

**LUT School of Business and Management**

Kauppatieteiden kandidaatintutkielma

Kansainvälinen liiketoiminta

**Vastuullinen toimittajavalinta osana riskienhallintaa  
suomalaisessa päivittäistavarakaupassa**

Responsible supplier selection as a part of risk management in Finnish grocery trade

19.5.2018

Tekijä: Henna Karkia

Ohjaaja: Jyri Vilko

# TIIVISTELMÄ

<b>Tekijä:</b>	Henna Karkia
<b>Tutkielman nimi:</b>	Vastuullinen toimittajavalinta osana riskienhallintaa suomalaisessa päivittäistavarakaupassa
<b>Akateeminen yksikkö:</b>	School of Business and Management
<b>Koulutusohjelma:</b>	Kauppatieteet / Kansainvälinen liiketoiminta
<b>Ohjaaja:</b>	Jyri Vilko
<b>Hakusanat:</b>	vastuullisuus, yritysvastuu, riskienhallinta, toimittajavalinnat, päivittäistavarakaupan ala

Yrityksen vastuullisen liiketoiminnan merkitys on kasvanut huomattavasti kilpailun kiristymisen ja toimitusketjujen monimuotoistumisen seurauksena. Lisäksi eri sidosryhmät edellyttävät entistä tarkempaa työtä tavarantoimittajien vastuullisuuden varmistamiseksi. Yritysvastuullisesta näkökulmasta yrityksen tulisi varmistaa, että sen toimittajat noudattavat paikallisia lakeja ja ympäristölakeja sekä kantavat sosiaalista vastuuta, jotta se voisi välttää mahdolliset liiketoimintaa uhkaavat riskit. Näin ollen yritys vastuunasiat ovat tärkeitä myös yrityksen riskienhallinnan näkökulmasta.

Tutkielma käsittelee vastuullista toimittajavalintaa ja sen roolia osana riskienhallintaa. Tutkielman tarkoituksena on selvittää, miten vastuullista toimittajavalintaa voidaan hyödyntää riskienhallinnan osana, ja mitä riskejä sen avulla pyritään välttämään. Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena. Tiedonhankinnan strategiana on käytetty tapaustutkimusta, johon aineisto on kerätty haastattelemalla Keskon vastuullisuusasiantuntijaa.

Tutkimuksessa selvisi, että vastuulliseen toimittajavalintaan liittyvät auditoinnit ovat merkittävässä osassa riskien hallitsemisessa. Lisäksi toimittajien valvonta ja kehittäminen yhteistyösuhteen aikana toimivat riskejä ehkäisevinä toimenpiteinä. Keskeisimmät riskit, mitä vastuullisilla toimittajavalinnoilla pyritään välttämään, ovat riskimaihin läheisesti liittyvät vastuullisuusriskit sekä niistä aiheutuvat maineriskit.

## ABSTRACT

**Author:** Henna Karkia

**Title:** Responsible supplier selection as a part of risk management in Finnish grocery trade

**School:** School of Business and Management

**Degree programme:** Business Administration / International Business

**Supervisor:** Jyri Vilko

**Keywords:** responsibility, corporate responsibility, risk management, supplier selection, grocery trade

The importance of responsible business activities has increased significantly due to increasing rivalry and supply chains becoming more complex. In addition, different stakeholders demand even more precise work in ensuring the responsibility of the suppliers. From the corporate social responsibility's point of view, the company should make sure that its suppliers follow the local laws and environmental laws as well as carry social responsibility to avoid possible risks that threaten the business. Therefore, the corporate responsibility issues are an important part of the risk management.

This thesis discusses about responsible supplier selection and its role in risk management. The aim of this thesis is to examine how responsible supplier selection can be utilized as a part of risk management, and what risks can be avoided with it. The research was carried out by using a qualitative study. The strategy that was used in information retrieval was case-study, where the data was collected by interviewing the corporate responsibility specialist of Kesko.

The study showed that audits, which are part of responsible supplier selection, are an important role in managing risks. In addition, monitoring and developing suppliers during the cooperation work as a risk preventer. The most crucial risks that can be prevented with responsible supplier selection are sustainability risks and reputation risks which are closely associated with risk countries.

# SISÄLLYSLUETTELO

1. Johdanto.....	1
1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat.....	2
1.2 Teoreettinen viitekehys ja tutkimuksen rajaukset .....	3
1.3 Tutkimusmenetelmät .....	4
1.4 Keskeiset käsitteet .....	4
1.5 Tutkimuksen rakenne .....	5
2. Vastuullisuus toimittajavalinnassa .....	7
2.1 Vastuullisuus ja sen ulottuvuudet .....	8
2.1.1 Taloudellinen vastuu.....	9
2.1.2 Sosiaalinen vastuu .....	10
2.1.3 Ympäristövastuu.....	10
2.2 Vastuullinen toimittajavalinta .....	11
2.2.1 Toimittajille asetettavat vaatimukset .....	13
2.2.2 Vastuullisuusperiaatteet (Code of Conduct) .....	13
2.2.3 Auditoinnit.....	14
3. Vastuullinen toimittajavalinta osana riskienhallintaa .....	16
3.1 Riskienhallinta .....	16
3.2 Keskeisimpien riskien tunnistaminen.....	18
3.2.1 Maariski .....	19
3.2.2 Vastuullisuusriski .....	20
3.2.3 Maineriski .....	21
3.3 Vastuullinen toimittajavalinta riskienhallintakeinona .....	22

4. Vastuullinen toimittajavalinta osana Keskon päivittäistavarakaupan riskienhallintaa .....	25
4.1 Metodologia.....	25
4.2 Kesko lyhyesti .....	27
4.3 Vastuullisuus Keskosssa.....	27
4.4 Vastuullinen toimittajavalinta .....	29
4.5 Vastuullinen toimittajavalinta Keskon riskienhallintakeinona .....	31
5. Yhteenveto ja johtopäätökset .....	34
Lähteet .....	37

## **LIITTEET**

Liite 1. Haastattelukysymykset

## **KUVIOLUETTELO**

Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

Kuvio 2. Yritysvastuun ulottuvuudet ja niiden välittömät ja välilliset vaikutukset

Kuvio 3. Toimittajavalintaprosessi

Kuvio 4. Riskienhallintaprosessin vaiheet

Kuvio 5. Vastuullinen toimittajavalinta yhdistettynä riskienhallintaan

## 1. Johdanto

Yrityksen vastuullisen liiketoiminnan merkitys kasvaa jatkuvasti kilpailun kiristymisen, tuotannon kasvavan globalisoitumisen ja tarjontaketjujen monimuotoistumisen seurauksena (Ritvanen, Inkiläinen, Bell, Santala & Relander 2011, 159). Elinkeinoelämän keskusliiton mukaan vastuullisuus onkin merkittävä osa menestyvän yrityksen liiketoimintaosaamista. Ennen mietittiin, pitäisikö vastuullisuus huomioida toiminnassa, mutta nykyään mietitään, millä keinoin vastuullisuus voidaan huomioida. (Nieminen 2016, 143) Ongelmaksi on kuitenkin muodostunut se, että mikään taho ei ole tarkkaan määritellyt, millä perusteella yritystä voidaan kutsua vastuulliseksi. Määrittelyyn on kuitenkin otettu kantaa, ja on korostettu, että vastuullisuus on lainmukaisen toiminnan lisäksi lainsäädännön vaatimusten vapaaehtoista ylittämistä siten, että sidosryhmien odotukset täytyvät. (Kuisma 2015, 45)

Vastuullisuudesta on lisäksi tullut tärkeä osa yrityksen kilpailukykyä, sillä yritysvastuuasiat liitetään muun muassa sekä riskien hallintaan että yhä etenevässä määrin myös uusien liiketoimintamahdollisuuksien löytämisen lähteeksi (Niskala, Pajunen & Tarna-Mani 2013, 9). Vastuullisen toiminnan avulla voidaan lisäksi turvata asiakastyytyväisyys sekä liikekumppanien, rahoittajien ja sijoittajien arvostus. Se on näin ollen erittäin tärkeä osa yrityksen liiketoimintaa, jolloin se edellyttää myös ylimmän johdon tukea ja sitoutumista. Vastuullisuuden tulisikin olla osa organisaation strategiaa, jotta se ilmenisi yrityksen liiketoiminnan kaikilla osa-alueilla. (Ritvanen et al. 2011, 159)

