ISO 14001). Raportoi kuukausittain sekä yksikkö- että ketjutasolla ja johda poikkeamiin toimenpidepäätökset.

Kappale 2. Toteuta 3–6 kuukauden pilotointi viidessä erikokoisessa ravintolassa, arvioi Hyöty\_e, Hyöty\_f, Hyöty\_w ja Hyöty\_a, ja laadi sen pohjalta skaalautumissuunnitelma. Valmistele samalla ISAE 3000/ESRS-yhteensopiva evidenssipolku, jotta tulokset ovat varmennettavissa ja hyödynnettävissä sidosryhmäviestinnässä (IAASB 2013; CEAOB 2024; EFRAG 2023).

### 7.4 Eettiset ja hyvän tavan näkökannat

Henkilötiedot on rajattu analyysin ulkopuolelle, ja kyselyvastaukset käsiteltiin anonymisoituna. Malli perustuu julkisiin raporteihin, sopimuksiin ja laskuihin, mikä edistää läpinäkyvyyttä ja toistettavuutta (TENK 2023; SAMK n.d.).

Tulokset on esitetty konservatiivisesti ja epävarmuus on tehty näkyväksi. Tämä vähentää ylitulkinnan riskiä ja tukee päätöksenteon luotettavuutta myös ulkoisia varmuuksia silmällä pitäen (IFRS S1/S2 2023; TCFD 2023).

### 7.5 Rajoitteet ja yleistettävyys

Pieni vastaajamäärä rajoittaa kvantitatiivista yleistettävyttä, joten tuloksia tulee käyttää suunnannäyttäjinä eikä lopullisina kausaaliväittäminä. Laadullinen aineisto ja teoreettinen viitekehys tarjoavat kuitenkin uskottavan mekanismitason selityksen havaituista suunnista (Denzin 1978; Creswell & Plano Clark 2018).

Talousmalli nojaa oletuksiin, jotka on dokumentoitu ja joita voidaan päivittää uusilla havainnoilla. Ketjukohtaiset erot ja markkinamuutokset tulee huomioida herkkyytarkasteluissa ennen laajamittaista skaalauttamista (Boardman ym. 2018; Saunders ym. 2019).

## 7.6 Päätössanat

Työ tarjoaa toistettavan laskentapolun, jolla ketju ja yrittäjät voivat liittää sosiaalisen ja ekologisen vastuun taloudelliseen tulkintaan. Kaavakortit, rutiinit ja auditoinnit muodostavat käytännön työkalupakin ketjun kilpailukyvyn vahvistamiseen (Kaplan & Norton 1996; Porter & Kramer 2011).

Jatkossa kehittäminen kannattaa sitoa vuosikelloon: tavoitteet alkuvuodesta, pilotti ja väliarvio kesällä, tulosten varmentaminen ja skaalaus syksyllä. Näin vastuullisuus toimii johdonmukaisesti taloudellisen kestävyys ja tehokkuuden tukena (IFRS Foundation 2023; CEAOB 2024).

## 7.7 Toimeenpanosuunnitelma 0–90 päivää (ketjulle ja yrittäjille)

**0–30 päivää.** Vahvista governance: nimeä vastuuhenkilöt, lukitse datalähteet (energiayhtiön kulutukset, jättesopimukset, hankintalaskut), määritä **baseline-arvot** Kaavakorttiin A ja kouluta yksiköt mittaustavasta. Laadi viestintäpohjat ja audit-trail (kansiorakenne, versiointi) sekä valitse IPMVP-mukainen mittausvaihtoehto (A/B) kustakin toimenpiteestä (EVO 2012; ISO 50015).

**31–90 päivää.** Aja pilotti: seuraa viikoittain kWh/myynti, kg/100 myyntiä ja jätemaksu €/kg, sekä poikkeamien keston muutosta. Laadi kuukausittaiset **ROI- ja takaisinmaksu-arviot** Kaavakortin C mukaan; tee herkkyytarkastelu ( $\pm 10\text{--}20\%$  kustannus/hinta). Valmistele **limited assurance -valmius** (ISAE 3000; CEAOB 2024) ja tee skaalautumispäätökset tulosten, riskien ja sopimusehtojen perusteella (IFRS S1/S2; EFRAG 2023).

## LÄHTEET

Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. 2020. [PDF]. Viitattu 4.8.2025. Saatavissa: <https://tenk.fi>

BlackRock. 2022. ESG & Investment Performance 2013–2023 [online]. New York: BlackRock Institute. Viitattu 4.8.2025. Saatavissa: <https://www.black-rock.com>

Boardman, A. E., Greenberg, D. H., Vining, A. R. & Weimer, D. L. 2018. Cost-Benefit Analysis: Concepts and Practice. 4th/5th ed. Upper Saddle River/Cambridge.

