



jamk

Sertifioitujen johtamisjärjestelmien huomioiminen yrityksen vastuullisuuden johtamisessa

Matti Huvinen

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Helmikuu 2024

Kestävä energia- tutkinto-ohjelma (YAMK)

Huvinen, Matti

Sertifioitujen johtamisjärjestelmien huomioiminen yrityksen vastuullisuuden johtamisessa

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Helmikuu 2024, 66 sivua.

Kestävä energia tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö ylempi AMK.

Julkaisun kieli: Suomi.

Julkaisulupa avoimessa verkossa: Kyllä.

Tiivistelmä

Sertifioidut johtamisjärjestelmät auttavat yrityksiä toteuttamaan sekä luomaan uskottavan johtamisjärjestelmän, jolla voidaan vahvistaa yritysten kykyä vastata kasvaviin odotuksiin ja vaatimuksiin, joita yrityksen sidosryhmät asettavat. Sertifioidut johtamisjärjestelmät osoittavat myös, että yritys on sitoutunut toteuttamaan ja ylläpitämään järjestelmien asettamat vaatimat kaikissa toimintaprosesseissaan.

Tehtävänä oli tehdä toimialojen johtoryhmien jäsenille vastuullisuuskysely. Kyselyn tavoitteena oli selvittää vastuullisuuteen liittyviä lyhyen- ja pitkántähtäimen vaatimuksista ja niiden kehittymistä toimialalla, sekä hankinnan-, markkinoinnin- ja myynnin tavoitteissa.

Toteutustapana oli kvalitatiivinen, eli laadullinen kysely. Vastuullisuuskysely lähetettiin 31 johtoryhmien jäsenelle Suomessa, ja 5 johtoryhmien jäsenelle Ruotsissa ja Yhdysvalloissa. Vastausaikaa oli 2 viikkoa. Työn tuloksena saatiin vastauksia 16 kpl Suomesta, joka kattaa 51,6 % ryhmästä ja 3kpl Ruotsista sekä Yhdysvalloista, joka kattaa 60 % ryhmästä. Vastauksia käsiteltiin PESTEL- analyysillä sekä tekemällä jokaisesta analyysin osa-alueesta analyysin mukaiset johtopäätelmät.

Työssä tutkittiin kirjallisuuslähteiden avulla myös sitä, miten sertifioidut johtamisjärjestelmät saadaan tukemaan toimialajohtoryhmien toimintaa.

Saatujen tulosten perusteella voidaan todeta, että vastaajat ovat tunnistaneet vastuullisuuden liiketoiminnan kehittämisen keskeisenä osana ja pyrkimyksenä mukautumaan muuttuviin ympäristö- ja lainsäädäntövaatimuksiin hyödyntäen teknologian ja talouden tarjoamia mahdollisuuksia.

Avainsanat (asiasanat)

Vastuullisuus, sertifioidut johtamisjärjestelmät, sidosryhmät, laadullinen tutkimus, toimialajohtoryhmät, PESTEL- analyysi.

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

Ei.

Last name, First name & Last name, First name

Taking into account certified management systems in a company's sustainability management

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, February 2024, 66 pages.

Degree Programme in Sustainable Energy. Master's thesis.

Permission for open access publication: Yes.

Language of publication: Finnish.

Abstract

Certified management systems help companies implement and create a credible management system that can strengthen their ability to respond to growing expectations and demands set by their stakeholders. Certified management systems also demonstrate that a company is committed to implementing and maintaining the requirements set by the systems in all its operational processes.

The task was to conduct a sustainability survey for members of industry leadership teams. The aim of the survey was to identify short-term and long-term sustainability requirements and their development in the industry, as well as objectives in procurement, marketing, and sales.

The approach was qualitative, i.e., a qualitative survey. The sustainability survey was sent to 31 leadership team members in Finland, and 5 leadership team members in Sweden and the United States. There was a 2-week response time. As a result of the work, 16 responses were received from Finland, covering 51.6% of the group, and 3 from Sweden and the United States, covering 60% of the group. The responses were processed using PESTEL-analysis and by making conclusions for each area of the analysis accordingly.

The work also explored, with the help of literature sources, how certified management systems can support the activities of industry leadership teams.

Based on the results obtained, it can be concluded that the respondents have recognized sustainability as a central part of business development and an effort to adapt to changing environmental and legislative requirements by leveraging opportunities provided by technology and the economy.

Keywords/tags (subjects)

Sustainability, certified management systems, stakeholders, qualitative research, industry leadership teams, PESTEL analysis.

Miscellaneous (Confidential information)

No.

Sisältö

1	Sertifioidut johtamisjärjestelmät yrityksen strategian tukena.....	3
2	Työn toimeksiantaja ja tavoitteet	4
2.1	Lähtökohdat	4
2.2	Tavoitteet ja tietoperusta.....	5
3	Sertifioidut johtamisjärjestelmät	6
3.1	ISO 9001	7
3.2	ISO 14001	8
3.3	ISO 45001	10
3.4	ISO 50001	11
4	Strategian painopisteet ja haasteet	13
4.1	Vastuullisuus osana yrityksen strategiaa	13
4.2	Strategian jalkautuksen haasteet	14
5	Kojan strategiatyöskentely	15
5.1	Kojan strategia.....	15
5.2	Sidosryhmätyöskentely	16
5.3	Omistajastrategia	17
5.4	Strategiatyön johtamisen prosessi	17
6	Strategiatyöskentely.....	18
6.1	Strategiatyöskentelyn haasteet.....	18
6.2	OKR-malli strategiatyöskentelyn työkaluna.....	19
6.3	OKR-mallin kilpailuedut	20
6.4	OKR-mallin mittarit.....	21
6.5	Tiimityöskentely ja tavoitteet.....	21
6.6	OKR-mallin vahvuudet.....	22
6.7	Esimerkki OKR- mallin käytöstä	23
7	Tutkimus.....	26
7.1	Tutkimusongelmasta lopputuloksiin.....	26
7.2	Hyvä tieteellinen käytäntö.....	27
7.3	Tutkimismenetelmät ja aineiston keruu	28
7.4	Tutkimuksen toteutus suunnitelma ja esitetyt kysymykset.....	29
7.5	Tulosten käsittely ja aineiston analysointi PESTEL- analyysillä	31
7.6	Tutkimustyön eettisyys ja luotettavuus.....	33

8 Tutkimuksen tulokset	34
8.1 Tutkimuksen vastausjakaumat	34
8.2 Kyselytutkimuksen tulokset ja yhteenvedot	35
8.3 Kirjallisuustutkimuksen tulokset.....	45
9 Johtopäätökset ja pohdinta	48
9.1 Johtopäätökset.....	48
9.2 Pohdinta	51
Lähteet.....	54
Liitteet.....	56
Liite 1.Haastattelun vastaukset Suomi	56
Liite 2.Haastattelun vastaukset Englanti	64
 Kuviot	
 Kuvio 1. Kojan strategia 2022-2025.....	16
Kuvio 2. Hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatteet	27
Kuvio 3. Kyselyn toteutus vaiheittain	29
Kuvio 4. PESTEL-analyysin viitekehys.	32
Kuvio 5. Kotimaan kyselyn vastausjakautumat	34
Kuvio 6. Ulkomaiden kyselyn vastausjakautumat	35
Kuvio 7. OKR- malli kaaviona.....	46
Kuvio 8. OKR- malli kaaviona toimialajohtoryhmille	47
Kuvio 9. Kyselyn tuloksien yhteenveto kaaviona.....	51

1 Sertifioidut johtamisjärjestelmät yrityksen strategian tukena

Viime vuosina tapahtunut yritysten vastuullisuuden kehitys on saanut lisävauhtia sertifioiduista johtamisjärjestelmistä, jotka ovat tarjonneet yrityksille konkreettisia välineitä vastuullisuustyönsä kehittämiseen. Johtamisjärjestelmät toimivat paitsi mittareina myös ohjaajina yritysten pyrkimyksissä kohti kestävämpää ja eettisempää toimintaa. Yritysvastuu ja kestävä kehityksen periaate mielletään eduksi, joka edistää ja vauhdittaa yrityksen kilpailukykyä. Niskala, Tarna-Mani, Puroila ja Pajunen (2019, 11) toteavatkin yritysvastuun osa-alueiden liittyvän yrityksen kilpailukykyyn usealla tavalla. Toisaalta se on riskienhallintaa, sekä enenevässä määrin uusien liiketoimintamahdollisuuksien lähde.

Sertifioidut johtamisjärjestelmät eivät ainoastaan auta yrityksiä tunnistamaan ja hallinnoimaan vastuullisuuteen liittyviä riskejä, vaan ne myös ohjaavat yrityksiä kohti jatkuvaa parantamista. Tämä on erityisen tärkeää, kun otetaan huomioon, että vastuullisuus on jatkuvasti kehittyvä alue, joka vaatii sopeutumista uusiin haasteisiin ja mahdollisuuksiin. Sertifioidut johtamisjärjestelmät tarjoavat yrityksille sekä rakenteen että uskottavuuden johtamiseen. Ne vahvistavat yritysten kykyä vastata kasvaviin odotuksiin ja vaatimuksiin, joita yrityksen sidosryhmät kuten sijoittajat, asiakkaat, yhteistyökumppanit, lainsäätäjät ja yhteiskunta laajemmin asettavat. Tämä yhdistelmä sisäisestä kehityksestä ja ulkoisesta tunnustuksesta muodostaa olennaisen osan nykyaikaista yritysvastuuta.

Vastuullisuus ohjaa tulevaisuudessa yhä enemmän yrityksen toimintaa ja siihen liittyvää johtamista. Tämän opinnäytetyön juuret tulevat vuodelta 2020, jolloin Koja-Yhtiöiden strategiaan nostettiin vastuullisuus merkittävään rooliin. Huvisen (2020) opinnäytetyössä; ”Yritysvastuun huomiointi yrityksen viestinnässä ja toiminnassa” tutkittiin sidosryhmille lähetetyllä kyselyllä mielikuvaa yrityksen onnistumisesta yritysvastuun eri osa-alueilla, sekä niiden merkityksestä vastaajalle.

2 Työn toimeksiantaja ja tavoitteet

2.1 Lähtökohdat

Opinnäytteen toimeksiantajana toimi suomalainen perheyrittäjä Koja- Yhtiöt Oy.

”Suomalainen Koja Group on vastuullisella otteella toimiva perheyrittäjä, joka tarjoaa älykkäitä ja energiatehokkaita ilmankäsittelyratkaisuja laivoihin ja kiinteistöihin sekä puhallinratkaisuja teollisuuteen. Toteutamme kohdekohtaiset ratkaisut, tuotteet ja palvelut alusta loppuun tehokkaasti ja turvallisesti – lähes 90 vuoden kokemuksella. Kehitämme toimintaamme jatkuvasti vieläkin paremmaksi ja ympäristön kannalta kestäväksi, hiilijalanjälkeä pienentäen.”

Perustettu v. 1935

Liikevaihto (2022) 119M€

Päätoimipaikka: Tampere

Henkilöstö yhteensä lähes 500

Toimipaikat: Suomi, Ruotsi ja USA

(Koja-yhtiöt. N.d.).

Työn lähtökohdaksi oli selvittää toimialajohtoryhmien näkemykset toimialoihin liittyvään vastuullisuuteen. Tehtävänä oli tehdä toimialojen johtoryhmien jäsenille vastuullisuuskysely. Kyselyn tavoitteena oli selvittää vastuullisuuden liittyviä lyhyen- ja pitkän tähtäimen vaatimuksista ja niiden kehittymistä toimialalla, sekä hankinnan-, markkinoinnin- ja myynnin tavoitteissa. Toteutustavaksi valikoitui kvalitatiivinen, eli laadullinen kysely.

Tehtävänä oli myös selvittää kirjallisuuslähteiden avulla myös sitä, miten sertifioidut johtamisjärjestelmät saadaan tukemaan toimialajohtoryhmien toimintaa.

2.2 Tavoitteet ja tietoperusta

Koja Yhtiöissä on toimintakäsikirja, jossa määritellään vastuullisuus- (laatu, terveys, turvallisuus, ympäristö ja energia) päämäärät ja tavoitteet johtoryhmän toimesta kolmevuotisjaksolle. Tarvittaessa päämääriä täsmennetään vuosittain. Vastuullisuustavoitteet määritellään vuosittain tukemaan toimintoja ja kehitystä kohti asetettuja päämääriä. Tavoitteiden toteutumista ja tuloksia seurataan sekä liiketoiminnoissa että johtoryhmän toimesta. Kehitysjohtajan mukaan nykyinen strategiatyöprosessi koetaan hyvin kuvatuksi ja toimivaksi (Kärki 2023.). Johtoryhmätyöskentely on laajentunut syksyllä 2023 perustetuilla toimialakohtaisilla johtoryhmillä. Koja- Yhtiöiden kolmella toimialalla (laivat, kiinteistöt, teollisuus) on omat toimialajohtoryhmänsä, joka vastaavat toimialojen liiketoiminnan kehittämistä. Myös Jalasjärven tehtaalla sekä Koja USA Inc:ssä on omat nimetyt johtoryhmät. Laajennetun johtoryhmätyöskentelyn tavoitteena on lisätä yhteistyötä ja ymmärrystä yli yksikkö- ja yritysrajojen, myös maantieteellisesti. Tuloksellinen yhteistyö on ratkaiseva tekijä konsernin menestyksessä. Johtoryhmissä tuodaan yhteen eri osa-alojen osaaminen, jotta toimintaa voidaan kehittää ottamalla laajemmin eri näkökulmat huomioon. (Koja-yhtiöt. N.d.).

Tiedolla johtamisen ydinajatuksena on, että päätöksenteon tulisi perustua tietoon ja faktoihin sen sijaan että päätökset tehtäisiin intuitiolla tai kokemuksella. Edellä mainitun takia, tulisikin yrityksen strategiassa ottaa huomioon sidosryhmien arvostukset toiminnassa, tuotteissa ja palveluissa.

Työn tavoitteena oli tutkia toimialojen johtoryhmien jäsenille lähetetyllä vastuullisuuskyselyllä näkemyksiä vastuullisuuteen liittyviä lyhyen- ja pitkäntähtäimen vaatimuksista ja niiden kehittymistä toimialalla, sekä hankinnan-, markkinoinnin- ja myynnin tavoitteissa. Työssä tutkittiin myös kirjallisuuslähteitä käyttäen, miten sertifioidut johtamisjärjestelmät voidaan ottaa huomioon ja tavoitteena on luoda toimintamalli, jota voitaisiin käyttää toimialakohtaisten johtoryhmien toiminnassa. Aikaisempia tutkimuksia aiheesta, miten sertifioidut johtamisjärjestelmät tukevat johtamista, selvitettiin tutustumalla aikaisempiin tutkimuksiin ja opinnäytetöihin sekä alan kirjallisuuteen. Tutkimuksen laadullisen kyselyn tekemiseen, tulosten käsittelyyn, dokumentointiin, hallintaan, julkaisuun, esittämiseen ja eettisiin kysymyksiin haettiin tietoa lähdekirjallisuudesta.

Opinnäytetyön tietoperusta perustuu sertifioitujen johtamisjärjestelmien toimintamalleihin ja ohjeisiin, joiden sisältöön perehdyttiin tutkimalla johtamisjärjestelmien standardeja.

Tietoperustan pohjana käytettiin toimeksiantajan nykyiseen toimialojen strategiaproessin kuvausta sekä tutkijan omaa koemusta strategiatyöskentelyn osapuolena.

Opinnäytetyö on kehittämistutkimus. Se on kehittämistyön ja tutkimuksen yhdistelmä. Kehittämistutkimuksessa lähtökohtana on, että prosessissa on havaittu jokin ongelma ja sille halutaan löytää ratkaisu sekä halu kehittää prosessia paremmaksi. Kehittämistutkimus sopii opinnäytetyöhön, koska siinä tähdätään aina muutokseen. (Kananen 2015, 33, 39).

3 Sertifioidut johtamisjärjestelmät

Sertifioidut johtamisjärjestelmät ovat standardien mukaisia hallintajärjestelmiä, jotka on suunniteltu auttamaan yrityksiä saavuttamaan asetettuja tavoitteita ja parantamaan toimintaansa eri osa-alueilla. Ne voivat lisätä luottamusta sidosryhmien keskuudessa, auttaa saavuttamaan sääntelyvaatimukset ja kilpailemaan tehokkaammin markkinoilla. Lisäksi ne tukevat yritysten kestävä kehitystä ja vastuullista liiketoimintaa.

Sertifioidut johtamisjärjestelmät kuten ISO 9001, ISO 14001 ja ISO 50001 ohjaavat jatkuvaan parantamiseen, joka rohkaisee organisaatioita laatimaan suunnitelmia, asettamaan tavoitteita ja prosesseja haluttujen tulosten saavuttamiseksi ja toteuttamaan prosesseja järjestelmällisesti. Sertifioidut johtamisjärjestelmät neuvovat myös seuraamaan ja arvioimaan prosesseja niiden tavoitteiden, lainsäädännön ja muiden vaatimusten mukaisesti. Lisäksi ne opastavat tulosten raportoinnissa ja korjaavien toimenpiteiden käyttöönotossa organisaation toiminnan jatkuvan kehittämisen edistämiseksi. Sertifioinneista ja sertifikaateista löytyy tietoa, mutta niiden liittämistä yrityksen johtamismalleihin vähemmän.

Koja- Yhtiöissä on käytössä alla olevat kansainväliset sertifioidut johtamisjärjestelmät. Johtoryhmillä ja laatujohtajalla on vastuu ja valtuudet toteuttaa ja seurata toimenpiteitä standardien ISO 9001, 14001, ISO 45001 ja ISO 50001 vaatimusten täyttämiseksi ja jokaisella työntekijällä on vastuu oman työnsä laadukkaasta tekemisestä, oman ja muiden turvallisuuden huomioiden sekä ympäristöä turhaan kuormittamatta. (Koja-yhtiöt. N.d.).

Koja- Yhtiöissä käytössä olevat sertifioidut johtamisjärjestelmät:

- Laatu ISO 9001:2015
- Ympäristö ISO 14001:2015
- Työterveys ja -turvallisuus ISO 45001:2018
- Energia ISO 50001:2018

3.1 ISO 9001

Laadunhallintajärjestelmän käyttöönotto on organisaation strateginen päätös, joka voi auttaa sitä parantamaan kokonaisvaltaista suorituskyykyään ja joka toimii hyvänä perustana kestävän kehityksen mukaisille hankkeille (SFS-EN ISO 9001:2015, 5.).

ISO 9001 on kansainvälinen standardi, joka määrittelee laadunhallinnan vaatimukset. ISO 9001 julkaistiin ensimmäisen kerran vuonna 1987. Standardi on päivitetty useita kertoja sen jälkeen, jotta se pysyisi ajan tasalla ja vastaisi muuttuviin liiketoiminnan tarpeisiin ja vaatimuksiin. Merkittävät päivitykset on tehty vuosina 1994, 2000, 2008 ja viimeisimpänä vuonna 2015, jolloin julkaistiin nykyinen versio, ISO 9001:2015. (History of ISO 9001 2019.). ISO 9001 on suunniteltu auttamaan organisaatioita varmistamaan, että heidän tuotteensa ja palvelunsa täyttävät asiakkaiden sekä sovellettavien lainsäädännöllisten ja sääntelyllisten vaatimusten laatuvaatimukset. Samalla se pyrkii parantamaan asiakastytyväisyyttä. Standardi keskittyy useisiin keskeisiin laadunhallinnan periaatteisiin, kuten asiakaskeskeisyyteen, johtajuuteen, ihmisten osallistumiseen, prosessilähtöiseen lähestymistapaan, jatkuvaan parantamiseen, faktoihin perustuvaan päätöksentekoon ja suhteiden hallintaan. Yksi ISO 9001:n tärkeimmistä piirteistä on sen joustavuus. Se on sovellettavissa minkä kokoisiin ja tyyppisiin organisaatioihin tahansa, teollisuudenalasta riippumatta. Tämä tekee siitä yhden maailman laajimmin käytetyistä laadunhallintastandardeista (ISO 9001 Laadunhallinnan standardisarja. N.d.).