Vastuullisuuden tärkeys on kasvanut entisestään myös siksi, koska yritysten hankintaketjujen työolot ovat nousseet maailmanlaajuisen kiinnostuksen kohteeksi. Tuotannon siirryttyä kehittyneistä maista kehittyviin, alhaisen palkkatason maihin, tuotantoketjuun ja sitä kautta yrityksiin kohdistuvat maineriskit ovat kasvaneet. (Kuisma 2015, 22) Yritysten tulisikin kantaa vastuu sekä omasta toiminnastaan että sen tuotteiden valmistamiseen tarvittavien raaka-aineiden ja komponenttien vastuullisuudesta, jolloin toimittajavalinnat toimivat merkittävässä osassa

vastuullisuuden varmistamisessa. Nämä odotukset vastuullisuudesta kohdistuvat etenkin isoihin, länsimaisiin yrityksiin, jotka harjoittavat hankintaa eri puolilta maailmaa. Vastuu on juridiseen vastuuseen nähden enemmänkin eettistä, ja sen kantamiseen kirittävät maineriskin lisäksi erilaiset liiketoiminnalliset riskit. (Koipijärvi & Kuvaja 2017, 162)

Tämän työn tarkoituksena on perehtyä tarkemmin siihen, miten vastuullisilla toimittajavalinnoilla pyritään hallitsemaan riskejä, sekä mitkä riskit ovat erityisesti hallinnan kohteena. Tutkimuksen empiirisen osuuden kohdeyrityksenä toimii Kesko ja sen päivittäistavarakaupan hankinnat, joita käsitellään tutkimuksen teoriaosuuden aihepiirien kautta. Tarkoituksena on löytää vastaukset tutkielman tutkimusongelmiin sekä mahdollisesti vahvistaa tai esittää uusia näkökulmia teoriassa esitettyihin aihepiireihin.

## **1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat**

Vastuullista hankintaa sekä toimitusketjun hallintaa liitettynä riskienhallintaan on tutkittu myös aikaisemmin. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuitenkin keskittyä koko hankintaprosessin sijaan pelkästään vastuulliseen toimittajavalintaan, ja tutkia sitä riskienhallinnan näkökulmasta. Näin saadaan tarkempi kuva siitä, miten vastuullista toimittajavalintaa toteutetaan osana riskienhallintaa, sekä mitä riskejä sen avulla pyritään välttämään. Tutkielman tavoitteena onkin selvittää, miten vastuullista toimittajavalintaa hyödynnetään osana riskienhallintaa. Riskienhallinta on tärkeä osa yrityksen liiketoimintaa ja vastuullisuuden ollessa entistä tärkeämpi kriteeri yritysten toimittajavalinnassa, on mielenkiintoista nähdä, miten nämä kaksi asiaa tukevat toisiaan.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys muotoutuu seuraavasti:

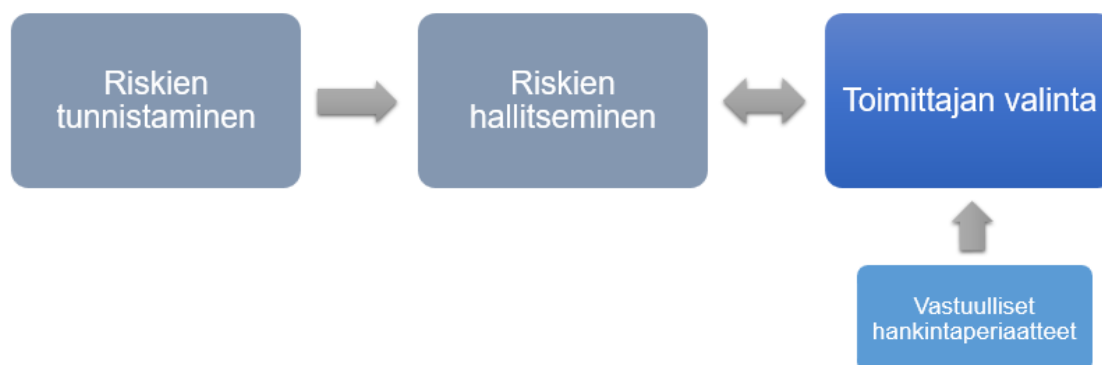
*Miten vastuullista toimittajavalintaa voidaan hyödyntää osana riskienhallintaa?*

Lisäksi tutkin asiaa seuraavan alatutkimuskysymyksen kautta:

*Mitä riskejä yritykset pyrkivät hallitsemaan vastuullisten toimittajavalintojen avulla?*

## 1.2 Teoreettinen viitekehys ja tutkimuksen rajaukset

Tutkimuksen teoria keskittyy riskienhallintaan ja vastuulliseen toimittajavalintaan sekä näiden kahden väliseen suhteeseen. Näin ollen tutkimuksen teoreettinen viitekehys keskittyy toimittajavalintaan erityisesti vastuullisesta näkökulmasta sekä osana hankkivan yrityksen riskienhallintaa (Kuvio 1). Täten toimittajavalinnan kokonaisvaltainen tarkastelu on jätetty työssä pois. Lisäksi vastuullisuuden kuvailu on rajattu tarkemmin yritysvastuuseen ja sen hyödyntämiseen toimittajavalinnoissa. Tässä työssä yritys vastuusta käytetään termiä, joka perustuu John Elkingtonin (1999) kehittämään kolmen pilarin malliin (Triple Bottom Line), joka kattaa kaikki kestäväan kehitykseen liittyvät ulottuvuudet. Näihin ulottuvuuksiin kuuluvat taloudellinen vastuu, sosiaalinen vastuu sekä ympäristövastuu (Koipijärvi & Kuvaja 2017, 18).



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

Riskeistä on laadittu lukematon määrä toisistaan poikkeavia luokitteluja, joten tässä työssä keskitytään vain riskityyppeihin, joita pyritään todennäköisesti hallitsemaan vastuullisen toimittajavalinnan avulla. Näin ollen kattava kuvaus erilaisista riskeistä ja niiden kokonaisvaltaisesta hallinnasta on jätetty työn ulkopuolelle. Lisäksi Huuhkan



(2017, 224) mukaan riskit ovat luonteeltaan vahvasti toimialasidonnaisia. Täten tutkimuksen empiirisessä osuudessa keskitytään tutkimaan vain päivittäistavarakaupan hankintaa kohdeyritys Keskon kautta. Lisäksi tutkimuksen teoriassa sekä empiirisessä osuudessa keskitytään pääpiirteittäin kansainväliseen hankintaan, tarkemmin rajattuna riskimaahankintaan, jolloin toimittajat ovat riskisempiä kuin esimerkiksi kotimaan tai EU:n sisäisissä hankinnoissa. Näin ollen tutkimuksessa saadut tulokset eivät todennäköisesti ole yleistettävissä muihin toimialoihin tai vain EU:n sisäistä hankintaa toteuttaviin yrityksiin.

### **1.3 Tutkimusmenetelmät**

Työn teoriaosuus koostuu hankintatoimea ja riskienhallintaa käsittelevästä kirjallisuudesta sekä tutkimukselle relevanteista tieteellisistä artikkeleista. Työn empiirisessä osuudessa puolestaan käytetään kvalitatiivista, eli laadullista, tutkimusmenetelmää. Sen avulla pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti pyrkimyksenä löytää tai paljastaa tosiasioita sen sijaan, että pyrittäisiin todentamaan jo olemassa olevia totuuksia tai väittämiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161). Empiriaosuus koostuu case-yritys Keskon haastattelusta saaduista tiedosta, sekä yrityksen verkkosivuilta kerätystä sekundääridatasta. Empiirisen osuuden metodologiaan tutustutaan tarkemmin empirialuvun alussa.

### **1.4 Keskeiset käsitteet**

*Yritysvastuu* on liiketoiminnan taloudellisten, ympäristöllisten ja sosiaalisten vaikutusten huomioimista. Yritysvastuussa olennaista on, että tunnistetaan, ymmärretään ja minimoidaan liiketoiminnan kyseisiin osa-alueisiin kohdistuvat haitat sekä hyödynnetään niiden tarjoamat mahdollisuudet. Tarkoituksena on myös hyödyntää liiketoimintamahdollisuuksia yhteiskunnan ja sidosryhmien odotuksiin vastaamalla, ylittäen samalla lainsäädännön vaatimuksien kohteena olevat toimet. (Juutinen & Steiner 2010, 20-21)

*Vastuullinen toimittajavalinta* tarkoittaa toimittajavalintaa, jossa valitaan sellaisia toimittajia, jotka täyttävät yrityksen määrittelemät vastuullisen hankinnan periaatteet sekä vastuullisuuden eri osa-alueisiin liittyvät vaatimukset. Vastuullisessa toimittajavalinnassa toimittajien valintakriteerinä käytetään esimerkiksi ennalta määriteltujen vastuullisuusperiaatteiden täyttämistä, johon kuuluu muun muassa yrityksen Code of Conduct.