Brundtland, G. H. 1987. Our Common Future. World Commission on Environment and Development. Oxford: Oxford University Press.

Carroll, A. B. 1991. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organisational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.

Committee of European Auditing Oversight Bodies (CEAOB). 2024. Guidelines on limited assurance on sustainability reporting under the CSRD. Brussels: European Commission. Viitattu 11.8.2025. Saatavissa: <https://finance.ec.europa.eu/>

Cornelissen, J. 2020. Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice. 6th ed. London: SAGE.

Creswell, J. W. & Plano Clark, V. L. 2021. Designing and Conducting Mixed Methods Research. 3rd ed. London: SAGE.

Eccles, R. & Klimenko, S. 2019. The Investor Revolution. *Harvard Business Review*, 97(3), 106–116.

EFRAG. 2023. European Sustainability Reporting Standards (ESRS) – Set 1. Brussels: European Financial Reporting Advisory Group. Viitattu 11.8.2025. Saatavissa: <https://www.efrag.org>

Elkington, J. 1997. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Oxford: Capstone.

Eriksson, M. & Strid, I. 2021. Reducing Food-Service Waste. *Waste Management*, 135, 312–321.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2024. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Etelävuori, P. n.d. Kestävä kehitys yrityksissä ja Agenda 2030. Kandidaatin-tutkielma. Helsinki: Helsingin yliopisto. Viitattu 4.8.2025.

European Commission. 2020. Regulation (EU) 2020/852 (EU Taxonomy) — overview page. Brussels: European Commission. Viitattu 11.8.2025. Saatavissa: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2020/852/oj>

European Commission. 2024. Directive on Green Claims [online]. Brussels: European Commission. Viitattu 4.8.2025. Saatavissa: <https://ec.europa.eu>

European Commission. 2024. SFDR — overview. Brussels: European Commission. Viitattu 11.8.2025. Saatavissa: <https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/disclosures/>

European Union. 2021. Regulation (EU) 2020/852 (Taxonomy Regulation). Official Journal L 198, 13–43.

European Union. 2023. Directive (EU) 2022/2464 (CSRD) [online]. Official Journal L 322, 15–64. Viitattu 23.7.2025. Saatavissa: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/?uri=CELEX:32022L2464>

FIBS. 2024. ESG-johtaminen pk-sektorilla – Barometri 2024 [online]. Helsinki: FIBS ry. Viitattu 4.8.2025. Saatavissa: <https://www.fibsry.fi>

Finnish Competition and Consumer Authority (KKV). 2018. FCCA approves acquisition of Kotipizza by Orkla. Press release 20.12.2018. Viitattu 11.8.2025. Saatavissa: <https://www.kkv.fi/en/current/press-releases/fcca-approves-acquisition-of-kotipizza-by-orkla/>

Forbrukertilsynet. 2023. The Transparency Act — overview and guidance. Oslo: Norwegian Consumer Authority. Viitattu 11.8.2025. Saatavissa: <https://www.forbrukertilsynet.no/>

GHG Protocol. 2011. Corporate Value Chain (Scope 3) Accounting and Reporting Standard. Washington, DC: WRI & WBCSD. Viitattu 11.8.2025. Saatavissa: <https://ghgprotocol.org/corporate-value-chain-scope-3-standard>

GHG Protocol. 2015. Scope 2 Guidance. Washington, DC: WRI & WBCSD. Viitattu 11.8.2025. Saatavissa: <https://ghgprotocol.org/corporate-standard>

Global Reporting Initiative (GRI). 2021. GRI Standards 2021. Amsterdam: GRI. Viitattu 11.8.2025. Saatavissa: <https://www.globalreporting.org>

Global Reporting Initiative (GRI). 2024. GRI Standards [online]. Amsterdam: GRI. Viitattu 17.7.2025. Saatavissa: <https://www.globalreporting.org>

Helin, J. & Kajüter, P. 2022. Carbon Costing in Hospitality. *Accounting & Environment*, 14(3), 322–340.