Standardi edellyttää asiakaslähtöisyyttä ja asiakastyytyväisyyden huomioon ottamista, seuraavin toimenpitein:

- Asiakastarpeiden ja -vaatimusten ymmärtäminen: Organisaation on tunnistettava ja ymmärrettävä asiakkaidensa tarpeet ja vaatimukset. Tämä sisältää sekä nimenomaisesti ilmaistut että oletetut vaatimukset
- Asiakastyytyväisyyden seuranta ja mittaaminen: Organisaation tulee säännöllisesti seurata ja mitata asiakastyytyväisyyttä. Tämä voi tapahtua asiakaspalautteen, asiakastutkimusten, markkinatutkimusten tai muiden menetelmien kautta
- Asiakasvaatimusten täyttäminen: Organisaation tulee varmistaa, että se täyttää asiakkaidensa vaatimukset. Tämä tarkoittaa tuotteiden tai palveluiden toimittamista luvatus laadun, määrän ja aikataulun mukaisesti
- Asiakassuhteiden hallinta: Organisaation tulee ylläpitää hyviä asiakassuhteita. Tämä sisältää avoimen viestinnän, asiakaspalautteen käsittelyn ja jatkuvan parantamisen pyrkimykset
- Jatkuva parantaminen: ISO 9001 korostaa jatkuvaa parantamista, mikä tarkoittaa, että organisaatioiden tulee jatkuvasti pyrkiä parantamaan prosessejaan asiakastyytyväisyyden lisäämiseksi.

3.2 ISO 14001

Tämän kansainvälisen standardin tarkoitus on tarjota organisaatioille viitekehys ympäristönsuojeluun ja muuttuviin ympäristöolosuhteisiin reagoimiseen siten, että säilytetään tasapaino yhteiskuntaan ja talouteen liittyvien tarpeiden kanssa. Tässä asiakirjassa määritellään vaatimuksia, joita noudattamalla organisaatio voi saavuttaa sen ympäristöjärjestelmälleen asettamat halutut tulokset. (SFS-EN ISO 14001:2015, 5.).

ISO 14001 standardi määrittelee ympäristönhallintajärjestelmien periaatteet ja vaatimukset. Standardi on suunniteltu auttamaan organisaatioita parantamaan ympäristösuorituskykyään tehokkaan ympäristönhallintajärjestelmän kautta. ISO 14001:n keskeiset elementit sisältävät ympäristöpolitiikan, suunnittelun, toteutuksen ja toiminnan, tarkistuksen ja johtamisen.

Standardi edellyttää organisaatiolta sitoutumista jatkuvaan parantamiseen ja lainsäädännön sekä muiden sitoumusten noudattamiseen (ISO 14001 Ympäristöjohtamisen standardisarja. N.d.).

Standardi, edellyttää sitoutumista jatkuvaan parantamiseen sekä lainsäädännön ja muiden sitoumusten noudattamiseen seuraavasti:

- Sitoutuminen ympäristölainsäädännön noudattamiseen: Organisaation on tunnistettava ja ymmärrettävä kaikki relevantit ympäristölainsäädännöt ja -määräykset, jotka koskevat sen toimintaa. Tämä sisältää paikalliset, kansalliset ja kansainväliset ympäristölait ja -säädökset
- Muiden sitoumusten tunnistaminen ja noudattaminen: Tämä voi sisältää teollisuusnormeja, asiakasvaatimuksia tai vapaaehtoisia sitoumuksia, kuten kestävän kehityksen tavoitteita tai ympäristömerkkejä
- Jatkuva parantaminen: ISO 14001 vaatii organisaatioita asettamaan ja tarkistamaan ympäristötavoitteita ja -suorituskyvyn mittareita, sekä suunnittelemaan ja toteuttamaan toimenpiteitä niiden saavuttamiseksi. Tämä sisältää ympäristövaikutusten vähentämisen, resurssitehokkuuden parantamisen ja jätteen minimoinnin
- Ympäristöpolitiikan laatiminen: Organisaation on laadittava ympäristöpolitiikka, joka heijastaa sen sitoutumista ympäristölainsäädännön noudattamiseen, ympäristövaikutusten hallintaan ja jatkuvaan parantamiseen
- Riskien ja mahdollisuuksien arviointi: Organisaation tulee arvioida ympäristöön liittyviä riskejä ja mahdollisuuksia sekä kehittää strategioita niiden hallitsemiseksi
- Henkilöstön osallistuminen ja koulutus: Henkilöstön osallistumista ja tietoisuuden lisäämistä ympäristöasioissa tuetaan koulutuksella ja viestinnällä
- Sidosryhmien kanssa kommunikointi: Organisaation tulee viestiä tehokkaasti sidosryhmien kanssa ympäristöasioista ja niiden hallinnasta.

3.3 ISO 45001

Työterveys- ja työturvallisuusjärjestelmän (TTT-järjestelmän) käyttöönoton tarkoitus on auttaa organisaatiota edistämään työpaikan turvallisuutta ja terveellisyttä, ehkäisemään työhön liittyviä vammoja ja terveyden heikentymistä sekä parantamaan jatkuvasti sen työterveys- ja työturvallisuustoiminnan tasoa. (SFS-EN ISO 45001:2018, 5.).

ISO 45001 on kansainvälinen standardi, joka keskittyy työterveyden ja työturvallisuuden hallintajärjestelmiin. ISO 45001 julkaistiin vuonna 2018. Se korvasi aiemman OHSAS 18001 -standardin ja tarjoaa kattavan viitekehyksen organisaatioiden työterveys- ja turvallisuusriskien hallintaan sekä työpaikan hyvinvoinnin parantamiseen. ISO 45001:n keskeisiä osa-alueita ovat työntekijöiden osallistuminen ja kuuleminen, työterveys- ja turvallisuusriskien hallinta, työympäristön vaarojen tunnistaminen ja niiden ehkäisy sekä jatkuva parantaminen. Standardi edellyttää myös ylemmän johdon sitoutumista ja johtajuutta työterveys- ja turvallisuuskysymyksissä (ISO 45001 Työterveyden ja työturvallisuuden standardisarja. N.d.).

Standardi edellyttää työterveyden ja turvallisuuden huomioonottamista seuraavasti:

- Vaarojen tunnistaminen ja riskien arviointi: Organisaation on tunnistettava työpaikalla esiintyvät vaarat ja arvioitava niihin liittyvät riskit. Tämä sisältää fyysiset, kemialliset, biologiset ja ergonomiset vaarat
- Työterveys- ja turvallisuuspolitiikan laatiminen: Organisaation tulee kehittää työterveys- ja turvallisuuspolitiikka, joka kuvastaa sitoutumista työntekijöiden terveyden ja turvallisuuden suojelemiseen
- Työntekijöiden osallistuminen ja kuuleminen: Työntekijöiden osallistuminen OHS-järjestelmän (Occupational Health and Safety, OHS) suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin on keskeistä. Tämä voi sisältää esimerkiksi turvallisuuskulttuurin edistämisen ja työntekijöiden koulutuksen

- Johtajuus ja sitoutuminen: Johtajuudella on keskeinen rooli työterveys- ja turvallisuusjärjestelmän menestyksessä. Johtajien on osoitettava sitoutumista ja aktiivista osallistumista OHS:n hallintaan
- Riskien hallinta ja ehkäisy: Organisaation tulee toteuttaa toimenpiteitä tunnistettujen riskien hallitsemiseksi ja ehkäisemiseksi. Tämä voi sisältää teknisiä ratkaisuja, työtapojen muutoksia, turvallisuuskoulutusta ja hätätilanteiden ennaltaehkäisyä
- Jatkuvan parantamisen edistäminen: Tämä tarkoittaa säännöllistä arviointia ja parannusten tekemistä
- lainsäädännön ja säädösten noudattaminen: Organisaation on varmistettava, että se noudattaa kaikkia sovellettavia työterveys- ja turvallisuuslakeja ja -säädöksiä
- Sidosryhmien kanssa kommunikointi: Tehokas viestintä sidosryhmien, kuten työntekijöiden, toimittajien ja asiakkaiden kanssa on tärkeää OHS-järjestelmän onnistumisen kannalta.

3.4 ISO 50001

Tämän asiakirjan tarkoitus on auttaa organisaatiota vakiinnuttamaan järjestelmät ja prosessit, joita tarvitaan energiasuoritteiden jatkuvassa parantamisessa käsittäen energiatehokkuuden, energiankäytön ja energian kulutuksen. Tämä asiakirjaa yksilöi organisaation energianhallintajärjestelmälle asetettavat vaatimukset. Energianhallintajärjestelmän onnistunut käyttöönotto edistää energiasuoritteiden parantumisen työkaluina. Onnistuminen riippuu organisaation kaikkien tasojen sitoutumisesta, erityisesti ylimmän johdon. Monissa tapauksissa asiaan liittyy organisaation työkaluina muutoksia. (SFS-EN ISO 50001:2018, 6.).

ISO 50001 korostaa järjestelmällistä lähestymistapaa energianhallintaan, mukaan lukien energian käytön ja kulutuksen mittaaminen, tietojen dokumentointi, prosessien ja laitteiden tehokkuuden seuranta, sekä jatkuvan parantamisen edistäminen. Tämä auttaa organisaatioita tunnistamaan ja hyödyntämään energiansäästömahdollisuuksia, mikä vähentää ympäristövaikutuksia ja kustannuksia. ISO 50001 standardi auttaa organisaatioita vähentämään energiankulutustaan, pienentämään kasvihuonekaasupäästöjä ja muita ympäristövaikutuksia sekä parantamaan kustannustehokkuutta.

Standardin soveltaminen parantaa organisaation mainetta vastuullisena toimijana (ISO 50001 Energiahallinnan standardisarja. N.d.).

Standardi edellyttää energiahallinnan huomioonottamista seuraavasti:

- Energianhallintajärjestelmän perustaminen: Organisaatioiden tulee kehittää ja ottaa käyttöön energianhallintajärjestelmä, joka määrittelee prosessit ja käytännöt energiatehokkuuden parantamiseksi
- Energiapolitiikan laatiminen: Organisaation on laadittava energiapolitiikka, joka heijastaa sitoutumista energiatehokkuuteen, energian säästämiseen ja jatkuvaan parantamiseen
- Energiatavoitteiden ja -toimenpiteiden asettaminen: Organisaation on asetettava selkeitä energiatavoitteita ja kehitettävä toimenpiteitä niiden saavuttamiseksi. Tämä sisältää energiankulutuksen vähentämisen, energiatehokkuuden parantamisen
- Energian suorituskyvyn seuranta ja mittaus: Organisaation on seurattava ja mitattava säännöllisesti energiankulutustaan ja arvioitava suorituskykyään suhteessa asetettuihin energiatavoitteisiin
- Energiarevisiointit ja -analyysit: Säännölliset energiarevisiointit ja -analyysit auttavat tunnistamaan alueet, joilla energiatehokkuutta voidaan parantaa
- Henkilöstön koulutus ja osallistuminen: Työntekijöitä tulee kouluttaa energiatehokkuuden merkityksestä ja heidän roolistaan sen saavuttamisessa
- Jatkuvan parantamisen edistäminen: Organisaation tulee arvioida säännöllisesti energianhallintajärjestelmänsä tehokkuutta ja tehdä tarvittavia parannuksia
- Sidosryhmien kanssa kommunikointi: Tehokas viestintä sidosryhmien kanssa energianhallintaan liittyvissä asioissa.

Kaikki edellä olevat ISO standardit perustuvat Plan-Do-Check-Act -malliin (PDCA), joka on jatkuva parannusprosessi. Malli kannustaa organisaatioita suunnittelemaan ja määrittelemään tavoitteet ja prosessit tarvittavien tulosten saavuttamiseksi sekä toteuttamaan prosessit järjestelmän mukaisesti. Standardit ohjaavat seuraamaan ja mittaamaan prosesseja suhteessa tavoitteisiin, lainsäädäntöön ja muihin vaatimuksiin. Standardit ohjaavat raportoimaan tulokset sekä ottamaan käyttöön toimenpiteitä toiminnan jatkuvaan parantamiseen.

4 Strategian painopisteet ja haasteet

4.1 Vastuullisuus osana yrityksen strategiaa

W. Chan Kim ja Renée Mauborgne toteavat kirjassaan *Sinisen meren strategia* (2015, 15.) että kilpailu ei tule olla strategisen ajattelun keskiössä. Heidän mielestään yritykset antavat kilpailun ohjata strategiaansa, jolloin strategiassa on kilpailu asiakkaan sijaan. Tuloksena on, että yrityksen aika kuluu ja huomio kiinnittyy kilpailijoiden arvioimiseen ja heidän strategisiin toimiinsa vastaamiseen sen sijaan että yritys ymmärtäisi miten luoda arvonnostoa asiakkailleen. Tämä lähestymistapa korostaa arvon innovaatiota, joka yhdistää innovaation, hinnan, kustannukset ja laadun, luoden arvoa sekä yritykselle että asiakkaille. Kim ja Mauborgne (2015, 17–18.) painottavat myös strategian suunnittelun ja toteutuksen tärkeyttä, erilaistumisen ja kustannustehokkuuden tasapainottamista, sekä vastarinnan voittamista ja organisaatiokulttuurin muuttamista. Näiden elementtien kautta "Sinisen meren strategia" tarjoaa uuden näkökulman liiketoiminnan kasvattamiseen luomalla uusia markkinoita ja välttämällä suoraa kilpailua.

Vastuullisuus on noussut yhdeksi tärkeäksi arvoa luovaksi kilpailutekijäksi, jossa läpinäkyvyys ja rehellisyys ovat avainasemassa, kun yritykset pyrkivät osoittamaan avoimuuttaan toimintatavoissaan, kuten raaka-aineiden hankinnassa, tuotantoprosesseissa ja työoloissa. Samalla ympäristöystävällisyys on yhä tärkeämpää; energiatehokkuus, vähäpäästöiset tuotantoprosessit, kestävien materiaalien käyttö ja kierrätys ovat olennaisia osia tässä. Lisäksi sosiaalinen vastuu, kuten työntekijöiden hyvinvoinnin parantaminen, oikeudenmukaiset kaupankäyntikäytännöt ja yhteisöjen tukeminen, korostavat yritysten sitoutumista laajemman yhteiskunnallisen hyvän edistämiseen.

Asiakkaan osallistaminen vastuullisuustoimiin, luo lisäarvoa ja syventää asiakassuhteita. Vastuullisesti tuotettujen tuotteiden ja palveluiden tarjoaminen, kuten eettisesti hankitut ja pienipäästöiset raaka-aineet vastaavat asiakkaiden kasvavaan kysyntään eettisiä vaihtoehtoja kohtaan.

Sirpa Juutinen (2016, 19.) korostaa asiakkaiden vastuullisuusodotusten ymmärtämisen merkitystä yritysvastuun kannalta. Hän huomauttaa, että jos yrityksen tarjoamat tuotteet ja palvelut eivät vastaa näitä odotuksia, seurauksena voi olla myynnin väheneminen ja kannattavuuden heikentyminen.

Juutinen painottaa, että asiakkaiden odotusten täyttäminen tai täyttämättä jättäminen vaikuttaa suoraan yrityksen talouteen. Hän myös varoittaa, että huonot strategiset päätökset, kuten fossiilisten raaka-aineiden käytön jatkaminen, voivat olla taloudellisesti kalliita.

Juutinen viittaa tutkimuksiin ja signaaleihin, jotka ovat varoittaneet ilmastonmuutoksesta ja sen vaikutuksista ihmisten mielipiteisiin, johtuen lopulta poliittisiin päätöksiin ja säädöksiin. Hän toteaa, että näihin heikkoihin signaaleihin reagoimattomuus ja ennakoimattomuus liiketoiminnassa näyttävät strategiset seurausvaikutuksensa. (Juutinen 2016, 19–25.).

Tehokas viestintä ja markkinointi ovat keskeisiä vastuullisuuden arvon välittämisessä asiakkaille, ja niiden avulla yritykset voivat selkeästi kommunikoida vastuullisia toimiaan ja niiden hyötyjä sekä asiakkaille että yhteiskunnalle. Innovatiivisuus ja kehityksen edistäminen vastuullisuuden alueella auttavatkin yrityksiä pysymään alansa edelläkävijöinä ja osoittamaan asiakkailleen sitoutumisensa pitkäaikaiseen arvonluontiin.

4.2 Strategian jalkautuksen haasteet

Kimin ja Mauborgnen käsittelevät myös sitä, miten organisaation sisäiset esteet voidaan voittaa strategian jalkauttamisessa (2015, 213–214.). He korostavat, että strategian onnistunut toteuttaminen edellyttää organisaatiokulttuurin muutosta ja henkilöstön sitoutumista. Tämä tarkoittaa, että johdon on oltava aktiivisesti mukana muutoksessa ja kommunikoitava selkeästi strategian tavoitteet ja hyödyt koko organisaatiolle.

Yritysjohto saattaa usein olettaa, että kaikki työntekijät ovat yhtä kiinnostuneita yrityksen kokonaisstrategiasta ja sen menestyksestä. He voivat pitää tärkeänä, että jokainen työntekijä ymmärtää ja omaksuu yrityksen strategian, pitäen sitä olennaisena yrityksen menestymiselle. Kuitenkin kaikki työntekijät eivät välttämättä koe yksityiskohtia yhtä merkityksellisinä. Työntekijöitä kiinnostaa tyypillisesti eniten heidän oma välitön työympäristönsä ja miten strategiset päätökset vaikuttavat heidän päivittäiseen työhönsä ja henkilökohtaiseen tilanteeseensa.

Kimin ja Mauborgnen mielestä (2015, 213–214.), että yrityksen yksi keskeisistä haasteista on henkilöstön vastarinnan voittaminen. Vastarinta johtuu usein pelosta ja epävarmuudesta, joten on tärkeää, että johto osoittaa empatiaa ja ymmärrystä näitä tunteita kohtaan.

He suosittelivat avoimen dialogin ja osallistavan johtamistyylin käyttöä, jotta henkilöstö voi tuntea olevansa osa muutosta ja ymmärtää, miten uusi strategia hyödyttää heitä ja koko organisaatiota. Usein onkin tarvetta rikkoa vanhoja toimintamalleja ja rohkaista uudenlaista ajattelua. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi perinteisten hierarkioiden ja byrokratioiden vähentämistä, jotta luovuus ja innovaatiot pääsevät paremmin esiin.

On myös tärkeää juurruttaa uusi strategia osaksi organisaation arkea konkreettisin toimenpitein ja prosessein. Organisaation sisäisten esteiden voittaminen strategian jalkauttamisessa vaatii selkeää viestintää, henkilöstön osallistamista, vanhojen toimintamallien uudistamista ja uuden strategian juurruttamista organisaation arkeen. Tämän avulla voidaan varmistaa, että strategia ei jää pelkäksi suunnitelmaksi, vaan se toteutuu ja elää organisaation jokapäiväisessä toiminnassa.

5 Kojan strategiatyöskentely

5.1 Kojan strategia

Koja- Yhtiöt Oy on vastuullinen perheyriety, joka kehittää ja valmistaa korkealaatuisia ja energiatehokkaita ilmankäsittelyratkaisuja.

Kojan päämääränä on ympäristön kuormituksen jatkuva minimointi ja energiatehokkuuden huomiointi kaikessa toiminnassamme globaalisti. Haluamme vastata asiakkaiden tarpeisiin nyt ja tulevaisuudessa.

Siksi kehitämme jatkuvasti tuotteitamme ja palveluitamme huomioiden niiden koko elinkaaren aikaisen ympäristövaikutuksen.

Omassa toiminnassamme pyrimme hiilijalanjäljen tunnistamiseen ja pienentämiseen sekä hiilikädenjäljen tunnistamiseen ja kasvattamiseen. Päämääränämme on energiankulutuksen suhteellinen pienentäminen ja kestävien energiamuotojen käytön lisääminen. (Koja-yhtiöt. N.d.).



Kuvio 1. Kojan strategia 2022–2025. (Koja-yhtiöt. N.d.).

Kuten Kojan Yhtiöt Oy:n ympäristö- ja energiapolitiikka sekä strategia osoittavat ovat missio ja visio arvot keskeisiä ja toimintaa ohjaavia tekijöitä. Jotta asiakkaan arvostukset sekä missioon ja visioon kirjatut tavoitteet voidaan saavuttaa pitää johtamisjärjestelmän tukea toimintaa.

5.2 Sidosryhmätyöskentely

Kojan tärkeiden sidosryhmien ja niiden odotusten tunnistaminen ja huomiointi liiketoiminnassa ovat sidosryhmätyöskentelyn kulmakiviä. Sidosryhmät ovat merkittävä voimavara Kojan koko toiminnan kannalta. Kojan pyrkii aktiiviseen ja vuorovaikutukselliseen sidosryhmätyöskentelyyn. Kojan sidosryhmiä ovat mm. asiakkaat, suunnittelijat, toimittajat, alihankkijat, asiantuntijat, vakuutus- ja rahoituslaitokset sekä oppilaitokset. Sidosryhmien vaatimukset ja vaikutukset huomioidaan vuosittain päivitettävissä sidosryhmäanalyysissä. Sidosryhmäanalyysien yhteydessä päivitetään tarpeellisin osin myös sidosryhmäkohtaiset hallintamenettelyt.

Toimintaympäristötekijät ja sidosryhmät käsitellään laajasti ennen strategiatyön aloittamista. Toisin sanoen, toimintaympäristö- ja sidosryhmäanalyysi toimii strategiatyön pohjana. (Kojan sisäinen toimintakäsikirja. N.d.).