*Riskienhallinta* tarkoittaa Suomisen (2003, 27) mukaan prosessia, jonka avulla yritystä uhkaavia vaaroja voidaan torjua, sekä niistä aiheutuvia menetyksiä minimoida. Tyypillisesti yrityksen riskienhallintaprosessi koostuu riskin tunnistamisesta, riskin arvioinnista, riskienhallintamenetelmien valinnasta ja toimeenpanosta sekä riskin tarkkailusta (Hallikas, Karvonen, Pulkkinen, Virolainen & Tuominen 2004, 52).

## **1.5 Tutkimuksen rakenne**

Tutkimuksen teoriaosuus on jaettu kahteen eri osioon. Ensimmäisessä osiossa, eli luvussa 2, käsitellään vastuullista toimittajavalintaa. Osiossa esitellään muun muassa lyhyesti yritys vastuun erilaisia motiiveja ja syvennyttään sekä vastuullisuuden käsitteeseen että sen eri ulottuvuuksiin. Ensimmäisen osion lopussa kuvaillaan myös vastuullista toimittajavalintaa ja siihen liittyvää prosessia.

Tutkimuksen toinen teoriaosuus keskittyy tarkemmin riskienhallintaan ja vastuulliseen toimittajavalintaan riskienhallintakeinona. Osiossa käsitellään yleisellä tasolla riskienhallintaprosessia ja kuvataan mahdollisia riskejä, joita vastuullisella toimittajavalinnalla pyritään todennäköisesti hallitsemaan. Osuuden lopussa kuvataan vastuullisen toimittajavalinnan ja riskienhallinnan yhdistetty prosessi, joka on koottu teoriaosuuksissa esiteltyjen teorioiden ja prosessien pohjalta.

Teoriaosuuksien jälkeen on tutkimuksen empiirinen osuus, jossa käsitellään teoriaosuuksissa esiteltyjä aihepiirejä tutkimuksen kohteena olevan yrityksen, Keskon, kautta. Empiriaosuus koostuu Keskon konsernin yhteiskuntavastuutiimissä työskentelevän vastuullisuusasiantuntijan haastattelun avulla saaduista tiedoista, sekä

Keskon kotisivuilta kerätystä täydentävästä aineistosta. Tutkimuksessa keskitytään nimenomaan Keskon päivittäistavarakauppaan ja siihen liittyvään vastuulliseen hankintaan ja toimittajavalintaan. Haastattelun tarkoituksena on löytää vastaukset tutkimusongelmiin, sekä saada esimerkkejä siitä, miten vastuullinen toimittajavalinta ja riskienhallinta ovat Keskon päivittäistavarakaupassa yhteydessä toisiinsa. Työn lopuksi on koottu yhteenveto ja johtopäätökset tutkimuksesta ja sen tuloksista, minkä lisäksi esitellään mahdolliset jatkotutkimusehdotukset aihepiiriin liittyen.

## 2. Vastuullisuus toimittajavalinnassa

Yritysten kiinnostus vastuullisen toimitusketjun johtamisesta on kasvanut huomattavasti viime vuosien aikana. Hankinta- ja jakeluketjujen monimutkaistumisen myötä yrityksiltä edellytetään entistä tarkempaa työtä toimitusketjun suunnittelussa ja hallinnassa sekä ympäristön huomioon ottamisessa (Huuhka 2017, 185). Lisäksi yritysten vastuullista toimintaa edistävät erilaiset kannustimet, jotka heijastavat yrityksen moraalisia periaatteita ja arvoja. Nämä kannustimet voidaan jakaa taloudellisiin, julkishallinnollisiin, sidosryhmälähtöisiin ja eettisiin kannustimiin. (Rohweder 2004, 81) Yritysvastuussa voidaan täten erottaa yrityksille erilaisia näkökulmia ja lähestymistapoja. Asioita voidaan tarkastella muun muassa eri toimialan kysymyksinä, jolloin puhutaan tietyn toimialan erityiskysymyksistä, jotka johtuvat kyseisellä alalla toimimisesta. Eräs näkökulma on myös kaikille yhteisten yleismaallisten periaatteiden, kuten ihmisoikeuksien, lapsityövoimakiellon ja pakkotyökiellon noudattaminen. Yritysvastuuta kantavat yritykset sitoutuvat kantamaan kyseisiä oikeuksia sijaintimaasta tai yhteiskunnallisesta tilanteesta riippumatta. Lisäksi yritysvastuussa on yhteiskuntasidonnaisia tekijöitä, sillä yritys kohtaa eri maiden ja kulttuurien erilaiset lainsäädännöt ja tavat. (Juutinen & Steiner 2010, 23-24)

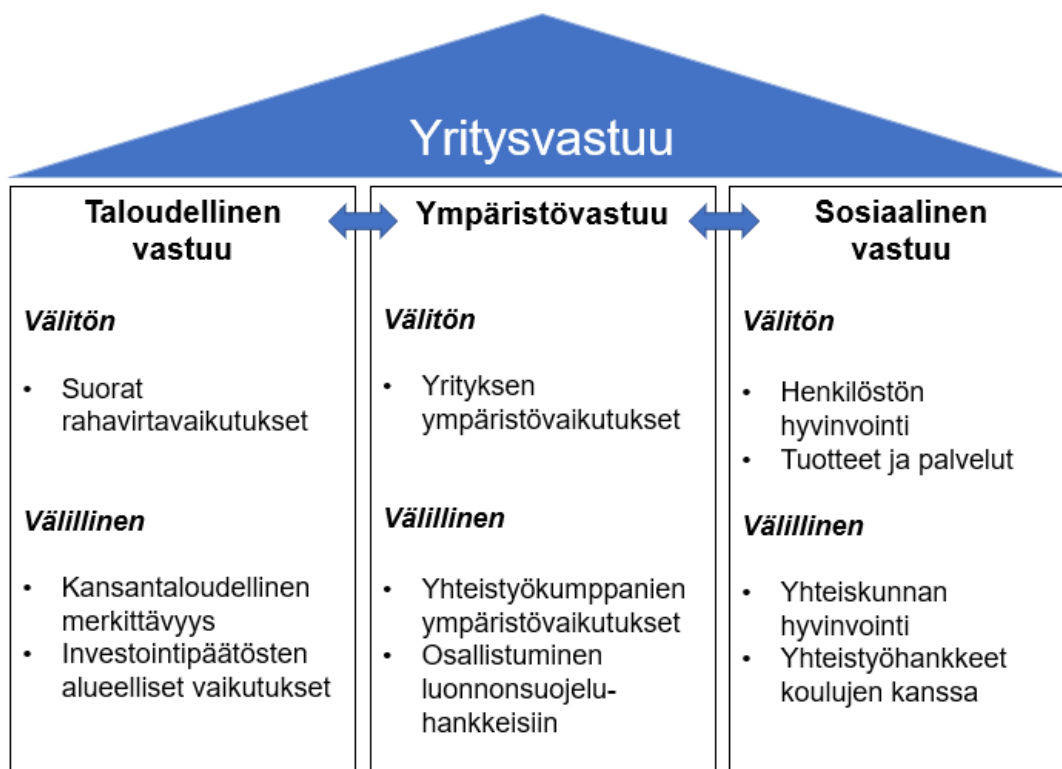
Myös sidosryhmät aiheuttavat painetta yrityksille muiden edellä mainittujen kannustimien lisäksi, jolloin yritykset alkavat kiinnittää enemmän huomiota toimittajiensa vastuullisuuteen. Lisäksi toimitusketjujen keskeisessä osassa olevia yrityksiä saatetaan pitää vastuullisena toimittajiensa ympäristöllisestä ja sosiaalisesta suoriutumisesta, joten on tärkeää, että yritykset pohtivat vastuullisuutta koko toimitusketjun osalta. (Seuring & Müller 2008, 1699, 1706) Jotta yritys voisi edistää hankintaketjunsä vastuullisuutta, sen tulee tietää ja tuntea sen hankintaketjun eri toimijat. (Koipijärvi & Kuvaja 2017, 162) Siksi yrityksen tulisi kiinnittää huomioita sekä nykyisten että uusien toimittajien arviointiin sekä uusien toimittajien valintaan vastuullinen näkökulma huomioon ottaen.