Helsinki Foodstock Oy. 2022. About us. Viitattu 11.8.2025. Saatavissa: <https://foodstock.fi/en/about-us/>

IFRS Foundation. 2023. General Sustainability-related Disclosures (IFRS S1) — Project page. London: IFRS Foundation. Viitattu 11.8.2025. Saatavissa:

<https://www.ifrs.org/projects/completed-projects/2023/general-sustainability-related-disclosures/>

IFRS Foundation. 2023b. Climate-related Disclosures (IFRS S2) — Project page. London: IFRS Foundation. Viitattu 11.8.2025. Saatavissa: <https://www.ifrs.org/projects/completed-projects/2023/climate-related-disclosures/>

IFRS Foundation & EFRAG. 2024. ESRS–ISSB Standards Interoperability Guidance. London/Brussels: IFRS Foundation & EFRAG. Viitattu 11.8.2025. Saatavissa: <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/supporting-implementation/issb-standards/esrs-issb-standards-interoperability-guidance.pdf>

International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB). 2013. ISAE 3000 (Revised): Assurance Engagements Other than Audits or Reviews of Historical Financial Information. New York: IAASB. Viitattu 11.8.2025. Saatavissa: <https://www.iaasb.org/>

Kananen, J. 2023. Kvantti – kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä: JAMK-julkaisut.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1996. The Balanced Scorecard. Boston: Harvard Business School Press.

Király, G. & Miskolczi, M. 2021. Digital Sustainability. *Technology in Society*, 67, 101739.

Koipijärvi, T. & Kuvaja, S. 2020a. Yritysvastuu 2.0: Johtamisen uusi normaali. 2., uud. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Koipijärvi, T. & Kuvaja, S. 2020b. Yritysvastuu kilpailuetuna. Helsinki: Alma Talent.

Kotipizza Group. 2020. Vastuullisuusraportti 2020 [PDF]. Helsinki: Kotipizza Group. Viitattu 24.7.2025. Saatavissa: <https://kotipizzagroup.com/>

Kotipizza Group. 2021. Vastuullisuusraportti 2021 [PDF]. Helsinki. Viitattu 24.7.2025.

Kotipizza Group. 2022. Vastuullisuusraportti 2022 [PDF]. Helsinki. Viitattu 24.7.2025.

Kotipizza Group. 2023. Vastuullisuusraportti 2023 [PDF]. Helsinki. Viitattu 24.7.2025.

Kotipizza Group. 2025. Yritys – Kotipizza Group [online]. Viitattu 23.7.2025. Saatavissa: <https://kotipizzagroup.com/fi/yritys/>

Kotipizza Group. n.d. Company. Viitattu 11.8.2025. Saatavissa: <https://kotipizzagroup.com/company/>

Koulumateriaali: Kestävyyden ja vastuullisuuden perusteet. n.d. Satakunnan ammattikorkeakoulu. [PDF-diaesitys]. Viitattu 4.8.2025.

Lovdata. 2021. Act relating to enterprises' transparency and work on fundamental human rights and decent working conditions (Transparency Act) — English translation. Oslo: Lovdata. Viitattu 11.8.2025. Saatavissa: <https://lovdata.no/>

Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J. & Behrens, W. W. 1972. The Limits to Growth. New York: Universe Books.

Niskala, M., Pajunen, T. & Tarna-Mani, K. 2015. Yritysvastuu: Raportointi- ja laskentaperiaatteet. Helsinki: ST-Akatemia.

OECD. 2023. OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct. Paris: OECD Publishing. Viitattu 11.8.2025. Saatavissa: <https://www.oecd.org/>

Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights (OHCHR). 2011. Guiding Principles on Business and Human Rights. Geneva: United Nations. Viitattu 11.8.2025. Saatavissa: <https://www.ohchr.org/>

Opinnäytetyön teksti- ja lähdeviittausohje. Satakunnan ammattikorkeakoulu (SAMK). n.d. [PDF]. Viitattu 4.8.2025.

Orkla. 2023. Code of Conduct [online]. Viitattu 25.7.2025. Saatavissa: <https://www.orkla.com>

Orkla ASA. 2018. Orkla seeks to acquire Kotipizza Group Oyj [lehistötiedote]. Viitattu 25.7.2025.

Orkla ASA. 2018. Orkla seeks to acquire Kotipizza. Press release. Viitattu 11.8.2025. Saatavissa: <https://www.orkla.com/media/press-releases/2018/orkla-asa-orkla-seeks-to-acquire-kotipizza/>

Orkla ASA. 2024. Annual Report 2024 [online]. Oslo: Orkla ASA. Viitattu 3.8.2025. Saatavissa: <https://www.orkla.com/annual-report-2024>

Orkla ASA. 2025. The European Pizza Company. Company page. Viitattu 11.8.2025. Saatavissa: <https://www.orkla.com/companies/the-european-pizza-company/>

Orkla ASA. 2025a. The European Pizza Company [online]. Viitattu 23.7.2025. Saatavissa: <https://www.orkla.com/companies/the-european-pizza-company/>

Orkla ASA. 2025b. Orkla's portfolio companies report profit improvement Q4 2024 [PDF]. Oslo. Viitattu 27.7.2025. Saatavissa: <https://s29.q4cdn.com/>

Paloviita, A. & Jokinen, P. 2021. Ilmastoviisas liiketoiminta. Helsinki: Gaudeamus.