5.3 Omistajastrategia

Omistajien strategiatyön tuloksena saadaan omistajastrategia, jonka teemoina ovat missio, visio ja kansainvälistyminen. Lisäksi strategiassa määritellään kasvu, henkilöstötyytyväisyys, omavaraisuusaste, käyttöpääoma, liikevoitto, sekä asiakastyytyväisyys. Strategiatyöskentelyn tuloksena saadaan strategia lukuina, panostuksen painopistealueet, sekä toimeksianto.

5.4 Strategiatyön johtamisen prosessi

Strategiasta johdetaan toimintasuunnitelmat, joiden toteutumista seurataan toimialan johtoryhmässä ja Group johtoryhmässä. Yhteenvedot QHSEE tavoitteisiin peilaten läpikäydään myös johdon katselmuksissa. Toimintasuunnitelmissa tavoitteille asetetaan mittarit, aikataulu, toimenpiteet ja vastuuhenkilö. Strategian prosessijohtamisella ja toimialojen strategiatyöskentelyllä varmistetaan toiminnan tehokkuus ja tuotantokyky, jotta voidaan tuottaa asiakkaille vaatimuksien mukaisia tuotteita, laitteita ja palveluja. Prosessien riskit ja mahdollisuudet tunnistetaan ja prosessien suorituskkyä seurataan ja mitataan säännöllisesti.

Strategiatyöskentelyn tuloksena saadun toimeksiannon agendassa toimialojen johdolle ovat:

- Lähtökohtaolettamukset
- Suunta ja linjaukset
- Avainmenestystekijät
- Investoinnit
- Riskit
- Numerot.

6 Strategiatyöskentely

6.1 Strategiatyöskentelyn haasteet

Peter Druckerin kerrotaan lausuneen "Työkulttuuri syö strategian aamiaiseksi", joka on tunnettu käsite ja viittaa siihen, että yrityksen sisäiset arvot, toimintatavat, vakaumukset ja käyttäytymismallit ovat keskeisempiä sen menestykselle kuin erilliset strategiat ja suunnitelmat. Druckerin näkemyksen mukaan yrityksen strategia, olipa se kuinka suunniteltu tai hieno tahansa, ei ole tehokas, mikäli se ei ole linjassa yrityksen kulttuurin kanssa. Yrityskulttuuri on siis ratkaisevassa roolissa strategian onnistumisen kannalta.

Yritykseen kuuluvat kaikki yrityksessä työskentelevät, aina ylimmästä johdosta organisaation alimalle tasolle. Kim ja Mauborgne (2015, 21.) toteavat että, yritys erottuu pyrkimyksiensä erinomaisena ja johdonmukaisena toteuttajana vasta sitten, kun kaikki organisaation jäsenet noudattavat ja kannattavat strategiaa olosuhteista riippumatta. Paraskaan strategia ei toteudu, jos yrityksen työntekijöiden asenteet ja toiminta ei tue asetettuja strategisia tavoitteita. Henkilöstön sitoutuminen, asenteet ja käyttäytyminen vaikuttavat yrityksen sovitun strategian toteutumiseen ja sen edellytyksenä on, että henkilökunta sitoutuu sen toteuttamiseen joka tasolla.

Strategiatyöskentelyn haasteet liittyvät usein organisaation kykyyn mukautua jatkuvasti muuttuvaan ympäristöön, strategian selkeyteen ja kommunikointiin, resurssien riittävyyteen ja tehokkaaseen kohdentamiseen sekä henkilöstön sitouttamiseen ja osallistamiseen strategiaprosessiin. Haasteita voi myös syntyä päätöksenteon nopeuden ja monimutkaisten sidosryhmäsuhteiden hallinnassa. Strategian jalkauttaminen ja seuranta ovat myös kriittisiä vaiheita, joissa strategiset tavoitteet muutetaan konkreettisiksi toimiksi ja niiden vaikuttavuutta arvioidaan.

Kojan toimintamallissa toimialajohtoryhmien myötä strategiakenttä laajenee ja strategiatyön johtamiseen, strategian toimeenpanoon, seurantaan ja tulosten arviointiin tuleekin kiinnittää huomiota. Koska toimialajohtoryhmät edustavat erilaisia toimintoja kuten myynti- ja markkinointi, hankinta, tuotanto ym. niin johtamisjärjestelmien mukaisten vastuullisuusarvojen liittämistä strategisiin tavoitteisiin ja niiden toteutukseen tulisi pohtia jokaisen eri osa-alueen osalta.

Strategia on monipuolinen aihealue, joka yhdistää teoriaa, käytäntöä ja erilaisia ideologisia näkemyksiä. Strategia ja strategian jalkauttaminen on laaja kenttä ”isimejä” jossa aihetta käsitellään monesta eri tulokulmasta, jotka ovat sidottuja muiden muassa aikaan, kulttuuriin, ideologiaan, näkemyksiin, näkökulmiin ja organisaatorakenteeseen. Strategian jalkautuksesta ja strategiatyöskentelystä löytyy paljon kirjallisuutta ja opinnäytetöitä erilaisista menetelmistä. Kirjallisuudessa strategiatyöskentelyä käsitellään usein liikkeenjohdon, organisaatioteorian ja taloustieteen näkökulmista. Strategian onnistumien edellyttää kokonaisvaltaisuutta, jossa huomioidaan strategiatyöskentelyn eri vaiheet ja sen, miten strategiatyöskentely saadaan projektista prosessiksi. Strategiaprosessi palvelee työkaluna yrityksen johtamista ja sillä saadaan omistajien missio ja visio vietyä organisaation läpi niin että jokainen työntekijä tulee siitä tietoiseksi.

Seuraavassa kappaleessa kuvataan yhtä mallia kokonaisvaltaiseen strategiatyöskentelyyn, joka voisi sopia yrityksen strategiatyöskentelyn pohjaksi.

6.2 OKR-malli strategiatyöskentelyn työkaluna

Juuso Hämäläinen ja Henri Sora (2020,23.) toteavat kirjassansa Strategia arkeen OKR-mallilla, että strategian vieminen käytäntöön on johtajien ikuinen haaste, joka korostuu yrityksen muutostilanteissa, joita nykyisessä, epävarmassa maailmantilanteessa riittää.

Nick Stanforth (2020.) kuvailee OKR-menetelmää tehokkaana tapana parantaa suorituskykyä, sitouttaa tiimejä ja edistää innovaatiota. Hän korostaa OKR-koulutuksen tärkeyttä ja säännöllisiä tarkistuksia projektin aikana. Hän myös painottaa unelmatavoitteiden asettamisen merkitystä pelottavien tai liian realististen tavoitteiden sijaan. Stanforthin (2020.) mukaan OKR paljastaa käyttämättömän potentiaalin ja opettaa parannettavia alueita. Hän myös toteaa, että OKR-mallin täydellinen integraatio organisaatiossa voi kestää noin vuoden. Hänen mielestään OKR on projektinhallinnan ja leanfilosofian täydellinen yhdistelmä. Hän korostaa, että käyttöönoton yhteydessä suurten askelten jakamista pienemmiksi osiksi nopeampien hyötyjen saamiseksi. Hän kannattaa myös Lean Startup -menetelmän Build-Measure-Learn-lähestymistapaa OKR-työssä.

OKR-malli on Hämäläisen ja Soran (2020, 15.) mielestä hyödyllinen työkalu, kun yrityksessä halutaan nopeuttaa tavoitteiden saavuttamista, yhdensuuntaistaa organisaation toimintaa sekä luoda selkeyttä ja tehokkuutta.

Tutustuttuani Hämmäläisen ja Soran OKR-malliin totesin sen tavoitejohtamismallina sopivan sopivaksi strategiseksi toimintamalliksi johtoryhmien työkaluna. OKR-malli on hyödyllinen työkalu, kun yrityksessä halutaan nopeuttaa tavoitteiden saavuttamista.

OKR-malli on lyhenne sanoista "Objectives and Key Results." Se on suoritusmittarimalli, joka auttaa organisaatioita asettamaan selkeitä tavoitteita ja seuraamaan niiden saavuttamista tehokkaasti. OKR-mallissa organisaatio asettaa suurempia, strategisia tavoitteita, jotka tunnetaan nimellä "Objectives" (Tavoitteet).

Tavoitteiden saavuttamista seurataan avainmittareiden, eli "Key Results" (Avainmittarit), avulla. Avainmittarit ovat konkreettisia ja mitattavissa olevia tuloksia tai virstanpylväitä, jotka liittyvät suoraan tavoitteisiin. Jokaiselle tavoitteelle asetellaan yleensä useampi kuin yksi avainmittari.

OKR-mallissa on yleensä tavoitteiden asettamisen ja seurannan sykli, joka voi olla kuukausittainen, neljännesvuosittainen tai vuosittainen, riippuen organisaation tarpeista. Tavoitteiden asettaminen OKR-mallin avulla auttaa organisaatioita keskittymään tärkeisiin päämääriin ja seuraamaan niiden edistymistä, mikä puolestaan edistää avoimuutta, vastuullisuutta ja suorituskykyä organisaatiossa.

6.3 OKR-mallin kilpailuedut

Juuso Hämmäläinen ja Henri Sora (2020, 16.) kuvaavat OKR-mallin kilpailuetuja seuraavasti:

- Luo organisaatioon selkeyttä ja fokusta
- Samansuuntaistaa organisaation toimintaa
- Kannustaa jatkuvaan oppimiseen
- Lisää läpinäkyvyyttä ja vastuunkantoa
- Auttaa saavuttamaan tulokset nopeammin
- Tuo johdolle ajantasaisen tilannekuvan
- Vahvistaa henkilökunnan motivaatiota.

6.4 OKR-mallin mittarit

OKR-mallissa (Objectives and Key Results) mittarit, eli Key Results (Avainmittarit), ovat konkreettisia ja mitattavissa olevia tuloksia tai virstanpylväitä, joiden tarkoituksena on kuvata, kuinka hyvin tavoitteet (Objectives) on saavutettu.

Avainmittareiden tulisi olla selkeitä, objektiivisia ja saavutettavissa tietyn ajanjakson kuluessa. Tässä on muutamia keskeisiä ominaisuuksia OKR-mallin mukaisille mittareille. (Hämäläinen, Sora. 2020)

- Mitattavuus: Avainmittareiden tulee olla mitattavissa numeerisesti tai muuten objektiivisesti, jotta edistymistä voidaan seurata selkeästi
- Aikaraja: Key Resulteihin liittyy usein aikaraja, joka määrittää, milloin tavoite tulisi saavuttaa. Tämä aikaraja voi vaihdella päivistä kuukausiin tai neljänneksiin
- Kvantitatiivisuus: Avainmittarit ovat yleensä kvantitatiivisia, eli niitä voi mitata numeroiden avulla. Esimerkiksi "Lisätään myyntiä 10 prosenttia" on kvantitatiivinen tavoite
- Tarkkuus: Mittareiden tulisi olla riittävän tarkkoja, jotta niiden saavuttaminen on selkeästi määritelty. Epämääräiset mittarit, kuten "parantaa asiakaspalvelua," ovat OKR-mallissa vältettäviä
- Omistaja ja vastuu: Jokaiselle avainmittarille on nimettävä vastuuhenkilö, joka on vastuussa sen seurannasta ja saavuttamisesta
- Ambitiotaso: Key Resulteilla tulisi olla tietty taso, joka on riittävän haastava, mutta silti saavutettavissa. OKR-mallin periaatteisiin kuuluu, että tavoitteiden tulisi olla hieman kunnianhimoisia, jotta ne motivoivat, mutta eivät liian vaikeita, jotta ne pysyvät saavutettavissa.

6.5 Tiimityöskentely ja tavoitteet

OKR-mallin nyrkkisääntönä on, että tavoitteet asetetaan pääasiassa tiimitasolle. Uusien johtoryhmien henkilöistä pääosa väliportaana johtoa, joilla on alaisinaan toimihenkilöitä ja työntekijöitä.

Edellä mainitun takia pääosin johtajilla on jo luonnollisesti tiimejä, joille voidaan asettaa yhteisiä tavoitteita ja avaintuloksia sekä seurata niitä.

Tiimien tavoitteet ovat ladullisia, ei määrällisiä. Hämäläinen ja Sora (2020, 34) ovat listanneet tavoitteet seuraavasti:

- Tavoite on inspiroiva ja selkeä, ja se osoittaa haluttua päämäärää
- Tavoitteen elinkaari on yksi tai useampi kvartaali
- Tavoitteita voi olla korkeintaan viisi
- Tavoitteet ovat tiimin arjen kannalta olennaisia ja päämääräkeskeisiä
- Tavoitteet ovat läpinäkyviä ja julkisia
- Tavoitteissa on ”kurotusta” ja niillä voi tähdätä ”kattoon tai kuuhun”
- Tavoitteita ei palkita taloudellisesti eikä epäonnistumisista rangaista
- Tavoitteet asetetaan pääsääntöisesti tiimitasolle
- Myös negatiiviselta tuntuva tavoite voi olla hyvä tavoite.

6.6 OKR-mallin vahvuudet

Hämäläinen ja Sora (2020) kertovat OKR- mallin tarjoavan selkeän ja yksinkertaisen tavan ilmaista organisaation tavoitteet ja niiden mittarit, mikä auttaa tiimejä ymmärtämään helposti, mitä heidän odotetaan saavuttavan. OKR-malli kannustaa myös organisaation eri osia työskentelemään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, mikä voi luoda sitoutumista ja yhteenkuuluvuutta organisaatiossa. OKR-malli edellyttää selkeitä mittareita ja tavoitearvoja, jotka auttavat organisaatiota seuraamaan edistymistä ja suorituskykyä, mahdollistaen nopean reagoinnin ja tarvittaessa korjaustoimenpiteiden tekemisen. OKR-malli on myös joustava ja mahdollistaa tavoitteiden päivittämisen ja muuttamisen tarpeen mukaan, mikä auttaa organisaatiota sopeutumaan nopeasti muuttuviin olosuhteisiin ja tavoitteisiin. Lisäksi OKR-malli auttaa organisaatiota keskittymään olennaisiin tavoitteisiin ja välttämään hajautumista, edistäen priorisointia ja fokusta. Tavoitteiden avoin jakaminen organisaatiossa lisää tietoisuutta ja ymmärrystä siitä, mitä eri tiimit tekevät ja miksi. He korostavat myös, että OKR-mallin käyttö voi myös lisätä motivaatiota ja työtyytyväisyyttä tarjoamalla selkeän palkkion tunteen, kun tiimi saavuttaa asetetut tavoitteet.

Malli on skaalattavissa ja sovellettavissa eri kokoisissa organisaatioissa ja tyypeissä, joten se voi toimia sekä pienissä että suurissa organisaatioissa. OKR-malli kannustaa organisaatiota oppimaan ja kehittymään jatkuvasti asetettujen tavoitteiden ja tulosten perusteella.

OKR-malli määrittelee selkeän vastuun tavoitteiden saavuttamisesta, mikä auttaa välttämään epäselvyyksiä ja konflikteja. Yhdessä keskittymisen rajattuun määrään ja aikaan kanssa OKR-malli auttaa organisaatiota päättämään, mikä on tärkeää juuri nyt. Tämä auttaa organisaatiota keskittymään olennaisiin tavoitteisiin ja edistää selkeyttä strategian jalkauttamisessa.

6.7 Esimerkki OKR- mallin käytöstä

OKR (Objectives and Key Results) on tavoiteasettelun ja tulosten seurannan työkalu. Se auttaa organisaatioita asettamaan, kommunikoimaan ja seuraamaan tavoitteitaan sekä niihin liittyviä keskeisiä tuloksia. Hämäläinen ja Sora (2020). Lähdekirjallisuuden pohjalta tehty alla on ehdotus mallista OKR-mallin käytöstä strategiatyöskentelyyn.

1. Strategian suunnittelu ja OKR-mallin käyttöönotto

Yrityskulttuurin ja strategian yhdistäminen:

- Analysoi yrityksen nykyinen kulttuuri
- Määritä strategiset tavoitteet, jotka ovat linjassa yrityskulttuurin kanssa.

Strategian asettaminen OKR:n avulla:

- Määritä 3–5 päämäärää (Objectives) strategiallesi, jotka ovat selkeitä, inspiroivia ja haastavia
- Asenna kullekin päämäärälle 3–5 keskeistä tulosta (Key Results), jotka ovat mitattavia, konkreettisia ja realistisia.

2. Strategiatyöryhmän kokoonpano ja johtaminen

Ryhmän kokoonpano:

- Valitse monipuolinen strategiatyöryhmä, joka edustaa eri osa-alueita ja näkökulmia organisaatiossa
- Huomioi ryhmän jäsenten vahvuudet ja kokemus

Ryhmän johtaminen OKR:n avulla:

- Jaa OKR:t ryhmän kesken ja varmista, että jokaisella on selkeä ymmärrys niistä
- Käytä säännöllisiä tapaamisia ryhmän edistymisen seurantaan ja OKR-tavoitteiden päivittämiseen.

3. OKR:n toteutus ja seuranta

Toteutus:

- Aseta lyhyen aikavälin OKR-tavoitteet (yleensä kvartaaleittain)
- Integroi OKR:t päivittäiseen työhön ja projektien hallintaan.

Seuranta ja arviointi:

- Järjestä viikoittaiset tai kuukausittaiset seurantalaverit OKR-tavoitteiden edistymisen tarkistamiseksi
- Arvioi OKR-tulokset jokaisen jakson lopussa ja tee tarvittavat säädöt seuraavalle kaudelle.

4. Oppiminen ja kehittäminen

Palautteen kerääminen:

- Analysoi, mitä opittiin edellisen OKR-jakson aikana
- Kerää palautetta ryhmältä ja sidosryhmiltä.

Jatkuva kehittäminen:

- Sovella oppimia oppeja uusiin OKR-tavoitteisiin
- Päivitä strategiaa ja OKR:ää säännöllisesti, ottaen huomioon muuttuvat olosuhteet ja markkinatilanteet.

5. Viestintä ja sidosryhmien osallistaminen

Sisäinen ja ulkoinen viestintä:

- Viesti OKR-tavoitteista ja edistymisestä koko organisaatiolle
- Pidä sidosryhmät ajan tasalla strategian ja OKR-tavoitteiden suhteen.

Osallistaminen:

- Kannusta henkilöstöä osallistumaan strategian kehittämiseen ja OKR-tavoitteiden asettamiseen
- Luo kanavia, joiden kautta työntekijät voivat antaa palautetta ja ehdotuksia.

7 Tutkimus

7.1 Tutkimusongelmasta lopputuloksiin

Sertifioidut johtamisjärjestelmät kuten ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 sekä ISO 50001 vaikuttavat yritysten toimintaan monella tavalla. Järjestelmät edistävät jatkuvaa parannusta kannustaen yrityksiä suunnittelemaan, asettamaan tavoitteita ja kehittämään prosesseja tavoitteiden saavuttamiseksi. Ne ohjaavat yrityksiä seuraamaan ja arvioimaan toimintaansa tavoitteiden, lainsäädännön ja muiden vaatimusten mukaan, sekä auttavat raportoimaan tuloksia ja toteuttamaan parannustoimenpiteitä toiminnan kehittämiseksi. Tietoa johtamisjärjestelmistä on saatavilla, mutta niiden integrointi yritysten johtamismalleihin on vähemmän kuvattua.

Yrityksen omistajilla on visio ja missio. Visio ja missio ovat yrityksen strategian pohja, joka tulisi ottaa huomioon yrityksen toimialastrategioissa sekä kaikessa yrityksen toiminnassa. Myös sidosryhmillä on odotuksia ja arvoja, jotka pitää ottaa huomioon.

Tutkimuksen lähtökohtana oli se mitkä ovat toimialajohtoryhmien jäsenten näkemykset vastuullisuuden kehittymisestä tuotteissa ja toiminnassa sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä, ja miten sertifioidut järjestelmät voidaan ottaa huomioon yrityksen toimialojen vastuullisuuden johtamisessa.

Tutkimuksen lopputuloksena saatiin vastauksia toimialajohtoryhmien jäsenten näkemyksistä, joita voidaan hyödyntää yrityksen vastuullisuustyössä ja strategian laadinnassa. Jotta näkemykset saadaan jalkautettua yrityksen toimintaan, pitää arvoja peilata sertifioituihin johtamisjärjestelmiin ja hakea niistä ”tukea” prosesseihin ja johtamiseen. Sertifioitujen johtamisjärjestelmien huomioimisesta tukemaan yrityksen johtamista haettiin vastausta muita tutkimuksia ja lähteitä tarkastelemalla, sekä pohtimalla yritykselle sopiva malli.