## 2.1 Vastuullisuus ja sen ulottuvuudet

Yritysten vastuusta käytettäviä termejä ovat muun muassa kestävä kehitys, yhteiskuntavastuu, yritysvastuu ja yritysten sosiaalinen vastuu. Termejä on siis monia, mikä voi aiheuttaa hämmennystä. Terminologia on kuitenkin sopimuskysymys, ja osittain siinä näkyy lisäksi koko aiheen kulloinenkin kehitysvaihe. Yritysten ja organisaatioiden tulisi kuitenkin päättää, mitä termiä se toiminnassaan käyttää. Tämä on olennainen osa yritysvastuun kehittämisprosessin käynnistymistä, minkä lisäksi se helpottaa asiasta viestimistä. Tässä työssä yrityksen vastuusta käytetään termiä yritysvastuu, sillä se kuvastaa nimenomaan liiketoiminnallista vastuuta. Siihen sisältyy sekä lainsäädännön vaatimusten että sidosryhmien odotusten mukainen toiminta. (Juutinen & Steiner 2010, 20-22)

Yritysvastuun käsite jaetaan usein kolmeen osa-alueeseen: taloudelliseen vastuuseen, sosiaaliseen vastuuseen ja ympäristö vastuuseen (Niskala et al. 2013, 17). Tämä jaottelu perustuu John Elkingtonin (1999) kehittämään kolmen pilarin malliin (Triple Bottom Line). Kyseinen malli on kuitenkin haasteellinen, sillä siinä sosiaalinen vastuu ja ympäristövastuu jäävät erilliseksi taloudellisesta kestävydestä. Lisäksi kaikkia vastuullisuusasioita ei ole täysin mahdollista luokitella vain yhteen kolmesta pilarista, koska niihin liittyy useita kestävyden kysymyksiä. Yksinkertaisuudessaan Triple Bottom Line on kuitenkin toimiva viitekehys vastuullisuuden osa-alueiden ymmärtämisessä. (Koipijärvi & Kuvaja 2017, 20)

Kaikkia kolmea edellä mainittua osa-aluetta voidaan lisäksi tarkastella välittömän ja välillisen vastuun näkökulmasta (Rohweder 2004, 96). Kuviossa 2 kuvataan yritysvastuun eri osa-alueet sekä niiden konkreettiset välilliset ja välittömät vaikutukset, joihin yrityksen tulisi ottaa kantaa määriteltäessä eri vastuualueiden sisältöjä.



Kuvio 2. Yritysvastuun ulottuvuudet ja niiden välittömät ja välilliset vaikutukset (mukaillen Rohweder 2004, 97)

### 2.1.1 Taloudellinen vastuu

Taloudellinen vastuu tarkoittaa käytännössä yrityksen oman kannattavuuden ja kilpailukyvyyn huolehtimista, joten se varmistaa yrityksen olemassaolon pitkällä aikavälillä (Nieminen 2016, 144). Yrityksen taloudelliseen vastuuseen liittyy muun muassa riskienhallinta, kannattava taloudellinen toiminta sekä hallintokäytännöt. Sen tarkastelun perustana on muodollinen tilinteko- ja raportointivelvollisuus, joka on määritelty lainsäädännössä. Taloudelliselle vastuulle on yleistä, että se näyttäytyy sidosryhmittäin eri tavalla. (Rohweder 2004, 97, 98) Sen kuvaamisessa on kysymys siitä, millaisia välillisiä ja välittömiä taloudellisia vaikutuksia yrityksen toiminnalla on omistajien lisäksi muihin sidosryhmiin. Esimerkiksi jos yrityksen hankintaketjussa tulee julki työelämän oikeuksien rikkomuksia, asiakkaat voivat pitää toimintaa vastuuttomana, josta seuraa mahdollinen myynnin väheneminen ja tuloksen

heikkeneminen. On kuitenkin tärkeää huomioida, että yrityksen taloudellinen menestyminen on pohjaa tulokselliselle yritys vastuutyölle. (Kuisma 2015, 88)

### *2.1.2 Sosiaalinen vastuu*

Sosiaalisella vastuulla tarkoitetaan organisaation toiminnan eri vaikutuksia ihmisiin ja yhteisöön. Organisaatiolle tärkeitä ihmisryhmiä ovat muun muassa asiakkaat, henkilöstö, toimittajat ja paikalliset asukkaat. Heidän kaikkien hyvinvointi tulisi ottaa huomioon yrityksen liiketoiminnan vaikutuksia arvioidessa. (Nieminen 2016, 145)

Sosiaalisen vastuun välittömään osa-alueeseen kuuluu muun muassa yrityksen työntekijöiden hyvinvointiin ja osaamiseen liittyvät asiat. Lisäksi siihen luetaan mukaan työntekijöiden kulttuurin ja arvojen kunnioittaminen. Välillinen sosiaalinen vastuu puolestaan vaihtelee yrityksen toiminnan luonteen perusteella globaalista vastuusta paikalliseen vastuuseen toimintaympäristön eri toimijoiden kanssa. Välillinen sosiaalinen vastuu liittyy myös yhteistyöhön ja hyviin toimintatapoihin yritysverkostossa. Tähän lasketaan myös esimerkiksi alihankkijoiden ja raaka-ainetoimittajien toiminnan arviointi. (Rohweder 2004, 103-104)

### *2.1.3 Ympäristövastuu*

Ympäristövastuulla tarkoitetaan sitä, että yritys tuntee oman toimintansa ympäristövaikutukset ja noudattaa lainsäädäntöä. (Nieminen 2016, 144) Yrityksen välitön ympäristövastuu on yrityksen itsensä aiheuttamien välittömien ympäristöongelmien ja -riskien hallintaa sekä luonnonvarojen kestäväää käyttöä. Sen tarkoituksena on suunnitella ja toteuttaa yrityksen toimintaa siten, että raaka-aineita käytetään tarkoituksenmukaisesti sekä pyrkien minimoimaan syntyvien jätteiden ja päästöjen määrä. Kyseiset tavoitteet koskevat koko toimintaketjua aina hankinnasta jätehuoltoon asti. (Rohweder 2004, 99) Näin ollen toimittajavalinnalla voidaan olettaa olevan merkittävä vaikutus ympäristövastuun toteutumiseen.

Välillisen ympäristövastuun merkitys on korostunut yrityksen toimintojen ulkoistamisen seurauksena. Sen vuoksi yrityksen tulisi määritellä, millaisia ympäristönsuojeluun liittyviä toimia ne vaativat yhteistyökumppaneiltaan. (Rohweder 2004, 100) Nämä vaatimukset on hyvä sisällyttää myös toimittajavalintaan, jotta voidaan varmistaa toimittajien ympäristövastuullinen toiminta.

## **2.2 Vastuullinen toimittajavalinta**

Useiden yritysten vastuullisen toiminnan painopisteisiin kuuluvat muun muassa materiaalien tehokas käyttö toimitusketjussa sekä raaka-aineen alkuperän selvittäminen. Vastuullisuuden toteuttaminen on kuitenkin haasteellista varsinkin silloin, kun toimitusketjuun kuuluu laaja joukko toimijoita. (Ritvanen et al. 2011, 161) Verkottuneisuuden lisäksi hankintaketjujen globaalius vaikeuttaa tuotteiden raaka-aineiden alkuperän selvittämistä, sillä yrityksen ulkomaisilla toimittajilla on usein myös omia raaka-ainetoimittajia, jotka toimivat eri maissa. Yritykselle olisikin oleellista perustella, miten se valitsee yhteistyökumppaninsa ja kuinka se pyrkii edistämään vastuullisia käytäntöjä hankintaketjussaan. Lisäksi yrityksen tulee ilmaista, mitä vastuullisuuteen liittyviä kriteereitä se toimittajilleen asettaa. (Koipijärvi & Kuvaja 2017, 162)

Uusien toimittajien etsintä vaatii eri toimittajavaihtoehtojen kartoittamista. De Boer, Labro & Morlacchi (2001, 77) ovat luoneet kattavan katsauksen eri toimittajien valintamenetelmistä. He ovat jakaneet toimittajavalintaprosessin neljään vaiheeseen, jotka ovat: ongelman määrittely, valintakriteerien muodostaminen, potentiaalisten toimittajien luokittelu ja lopullinen toimittajavalinta (Kuvio 3). Vastuullisia hankintoja toteuttavan yrityksen tulee huomioida yritys vastuun osa-alueet toimittajan valinnassa, arvioinnissa sekä yhteistyössä. Näin voidaan varmistaa toimittajien vastuullinen toiminta yrityksen toimitusketjussa. (Nieminen 2016, 151)





Kuvio 3. Toimittajavalintaprosessi

Vastuullisen toimittajavalinnan osalta tärkeässä osassa toimii valintakriteerien muodostaminen. Valintakriteerit laaditaan tarvemäärittelyn pohjalta, ja niiden avulla voidaan kartoittaa potentiaaliset toimittajat (Nieminen 2016, 61). Vastuullisessa toimittajavalinnassa esivalintakriteerit muodostuvat vaatimuksista noudattaen lainsäädäntöä ja yrityksen laatimia vastuullisuusperiaatteita, joita käsitellään tarkemmin edempänä. Kun kriteerit on muodostettu, valitaan yritykselle potentiaalisimmat ja sopivimmat toimittajat hyväksikäyttäen valittuja kriteereitä (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 262). Potentiaalisten toimittajien luokittelun jälkeen kyseiset kriteerit sekä vaatimukset on saatettava selkeästi toimittajien tietoon, ja niiden tulisi täytyä ennen liikesuhteen alkamista (Kuisma 2015, 143).