Pohl, M. & Tolhurst, N. 2010. Responsible Business: How to Manage a CSR Strategy Successfully. Chichester: Wiley.

Porter, M. E. & Kramer, M. R. 2006. Strategy and society: The link between competitive advantage and CSR. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.

Porter, M. E. & Kramer, M. R. 2011. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.

Porter, M. E. & Kramer, M. R. 2019. Competitive Advantage Through Social Impact. *Harvard Business Review*, 97(5), 118–127.

PwC. 2023. 26th Global CEO Survey [online]. London: PwC. Viitattu 4.8.2025. Saatavissa: <https://www.pwc.com>

ReFED. 2023. Roadmap to 2030: Restaurant Sector Module [online]. New York: ReFED. Viitattu 4.8.2025.

SAMK. n.d. Tieteellinen kirjoittaminen ja tutkimusviestintä [PDF]. Viitattu 4.8.2025.

SAMK. n.d. Tieteellisen tekstin piirteet – Harjoitus [Word]. Viitattu 4.8.2025.

SAMK. n.d. Tietolähteet, tutkimusetiikka, tutkimuslupa, plagiointi [PDF]. Viitattu 4.8.2025.

Schaltegger, S., Hörisch, J. & Freeman, R. E. 2019. Business Cases for Sustainability. *Journal of Management Studies*, 56(5), 822–851.

Soini, K. & Dessen, J. 2016. Culture in Sustainability. *Journal of Environmental Planning and Management*, 59(7), 1214–1228.

Taloushallintoliitto. n.d. Mitä yrityksiä kestävyysraportointi koskee? [online]. Viitattu 4.8.2025. Saatavissa: <https://taloushallintoliitto.fi/>

Taloushallintoliitto. n.d. Vastuullisuuden opas pk-yrityksille [PDF]. Viitattu 4.8.2025.

TCFD. 2023. 2023 Status Report: Implementing the Recommendations [online]. Basel: FSB. Viitattu 4.8.2025.

TENK (Tutkimuseettinen neuvottelukunta). 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja tekoäly [online]. Helsinki: TENK. Viitattu 4.8.2025. Saatavissa: <https://tenk.fi>

Thaler, R. H. & Sunstein, C. R. 2008. *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*. New Haven: Yale University Press.

The European Pizza Company (TEPC). 2023. Our Brands — Kotipizza. Viitattu 11.8.2025. Saatavissa: <https://tepc.com/>

United Nations. 2015. Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development [online]. New York: UN. Viitattu 24.7.2025. Saatavissa: <https://sdgs.un.org/2030agenda>

United Nations General Assembly. 2017. Work of the Statistical Commission pertaining to the 2030 Agenda for Sustainable Development. Report A/RES/71/313 [online]. New York: UN. Viitattu 4.8.2025.

Yin, R. K. 2018. Case Study Research and Applications: Design and Methods. 6th ed. Thousand Oaks: SAGE.

Wang, Z., Chen, Y. & Ruiz, R. 2023. Transparency and Consumer Behaviour in Food Services. International Journal of Hospitality Management, 112, 103156.

World Resources Institute (WRI). 2024. Food Service Energy Benchmarking Report [online]. Washington, DC: WRI. Viitattu 4.8.2025. Saatavissa: <https://www.wri.org>

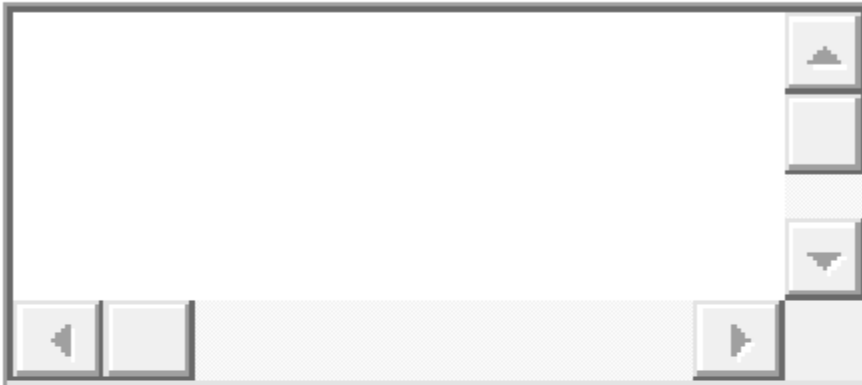
World Resources Institute (WRI) & World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). 2004. The Greenhouse Gas Protocol: A Corporate Accounting and Reporting Standard (Revised Edition). Washington, DC: WRI & WBCSD. Viitattu 11.8.2025. Saatavissa: <https://ghgprotocol.org/corporate-standard>

Åberg, L. 2006. Viestinnän johtaminen. Helsinki: WSOYpro.