Tutkimusongelma kiteytyi kahteen pääkysymykseen, joihin työllä haettiin vastauksia:

- Mitkä ovat toimialajohtoryhmien jäsenten näkemykset vastuullisuuteen liittyvien sekä lyhyen että pitkänkätäimen vaatimuksista ja niiden kehittymisestä toimialalla, sekä hankinnan-, markkinoinnin- ja myynnin tavoitteissa?

- Miten sertifioidut johtamisjärjestelmät saadaan tukemaan toimialojen johtamista ja toimintaa, tavoitteena luoda toimintamalli, jota voitaisiin käyttää toimialakohtaisten johtoryhmien toiminnassa?

7.2 Hyvä tieteellinen käytäntö

Hyvä tieteellinen käytäntö on eettisten periaatteiden ja ammatillisten standardien noudattamista tutkimuksessa, mikä takaa tutkimuksen luotettavuuden, avoimuuden, rehellisyyden ja vastuullisuuden. Hyvä tieteellinen käytäntö edellyttää läpinäkyvyyttä, oikeudenmukaisuutta ja virheiden korjaamista, tukien tieteen itsekorjaavaa luonnetta ja vahvistaen luottamusta tieteeseen.

Kuviossa 2. on esitetty tutkimustieteellisen neuvottelukunnan hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatteet eurooppalaista ohjeistusta mukailien.



Kuvio 2. Hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatteet eurooppalaista ohjeistusta mukailien (Tenk.fi N.d.).

7.3 Tutkimismenetelmät ja aineiston keruu

Alasuutarin (1999, 74) mielestä teoreettinen viitekehys määrää sen, millaista menetelmää tai millaisia menetelmiä käytetään aineiston keräämiseen. Kanasen (2008, 10–11) mukaan tutkimusmenetelmät voidaan jakaa karkeasti kahteen ryhmään, kvantitatiiviseen (määrälliseen) ja kvalitatiiviseen (laadulliseen). Menetelmät soveltuvat erilaisiin lähtökohtatilanteisiin, mutta molempia voidaan käyttää myös rinnakkain. Joskus on tilanteita, joissa tarvitaan erilaisia menetelmiä tulosten vahvistamiseen. Käyttämällä useampia näkökulmia saadaan luotettavampaa tietoa.

Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään ilmiöiden kuvaamiseen, ymmärtämiseen ja tulkintaan, ja se on erityisen hyödyllistä, kun aiheesta on vähän tietoa. Tutkimusmetodina se on ongelmalähtöinen, ja usein sen tulokset ovat tutkijan subjektiivisia tulkintoja, mikä johtaa moniin eri teorioihin ja näkökulmiin. Laadullisen tutkimuksen päämääränä on tehdä yleistyksiä tutkittavasta aiheesta, ja tulokset esitetään sanallisesti. Se soveltuu tilanteisiin, joissa ei ole aikaisempaa tietoa tai teorioita ilmiöstä, kun tavoitellaan syvällistä ymmärrystä, kun luodaan uusia teorioita ja hypoteeseja, tai halutaan selkeä kuvaus ilmiöstä (Kananen 2012, 29–31).

Havainnointi on käyttökelpoinen menetelmä, kun kyselyt tai haastattelut eivät tuota luotettavaa tietoa. Tutkija voi tehdä havaintoja joko ilmiötä suoraan tai piilossa havainnoiden, ja videointi voi auttaa myöhempää analyysiä varten. Havainnointia käytetään eri tutkimusvaiheissa, kuten lähtötilanteen kartoittamisessa, ongelman määrittelyssä ja toteutuksen arvioinnissa (Kananen 2012, 94–96).

Teemahaastattelut ovat hyödyllisiä, kun tarvitaan syvempää ymmärrystä ilmiöstä tai asiantilasta. Ne auttavat määrittämään ongelmia, arvioimaan vaikutuksia ja tuloksia, ja voivat paljastaa hiljaista tietoa. Haastattelut tehdään yksilöille tai ryhmille, ja usein samaa henkilöä haastatellaan useaan otteeseen, jotta saadaan valideja tuloksia (Kananen 2012, 99–103).

Soininen (1995, 34) on kuvannut kvantitatiivisen tutkimusotteen nojautuvan positivismiin ja pyrkivän kvantifioimaan eli määrällistämään tutkittavat ilmiöt. Tutkimusotteessa edellytetään menetelmiä, joiden kautta saatu tieto on kvantifioitavissa. Vehkalahden (2019, 11) mielestä kyselytutkimus on tärkeä tapa kerätä ja tarkastella tietoa mm. mielipiteistä, asenteista ja arvoista. Kyselylomake on mittausväline, jolla tutkija esittää kysymyksiä vastaajalle.

Vehkalahti toteaa myös, että ratkaisevaa on kysyä sisällöllisesti oikeita kysymyksiä tilastollisesti mielekkäällä tavalla ja että hyvässä kyselylomakkeessa toteutuvat sekä sisällölliset että tilastolliset näkökohdat.

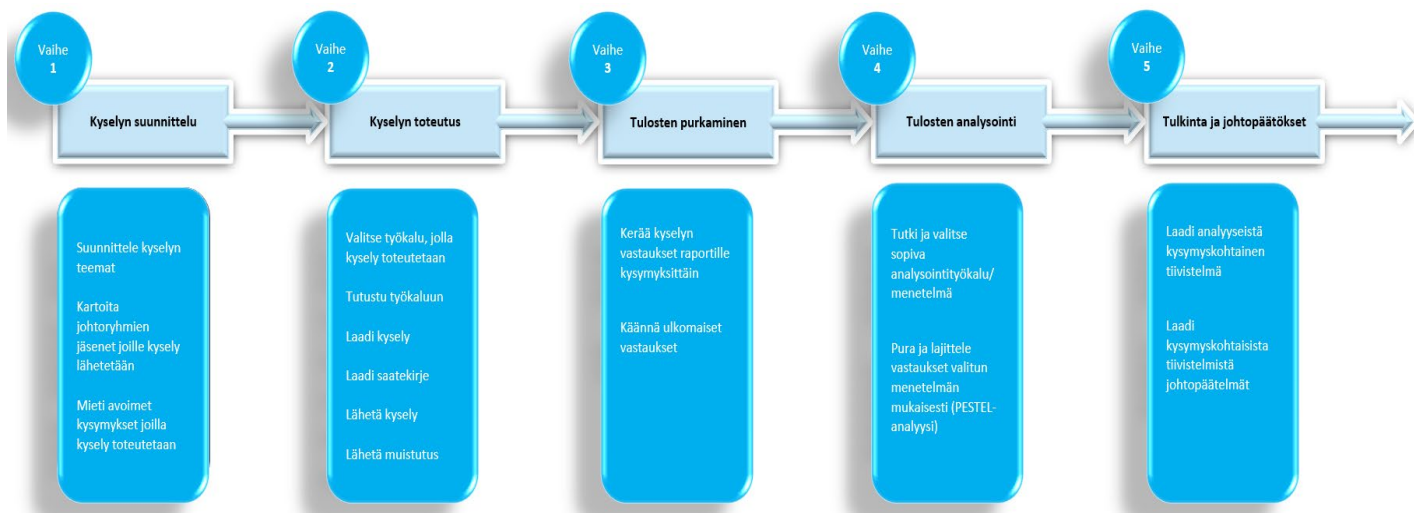
Laadullisen tutkimuksen tulokset voivat olla epäselviä, joten tutkijan on analysoitava kerätty aineisto huolellisesti. Ensin aineisto litteroidaan eli kirjoitetaan auki, minkä jälkeen se analysoidaan. Analyysimenetelmiä saatetaan joutua kokeilemaan useita, kunnes löytyy sopiva (Kananen 2012, 116).

Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää, lähettämällä johtoryhmien jäsenille sähköpostilinkki kyselyyn, jonka kysymykset olivat avoimia. Tutkimus toteutettiin Webropol kysely- ja raportointisovelluksella.

7.4 Tutkimuksen toteutussuunnitelma ja esitetyt kysymykset

Tutkimuksessa esitettiin Kojan toimialojen johtoryhmille 8- kysymystä, joilla kartoitettiin johtoryhmien jäsenten vastuullisuuteen liittyvien vaatimusten ja tavoitteiden kehittymistä lyhyellä ja pitkällä aikavälillä.

Alla olevassa kuviossa on esitetty kyselyn toteutussuunnitelma vaiheittain.



Kuvio 3. Kyselyn toteutus vaiheittain.

Tutkimuksessa esitetyt kysymykset:

- Miten näet vastuullisuuteen liittyvät vaatimukset toimialalla?
How do you see the requirements related to sustainability in your business area?
- Miten näet vastuullisuuteen liittyvien asiakasvaatimusten kehittyvän lyhyellä aikavälillä (1–2 vuotta)?
How do you see customer requirements related to sustainability developing in the short term (1-2 years)?
- Miten näet vastuullisuuteen liittyvien asiakasvaatimusten kehittyvän pitkällä aikavälillä?
How do you see customer requirements related to sustainability developing in the long term?
- Miten vastuullisuuteen liittyvät tavoitteet näkyvät tuotteissamme ja niiden kehityksessä? (johtaminen, tuotekehitys, energiankulutus sekä mitoitusohjelmat)?
How are the goals related to sustainability reflected in our products and their development? (management, product development, energy consumption and selection programs)?
- Miten vastuullisuuteen liittyvät tavoitteet näkyvät hankinnan tavoitteissa?
How have the sustainability goals been taken into account in sourcing and procurement objectives?
- Miten vastuullisuuteen liittyvät tavoitteet näkyvät markkinoinnissa?
How are the goals related to sustainability reflected in marketing?

- Miten vastuullisuuteen liittyvät tavoitteet näkyvät myynnin tavoitteissa ja johtamisessa?
How are the goals related to sustainability reflected in sales objectives and management?
- Mitä toimialaa edustat?
What business area do you represent?

7.5 Tulosten käsittely ja aineiston analysointi PESTEL- analyysillä

Tero Vuorinen ja Tuomas Huikkola (2023) kuvaavat PESTEL-analyysiiä strategisen suunnittelun työkaluna, joka auttaa organisaatioita ymmärtämään ja analysoimaan ulkoisia tekijöitä, jotka vaikuttavat niiden toimintaan. Se keskittyy kuuteen pääalueeseen: Poliittiset, Taloudelliset (Economic), Sosiaaliset, Teknologiset, Ekologiset (Environmental) ja Lainsäädännölliset (Legal) tekijät. Tämä analyysi auttaa organisaatioita tunnistamaan ja arvioimaan ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkia, jotka vaikuttavat niiden pitkän aikavälin suunnitteluun ja päätöksentekoon. Vuorinen ja Huikkola (2023) kertovat, että PESTEL-analyysin tavoitteena ei ole listata kaikkea mahdollista, vaan tunnistaa ne keskeiset muutosvoimat kussakin kategoriassa, jotka ovat erityisen merkityksellisiä kyseiselle organisaatiolle. Tällöin voidaan keskittyä niihin ulkoisiin tekijöihin, joilla on suurin vaikutus organisaation toimintaan ja strategiaan.

Vuorisen ja Huikkolan (2023) mielestä PESTEL-analyysissä on tärkeää myös arvioida muutosvoimien vaikutuksen voimakkuutta ja toteutumisen todennäköisyyttä. Analyysi voidaan suorittaa vaiheittain, aloittaen selvimmistä muutosvoimista ja siirtyen vähitellen vähemmän merkittäviin tekijöihin. Ensimmäisessä vaiheessa listataan kaikkein olennaisimmat muutosvoimat. Seuraavaksi, 5–20 keskeisintä teemaa arvioidaan niiden vaikutuksen mukaan yrityksen toimintaan ja niiden toteutumisen todennäköisyyden perusteella. Lisäksi tehdään arvio siitä, kuinka pitkällä aikavälillä muutosvaikutukset ovat havaittavissa. Tämä prosessi auttaa tunnistamaan organisaation kannalta kriittiset muutosajurit. Analyysin viimeisessä vaiheessa kehitetään toimintastrategioita kunkin muutosajurin hyödyntämiseksi, jos ne ovat positiivisia, tai niiltä suojautumiseksi, jos ne ovat negatiivisia. Tähän vaiheeseen sisältyy myös yrityksen omien vahvuuksien ja heikkouksien tarkastelu. Muutosajurilla viitataan tässä yhteydessä useiden muutosvoimien yhteisvaikutukseen.

Esimerkiksi kunnallisten vanhuspalvelujen karsinta, väestön voimakas ikääntyminen, varallisuuden kasvu ja ulkomaisten asiakkaiden kasvava kiinnostus suomalaisia vanhainkoteja kohtaan voivat yhdessä luoda terveydenhoitoalalle merkittävän muutosajurin, joka keskittyy erityisesti yksityisten vanhainkotien alueelle.

Alla olevassa kuviossa on esitetty PESTEL- analyysin viitekehys



Kuvio 4. PESTEL- analyysin viitekehys (Vuorinen, Huikkola. 2023.).

Kyselyn PESTEL-analyysi toteutettiin käyttämällä kyselytutkimuksen tuloksia. Analyysissä keskityttiin erikseen jokaiseen yllä olevan kuvion PESTEL-tekijäluokkaan. Tavoitteena analyysissä oli tunnistaa ne keskeiset muutosvoimat, jotka ovat erityisen merkityksellisiä yritykselle. Menetelmän käytössä tehtiin seuraavia painotuksia ja rajoituksia, jotka ovat tärkeimpiä toimialoja koskevia tekijöitä.

Poliittisissa tekijöissä keskityttiin poliittisiin säännöksiin ja vaatimuksiin, jotka koskevat toimialaa ja vastuullisuutta.

Ympäristöllisissä tekijöissä keskityttiin toimialaa koskeviin ympäristövastuun ja kestävän kehityksen painopisteisiin ja trendeihin.

Sosiaalisissa tekijöissä huomio kohdistettiin yhteiskunnallisiin muutoksiin ja vaatimuksiin sekä tavoitteisiin, jotka vaativat toimialojen reagoitua.

Teknologisissa tekijöissä kiinnitettiin huomiota toimialojen uusiin innovaatioihin ja teknologian kehitykseen sekä kilpailijoiden teknologiaan.

Taloudellisissa tekijöissä tarkasteltiin taloudellisia päätöksiä, hintatasoa, investointivalmiutta ja tekijöitä, jotka luovat toimialoille taloudellisia paineita.

Lainsäädännöllisissä tekijöissä tarkasteltiin oikeudellista ympäristöä ja sääntelykehystä, jotka liittyvät toimialoja koskevan ympäristölainsäädännön ja raportoinnin kehitykseen.

7.6 Tutkimustyön eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen eettisyydellä ja luotettavuudella varmistetaan tutkimuksen laatu ja tulosten luotettavuus. Tutkijan on hankittava tutkimusluvut ja saatava tutkittavien henkilöiden suostumus tutkimukseen osallistumiseen. Tämä auttaa varmistamaan, että tutkittavat ovat tietoisia tutkimuksen tarkoituksesta ja että heillä on mahdollisuus osallistua tai kieltäytyä osallistumisesta. On myös varmistettava tutkittavien yksityisyyden suoja. Tämä voidaan tehdä esimerkiksi käyttämällä pseudonyymejä tai salaamalla henkilökohtaiset tiedot. Tutkimusaineistossa on myös varmistettava, että tutkimuksen tuloksista ei voida tehdä johtopäätöksiä tutkimukseen osallistuvien henkilötiedoista. Tiedot on kerättävä vastuullisesti ja eettisesti, ja varmistettava, että tiedonkeruutavat eivät loukkaa tutkittavia. Tutkimuksen luotettavuus voidaan varmistaa esimerkiksi toistamalla tutkimus tai tarkistamalla tulokset muiden tutkijoiden kanssa, kuten tässä tapauksessa tehdään määrällisen tutkimuksen osalta. Tutkimusaineisto ja menetelmät on myös dokumentoitava huolellisesti, jotta tulokset voidaan tarkistaa ja tarvittaessa tutkimus toistaa.

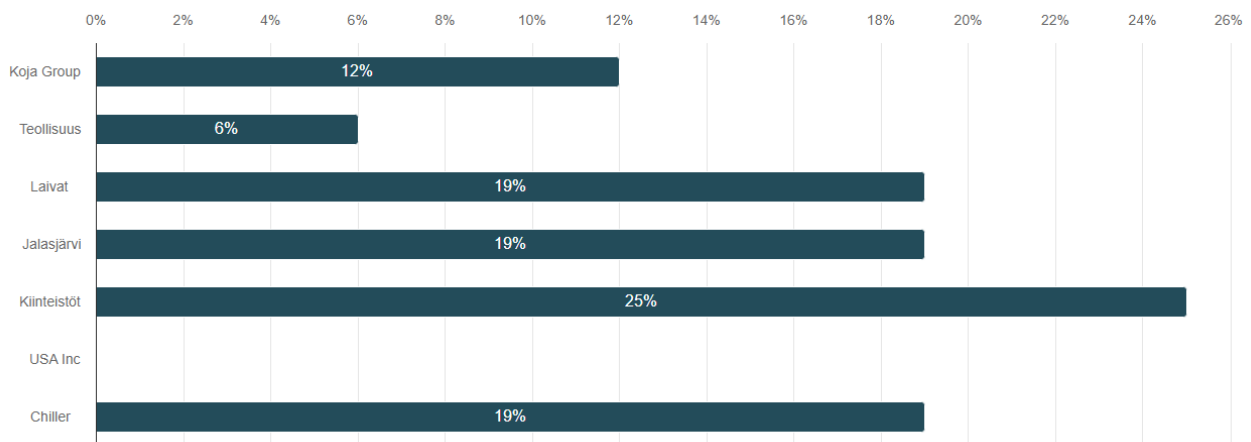
Tutkimus tehtiin kyselytutkimuksena. Tutkimuksessa lähetettiin avoin linkki kyselylomakkeeseen ja vastaukset annettiin nimettöminä, joten edes tutkija ei voinut yhdistää vastausta ja vastaajaa.

8 Tutkimuksen tulokset

8.1 Tutkimuksen vastausjakaumat

Tutkimus tehtiin kahdella erillisellä samansisältöisellä kyselyllä, jotka lähetettiin johtoryhmien jäsenille sekä 17.8.2024 kotimaassa, että 24.8.2024 USA:ssa ja Ruotsissa. Kysely lähetettiin 31 johtoryhmien jäsenelle Suomessa, ja 5 johtoryhmien jäsenelle Ruotsissa ja Yhdysvalloissa. Vastausaikaa oli 2 viikkoa. Vastauksia saatiin 16 kpl Suomesta, joka kattaa 51,6 % lähetettyjen ryhmästä ja 3kpl Ruotsista sekä Yhdysvalloista, joka kattaa 60 % lähetettyjen ryhmästä. Vastaajat edustivat Koja-Yhtiöitä sekä toimialojen johtoryhmiä, joita olivat: Teollisuus, laivat, Jalasjärven tehdas, kiinteistöt, USA Inc sekä Chiller. Alla kuvaajat kyselyiden vastausjakautumista.

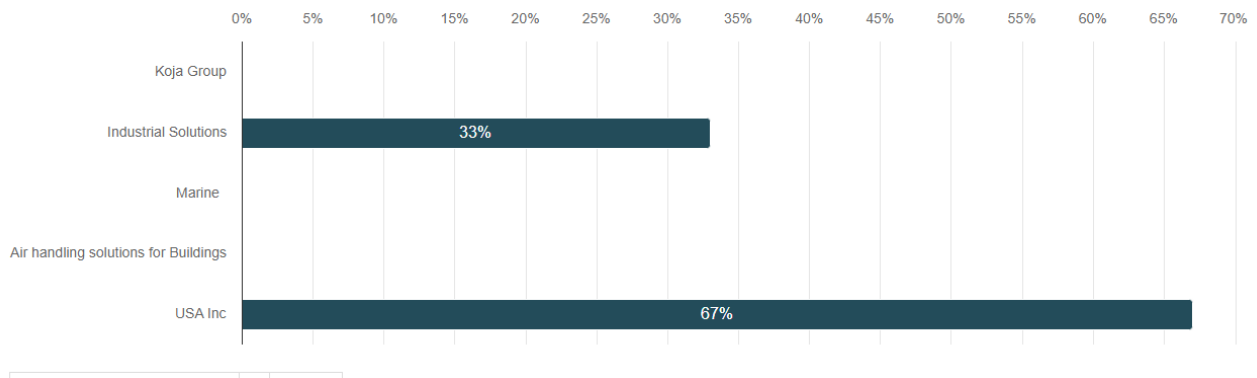
Mitä toimialaa edustat
Vastaajien määrä: 16



Kuvio 5. Kotimaan kyselyn vastausjakautumat.

What business area do you represent?

Number of respondents: 3



Kuvio 6. Ulkomaiden kyselyn vastausjakautumat.