Vastuulliseen hankintaan kuuluu toimittajan valinnan lisäksi toimittajan vastuullisuuden arviointi, mihin liittyvät esimerkiksi kyselyt, toimittajavierailut ja auditoinnit. Toimittajaa ja yhteistyötä seurataan, mitataan ja arvioidaan, jotta päätöksenteko olisi perusteltua (Gimenez & Tachizawa 2012, 533; Nieminen 2016, 76). Toimittajien arviointia tulisikin tehdä hankintaprosessin kaikissa vaiheissa: ennen sopimuksen tekoa sekä sen jälkeen. Potentiaalisia toimittajien etsittäessä arvioinnin kohteena ovat esimerkiksi julkisista lähteistä saatavat tiedot, kuten yleiset taustatiedot tai toimittajan liiketoimintaympäristöön liittyvät tiedot. Tarjouksia ja ehdotuksia vertaillaessa taas arvioidaan esimerkiksi, miten toimittaja vastaa yrityksen omiin tarpeisiin ja tavoitteisiin, sekä minkälaisia kustannuksia, hyötyjä ja riskejä yhteistyöhön liittyy. Näin ollen tässä vaiheessa arvioidaan yleisellä tasolla toimivan yhteistyön edellytyksiä, joten myös toimittajan vastuullisuuden arviointi on siinä tärkeässä osassa. Pitkäaikaista yhteistyökumppania tai muulla tavoin tärkeää toimittajaa etsiessä, toimittajaorganisaatioon olisi hyvä tutustua myös henkilökohtaisesti. Henkilökohtainen

arviointi edesauttaa toimittajaorganisaation todellisen toimintatavan ja käytännön kykyjen arviointia, sekä se on tärkeä osa yhteistyön edellytysten tunnistamisessa ja kehittämisessä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 259, 263-266)

### *2.2.1 Toimittajille asetettavat vaatimukset*

Yritykset voivat pyrkiä vaikuttamaan potentiaalisten toimittajien toimintaan sisällyttämällä niiden kanssa solmittaviin sopimuksiin vaatimuksia lainsäädännön sekä yritys vastuuperiaatteiden noudattamisesta (Juutinen 2016, 127). Toimittajille asetettavat vaatimukset kirjataan yleisellä tasolla vastuullisuusperiaatteisiin (Code of Conduct) ja yksityiskohtaisemmalla tasolla yrityksen omiin vastuullisen hankinnan periaatteisiin. Vaatimusten asettamista voidaan pitää suhteellisen helppona, sillä kaikki vastuullista hankintaa tekevät yritykset ajavat usein samoja minimivaatimuksia. Toimittajien tulisi lisäksi noudattaa kansallista työlainsäädäntöä ja International Labour Organizationin (ILO) sopimuksia, sen mukaan, kumpi on vaativampi vaihtoehto toimittajan kannalta. Tarkastettavia asioita ovat muun muassa: järjestäytymisvapaus ja kollektiivinen neuvottelu-oikeus; tasa-arvo, syrjintä ja työntekijöiden kohtelu; palkkaus, työaika, lapsityövoima, työterveys ja -turvallisuus ja pakkotyö ja kurinpitotoimet. (Kuisma 2015, 143) Kyseisten asioiden oikeaoppista toteuttamista valvotaan esimerkiksi auditointien avulla.

### *2.2.2 Vastuullisuusperiaatteet (Code of Conduct)*

Kuten aikaisemmin mainittiin, yritys pystyy toteuttamaan vastuullista toimittajavalintaa valitsemalla vastuullisuusperiaatteet täyttäviä toimittajia. Vastuullisuusperiaatteet, joita kutsutaan myös eettisiksi ohjeiksi (Code of Conduct), antavat hyvän perustan yrityksen eettisen toiminnan kehittämiselle. Nykyisin se toimii ohjenuorana varsinkin suurilla, kansainvälisesti toimivilla yrityksillä. Code of Conduct on yrityksen ylimmän johdon hyväksymä asiakirja, jossa linjataan yrityksen sitoutuminen kansainvälisiin sopimuksiin ja suosituksiin. Se kattaa kaikki yrityksen toiminnot maantieteellisestä sijainnista tai

kulttuurista riippumatta. (Koipijärvi & Kuvaja 2017, 64; Kuisma 2015, 180) Eettiset periaatteet ovat lisäksi kriittisiä sekä asiakkaiden että toimittajien odotusten luomiseksi ja hallitsemiseksi. Ne luovat yhteisen perustan vastuullisuudelle, joiden perusteella hankintojen johtajat, toimittajat sekä muut toimijat voivat tehdä päätöksiä. (Sisco, Chorn & Pruzan-Jorgensen 2010, 21)

Yritykset määrittelevät usein omaa toimintaa koskevien ohjeiden lisäksi toimintaohjeet myös palveluiden ja tavaroiden toimittajille (Supplier Code of Conduct). Niissä toimittajia edellytetään noudattamaan lakeja ja määräyksiä, sekä samaa eettistä ja vastuullista liiketoimintatapaa kuin mihin yritys on itse sitoutunut. Näin ollen niissä määritellään minimivaatimukset, jotka toimittajan on täytettävä sopimuksen syntymiseksi. (Koipijärvi & Kuvaja 2017, 65; Johnsen, Howard & Miemczyk 2014, 366) Näin ollen Supplier Code of Conduct on enemmänkin laajennus yrityksen omista vastuullisuusarvoista, ja se nähdäänkin yrityksen nykyisten odotusten vahvistamisena sen sijaan, että se olisi täysin uusi joukko vaatimuksia (Sisco et al. 2010, 21).

### *2.2.3 Auditoinnit*

Vaikkakin toimittajille asetettavat vastuullisuusperiaatteet ja muut vaatimukset ovat tärkeässä osassa vastuullisuuden varmistamisessa, vastuullisen hankintaprosessin olennaisena osana toimii lisäksi toimittajien auditointi. Auditoinnit ovat tärkeitä sen varmistamiseksi, että toimittajat täyttävät vastuullisuusperiaatteet sekä muut standardien ja määräysten mukaiset vaatimukset. Ilman auditointeja yrityksen täytyisi luottaa toimittajan omaan raportointiin ja kohdata mahdolliset riskit, jotka liittyvät virheelliseen raportointiin tai raportoimatta jätettyihin asioihin. (Johnsen et al. 2014, 371-372) Auditoinnit toimivat siis riskienhallintamenetelmänä, sillä niiden avulla voidaan hallita mahdollisia riskejä, jotka voivat koitua, jos toimittajat eivät noudata heille asetettuja vaatimuksia.

Auditoinnin voi toteuttaa ostava yritys, mutta usein yritykset palkkaavat ulkopuolisen auditoijan sen puolueettomuuden ja asiantuntemuksen vuoksi (Ritvanen et al. 2011, 157). Tyypillisesti auditointiprosessi kestää yhdestä pariin päivää. Auditointi

suoritetaan käyttämällä tarkistuslistaa, joka sisältää esimerkiksi Code of Conductiin pohjautuvia tarkastettavia asioita. Auditoinnin aikana haastatellaan useampaa satunnaisesti valittua työntekijää ja yritysjohdon edustajaa. Haastattelujen lisäksi auditoinneissa käydään läpi oleellisia dokumentteja, esimerkiksi työsopimuksia ja palkanmaksujen poisjäämisiä, sekä observoidaan tuotantolaitoksen työolosuhteita. Auditoinnin aikana löytyneistä parannusta vaativista seikoista mainitaan auditointiraportissa. (Andersen & Skjoett-Larsen 2009, 80) Toimittaja laatii raportin perusteella toimenpidesuunnitelman ja korjaavien toimenpiteiden toteuttamiselle vaadittavan aikataulun, joita se sitoutuu noudattamaan. (Koipijärvi & Kuvaja 2017, 163) Lisäksi on tärkeää pyrkiä tekemään jatkuvaa toimittajien seurantaa, sillä pitkäaikaisenkin hyvän toiminnan jälkeen tilanne voi muuttua huonommaksi. Auditointia voidaankin pitää välineenä toiminnan jatkuvaksi parantamiseksi. (Ritvanen et al. 2011, 157)

### 3. Vastuullinen toimittajavalinta osana riskienhallintaa

Yhtenä hankintojen johtamisen tärkeimpänä tavoitteena on vähentää hankinnan riskitekijöitä. Liiketoiminnan kansainvälistyminen on tuonut mukanaan riskejä, joita pelkästään kotimaassa toimivan yrityksen ei ole aikaisemmin tarvinnut ottaa huomioon. Yritysvastuullisesta näkökulmasta yrityksen tulisi esimerkiksi varmistaa, että sen toimitusketju noudattaa paikallisia lakeja ja ympäristölakeja sekä kantaa sosiaalista vastuuta. (Huuhka 2017, 25; Suominen 2003, 179) Näin ollen yrityksen tulisi noudattaa vastuullisen hankinnan periaatteita ja varmistaa, että myös sen toimitusketjun toimijat täyttävät määritellyt vastuullisuusperiaatteet välttääkseen kansainväliseen hankintaan liittyviä riskejä.