## LIITE 1:

Hei, tässä kyselyssä kartoitetaan, mitkä ovat sinulle tärkeitä vastuullisuusasioita. Kysely liittyy opinnäytetyöhön. Kysely on tuotettu yhdessä ketjun vastuullisuustiimin kanssa. Vastausaika on 1.1.–22.1.2023.

Mitä kautta saat ja toisaalta haluaisit saada tietoa yrityksen vastuullisuustyöstä? Saatko mielestäsi riittävästi tietoa ja koulutusta?



Valitse 5 itsellesi tärkeintä vastuullisuusasiaa:

- kestävän kehityksen tavoitteiden yhdistäminen liiketoimintaan
- ilmastotyö, päästöt ja hiilijalanjälki
- avoimuus ja tieto raaka-aineiden alkuperästä
- kestävästi tuotetut ja vastuulliset raaka-aineet ruuassa
- kiertotalouden edistäminen
- ruokahävikin torjunta
- kierrätyksen tehostaminen

avoin viestintä ja raportointi vastuullisuusteemoista

vastuulliset tuotteet ja tuotekehitys, esimerkiksi ilmastoystävälliset pizzat

työllistäminen

yrittäjyyden kehitys

työhyvinvointi ja -turvallisuus ravintolatyöyhteisöissä

monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja mukaan ottaminen ravintolatyöyhteisöissä

kotimaisuus ja paikallinen tuotanto ruuassa

laadukas johtaminen ketjussa ja ravintoloissa

asiakkaille työkalut ja ohjaus kestäväan kulutukseen

kotipizzalaisten urakehitys ja koulutus

Hyvien puolella -missioon perustuva yrityskulttuuri

ruuan ravintosisältö ja hyvinvointivaikutukset

ihmisoikeudet hankintaketjussa

eläinten hyvinvointi ja oikeudet hankintaketjussa

järjestöyhteistyö ja hyväntekeväisyys

*Liite 1. 2 Kyselykaavake*


tietosuoja ja -turva

luonnon monimuotoisuuden tukeminen

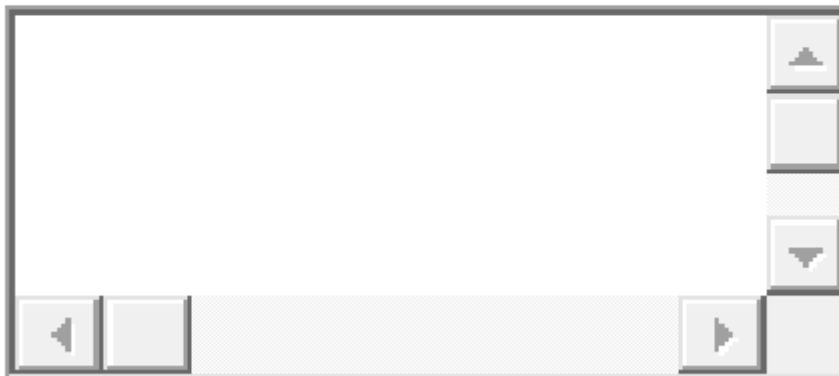
uussuomalaisten kotouttaminen

yritysaktivismi ja ajatusjohtajuus ravintola-alalla

Miksi juuri nämä asiat ovat sinulle tärkeitä? (yllä valitut)

A large, empty rectangular text input field with a thin border. On the right side, there are three vertically stacked buttons: a small upward-pointing triangle, a square, and a small downward-pointing triangle. On the bottom left, there is a left-pointing triangle button, a square button, and a right-pointing triangle button. The bottom right corner has a square button.

Onko jokin muu vastuullisuusasia (ei listalla) sinulle erittäin tärkeä?

A large, empty rectangular text input field with a thin border. On the right side, there are three vertically stacked buttons: a small upward-pointing triangle, a square, and a small downward-pointing triangle. On the bottom left, there is a left-pointing triangle button, a square button, and a right-pointing triangle button. The bottom right corner has a square button.

**Kiitos avustasi!**

**Lähetä vastaukset**

*Liite 1. 3 Kyselykaavake*