8.2 Kyselytutkimuksen tulokset ja yhteenvedot

Tutkimuskysymysten vastaukset ovat jaettu kysymyskohtaisiin PESTEL- analyysin mukaisiin luokkiin ja yhteenvetoihin. Englanninkieliset vastaukset ovat käännetty ja ne sisältyvät alla oleviin analyysihin.

Kysymys 1. Miten näet vastuullisuuden liittyvät vaatimukset toimialalla?

Poliittiset tekijät:

- Poliittiset päätökset ja säännökset vaikuttavat merkittävästi toimialoihin, erityisesti kun Euroopan unioni tavoittelee hiilineutraaliutta. Poliittiset paineet ympäristövastuuseen liittyen ovat kasvaneet, ja tiukempia vaatimuksia voidaan odottaa lainsäädännön ja direktiivien kautta. Tämä luo sekä mahdollisuuksia että haasteita toimialoille.

Ympäristölliset tekijät:

- Toimialat ovat suuresti riippuvaisia ympäristöstä, ja ympäristövastuu on merkittävä tekijä. Hiilineutraaliustavoitteet, energiatehokkuus ja päästöjen vähentäminen ovat keskeisiä painopistealueita. Toimialoilla nähdään tarve siirtyä puhtaampiin energiamuotoihin ja vähentää energian kulutusta.

Sosiaaliset tekijät:

- Asiakkailla ja kumppaneilla on korkeat vastuullisuustavoitteet, ja he vaativat toimittajilta raportteja ja vastuullisuustietoa. Sosiaalinen vastuu ja hyvä hallintotapa ovat keskeisiä osia toimialoilla, ja ne vaikuttavat toimialojen maineeseen.

Teknologiset tekijät:

- Teknologian rooli vastuullisuudessa kasvaa. Esimerkiksi energiatehokkuutta mittaavat järjestelmät ja hiilijalanjäljen laskentatyökalut voivat auttaa saavuttamaan vastuullisuustavoitteita. Puhtaampien energiaratkaisujen kehittäminen on keskeinen osa toimialojen teknologista kehitystä.

Taloudelliset tekijät:

- Taloudelliset näkökohdat vaikuttavat toimialojen päätöksiin vastuullisuudesta. Säästöt energiatehokkuuden kautta ja investoinnit kestäviin ratkaisuihin voivat olla taloudellisesti kannattavia. Hinta ja taloudelliset paineet voivat kuitenkin asettaa haasteita vastuullisuustavoitteiden saavuttamiselle.

Lainsäädännölliset tekijät:

- Lainsäädäntö ohjaa vahvasti erityisesti ympäristö- ja sosiaalisia vastuullisuustoimia. Toimialat joutuvat noudattamaan tiukempia ympäristösäännöksiä ja raportointivaatimuksia, mikä voi vaikuttaa liiketoimintamalleihin.

Yhteenveto. Miten näet vastuullisuuden liittyvät vaatimukset toimialalla?

- Analyysi osoittaa, että vastuullisuus on erittäin tärkeä ja kasvava tekijä toimialoilla. Kyselyn mukaan toimialat ovat sitoutuneet vastuullisuuteen ja näkevät sen liiketoiminnan kehittämisen keskeisenä osana. On tärkeää jatkaa seuranta ja sopeutua muuttuviin vaatimuksiin, erityisesti ympäristöön ja lainsäädäntöön liittyvissä asioissa, samalla kun hyödynnetään teknologian ja talouden mahdollisuuksia vastuullisuuden edistämiseksi.

Kysymys 2. Miten näet vastuullisuuden liittyvien asiakasvaatimusten kehittyvän lyhyellä aikavälillä (1–2 vuotta)?**Poliittiset tekijät:**

- Poliittinen paine vastuullisuuden kasvaa, ja lainsäädäntöä tulee lisää. Tämä voi vaikuttaa asiakasvaatimukseen, kun yritykset joutuvat noudattamaan tiukempia ympäristösääntöjä ja -normeja.

Ympäristölliset tekijät:

- Asiakkaat ovat jo nyt kiinnostuneita energialaskelmista ja päästölaskelmista. Ympäristökysymykset, kuten hiilijalanjäljen laskenta, nousevat edelleen tärkeiksi asiakasvaatimuksiksi.

Sosiaaliset tekijät:

- Yritysten mielikuva ja maine ovat yhä enemmän sidoksissa vastuullisuuteen. Asiakkaat odottavat yrityksiltä vastuullisia käytäntöjä, mikä vaikuttaa asiakasvaatimuksiin.

Teknologiset tekijät:

- Teknologiset ratkaisut, kuten energian kierrätys ja matalan GWP:n kylmäaineet, voivat vaikuttaa asiakasvaatimuksiin. Asiakkaat saattavat pyytää yhä enemmän kestäviä ja energiaa säästäviä ratkaisuja.

Taloudelliset tekijät:

- Asiakkaat voivat vaatia vastuullisia investointeja, ja energialaskelmilla voi olla suuri rooli investointipäätöksissä.

Lainsäädännölliset tekijät:

- Kasuvat lainsäädäntö ja vastuullisuusnormit voivat ohjata asiakasvaatimuksia. Yritykset joutuvat noudattamaan tiukempia standardeja ja asiakkaat saattavat odottaa näitä standardeja myös omilta toimittajiltaan.

Yhteenveto. Miten näet vastuullisuuden liittyvien asiakasvaatimusten kehittyvän lyhyellä aikavälillä (1–2 vuotta)?

- Analyysi osoittaa, että vastuullisuuden liittyvät asiakasvaatimukset ovat kasvussa lyhyellä aikavälillä. Poliitiikka, ympäristö, sosiaaliset odotukset, teknologia, talous ja lainsäädäntö kaikki vaikuttavat siihen, miten toimialat ja asiakkaat suhtautuvat vastuullisuuteen.

- Asiakkaiden odotetaan olevan kiinnostuneempia ympäristövaikutuksista ja vastuullisista käytännöistä, ja toimialojen on reagoitava näihin vaatimuksiin pysyäkseen kilpailukykyisinä ja säilyttääkseen hyvän maineensa.

Kysymys 3. Miten näet vastuullisuuden liittyvien asiakasvaatimusten kehittyvän pitkällä aikavälillä?

Poliittiset tekijät:

- Poliittiset päätökset ja sääntely voivat vaikuttaa pitkällä aikavälillä. Esimerkiksi julkisten hankkeiden ja suurten projektien vaatimukset voivat tiukentua, mikä vaikuttaa asiakasvaatimuksiin.

Ympäristölliset tekijät:

- Ympäristökysymykset, erityisesti tuotteen elinkaaripäästöjen raportointi ja matalan GWP:n kylmäaineet, nousevat yhä tärkeämmiksi asiakasvaatimuksiksi pitkällä aikavälillä.

Sosiaaliset tekijät:

- Yritysten on oltava entistä tietoisempia asiakkaiden odotuksista vastuullisuuden suhteen. Vastuullisuusarvot vaikuttavat yhä enemmän valintoihin ja päätöksiin.

Teknologiset tekijät:

- Monimutkaisten ratkaisujen tarve kasvaa pitkällä aikavälillä, ja teknologia voi olla avain vastuullisuuden edistämässä.

Taloudelliset tekijät:

- Taloudelliset näkökohdat voivat vaikuttaa pitkällä aikavälillä, mutta vastuullisuus näyttää olevan nouseva arvostuksen ja kilpailuetujen lähde.

Lainsäädännölliset tekijät:

- Direktiivit, rahoitusmarkkinat ja paikallinen lainsäädäntö voivat tiukentua, mikä vaikuttaa asiakasvaatimukseen. Yritykset joutuvat noudattamaan tiukempia standardeja.

Yhteenveto. Miten näet vastuullisuuteen liittyvien asiakasvaatimusten kehittyvän pitkällä aikavälillä?

- Analyysi osoittaa, että vastuullisuuteen liittyvät asiakasvaatimukset kehittyvät pitkällä aikavälillä kohti tiukempia normeja ja vaatimuksia. Poliitiikka, ympäristö, sosiaaliset odotukset, teknologia, talous ja lainsäädäntö kaikki vaikuttavat siihen, miten asiakkaat suhtautuvat vastuullisuuteen ja mitä he odottavat toimialoilta. Toimialat, jotka pystyvät vastaamaan näihin kasvaviin vaatimuksiin ja ennakoimaan niitä, voivat saavuttaa kilpailuetua ja säilyttää asemansa vastuullisuuden edelläkävijöinä.

Kysymys 4. Miten vastuullisuuteen liittyvät tavoitteet näkyvät tuotteissamme ja niiden kehityksessä? (johtaminen, tuotekehitys, energiankulutus sekä mitoitusohjelmat)?

Poliittiset tekijät:

- Poliitiikka voi vaikuttaa siihen, kuinka yritykset painottavat vastuullisuutta tuotteissaan ja kehityksessään. Toistaiseksi konkretiaa puuttuu, mutta poliittiset päätökset voivat muuttaa tätä tulevaisuudessa.

Ympäristölliset tekijät:

- Tuotekehityksessä ja energiankulutuksen seurannassa ympäristötekijöitä on jo otettu huomioon. Elinkaariratkaisut ja energiatehokkuus ovat keskeisiä osa-alueita.

Sosiaaliset tekijät:

- Sosiaalisten tekijöiden huomioiminen tuotteiden ja kehityksen osana vaatii johtamista ja viestintää. Ympäristö- ja taloudellinen vastuu ovat tärkeitä, ja asiakkaat arvostavat energiatehokkaita ratkaisuja.

Teknologiset tekijät:

- Teknologiaa käytetään energiatehokkaiden komponenttien etsintään ja kehitykseen. Hiilineutraalien järjestelmäratkaisujen tuotteistaminen on osa pitkän aikavälin tavoitteita.

Taloudelliset tekijät:

- Kilpailukyky ja hinta määrittävät edelleen arvoketjuja, mutta vastuullisuus nousee tärkeämmäksi tekijäksi.

Lainsäädännölliset tekijät:

- Vaikka konkreettisia asiakasvaatimuksia ei vielä ole, lainsäädäntö voi tulevaisuudessa vaikuttaa tuotteiden ja niiden kehityksen suuntaan.

Yhteenveto. Miten vastuullisuuteen liittyvät tavoitteet näkyvät tuotteissamme ja niiden kehityksessä? (johtaminen, tuotekehitys, energiankulutus sekä mitoitushjelmat)?

- Analyysi osoittaa, että vastuullisuus alkaa näkyä jo tuotteissa ja niiden kehityksessä, erityisesti ympäristöön ja energiatehokkuuteen liittyvissä näkökohdissa. Poliittikka, ympäristö, sosiaaliset tekijät, teknologia, talous ja lainsäädäntö kaikki vaikuttavat siihen, miten toimialat suhtautuvat vastuullisuuteen. Vaikka vielä ei ole selkeitä konkreettisia asiakasvaatimuksia, toimialat pyrkivät ottamaan vastuullisuuden huomioon ja olemaan kilpailukykyisiä tulevaisuuden markkinoilla.

Kysymys 5. Miten vastuullisuuteen liittyvät tavoitteet näkyvät hankinnan tavoitteissa?

Poliittiset tekijät:

- Poliittiset päätökset ja maakohtaiset säännökset vaikuttavat hankintoihin, kuten Venäjän ja Kiinan ulossulkeminen hankinnoista. Poliitiikka voi myös luoda painetta vastuullisuusvaatimuksiin.

Ympäristölliset tekijät:

- Ympäristöön liittyvät näkökohdat voivat vaikuttaa hankintoihin, esimerkiksi kuljetusten vähentäminen ja paikallisten toimittajien suosiminen.

Sosiaaliset tekijät:

- Vastuullisuusasiat, kuten toimittajien taustojen selvittäminen ja taloudellisen tilanteen huomioiminen, ovat osa sosiaalista vastuuta hankinnoissa.

Teknologiset tekijät:

- Teknologiaa voidaan hyödyntää toimittajien vastuullisuuden arvioinnissa esimerkiksi itsearviointien kautta.

Taloudelliset tekijät:

- Hankintojen taloudelliset näkökohdat voivat olla edellä vastuullisuusnäkökohtien edellä, erityisesti hinta ja kannattavuus ohjaavat päätöksiä.

Lainsäädännölliset tekijät:

- Lainsäädäntö voi vaikuttaa hankintoihin, esimerkiksi Venäjän sulkeminen hankinnoista perustuu lainsäädännöllisiin päätöksiin.

Yhteenveto. Miten vastuullisuuteen liittyvät tavoitteet näkyvät hankinnan tavoitteissa?

- Analyysi osoittaa, että vastuullisuusasiat eivät vielä ole keskeisessä roolissa hankinnoissa. Taloudelliset näkökohdat, politiikka ja lainsäädäntö vaikuttavat edelleen enemmän päätöksiin. Kuitenkin joitain askeleita kohti vastuullisempia hankintoja on otettu, kuten toimittajien taustojen selvittäminen ja Venäjän ja Kiinan ulossulkeminen hankinnoista.

Kysymys 6. Miten vastuullisuuteen liittyvät tavoitteet näkyvät markkinoinnissa?**Poliittiset tekijät:**

- Poliittiset päätökset ja säännökset voivat vaikuttaa siihen, kuinka yritys voi markkinoida vastuullisuutta. Esimerkiksi energiatehokkuuden korostaminen voi tukea markkinointiponnisteluja.

Ympäristölliset tekijät:

- Ympäristöasioilla on selkeä rooli markkinoinnissa, erityisesti energiatehokkuus ja hiilijalanjäljen laskenta tuovat ympäristönäkökohdat esiin.

Sosiaaliset tekijät:

- Yrityksen arvot ja toimintatavat voivat olla keskeisiä markkinoinnissa, ja näihin liittyvät vastuullisuustavoitteet voivat olla osa brändin rakentamista.

Teknologiset tekijät:

- Teknologia voi tukea markkinointia esimerkiksi digitaalisen viestinnän ja verkkosivujen kautta, mutta vastuullisuuden konkreettinen näkyminen markkinoinnissa voi vaatia teknisiä ratkaisuja, kuten hiilijalanjäljen laskentaa.

Taloudelliset tekijät:

- Taloudelliset näkökohdat voivat ohjata markkinointipäätöksiä, ja esimerkiksi energiatehokkuuden korostaminen voi houkutella säästöjä tavoittelevia asiakkaita.

Lainsäädännölliset tekijät:

- Lainsäädännölliset vaatimukset voivat ohjata markkinointia, kuten energiatehokkuutta ja hiilijalanjäljen laskentaa koskevat lait.

Yhteenveto. Miten vastuullisuuteen liittyvät tavoitteet näkyvät markkinoinnissa?

- Analyysin perusteella näyttää siltä, että vastuullisuusnäkökohdat ovat joissain määrin läsnä markkinoinnissa, erityisesti ympäristöön ja energiatehokkuuteen liittyvät asiat. Kuitenkin vastuullisuuden systemaattinen ja keskeinen sisällyttäminen markkinointistrategiaan voi vaatia enemmän panostusta ja teknisiä ratkaisuja, kuten hiilijalanjäljen laskentaa ja läpinäkyvyyden korostamista brändissä.

Kysymys 7. Miten vastuullisuuteen liittyvät tavoitteet näkyvät myynnin tavoitteissa ja johtamisessa?**Poliittiset tekijät:**

- Poliittiset päätökset ja säännökset voivat vaikuttaa siihen, kuinka yritys voi asettaa ja seurata vastuullisuuteen liittyviä tavoitteita myynnissä ja johtamisessa. Esimerkiksi lainsäädäntöön liittyvät vaatimukset voivat ohjata vastuullisuustavoitteita.

Ympäristölliset tekijät:

- Ympäristöasiat voivat olla keskeisiä myynnin ja johtamisen tavoitteissa, erityisesti kun tuotteet ja ratkaisut liittyvät energiatehokkuuteen ja ympäristövastuuseen.

Sosiaaliset tekijät:

- Sosiaaliset näkökohdat, kuten asiakkaiden ja sidosryhmien odotukset, voivat vaikuttaa siihen, kuinka yritys asettaa ja toteuttaa vastuullisuustavoitteitaan myynnissä ja johtamisessa.

Teknologiset tekijät:

- Teknologia voi tukea vastuullisuustavoitteiden asettamista ja seurantaan, esimerkiksi hiilijalanjalan laskentaa ja energiatehokkuuden arviointia.

Taloudelliset tekijät:

- Taloudelliset näkökohdat voivat ohjata vastuullisuustavoitteita myynnissä ja johtamisessa, esimerkiksi säästöjen tavoittelu energiatehokkuuden avulla voi olla taloudellisesti kannattavaa.

Lainsäädännölliset tekijät:

- Lainsäädäntö voi vaikuttaa siihen, millaisia vastuullisuustavoitteita yritys asettaa ja miten niitä seurataan, erityisesti kun kyse on ympäristösäännöksistä ja raportoinnista.

Yhteenveto. Miten vastuullisuuteen liittyvät tavoitteet näkyvät myynnin tavoitteissa ja johtamisessa?

- Analyysin perusteella näyttää siltä, että ympäristö- ja sosiaaliset näkökohdat sekä teknologiset ratkaisut ovat tärkeitä tekijöitä vastuullisuustavoitteiden asettamisessa ja toteuttamisessa myynnin tavoitteissa ja johtamisessa.
- Myös taloudelliset tekijät ja lainsäädännölliset vaatimukset voivat ohjata vastuullisuustavoitteita.

Tulevaisuudessa voi odottaa, että vastuullisuus tulee olemaan yhä keskeisempi osa myyntiä ja johtamista, erityisesti kun asiakkaiden odotukset kasvavat ja ympäristöasiat saavat enemmän huomiota.

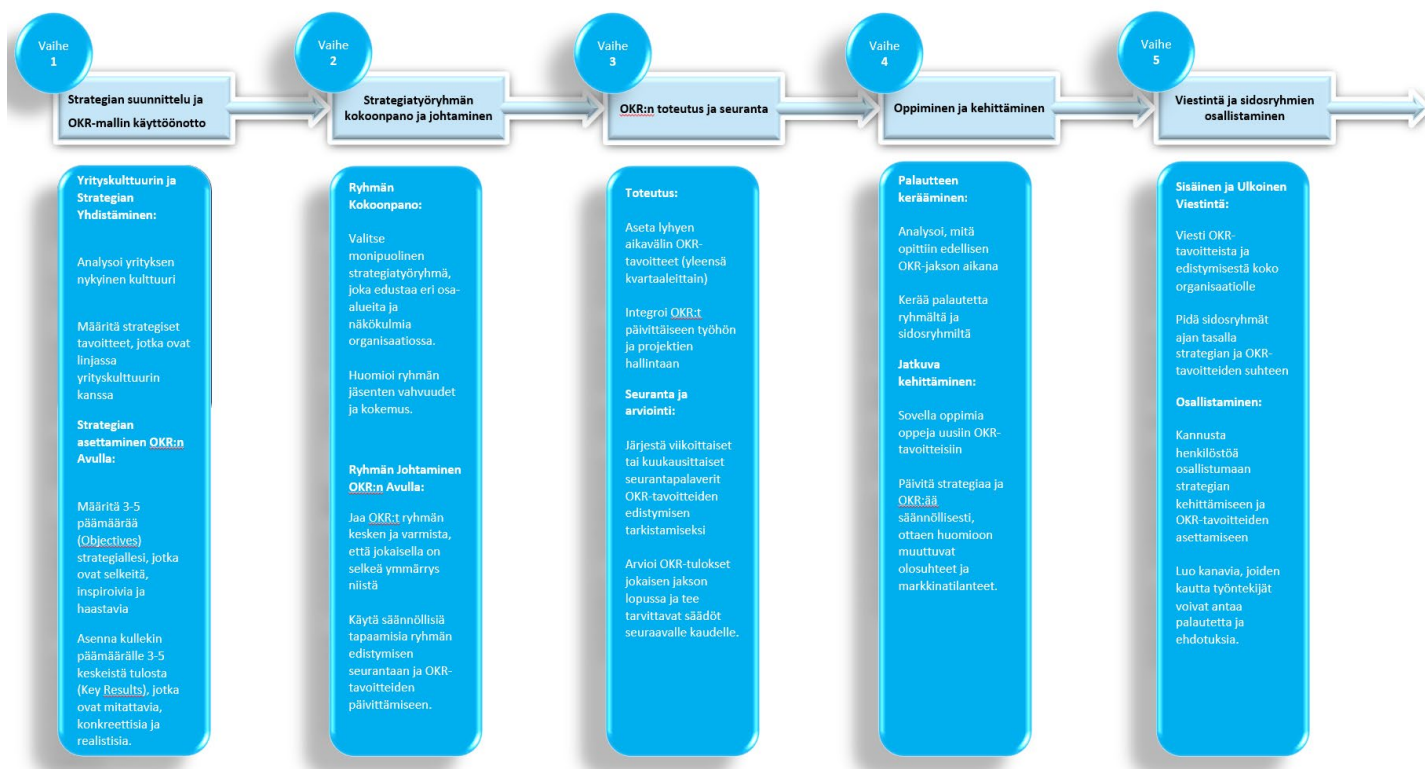
8.3 Kirjallisuustutkimuksen tulokset

Sertifioitujen järjestelmien huomioiminen yrityksen vastuullisuuden johtamisessa onkin kysymys, johon tässä työssä myös haettiin taustoja ja vastauksia. Johtoryhmille lähetetyn kyselyn vastaukset antavat kuvan siitä, miten johtoryhmien jäsenet tulevan kehityksen näkevät.