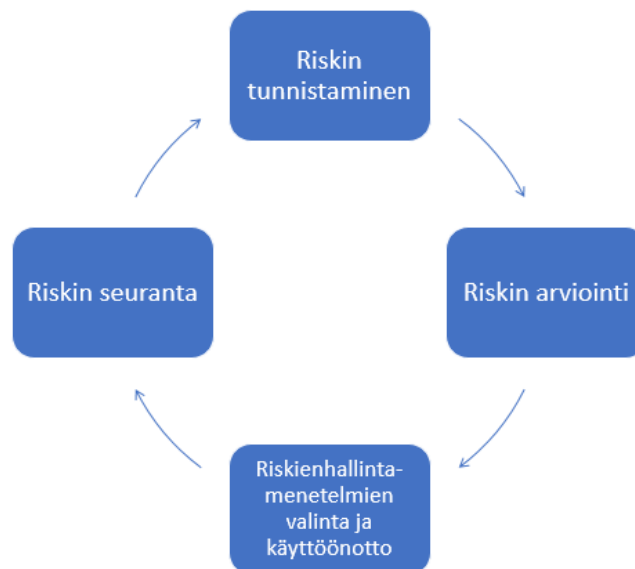
Tässä osiossa keskitytään tarkemmin vastuullisen toimittajavalinnan rooliin osana riskienhallintaa. Aikaisemmat tutkimukset liittyen vastuullisuuden liittämiseen hankintaprosessiin ovat peräisin sidosryhmäteoriasta. Sen mukaan yritykset liittävätkin vastuullisuuden hankintojen johtamiseen vastatakseen sidosryhmien painostukseen. Tällöin yritykset pyrkivät vähentämään tai välttämään hyökkäyksiä ja kritiikkiä ulkopuolisilta toimijoilta. (Ferri & Pedrini 2018, 881) Lisäksi Hoejmosen (2014, 84) tekemän tutkimuksen mukaan yritykset hyödyntävät vastuullista toimitusketjun hallintaa suojatakseen yrityksen mainetta. Tutkimuksen mukaan onkin ilmeistä, että vastuullisuus on usein osa riskinhallintastrategiaa.

#### 3.1 Riskienhallinta

Riskienhallinnan avulla yritys pyrkii vähentämään riskejä ja niistä aiheutuvia vahinkoja (Ritvanen et al. 2011, 145). Sitä ohjataan riskienhallintapolitiikalla, jossa määritellään riskienhallinnan päämäärät, periaatteet, toimintatavat, organisointi ja vastuut (Kuisma 2015, 78). Myös strategiseen yritysvastuuseen kuuluu systemaattinen riskien hallinta. Riskienhallinnalle oleellista on arvioida ja ymmärtää sekä organisaation ulkoista että sisäistä toimintaympäristöä. Ulkoiseen toimintaympäristöön kuuluvat esimerkiksi

lainsäädäntö, luonto ja kansallinen tai paikallinen yhteisö. Sisäinen toimintaympäristö puolestaan kattaa kaikki organisaation sisäiset tekijät, jotka voivat vaikuttaa organisaation tapaan hallita riskejä. On kuitenkin tärkeää tiedostaa, että yritysvastuuriskien hallintaa ei voida pitää muusta riskienhallinnasta erillisenä yritysvastuuyksikön tehtävänä. Varsinaisen riskienhallintamallin tulisi noudattaa yrityksen liiketoiminnan riskienhallinnan viitekehystä (Enterprise Risk Management, ERM), jonka avulla yritys voi arvioida riskien todennäköisyyttä sekä vaikutusten suuruutta (Juutinen 2016, 115). Lisäksi vastuullisuusriskien arviointi tulisi liittää osaksi liiketoiminnan riskikarttaa. Yritysvastuuagenda ei tulisi myöskään rakentaa riskien hallinnan ja kriisitilanteiden ennakoinnin varaan, sillä tämä luo yritykselle varovaisuuden strategian, joka voi pahimmillaan jarruttaa yrityksen innovaatioita ja edelläkävijyyttä. (Koipijärvi & Kuvaja 2017, 50, 54, 46)

Hallikas et al. (2004, 52) kuvaavat riskienhallintaprosessin neljän eri vaiheen kautta, jotka ovat kuvattu kuviossa 4. He jakavat riskienhallintaprosessin riskin tunnistamiseen, riskin arviointiin, riskienhallintamenetelmien valintaan ja toimeenpanoon sekä riskin seurantaan.



Kuvio 4. Riskienhallintaprosessin vaiheet

Riskienhallinta edellyttää riskien havaitsemista, sillä riskeihin voi varautua vain silloin, kun ne on tunnistettu. Verkottuneessa ympäristössä riskien tunnistamisessa on otettava huomioon riippuvuudet myös muista organisaatioista, tässä tapauksessa toimittajista. Jotta riskit voisi havaita, on tunnistettava niiden alkulähteet. Riskit voivat johtua joko kontrollin, tiedon tai ajan puutteesta. (Hallikas et al. 2004, 52; Juvonen, Koskensyrjä, Kuhanen, Ojala, Pentti, Porvari & Talala 2014, 20) Kaikkia riskejä ei kuitenkaan voi tai kannata hallita, joten ne on syytä priorisoida niiden merkityksen mukaan (Kuisma 2015, 78). Keskeisimpien riskien tunnistamisen jälkeen riskit kannattaakin arvioida niiden vaikutuksen ja toteutumistodennäköisyyden perusteella, ja toisaalta myös arvioida niiden taloudellinen merkitys. On kuitenkin hyvä huomioida, että jokaisessa toimitusketjussa riskitekijät ovat erilaisia, ja siksi ne on arvioitava tapauskohtaisesti. (Juutinen & Steiner 2010, 79; Ritvanen et al. 2011, 145-146)

Riskin tunnistamisen ja arvioinnin jälkeen valitaan riskinhallintamenetelmä, joita ovat riskin pienentäminen, välttäminen, jakaminen, siirtäminen sekä omalla vastuulla pitäminen. Hallintamenetelmän valinta tulisi tehdä erikseen kunkin riskin osalta. (Juvonen et al. 2014, 23) Hallintamenetelmän valinnan jälkeen riskejä tulee seurata ja tarkkailla. Riskienhallintaa tulisi pitää jatkuvana prosessina, sillä toimintaympäristö muuttuu kaiken aikaa, jolloin riskien prioriteettijärjestys voi vaihdella ja uusia riskejä syntyä. (Koipijärvi & Kuvaja 2017, 56).

### **3.2 Keskeisimpien riskien tunnistaminen**

Riskille on esitetty useita määritelmiä. Yleiskielessä riskillä tarkoitetaan vaaraa tai uhkaa. Se pitää sisällään ajatuksen siitä, että jotakin negatiivista voi tapahtua jollekin toiselle henkilölle, henkilölle itselleen tai jonkun omaisuudelle. Lisäksi riskiin liittyy kolme tekijää, jotka vaikuttavat siihen, millaisena sen koemme. Nämä tekijät ovat tapahtumaan liittyvä epävarmuus, siihen liittyvät odotukset sekä sen laajuus ja vakavuus. (Juvonen et al. 2014, 8) Lisäksi riskeistä on laadittu suuri joukko erilaisia toisistaan poikkeavia ryhmittelyjä, johtuen toimialojen erilaisuudesta ja riskien erilaisista määritelmistä. (Huuhka 2017, 224) Lisäksi Koipijärven ja Kuvajan (2017, 55)

mukaan riskit voidaan luokitella joko niiden lähteen ja riskitapahtuman tai riskin vaikutuksen ja suuruuden perusteella. Organisaation tulisikin tunnistaa kaikki oleelliset strategisia ja muita tavoitteita uhkaavat riskit (Juutinen 2016, 118).

Liiketoiminnan riskien tarkastelu yritysvastuun näkökulmasta voi tuoda esiin riskejä, jotka jäävät usein piiloon, mutta ovat liiketoiminnan kannalta merkittäviä. Lisäksi riskeiksi voi nousta yllättäviä asioita, joihin reagoidaan usein vasta niiden ilmaannuttua ja niiden näyttäytyessä uhkana yrityksen liiketoiminnalle. (Juutinen 2016, 118) Seuraavaksi keskitytään kuvaamaan riskejä, jotka ovat keskeisessä osassa vastuullisissa toimittajavalinnoissa. On tärkeää tiedostaa, että riskit vaikuttavat usein toinen toisiinsa, ja toisen pienentäminen saattaa suurentaa toista. Näin ollen yrityksen tulee tarkastella riskejä kokonaisuutena eikä irrallisina toinen toisistaan. (Juvonen et al. 2014, 29)

### *3.2.1 Maariski*

Liiketoiminnan kansainvälistymisen seurauksena on ilmennyt riskejä, joita pelkästään kotimaassa toimivan yrityksen ei ole tarvinnut ottaa huomioon. Kansainvälistyvillä yrityksillä tuleekin olla valmiudet arvioida ja hallita varsinkin eri maihin liittyviä maariskejä. (Suominen 2003, 179-180) Maariskeillä viitataan riskimaassa oleviin epävakaisiin tai vaikeasti ennustettaviin taloudellisiin, poliittisiin tai hallinnollisiin olosuhteisiin. (Juvonen et al. 2014, 58)

Maariskin analysointi ja hallinta ovat sitä monimutkaisemmat, mitä kehittymättömämpi tai tuntemattomampi kohdema on kyseessä. (Juvonen et al. 2014, 59) Yritys tarvitsee maariskien arviointiin monipuolista ja luotettavaa tietoa, jonka omakohtainen tutkiminen on kallista ja aikaa vievää. Tästä johtuen yrityksen kannattaa turvautua esimerkiksi viranomaisten tekemiin maariskiraportteihin tai muihin luokitusraportteihin, joissa riskimaat luokitellaan luokitusindeksin mukaan. (Suominen 2003, 183-185) Yhtenä riskimaaluokituksen tarjoajana toimii esimerkiksi amfori BSCI (Business Social Compliance Initiative), jonka riskimaaluokitus perustuu Maailmanpankin indikaattoreihin (Worldwide Governance Indicators). Riskimaille on yleistä, että niiden



työskentelyolosuhteissa on puutteita eikä työntekijöillä ole järjestäytymisoikeutta tai -mahdollisuutta. (Koipijärvi & Kuvaja 2017, 168)

Tehokkaimpana ja turvallisimpana maariskin hallintakeinona voidaan pitää riskin välttämistä. Kun maariskit on tunnistettu liian suuriksi, niin kyseisestä maasta ei välttämättä kannata tehdä toimittajavalintoja. Maariskille on kuitenkin ominaista tietämättömyys: aina ei voida olla varmoja riskimaissa piilevistä seurauksista, eikä niitä voida ennakoida etukäteen. (Suominen 2003, 188)

### *3.2.2 Vastuullisuusriski*

Hofmann, Busse, Bode & Henke (2014, 168) määrittelevät vastuullisuusriskin tilanteeksi tai mahdollisesti ilmeneväksi tapahtumaksi, joka voi synnyttää haitallisen reaktion sidosryhmissä. Tämä liittyy läheisesti aikaisempiin tutkimuksiin sidosryhmäteoriasta, jonka mukaan yritykset liittävätkin vastuullisuuden hankintojen johtamiseen, jotta he voisivat vastata sidosryhmien painostukseen ja välttää hyökkäyksiä ja kritiikkiä ulkopuolisilta toimijoilta (Ferri & Pedrini 2018, 881).

Yritykset voivat kohdata suuria vahinkoja sosiaalisista, taloudellisista tai ympäristöllisistä ongelmista, joita esiintyy yritysten toimitusketjuissa. Monet yritykset ovat kuitenkin melko tietämättömiä siitä, kuinka vastuullisuudessa ilmenevät ongelmat voivat osoittautua riskeiksi, jotka aiheuttavat suuria tappioita yrityksille. Tiedot kyseisistä riskeistä yrityksen toimitusketjussa leviävät helposti globalisoituneiden viestintäkanavien kautta vahingoittaen yrityksen mainetta. (Hofmann et al. 2014, 160) Näin ollen yrityksen tulisi hyödyntää vastuullisuusammattilaista kartoittaessaan ensimmäistä kertaa yrityksen liiketoimintaan liittyviä vastuullisuusriskejä. Arvioinnin pohjaksi on hyvä laatia aluksi esimerkkilista vastuullisuusriskeistä riskikategorioittain, mikä toimii ohjeellisena oppaana liiketoimintafunktioiden johdon vastuullisuusajattelulle. (Koipijärvi & Kuvaja 2017, 55). Yritykselle haitallisia vastuullisuusriskejä voivat olla esimerkiksi yrityksen hankintaketjussa esiintyvät työelämän oikeuksien rikkomukset, ympäristöön kohdistuvat vahingot tai pakko- ja

lapsityön käyttö. Näistä seuraa herkästi yrityksen maineen heikentyminen, josta voi puolestaan seurata myynnin ja sitä kautta tuloksen heikkeneminen.

### 3.2.3 Maineriski

Yrityksen aineeton pääoma voi olla jopa 70% yrityksen arvosta. Aineettomaan pääomaan lasketaan myös yrityksen maine, joka on nykypäivänä entistä tärkeämmässä asemassa. Monet yritykset ovatkin nostaneet maineenhallinnan vastuullisuustyön prioriteetiksi. (Koipijärvi & Kuvaja 2017, 51) Tämä johtuu siitä, että yritys voi kärsiä suuresti joutuessaan kohtaamaan maineriskejä, mutta luomalla vankan maineen yritys voi saada vahvan kilpailuedun muihin yrityksiin nähden. Ymmärtämällä, miten eri aspektit yrityksen toiminnassa voivat vaikuttaa haitallisesti sidosryhmien odotuksiin, on tärkeä osa yrityksen maineen suojelua. Harmillista kuitenkin on, että monien yritysten mielestä heidän kyky hallita maineriskiä vaatii parannusta. (Neufeld 2007, 38)

Maineriskiä on kahdenlaista, sekä positiivista että negatiivista. Negatiiviset riskit voivat johtaa esimerkiksi maineen tai markkinaosuuden menettämiseen sekä taloudellisiin tappioihin. (Neufeld 2007, 40) Maineriski syntyy, kun yrityksen toiminta on ristiriidassa eri sidosryhmien odotusten kanssa. Tyypillisimmät maineriskit liittyvät tavarantoimittajien ja alihankkijoiden toimintaan, esimerkiksi taloudellisiin väärinkäytöksiin, ympäristörikkomuksiin ja työelämän oikeuksien polkemiseen. Tavaroiden tuottamisen ja ostamisen siirtyessä kustannuksiltaan halpoihin maihin muun muassa työelämän oikeuksien rikkomukset nousevat hankkivien yritysten maineriskien kärkeen (Kuisma 2015, 142, 184).

Selvitysten mukaan maineriskit ovat nousseet yritysten suurimmiksi riskeiksi maailmassa. Maineriskiä pidetäänkin jopa vakavampana kuin taloudellisia riskejä tai poliittisia uhkia. Lisäksi maineriski johtaa usein viestintäkriisiin, jonka tunnistaa siitä, että yrityksen perusarvot ovat uhattuina sekä tilanne pahentuu, sillä kaikki tieto ole yrityksen omassa hallussa. Lisäksi viestintäkriisi voi syntyä, kun yritys ei pidä kiinni omista vastuullisuuspauksistaan. Yrityksen vastuullisuusohjelmat eivät näin ollen ole

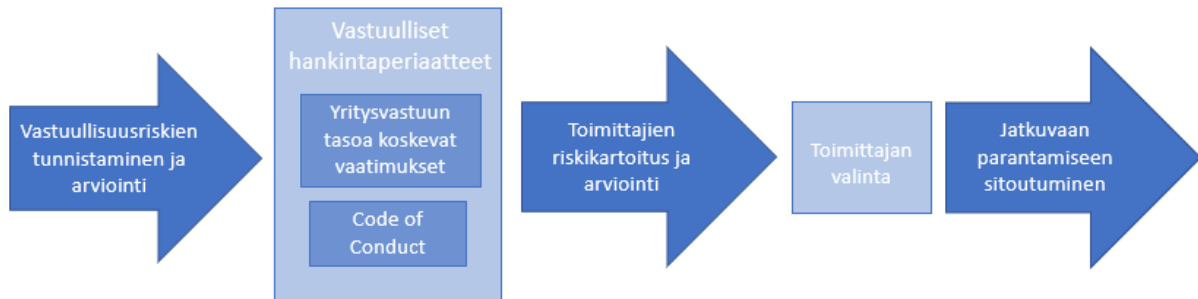
vakuutus mainekriisejä vastaan, sillä useimmiten viestintäkriisit syntyvät juuri niistä aiheista, joita ei mainita vastuullisuusraporteissa. Lisäksi media saattaa vedota yrityksen ylisanoja täynnä oleviin vastuullisuusraportteihin siinä vaiheessa, kun vahinko on jo tapahtunut. Yrityksen tulisikin tehdä uskottavia ja konkreettisia lupauksia toiminnastaan, sekä niiden tulisi heijastaa yrityksen todellisia arvoja, joihin koko yritys työntekijöineen voi ja haluaa sitoutua. (Koipijärvi & Kuvaja 2017, 51-52)