Johtoryhmät ovat rakennettu niin että ne edustavat monipuolista osaamista ja näkemystä. Näiden asiantuntijoiden sekä muiden sidosryhmien näkemystä tulisikin peilata säännöllisesti, jotta strategiassa pysytään ajan hermolla. Myös johtamismenetelmien ja työkalujen tulisi tukea johtoryhmätyöskentelyä. Strategian johtamismenetelmiin tutustuminen osoitti, että OKR- on strategiatyöskentelyn potentiaalinen malli ja työkalu, jolla strategia saadaan istumaan arkeen ja ohjaamaan yrityksen johtoryhmien toimintaa.

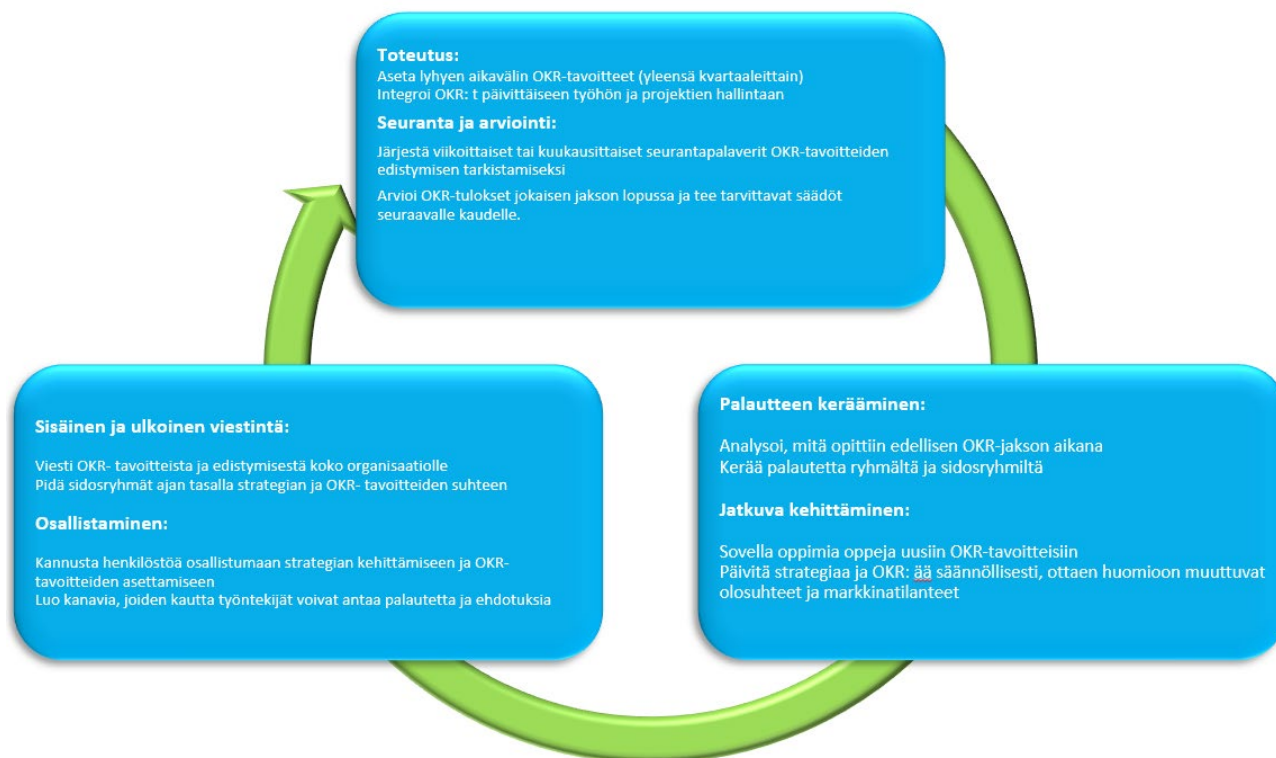
Kuviossa 1. sivulla 16 Kojan strategia vuosille 2022–2025. Omistajien strategiatyön tuloksena on saatu omistajastrategia, jonka teemoina ovat missio, visio ja kansainvälistyminen. Lisäksi strategiassa on määritelty kasvu, henkilöstötyytyväisyys, omavaraisuusaste, käyttöpääoma, liikevoitto, sekä asiakastyytyväisyys. Strategiatyöskentelyn tuloksena on saatu myös strategia lukuina, panostuksen painopistealueet, sekä toimeksianto.

Alla olevassa kuviossa on esitetty OKR- mallin prosessi kokonaisuudessaan. Nykyisen strategiatyöskentelyn alku noudattelee pääosin mallin vaihetta 1 ja 2.



Kuvio 7. OKR- malli kaaviona.

Kuvion 7. vaiheet 3–5 (kuvio 8. alla) voisivat soveltua toimialakohtaisten johtoryhmien työkaluksi, jolloin asetetaan lyhyen tähtäimen OKR- tavoitteet ja integroidaan ne päivittäiseen työskentelyyn ja projektien hallintaan. Tässä mallissa strategian päivittäminen PESTEL- analyysin kuuden ulkoisen tekijän muutokseen (Kuvio 4.) on ketterää, eikä yrityksen päästrategian päälinjoja tarvitse korjata lyhyellä aikavälillä. Mallille muodostuisi käytössä luonnollinen toimialakohtainen sykli, esimerkiksi 3-6 kuukautta.



Kuvio 8. OKR- malli kaaviona toimialajohtoryhmille.

Mallin henkilöstön osallistamiseen ja sisäiseen ja ulkoiseen viestintään tulisi kiinnittää erityistä huomiota koska näin saataisiin strategia, sen tulokset ja jalkauttaminen vietyä organisaation joka tasolle. Tämä vaatii strategisen suunnittelun, johtajuuden ja sitoutumisen tukemaan viestintää. On olennaista laatia selkeät viestintäkäytännöt ja varmistaa, että viestintä on avointa ja rehellistä sekä sisäisesti että ulkoisesti.

Sisäisessä viestinnässä on luotava kanavia ja foorumeita, jotka mahdollistavat työntekijöiden osallistumisen ja palautteen antamisen. Koulutus ja kehitys viestintätaidoissa ovat myös tärkeitä, samoin kuin avoimuus ja rehellisyys kaikessa viestinnässä. Viestintäkanavien monipuolisuus auttaa tavoittamaan erilaiset kohdeyleisöt.

Ulkoisessa viestinnässä on tärkeää ymmärtää eri sidosryhmien tarpeet ja odotukset. Mittaus ja arviointi ovat avainasemassa viestinnän tehokkuuden seuraamisessa ja parantamisessa.

Yritykset, joilla on käytössään johtamisjärjestelmiä suorittavat myös säännöllisesti sisäisiä auditointeja, jotka ovat olennainen osa johtamisen prosesseja. Sisäisillä auditoinneilla saadaan kattava katsaus organisaation toimintaan ja suorituskykyyn. Sisäisissä auditoinneissa nousee esiin usein toiminnan puutteita, jotka johtavat toiminnan huonoon laatuun. Sisäisten auditointien onkin tarkoitus nostaa esiin asioita, jotka auttavat arvioimaan ja parantamaan organisaation toiminnan laatua ja tehokkuutta.

Sisäiset auditoinnit auttavat tunnistamaan ja hallitsemaan myös riskejä, varmistamaan lainsäädännön ja määräysten noudattamisen sekä edistämään jatkuvaa parantamista, jotka ovat keskeisiä työkaluja päätöksenteon tukemisessa. Sisäiset auditoinnit myös lisäävät sidosryhmien, kuten asiakkaiden, sijoittajien ja yleisön, luottamusta osoittamalla organisaation sitoutumisen eettisyyteen, laatuun ja läpinäkyvyyteen.

Jos yrityksen toimialajohtoryhmät toimivat kuvion 8. OKR- malli kaaviona toimialajohtoryhmille mallin mukaisesti, voidaan sisäisillä auditoinneilla varmistaa esimerkiksi vastuullisuustavoitteiden asettamista, toteutumista, vaikuttavuutta ja yleensäkin johtoryhmien työskentelyn toimivuutta.

9 Johtopäätökset ja pohdinta

9.1 Johtopäätökset

Yritysten johtamisessa voidaan konkreettisesti todeta, että vastuullisuuden merkitys on korostunut viime vuosina. Kasvava yhteiskunnallinen paine, tiukentunut lainsäädäntö, kilpailuetu, sidosryhmien odotukset ja taloudelliset tekijät ovat kaikki vaikuttaneet siihen, että yritykset ovat ryhtyneet kiinnittämään enemmän huomiota vastuulliseen toimintaan.

Yritykset myös tunnistavat, että vastuullisuus on keskeinen osa liiketoimintastrategiaa, ja ne ovatkin käynnistäneet vastuullisuusohjelmia ja tavoitteita vastatakseen kasvaviin odotuksiin ja saavuttaakseen kestävästä menestystä.

Kojalla vastuullisuuden ajureina ovat olleet myös sertifioidut johtamisjärjestelmät, jotka tarjoavat konkreettisia työkaluja vastuullisuuden edistämiseen. Sertifioidut järjestelmät toimivat sekä mittareina että ohjaajina yritysten pyrkimyksessä kohti kestävämpää ja eettisempää toimintaa. Vastuullisuus ohjaa tulevaisuudessa yhä enemmän yrityksen toimintaa ja siihen liittyvää johtamista. Yritysvastuun ja kestävä kehityksen huomioiminen yrityksissä antavat mahdollisuuksia parantaa yritysten kilpailukykyä ja riskienhallintaa. Vastuullisuustoiminta mahdollistaa myös uusia liiketoimintamahdollisuuksia.

Kojalla on käytössään toimintakäsikirja, joka sisältää johtoryhmän asettamat vastuullisuustavoitteet (laatu, terveys, turvallisuus, ympäristö ja energia) kolmen vuoden ajanjaksolle. Nämä tavoitteet voidaan päivittää vuosittain tarpeen mukaan. Vuosittain asetetaan myös konkreettisia vastuullisuustavoitteita, jotka tukevat yrityksen lyhyen- ja pitkän aikavälin päämääriä ja edistävät kehitystä näillä alueilla. Tavoitteiden saavuttamista seurataan säännöllisesti sekä konsernin-, että toimialojen johtoryhmissä. Strategiaprosessi on selkeästi määritelty ja tehokas.

Kojalla on kolme toimialaa: laivat, kiinteistöt ja teollisuus, joilla kullakin on oma johtoryhmänsä vastuussa liiketoiminnan kehittämistä. Lisäksi Jalasjärven tehtaalla ja Koja USA Inc:ssä on omat nimetyt johtoryhmänsä. Johtoryhmätyöskentelyn laajentamisen tavoitteena on parantaa yhteistyötä ja ymmärrystä eri yksiköiden ja maantieteellisten alueiden välillä. Tämä monialainen yhteistyö on avainasemassa konsernin menestykselle, ja johtoryhmissä pyritäänkin yhdistämään eri alojen asiantuntemusta, jotta toimintaa voidaan kehittää ottaen huomioon laajemmat perspektiivit.

Tämä työn tarkoituksena oli tutkia johtoryhmien jäsenille lähetetyllä kyselyllä miten uusien johtoryhmien jäsenet näkevät vastuullisuuteen liittyvien lyhyen- ja pitkän tähtäimen vaatimukset ja niiden kehittymisen toimialalla, hankinnan-, markkinoinnin- ja myynnin tavoitteissa, sekä miten sertifioidut järjestelmät voidaan ottaa huomioon kiinteistötoimialan johtoryhmän toiminnassa.

Työn tavoitteena oli selvittää toimialojen johtoryhmien jäsenille lähetetyllä vastuullisuuskyselyllä näkemyksiä vastuullisuuteen liittyviä lyhyen- ja pitkántähtäimen vaatimuksista ja niiden kehittymistä toimialalla, sekä hankinnan-, markkinoinnin- ja myynnin tavoitteissa.

Työn tavoite saavutettiin, koska kyselyyn saatiin vastauksia 16 kpl Suomesta, joka kattaa 51,6 % ryhmästä ja 3kpl Ruotsista sekä Yhdysvalloista, joka kattaa 60 % ryhmästä. Kyselyn vastauksien yhteenvedot korostavat vastuullisuuden merkitystä ja kasvavaa roolia eri toimialoilla.

Vastaajat ovat tunnistaneet vastuullisuuden liiketoiminnan kehittämisen keskeisenä osana ja pyrkimyksenä mukautumaan muuttuviin ympäristö- ja lainsäädäntövaatimukseen hyödyntäen teknologian ja talouden tarjoamia mahdollisuuksia. Yhteenvedot kertovat myös, että asiakasvaatimukset vastuullisuuteen liittyen ovat kasvussa, ja toimialojen on reagoitava näihin vaatimukseen pysyäkseen kilpailukykyisinä ja säilyttääkseen maineensa. Pitkällä aikavälillä odotetaan, että asiakasvaatimukset kehittyvät kohti tiukempia normeja. Yritykset, jotka vastaavat näihin vaatimuksiin ennakkoivasti, voivat saavuttaa kilpailuetua ja pysyä vastuullisuuden edelläkävijöinä.

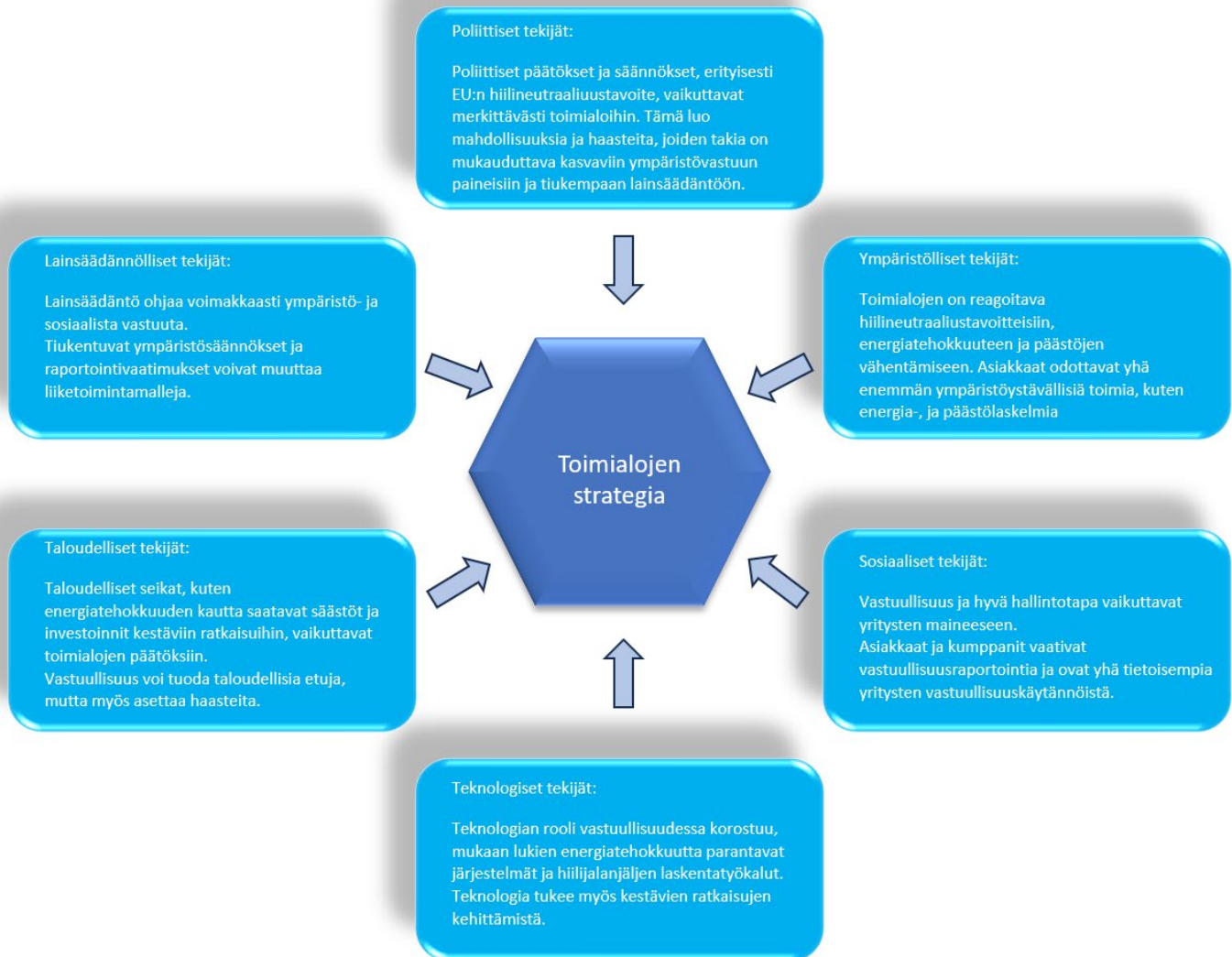
Tuotteiden kehityksessä vastuullisuus näkyy erityisesti ympäristöön ja energiatehokkuuteen liittyen, joista tutkimuksen tuloksissa on jo pieniä merkkejä näkyvissä, vaikka selkeitä asiakasvaatimuksia ei vielä olekaan.

Hankinnoissa vastuullisuus ei ole vielä keskeisessä roolissa, mutta joitain askeleita vastuullisuuden suuntaan on otettu.

Markkinoinnissa vastuullisuusnäkökohdat ovat osittain läsnä, mutta niiden systemaattinen sisällyttäminen strategiaan vaatii enemmän panostusta.

Ympäristö- ja sosiaaliset näkökohdat sekä teknologiset ratkaisut ovat tärkeitä myynnin ja johtamisen vastuullisuustavoitteissa, ja tulevaisuudessa näiden odotetaan olevan entistä keskeisempiä.

Alla olevassa kuviossa 9. on esitetty kyselyn vastausten yhteenvedo PESTEL-analyysin mukaisista kuudesta ulkoisten tekijöiden pääalueesta, jotka vaikuttavat kiinteistötoimialan toimintaan.



Kuvio 9. Kyselyn tuloksien yhteenveto kaaviona.

9.2 Pohdinta

Yritykset ovat yhä enemmän omaksuneet vastuullisen toimintatavan eri syistä. Tällaiset syyt voivat sisältää kasvavan yhteiskunnallisen paineen, tiukentuneen lainsäädännön, kilpailuedun tavoittelun, sidosryhmien korkeammat odotukset ja taloudelliset kannustimet. Näin ollen yritykset ovat tiedostaneet vastuullisuuden merkityksen liiketoimintastrategiassaan ja ovat ottaneet käyttöön vastuullisuusohjelmia ja tavoitteita vastatakseen kasvaviin odotuksiin ja saavuttaakseen pitkäaikaista menestystä.

Yrityksen johtoryhmien strategiatyöskentely voikin olla haasteellista juuri edellä mainituista syistä, jos strategiaproessi ei ole systemaattista ja hyvin organisoitua. Strategiatyöskentelyn ja sen onnistuneen jalkauttamisen edellytykset perustuvat selkeään ja relevanttiin strategiaan. Strategia työskentely edellyttää myös vahvaa johtajuutta ja sitoutumista. Tehokas viestintä ja henkilöstön osallistaminen, sekä jatkuva seuranta auttavat varmistamaan, että strategia integroituu yrityksen arkeen ja kehittyy jatkuvasti vastaamaan muuttuvia olosuhteita ja markkinatilanteita.

Strategiatyöskentelyn yleiset sudenkuopat liittyvät usein epäselvään tai epärealistiseen strategian määrittelyyn, johdon puutteelliseen sitoutumiseen sekä heikkoon viestintään. Henkilöstön vastustus muutoksille, ympäristön muutosten aliarviointi, riittämättömät resurssit strategian toteuttamiseen, joustamattomuus muuttuvissa olosuhteissa sekä henkilöstön osallistamisen laiminlyönti, voivat yhdessä tai erikseen heikentää strategian tehokkuutta ja toteutusta. Edellä mainittujen kompastuskivien tunnistaminen ja välttäminen on keskeistä strategian onnistumisen kannalta.

Tutkimuksessa saatiin vastauksia, joita voidaan käyttää yrityksen lyhyen ja pitkän aikavalin vastuullisuuden huomioimiseen johtoryhmien, ja niiden kautta yrityksen toiminnassa. Tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta tarkastellessa on otettava huomioon, että tutkijan on hankittava tutkimusluvut ja saatava tutkittavien henkilöiden suostumus tutkimukseen osallistumiseen. Tutkimuslupa saatiin Kojalta kyselylle ja kyselyyn osallistuvia informoitiin saatekirjeessä tutkimuksen tarkoituksesta ja että vastaaminen on vapaaehtoista. Yksityisyyden suoja varmistettiin salaamalla henkilökohtaiset tiedot lähettämällä kyselylomakkeeseen avoin linkki.

Strategiaproessin mallia tutkittaessa käytiin läpi yksi mahdollinen malli, jolla vastuullisuuden teemoja ja sertifioitujen johtamisjärjestelmien työkaluja voidaan tuoda osaksi strategiatyöskentelyä, ja voidaankin todeta, että sertifioitujen johtamisjärjestelmien integroiminen ei ole pelkästään muodollinen prosessi, vaan se voi syventää organisaation juuria ja arvoja.

Strategia ja sertifioidut johtamisjärjestelmät vaativat johdon sitoutumista, mutta myös jokaisen työntekijän osallistumista ja ymmärrystä siitä, miksi ne ovat tärkeitä. Tämä voi luoda yhteisen pohjan ja sitoutumisen organisaation sisällä. Integraation haasteena on tasapaino sertifioitujen standardien vaatimusten ja organisaation omien tavoitteiden välillä.

Organisaation on pyrittävä noudattamaan standardeja, mutta samalla se tarvitsee joustavuutta ja luovuutta saavuttaakseen omat strategiset tavoitteensa. Tämä tasapaino voi olla vaikea saavuttaa, mutta se voi johtaa merkittäviin tuloksiin.

Vastuullisuuden integrointi on myös näkökulma, joka ansaitsee syvempää pohdintaa. Vastuullisuus ei ole pelkästään markkinointikikka tai lakisääteinen vaatimus, vaan se on moraalinen ja eettinen velvollisuus yhteiskuntaa ja ympäristöä kohtaan. Kun vastuullisuus integroidaan sertifioituihin johtamisjärjestelmiin, ne voivat yhdessä auttaa organisaatiota tekemään päätöksiä, jotka ovat pitkäaikaisesti kestäviä ja jotka vaikuttavat myönteisesti niin yhteisöön kuin ympäristöönkin.

Tulevaisuudessa voimmekin odottaa vastuullisuuden ja sertifioitujen järjestelmien integraation kasvavan entisestään. Yritysten on tärkeää pysyä ajan tasalla standardien ja vastuullisuusvaatimusten muutoksista sekä innovoida ja oppia jatkuvasti. Yritykset, jotka pystyvät saavuttamaan tämän tasapainon, voivat nauttia paremmasta maineesta, kilpailuedusta ja kestävästä menestyksestä.

Yhteenvetona voidaan todeta, että sertifioitujen johtamisjärjestelmien ja vastuullisuuden integrointi on haasteellinen mutta välttämätön askel kohti vastuullisempaa ja kilpailukykyisempää liiketoimintaa. Se vaatii syvempää ymmärrystä ja sitoutumista organisaatiolta, mutta se voi tuoda mukanaan monia mahdollisuuksia ja hyötyjä sekä organisaatiolle että sen sidosryhmille.

Kiitos Koja- Yhtiöille siitä, että sain tehdä tämän opinnäytetyön teille.

Lähteet

Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.

History of ISO 9001." 2019. Latest qualityn tekemä lyhyt yleiskatsaus. Viitattu 11.10.2023.

<https://www.latestquality.com/iso-9001-history/>

Huvinen, M. 2020. Yritysvastuun huomioiminen yrityksen viestinnässä ja toiminnassa. Opinnäytetyö, AMK. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, energia- ja ympäristötekniikan tutkinto-ohjelma, degree programme in energy and environmental technology. Viitattu 6.11.2023.

<https://www.theseus.fi/handle/10024/342355>

Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 6.11.2023.

https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

Hämäläinen, J. Sora, H. 2020. Strategia arkeen OKR-mallilla. Helsinki: Helsingin seudun kauppamari.

Juutinen, S. 2016. Strategisen yritysvastuun käsikirja. Helsinki: Talentum Pro.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2008. Kvantti: Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kim, W. Chan. Mauborgne, R. 2015. Sinisen meren strategia. Liettua: BALTO print.

Kojan sisäinen toimintakäsikirja. N.d. Sisäinen dokumentti. Viitattu 12.11.2023.

Koja-yhtiöt. N.d. Artikkelin Kojan www-sivuilla. Viitattu 7.11.2023. <https://www.koja.fi/koja/koja-yhtiöt/>

Kärki, J. 2023. Kehitysjohdaja. Koja-Yhtiöt Oy. Haastattelu 6.10.2023.

Niskala, M., Tarna-Mani, K., Puroila, J. & Pajunen, T. 2019. Yritysvastuu: Raportointi- ja laskentaperiaatteet. Helsinki: ST-Akatemia.

SFS-EN ISO 50001:2018. Energianhallintajärjestelmät. Vaatimukset. Helsinki: Suomen Standardoimisliitto SFS. Vahvistettu 31.08.2018. Viitattu 3.2.2024.

SFS-EN ISO 9001:2015. Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset. Helsinki: Suomen Standardoimisliitto SFS. Vahvistettu 5.10.2015. Viitattu 3.2.2024.

SFS-EN ISO 45001:2018. Työterveys ja turvallisuusjärjestelmät. Vaatimukset. Helsinki: Suomen Standartoimisliitto SFS. Vahvistettu 23.04.2018. Viitattu 3.2.2024.

SFS-EN ISO 14001:2015. Ympäristöjärjestelmät. Vaatimukset. Helsinki: Suomen Standartoimisliitto SFS. Vahvistettu 5.10.2015. Viitattu 3.2.2024.

SFS.fi.N.d. Viitattu 11.10.2023. <https://sfs.fi/standardeista/tutustu-standardeihin/suosittu-standardit/iso-50001-energianhallinta/>

SFS. fi. N.d. Viitattu 11.10.2023. <https://sfs.fi/standardeista/tutustu-standardeihin/suosittu-standardit/iso-9001-laadunhallinta/>

SFS.fi.N.d. Viitattu 11.10.2023. <https://sfs.fi/standardeista/tutustu-standardeihin/suosittu-standardit/iso-45001-tyoterveys-ja-tyoturvallisuusjohtaminen/>

SFS.fi.N.d. Viitattu 11.10.2023. <https://sfs.fi/standardeista/tutustu-standardeihin/suosittu-standardit/iso-14000-ymparistojohtamisen-standardisarja/>

Soininen, Marjaana. 1995. Tieteellisen tutkimuksen perusteet. Turku: Turun yliopisto.

Stanforth, N. 2020. Win With OKR. Our fast track to awesome OKR: Business Village.

Vehkalahti, K. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Helsingin yliopisto

Vuorinen, T. Huikkola, J. (2023). Strategiakirja 25 työkalua: Alma Talent.

Liitteet

Liite 1.Haastattelun vastaukset Suomi

Perusraportti

Vastuullisuuskysely 2023

Vastaajien kokonaismäärä: 16

Miten näet vastuullisuuteen liittyvät vaatimukset toimialalla?

Vastaajien määrä: 16

Vastaukset
Hieman vaikeasti aseteltu kysymys. Ympäristövastuu asiat nostamassa päättään minkä huomaa lähinnä kaupanteossa. Muuten en toimialallamme ole kovinkaan paljon törmännyt sosiaalisiin tai hallinnollisiin vastuuasioihin.
Toimialoilla keskitytään siihen että tuotteet pitää olla energiatehokkaita käytössä, mutta silti mahdollisimman edullisia. Vaatimuksia ei siksi kannata ylittää liikaa. Jotta tähän päästään niin kapasiteettia pitää kasvattaa, tuotannon pitää olla tehokasta, hävikki pitää minimoida, materiaaleja kierrättää. Laatu tuo myös käyttöikä. Nykyaikaiset järjestelmät tukee toimintaa ja parantaa datan analysointia, mikä edesauttaa ympäristöystävällisten päätösten tekoa. Henkilöstöä pitää kouluttaa Kojan ympäristöpyrkimyksiin ja jokaisen oman työn kautta edistää ympäristöä säästäviä ratkaisuja. Tehdyt toimenpiteet pitää markkinoida hyvin myös asiakkaille ja muille sidosryhmille.
Vastuullisuus on kovasti mediassa johon useat yritykset ovat julkisesti sitoutuneet, esim CO2 päästöjen hillitsemisen sekä energiatehokkuuden osalta. Toki vastuullisuus kattaa myös muita osa-alueita, joita ei juurikaan julkisesti painoteta, mutta oletettavasti mukana. Alihankinnan työvoiman vastuullisuus on ollut jo pidempään käytössä ja johon on sitouduttava myös sopimuksissa.
Kasvatvat kokoajan, nyt ei ole vielä mitään vaatimuksia esitetty, mutta enemmän markkinointi puolella ympäristövastuu kannattaa hyödyntää ja kehittää työkalut, joilla sitä voidaan mitata.
Erityisesti ympäristövastuuseen liittyvät vaatimukset tulevat toimialalla ja asiakasrajapinnassa lähivuosina entuudestaan korostumaan ilmastonmuutoksen vastaisten toimenpiteiden, säädännön ja drivereiden ajamana. Myös sosiaaliseen vastuuseen liittyvät vaatimukset korostuvat talouden muutoksissa.
Vaatimukset tulevat lisääntymään, vastuullinen toiminta tulee olemaan kilpailutekijä.
Erittäin tärkeänä. Toimimme energiasektorilla ja tällä toimialalla olevien yritysten tulee olla edelläkävijöitä vastuullisuudessa.
Tuoteidemme loppu käyttäjien (varustamot) osalta näen, että ESG näyttelee isoakin osaa heidän operointimallissa. Jokatapauksessa pääpaino on ympäristökysymyksissä (life below water & climate actions) ja näihin meillä Kojalla on myös mahdollisuus vaikuttaa.
Missiomme puhtaampi ja terveellisempi elinympäristö, pienempi hiilijalanjälki on olosuhteiden luonnissa asiakkaiden keskiössä kaikilla toimialoillemme.
Vastuullisuus on iso osa toimialaamme. Mutta en tiedä tarkkaan toimialamme vastuullisuusvaatimuksia.
Toimialallamme ainakin ympäristövastuukysymykset tulevat nousemaan, kun Euroopan unioni tavoittelee hiilineutraaliutta.
Vastuullisuus on (ja tuleekin olla) toimialalla jossain määrin jo itsestäänselvyys. Asiakkaillamme ja kumppaneilla on hyvin kunnianhimoiset tavoitteet, joten vaativat niitä tulevaisuudessa varmasti myös myös toimittajilta (raportteja tms.).
Paljon on puhetta joka suunnassa ja kiinnostusta vastuullisuusasioihin. Osaltaan myös oikeaa kysyntää tuntuu olevan.
Merkitys kasvaa jatkuvasti, erityisesti sosiaalinen vastuu ja hyvä hallintotapa ovat tärkeässä roolissa.
Direktiivien, paikallisen lainsäädännön ja rahoitusmarkkinoiden kautta tulee jatkuvasti enenevässä määrin tiukempia vaatimuksia hiilineutraaliustavoitteiden, muuntojoustavuuden, sisäilman laadun ym. osalta. Se miten alan toimijat mieltävät vastuullisuuden onkin laajempi kysymys. Meillä vastuullisuus liiketoiminnan kannalta tarkoittaa isossa kuvassa sitä, miten siirrytään käyttämään puhtaampia energiamuotoja ja samalla vähennetään merkittävästi energian kulutusta.
Yritysten vastuullisuutta rummutetaan alalla, ja hyvä niin. Kuitenkin on vielä matkaa siihen, että saamme kumuloitua vastuullisuuden mitattavaksi ja vertailtavaksi tekijäksi kilpailutilanteessa.

Miten näet vastuullisuuteen liittyvien asiakasvaatimusten kehittyvän lyhyellä aikavälillä (1-2 vuotta)?

Vastaajien määrä: 16

Vastaukset
Ympäristövastuu asiat varmasti korostuvat vihreän siirtymän vuoksi ja varsinkin laivapuolella vihreät asiat nähdään markkinointikeinona matkustajaporrasta kohti. Ikävä kyllä itse näen ympäristöasioiden kehittymisen tapahtuvan risteilyalalla lähinnä kustannuspaineen vuoksi ja markkinoinnillisista syistä.
Aihe pysyy pinnalla samaan tapaan kuin aikaisemminkin, mutta tuotteiden edullisuus saattaa olla tärkeämpää kuin vaatimuksia paremmat ympäristöä säästävät energiasäästöt.
Kovasti ollut keskustelua ja puhetta. Hukkalämpöjen hyödyntäminen sekä muiden LVI prosessien osalta huomioidaan useissa asiakasvaatimuksissa, mutta kylmäaineiden osalta kehitystä ei ole viime vuosina juurikaan tapahtunut toimimallani markkina-alueella. Uskon, että sekin aika koittaa. GWP n.2000 edelleen on valtavirta.
Enemmän omista lähtökohdista kehitettävä. Hiilijalanjälki vaatimukset saattavat jo hieman nostaa enemmän päätään.
Yrityksiltä vaaditaan konkreettisia näyttöjä ja todentamista ympäristövastuuvaatimuksiin liittyen, "Kauniilla sanoilla" kilpailu ei enää ole riittävää.
Yhä useampi asiakas alkaa puhua aiheesta, opetella asiaa ja myös vaatia asioita.
Vastuullisuus nousee jatkuvasti tärkeämmäksi seikaksi. Itse luulen, että vastuullisuus nousee muutaman vuoden kuluttua merkittäväksi kilpailutekijäksi. Mielenkiintoinen seurata miten asiat etenevät.
Jo nyt on asiakas puolelta kiinnostusta energialaskemia koskien, koska k.o. laskemat tarvitaan investoinnin takaisinmaksuaika-analyysiin. Lähiaikoina myös päästölaskelmat tulee lisätä energialaskelmiin.
Vastuullisuuteen ja vastuullisuutta ohjaava lainsäädäntö lisääntyy, joka osaltaan myös vaikuttaa asiakastarpeisiin.
Tulevat kiristymään, koska tällä tulee olemaan yritysmielikuva-arvoa enemmän.
Todennäköisesti matalan GWP:n kylmäaineiden kyselyt tulevat kasvamaan, mutta en usko, että vielä tällä aikavälillä tulisivat uudeksi normaaliksi. Sen sijaan energian kierrätysratkaisujen tarve ja vaatimukset tulevat todennäköisesti nousemaan.
Vastuullisuusvaatimukset kasvaa, mutta kaikki hakee hieman suuntaa ja tapaa, joten uskon että vaatii vielä hieman aikaa. Vastuullisuus ja tavoitteet siihen liittyen on nyt strategioissa, mutta toteutusvaihe vasta alkanut.
Vastuullisuuteen liittyvät asiakasvaatimukset tulevat kasvamaan jonkin verran.
Erityisesti pörssiyritysten (asiakkaat) vaatimukset ovat kehittyneet ja kehittyvät nopeaa vauhtia.
En usko, että lyhyellä tähtämellä tulee kovin suuria muutoksia uudisrakentamisen vaatimuksiin. Jälkimarkkinassa rahoitusmarkkinat ohjaavat jo nyt aika vahvasti toimintaa, mutta sielläkin uskon, että muutokset tapahtuvat vaatimusten osalta hitaasti.
Asiakasvaatimukset eivät, edellä mainittuun viitaten, voi kehittyä määräävämmiksi ilman selkeitä vertailumahdollisuuksia palveluntuottajien kesken.

Miten näet vastuullisuuteen liittyvien asiakasvaatimusten kehittyvän pitkällä aikavälillä?

Vastaajien määrä: 16

Vastaukset
Suunnilleen sama vastaus kuin yllä.
Vaatimukset energiansäästöihin ja niiden todistamiseen tulee kasvamaan. Tästä syystä olisi hyvä alkaa mittamaan jo nyt koneista aiheutuvia energiakulutuksia.
Tulee lisääntymään varsinkin länsimaissa, jopa osin kehittyvissä maissa.
Sosiaalinen vastuu ja hallintotavat ei meillä ole vielä näkyneet mitenkään. Ranskalaisten kanssa voivat tulla ensimmäisenä esiin. Energia ja ympäristö tulevat selvästi nousemaan hallitsevampaan asemaan hinnan lisäksi.
Ympäristövastuuseen liittyvät vaatimukset tiukentuvat ja korostuvat myös pitkällä aikavälillä. Edelläkävijäyrityksiltä vaaditaan konkreettisia toimenpiteitä myös toimialavastuiden muuttamiseksi.
Vastuullisuus tulee olemaan osa normaalia toimintaa, yhtiöt joilla asiat eivät ole kunnossa eivät pärjää
Asiakasvaatimukset tulevat varmasti kiristymään erityisesti julkisissa hankkeissa ja isoissa projekteissa.
Pitkällä aikavälillä tuotteiden rakentamisen aikaisten päästöjen raportointi tullaan vaatimaan asiakkaiden toimesta, vaikka edustavat noin 5% koko tuotteen elinkaaripäästöistä.
Tässä pitää olla hereillä ja asiakkaiden iholla, jotta ymmärrämme minkälaisiksi PT asiakasvaatimukset ovat muotoutumassa. Mielellään myös itse synnyttämme PT asiakasvaatimuksia.
Asiasta tulee määrämutoisempaa ja näkyvämpää. Valintoja tehdään enemmän tulevaisuudessa vastuullisuusarvojen perusteella.
Pitkällä aikavälillä myös matalat GWP:n kylmäaineet tulevat olemaan uusi normi. Lisäksi ylimääräisen lämmön/kylmän lauhduttaminen ilmaan tulee vähenemään merkittävästi. Ratkaisut monimutkaistuvat. Pitkällä aikavälillä myös asiakkaiden muut vastuullisuuteen liittyvät vaatimukset tulevat kasvamaan.
Toimialalla vastuullisuuteen liittyvät vaatimukset kuitenkin kasvaa jatkuvasti ja hyvin todennäköisesti tulevaisuudessa on myös valintaperuste toimittajalle/kumppanille.
Vastuullisuuteen liittyvät asiakasvaatimukset tulevat kasvamaan merkittävästi.
Kehitys johtaa siihen, että isot yhtiöt vaativat pienemmillä vastuullisuusasioiden huomioimista ja raportointia. Myös paikallisesti tuotettujen tuotteiden määrä tulee kasvamaan erityisesti ympäristö- ja sosiaalisten vastuiden osalta. Lisäksi taloudellista vastuullisuutta tullaan korostamaan tulevaisuuden partnerivalinnoissa.
Ei ole muuta tietä, kuin vähentää radikaalisti energian käyttöä ja samalla käyttää mahdollisimman vihreää ostoenergiaa. Todennäköisesti tulee kaikenlaisia vaatimuksia esim. tuotteiden hiilijäljen laskentaan, joskin sen valvominen voi olla vaikea tehtävä. Direktiivit, rahoitusmarkkina ja paikallinen lainsäädäntö kyllä tulevat kiristämään otettaan varmasti.
Pitkällä aikavälillä on pakkokin saada vastuuvertailut kuntoon, että niistä olisi tavoiteltavaa hyötyä alalle.

Miten vastuullisuuden liittyvät tavoitteet näkyvät tuotteissamme ja niiden kehityksessä? (johtaminen, tuotekehitys, energiankulutus sekä mitoitusohjelmat)?

Vastaajien määrä: 16

Vastaukset
Kyllähän energiankulutuksen minimointi on meidän syömähampas myös laivaliiketoiminnassa, mikä ohjaa mielestäni koko meidän toimintaa. Johtaminen on mennyt mielestäni parempaan suuntaan mikä varmasti johtaa parempaa viihtyvyyteen töissä ja siten myös tuottavampaan toimintaan.
Energiatehokkaisiin ratkaisuihin tehdyt kehitystyöt tuoterakenteissa, esim. patterit. Hävikin seuraaminen ja sen minimointi tuotannossa, tehokas ja tarpeeksi laadukas tuotanto. Kojan strategia olla ympäristöjohtaja, mikä tarkoittaa samalla teknologiajohtajuutta. Strategian hyvä jalkautus.
Näkyvät kaikilla esimerkkialueilla. Pitäisikö tehdä eko standardia kovempi, "Koja standardi" tuoteperhe? Kotimaisuus voisi olla enemmän näkyvillä tuotteissa ja tuotekehityksessä.
Haetaan energiatehokkaampia ratkaisuita ja suunnataan mitoitusohjelmia antamaan paremmin tietoa pidemmän ajan käytön kulutuksesta eri vaihtoehdoilla. Nyt pohjadata keräys käynnissä. Vielä mietinnässä miten saadaan kattavampaa nykyistä käyttödataa selville.
Tuoteratkaisuja/järjestelmäratkaisuja viedään energiatehokkaampaan ja ekologisempaan suuntaan. Ympäristötavoitteet ohjaavat myös yrityksen sisäisiä prosesseja ja toimintaa. Mitoitusohjelmissa pyritään ekologisuusvaatimusten todentamiseen asiakkaille ja sidosryhmille. Johtamisessa korostuu sosiaalinen vastuu henkilöstön hyvinvoinnista niin työssä kuin työn ulkopuolella.
Näkyvät, koneet suunnitellaan ja mitoitetaan mahdollisimman energiatehokkaiksi.
Johtamisen näkövinkkelistä asia on tullut esille useissa eri konteksteissa, mutta valitettavasti konkretia puuttuu. Tuotekehityksessä eri vaihtoehtoja on punnittu myös vastuullisuuden kannalta. Energiankulutus ja elinkaariratkaisut on tuotu meidän omista tuotteista jo nyt hyvin esille. Myös omien kiinteistöjen ja tuotannon energiankulutusta on seurattu, mutta valitettavasti Jalasjärven osalta kiinteistöjen kannalta toimenpiteiden jalkauttaminen ontuu. Suurimpana syynä vuokratilat ja omistajan välipitämättömyys energiankäytön tehostamiseen.
Mitoitusohjelman avulla pyritään optimoimaan tuotteen operatiivinen energiankulutus. Tuotekehityksellä on vastuu löytää energiatehokkaimmat komponentit Kojan tuotteisiin. Johdolla on vastuu antaa riittävät resurssit tuotekehityksellä energiatehokkaiden tuotteiden ja komponenttien etsintään ja kehitykseen.
Kaikkia tuotteita ja ratkaisuja pitää kehittää siten, että teknologiajohtajuuden kautta olemme ympäristöjohtajia. Uskon meidän olevan hyvällä tiellä.
Vaikea verrata kilpailijoihin. Niin kauan kuin hinta määrittää arvoketuja tämä on sekundaarista? Mutta mielestäni tämä en ensimmäinen teollisuusyritys, jossa tästä keskustellaan näin näkyvästi.
Ympäristökijät on nostettu huomioon, mutta mielestäni asiat ovat vielä yksittäisiä tekijöitä ja asiakassyntyisiä. Ts. ei holistista tavoitetta lisätä vastuullisuutta kaikilla painopistealueilla ja yrityksen sisäsyntyisesti. Asiakas ja raha menevät vielä edelle. Suuria lupauksia on jo paljon, mutta todisteet puuttuvat.
Tällä hetkellä ei näy omista tuotteissamme, pitäisi ottaa huomioon ja saada näkymään.
Alkutaipaleella ollaan. Joitain asioita on tehty, mutta koen ettei vastuullisuus vielä ohjaa kovin merkittävästi toimintaa, mikä johtunee myös siitä ettei konkreettisia asiakasvaatimuksia vastuullisuuden suhteen vielä kovin paljoa ole.
Sosiaalinen (ulkoinen ja sisäinen) tulee huomioida johtamisessa ja viestinnässä. Lisäksi kaikkien tuotteiden kehittäisessä huomioidaan ympäristö ja taloudellinen vastuu. Energiatehokkuuteen liittyvät projektit ovat olleet jo pitkään kova juttu jälkimarkkinoilla ja myös asiakkaat arvostavat niitä.
Liiketoiminnan ydintä. Tällä hetkellä tuoteistetaan hiilineutraaleja järjestelmäratkaisuja, joten näkisin, että teknologian kautta ollaan viemässä kotimaista rakentamista pitkässä juoksussa toivon mukaan vastuullisempaan suuntaan.
Sisäisesti teemme matkaa oikeaan suuntaan, mutta riittääkö vauhti? Tosin suhteessa kilpailijoihin olemme varmaankin samassa rytmiikassa.

Miten vastuullisuuteen liittyvät tavoitteet näkyvät hankinnan tavoitteissa?

Vastaajien määrä: 15

Vastaukset
En osaa vastata tähän kysymykseen.
Oikea aikaiset ja määrälliset ostot, panostukset ohjelmistoon .
...tottakai, jos tilaaja näin vaatii. Monesti tilaaja vaatii valitettavasti mahdollisimman edullista ratkaisua, joka ei välttämättä ole vastuullisin ratkaisu (koskee materiaalihankintaa)
Etsitään energiatehokkaampia ja kokonaisuudessaan energiaystävällisempiä ratkaisuita.
Suositaan lähtökohtia, sekä toimijoita, jotka pystyvät todentamaan ja tuovat lisäarvoa ympäristötavoitteisiin.
Aasia ei ole "must have". Sitä hyödynnetään jos Euroopasta ei sopivaa tuotetta/toimittajaa löydy. Jatkossa toivottavasti toimittajan vastuullisuutta arvioidaan systemaattisesti.
Hyvä kysymys, tämä laitto pohdimaan asiaa usealta kantilta, koska itse työskentelen paljon hankintojen parissa. Tuotantokoneissa ja laitteissa on kiinnitetty huomioita energiankäyttöön ja teknisiin ratkaisuihin, sekä valmistusmaihin. Suorissa hankinnoissa vastuullisuus näkyy mielestäni vähemmän. Tässä on mielestäni kehitettävää ja myös konkreettista tarvetta kehittää toimintatapoja. Ohjeistus ja sääntöjen päivitys vastuullisuuden näkövinkkelistä hankinnan toimintatapoihin olisi varmasti paikallaan. Toimittajakentän vastuullisuusasioita voisi lähteä kehittämään ensimmäisessä vaiheessa vaikka netin kautta toteutetulla itsearvioinnilla. Siitä sitten tarkemmat toimenpiteet tarvittaessa työn alle. Mitään turhan raskasta toimintamallia tuskin kannattaa luoda.
Toimittajien taustat selvitetään ennen kaupallisen yhteistyön aloittamista.
Venäjä ja Kiina ovat ulkona hankinnasta. Toimittajat pitää arvioida huolella vastuullisuuden näkökulmasta. Hankinnalla pitää olla selkeät vastuullisuustavoitteet vuositasolla.
Tämä ei ole kovin näkyvää tai systemaattista.
Mielestäni ei näy. Liiketaloudelliset näkemykset edellä mennään. Esim. kannattavuuden nimissä hankintaketjut on globaaleja, eikä paikallisia.
Tällä hetkellä ei näy ollenkaan.
Ei tällä hetkellä juuri mitenkään. Hankinnan pääohjain on edelleen hinta.
Suositaan hankintaa lähialueilta ja vältetään turhia kuljetuksia mm. välitystavarossa. Toimittajien taloudellinen tilanne pitää huomioida ennen toimittajavalintaa ja myös yhteistyön aikana.
Hankintapolitiikassa on rajattu kategorisesti esim. Venäjä pois. Myös Kiinaa on käsitelty niin, että sieltä ostetaan vain jos on pakko. Kaikilla toimijoilla on kytköksiä Kiinaan, joten sen rajaaminen kokonaan pois on mahdotonta. Mutta vastuullisuus asiat tulisi näkyä ehdottomasti vahvemmin myös meidän vaatimuksina toimittajille.

Miten vastuullisuuteen liittyvät tavoitteet näkyvät markkinoinnissa?

Vastaajien määrä: 16

Vastaukset
Laivapuolella meidän markkinointi on hyvin energiansäästökeskeistä, joten ympäristövastuu näkyy siellä vahvasti. Tosin ehkä meidän markkinointi on edelleenkin enemmän rahan säästö näkökulmasta hoidettua, koska se uppoaa hyvin meidän asiakaskuntaan.
Pidetään teemaa pinnalla markkinoinnissa.
Näky, lähes kaikessa Koja asiakirjoissa, paitsi sähköpostien allekirjoituksessa.
Ei vielä konkreettisesti kunnolla. Haetaan ensin pohjadata mihin voidaan perustaa markkinointi.
Vastuullisuuteen, erityisesti ympäristövastuuseen liittyvät tavoitteet ja konkreettiset toimenpiteet, sekä arvot tulisivat näkyä markkinoinnissa enenevässä määrin.
Kojaa markkinoidaan energiatehokkaiden laitteiden vastuullisena valmistajana, joka auttaa asiakkaita pienentämään hiilijalanjälkeään.
Tähän en osaa vastata, en ole ollut juurikaan asian kanssa tekemisissä.
Tuomme markkinoinnissa esille energiatehokkaita järjestelmiä ja niiden energiasäästöjä verrattaessa olemassa oleviin vastaaviin järjestelmiin.
Konsemin viestinnässä on ollut ja tulee olemaan vastuullisuuteen liittyviä artikkeleita (netti, some, media). Se on viestinnän prioriteetti.
Tämä ei ole kovin näkyvää tai systemaattista.
Vastuullisuutta korostavat alalla kaikki, joten mitään erityistä erottautumistekijää meillä ei ole.
Tällä hetkellä näkyy hyvin vähän, koska ei ole ollut mukana strategiassa ja liiketoiminnan tavoitteissa (markkinointi ei näitä voi keksiä, vaan ne tulevat liiketoiminnan tavoitteista).
Melko paljon. Mm. kotimaisuus, hiilijalanjäljen laskenta, hiilineutraalit järjestelmäratkaisut
Ympäristöasiat näkyvät selvimmin (mm. Energiatehokkuus ja -säästö). Myös uudet kuvitukset ja nettisivut tukevat ympäristötavoitteita.
Keihäänkärjet Hiilineutraalius ja vastuullisuus, jonka perustana on energiatehokkuus ja sitä kautta elinkaarikustannusten optimointi.
Markkinoinnissa tuodaan aina esiin Koja arvot, toimintatavat ja läpnäkyvyys. Eli sitä myötä vastuullisuusseikat.

Miten vastuullisuuteen liittyvät tavoitteet näkyvät myynnin tavoitteissa ja johtamisessa?

Vastaajien määrä: 16

Vastaukset

Johtamisen osalta koen itse, että panostaminen henkilöstöön ja hyvään johtamistapaan on alkanut toimimaan varsinkin Marine puolella. Kaikki neljä teemaa mitkä yllä olevassa kuvassa on mainittu henkilöstön osalta, ovat korostuneet viimeisen vuoden aikana ja mielestäni tuottaneet myös tulosta. Myynnin tavoitteisiin voisi kommentoida kohdan 8. vastauksella, koska Marinella on hyvin suppea loppuasiakaskunta ja siellä painoarvo on energiansäästöissä.

Asiakkaiden ja henkilöstön informointi.

Myyntipainotuksen siirtäminen energiatehokkaampiin ja vähäpäästöisempiin ratkaisuihin. Energiatehokkuus- ja päästölaskelmien esittäminen tilaajalle.

Ei meidän hintatasolla myydä mitään ilman energia vastuullisuutta

Myynnin tavoitteiden asetannassa korostuvat sellaiset ympäristönäkökohdista merkittävät hankkeet, joissa haluamme olla matkassa.

En tunne myynnin tavoitteita niin hyvin että pystyisin tähän vastaamaan.

-

Toimialan tavoitteena on päästä operoimaan jälkimarkkinoilla, missä energiatehokkuusinvestoinneilla on kysyntää. Johdon toimesta resursseja on allokoitu tämän päämäärän saavuttamiseksi.

Jatkoa ajatellen myynnin tulospalkkauksen yhdeksi kriteeriksi kannattaisi sisällyttää vastuullisuustavoite.

Tämä ei ole kovin näkyvää tai systemaattista.

Ei erityisesti näy. Toisaalta tuoteportfolion takia, myös nykyisten kylmäaineiden asemaa ei voi vielä alasajaa, joten viesti on pikemminkin, että kyllä näitä saa ja kannattaa hankkia. Tietysti myös varmuus vanhemmilla kylmäaineilla on parempi. Kierrätyskokonaisratkaisujen ja esim. Wave:n kautta kuitenkin suunta lienee parempi ja siten johtamisen osalta näkyminen lienee kasvamassa.

Tällä hetkellä ei näy ollenkaan.

Enenevässä määrin uusien hiilineutraaleiden järjestelmäratkaisujen myötä.

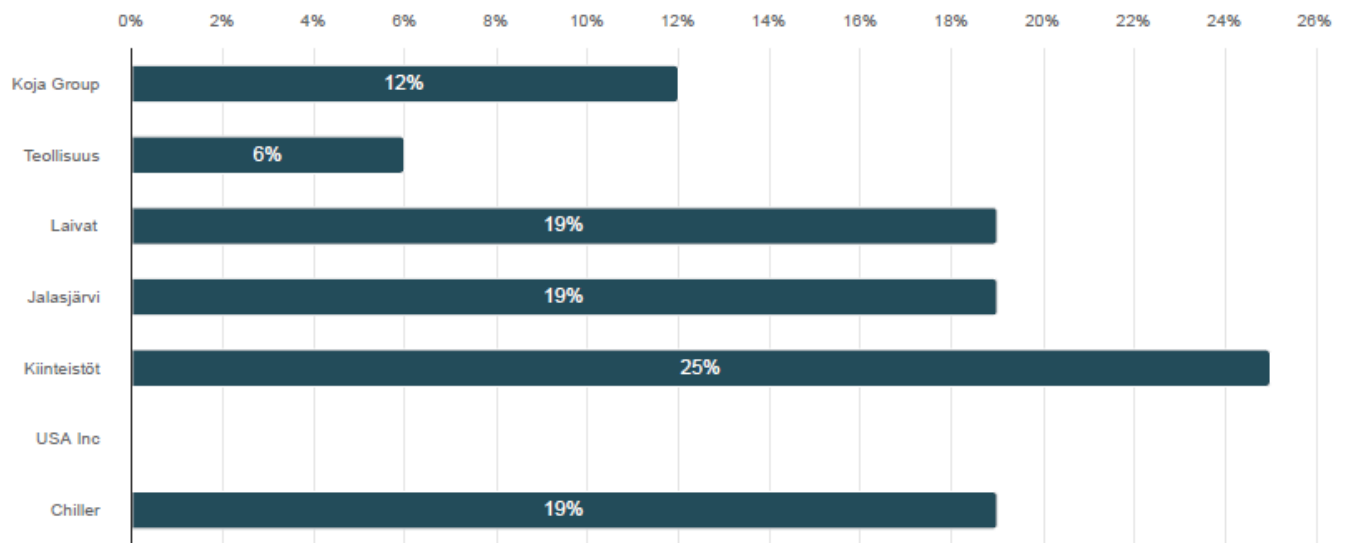
Kehitetään asiakkaiden kanssa yhteistyössä konsepteja, joissa vastuullisuus toteutuu. Myynnin johtamisessa huomioidaan sekä sosiaalinen, taloudellinen ja ympäristövastuu.

Myynti myy sitä mitä onnistutaan markkinoimaan. Mitä enemmän saadaan uusia ratkaisuja markkinoitua valintaohjelmien ja jalkatyön kautta hankkeisiin ja suunnitelmiin, sitä helpompaa myynnillä on. Itse myyntiprosessi on hyvin raadollinen ja yleensä tarjotaan sitä mitä on suunniteltu.

Kojan sisäinen toiminta on RIRissä ollut aina hyvällä tolalla, joten muutokset on helppo ottaa osaksi käytäntöjä.

Mitä toimialaa edustat

Vastaajien määrä: 16



	n	Prosentti
Koja Group	2	12,5%
Teollisuus	1	6,3%
Laivat	3	18,7%
Jalasjärvi	3	18,7%
Kiinteistöt	4	25,0%
USA Inc	0	0,0%
Chiller	3	18,8%

Liite 2.Haastattelun vastaukset Englanti

Perusraportti

Sustainability research 2023

Total number of respondents: 3

. How do you see the requirements related to sustainability in your business area?

Number of respondents: 3

Responses

In the USA I think much better measure can be taken to comply and support the project of sustainability. Requirements are low, so is the prioritizing of sustainability efforts.

There continue to be a big push towards sustainability for businesses in the U.S. Some states have enforced stricter regulations than others as well as some states offering rebate incentives for companies to become more sustainable.

Increasing demands, both from small and bigger company, where the basic demands origins from the industry/end users

How do you see customer requirements related to sustainability developing in the short term (1-2 years)?

Number of respondents: 3

Responses

I definitely think it will increase, within the USA cost is i feel a bigger factor than the concern for sustainability unfortunately. However, if both can go hand in hand then i think it will be a good selling point.

Its still relatively a slower process in the short term. The requirements wont drastically change in the next 1-2 years, but companies are certainly preparing for the long term.

Development is slow, but demands are getting to the surface. I hope to see a demand to fulfill certain requirements in order to qualify as vendor in the future

How do you see customer requirements related to sustainability developing in the long term?

Number of respondents: 3

Responses

I think if the government begins to provide incentives for companies who invest in products that aid in sustainability, and with the way the trends are increasing, i believe this is something that will definitely be taking off moving forward.

With the state and federal regulations, a majority of companies will have already adapted or be forced to adapt to moving towards a more sustainable operation.

There is a trend that cant be stopped, every company will have to go "green"

How are the goals related to sustainability reflected in our products and their development? (management, product development, energy consumption and selection programs)?

Number of respondents: 3

Responses

I believe the goals are in line with what is sought out by the public.

In the industrial sector, sustainability has become a priority with rising energy costs which ultimately effects the bottom line. Due to this, companies are looking for ways to cut costs in regard to energy consumption.

Management is promoting it We develop products with longer life time and better efficiency

How have the sustainability goals been taken into account in sourcing and procurement objectives?

Number of respondents: 3

Responses

I can attest to this as this is not in my realm of expertise. I know most products are Finnish purchases, and because those goals are in line with ours considering we are the same group but different entities I would definitely say yes.

Sustainability for sourcing and procurement objectives has also taken precedence from a purchasing standpoint. If there is a larger up from initial cost, companies have no issue making the investment if it improves overall sustainability.

I would assume that the procurement manager has put demands at our suppliers, and that we evaluate them.

How are the goals related to sustainability reflected in marketing?

Number of respondents: 3

Responses

I think marketing is doing great at reflects the goals, i think they are clear to understand and process.

I strongly believe it had become the objective for most companies to show to the consumer how they have taken steps to become more sustainable. Most companies want to show in their literature or online website featuring their products or services, that they are environmentally focused.

A greener tomorrow today and that we try to push customer to exchange old equipment to more efficient ones

How are the goals related to sustainability reflected in sales objectives and management?

Number of respondents: 3

Responses

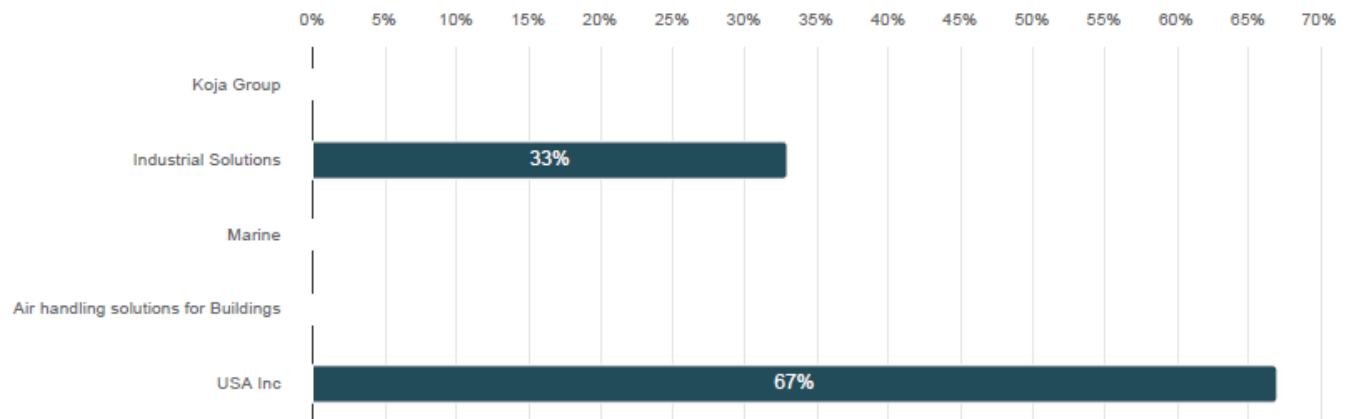
N.A

Management in my experience are often looking for new ways and ideas for their company to become more sustainable. In regard to how it is reflected in their goals, I would say it too has also taken precedence and is an important objective.

The management reminds the employees about substantiality

What business area do you represent?

Number of respondents: 3



	n	Percent
Koja Group	0	0,0%
Industrial Solutions	1	33,3%
Marine	0	0,0%
Air handling solutions for Buildings	0	0,0%
USA Inc	2	66,7%