### **3.3 Vastuullinen toimittajavalinta riskienhallintakeinona**

Hoejmosen (2014, 77) mukaan vastuullisen toimitusketjun hallinnan avulla voidaan muun muassa parantaa yrityksen mainetta sekä suojata sitä negatiiviselta medialta ja kuluttajien boikoteilta. Hankintojen suuntautuessa Suomeen tai muihin EU-maihin, hankintojen maineriskit ovat suhteellisen pienet, eikä vastuullisuus usein korostu merkittävästi hankintaperiaatteissa. Yleinen sääntö onkin, että Suomen ja muiden EU-maiden sisäisissä ostoissa ei ole vastuullisuuteen liittyviä sosiaalisia tai ympäristöriskejä, joten valvonta kohdistetaan enemmänkin EU:n ulkopuolisiin, eritoten riskimaihin kohdistuviin ostoihin (Kuisma 2015, 162).

Ensisijaisesti yrityksen olisikin hyvä arvioida, missä määrin sen hankinnoissa ylipäättänsä on riskejä. Tämän jälkeen riskit tulee priorisoida niiden merkityksen mukaisesti, ryhmittelemällä ne esimerkiksi taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun alueisiin. Riskien tunnistamisen jälkeen yrityksen tulee laatia hankintaperiaatteet, joihin kirjataan, mihin vastuullisuuskysymyksiin paneudutaan. Lisäksi periaatteissa kuvataan, miksi ne ovat määritelty ja mitä tuloksia niillä tavoitellaan. Nämä periaatteet esitellään lopuksi uusille toimittajille, minkä lisäksi heitä pyydetään allekirjoittamaan yrityksen eettiset periaatteet sekä sitoutumaan muihin yrityksen määrittelemiin vastuullisuusperiaatteisiin (Kuisma 2015, 78-79, 162, 164; Koipijärvi & Kuvaja 2017, 163) Nämä periaatteet sekä vastuullisen toimittajavalinnan ja riskienhallinnan yhtenäistetty prosessi on kuvattu kuviossa 5. Kuvion prosessi on luotu hyväksikäyttäen Juutisen (2016, 203) alihankintaketjun vastuullisuuden hallintaa

kuvaavaa prosessia, johon on yhdistetty teoriaosuuksissa esiteltyjä toimittajavalinta ja riskienhallintaprosessin vaiheita.



Kuvio 5. Vastuullinen toimittajavalinta yhdistettynä riskienhallintaan (mukaan Juutinen 2016, 203)

Prosessi jatkuu riskien tunnistamisen ja arvioinnin sekä hankintaperiaatteiden määrittämisen jälkeen toimittajien arvioinnilla ja riskikartoituksella. Tämä tapahtuu auditoimalla toimittaja joko itse tai käyttämällä hyväksi ulkoista auditoinnin palveluntarjoajaa. Auditointia voidaan pitää tärkeänä osana riskienhallintaa, sillä sen avulla saadaan varmistettua, että toimittaja täyttää yrityksen vastuullisuutta koskevat vaatimukset. Toimittajien sekä alihankkijoiden taloudellinen riskiarviointi onkin ollut useimmille yrityksille rutiininomainen käytäntö. Sosiaalisen ja ympäristövastuun kriteereiden liittäminen riskiarviointiin on kuitenkin tullut osaksi käytäntöjä vasta viime vuosien aikana. Tämän vuoksi monet yritykset ovat joutuneet tekemään auditointeja myös jälkikäteen. Vastuullisuusarviointikäytäntöjen yleistyttyä useat yritykset tekevät kuitenkin vastuullisuusarvioinnin toimittajilleen jo neuvotteluvaiheessa, jotta voidaan karsia pois sellaiset toimittajat, joilla ei ole edellytyksiä asetettujen vaatimusten noudattamiseksi. Arvioinnit kohdistuvat etenkin korkean riskin kohteisiin, esimerkiksi maariskin perusteella. Sopimuskumppanien vastuullisuutta tulisi arvioida erityisesti maineriskien hallinnan näkökulmasta ennen yhteistyöhön ryhtymistä sekä yhteistyön edetessä. Tavarantoimittajan tulisi näin ollen noudattaa kansallista työlänsäädäntöä tai kansainvälisen Työjärjestön ILO:n sopimuksia. Nämä ulkomaisille tavarantoimittajille suunnatut hankintaperiaatteet kuuluvat usein Supplier Code of Conductiin. Elleivät kriteerit toteudu, yhteistyötä ei käynnistetä. Arviointi ei kuitenkaan

jää vain yhteen kertaan, vaan se on jatkuva prosessi, sillä toimintaympäristö muuttuu kaiken aikaa. (Koipijärvi & Kuvaja 2017, 162-163; Kuisma 2015, 143, 183) Vaatimusten noudattamista on näin ollen seurattava ja siinä ilmeneviin puutteisiin on tartuttava, mikä kuuluu olennaisesti vastuullisuuden jatkuvaan parantamiseen. Näin saadaan lisäksi estettyä mahdollisten riskien ilmeneminen, sillä niiden syntymiseen voidaan puuttua ajoissa. Tämä edellyttää muun muassa seurantajärjestelmien luomista sekä aktiivista toimittajien auditointia. (Juutinen 2016, 204)

## **4. Vastuullinen toimittajavalinta osana Keskon päivittäistavarakaupan riskienhallintaa**

Tässä luvussa keskitytään tutkimuksen empiiriseen osuuteen. Ensimmäisessä alaluvussa kuvaillaan tutkielmassa hyödynnetty tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmä. Metodologian jälkeen esitellään tarkemmin tutkielman kohdeyritys Kesko, sekä kuvaillaan heidän vastuullista toimittajavalintaa ja miten sitä hyödynnetään osana riskienhallintaa. Kuvailussa keskitytään Keskon päivittäistavarakauppaan ja erityisesti sen riskimaihin kohdistuvaan vastuulliseen toimittajavalintaan ja sen osuuteen riskienhallinnassa. Tämän osuuden tarkoituksena on esittää konkreettinen esimerkki teoriaosuudessa käsiteltyihin teemoihin liittyen, ja löytää mahdollisia erityispiirteitä tai uusia näkökulmia, jotka liittyvät päivittäistavarakaupan vastuulliseen toimittajavalintaan ja riskienhallintaan.

Kesko valikoitui tutkielman kohteeksi, sillä vastuullisuus on merkittävä osa Keskon strategiaa. Kesko onkin vuonna 2018 valittu 31. sijalle Maailman 100 vastuullisimman yrityksen Global 100-listalla, ja samalla se on maailman vastuullisin kaupan alan yritys. Se on myös ainut suomalainen yritys, joka on ollut listalla joka vuosi sen perustamisesta lähtien. (Kesko 2018a) Lisäksi Kesko harjoittaa riskimaahankintaa, jonka osuus yrityksen tuonnista on kasvanut viime vuosien aikana (Kesko 2017), jolloin riskienhallintaa ja vastuullista toimittajavalintaa voidaan pitää yhä tärkeämmässä osassa Keskon hankintoja.

### **4.1 Metodologia**

Kuten aikaisemmin mainittu, tämä tutkimus on toteutettu kvalitatiivisella, eli laadullisella tutkimusmenetelmällä. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon keräämistä, jossa aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Lisäksi kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositaan ihmistä tiedonkeruun välineenä. (Hirsjärvi et al. 2009, 164) Näin ollen aineistonkeruumenetelmänä on käytetty haastattelua, sillä siinä ollaan suorassa

kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Tämä tekee kyseisestä menetelmästä joustavan, sillä aineistonkeruuta voidaan säädellä tilanteen edellyttämällä tavalla. Lisäksi vastausten tulkintaa voidaan tehdä monipuolisemmin. (Hirsjärvi et al. 2009, 204-205)

Tutkimusstrategiana on käytetty tapaustutkimusta eli case-tutkimusta, jonka primääriaineisto on kerätty haastattelun avulla. Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että kerätään yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia (Hirsjärvi et al. 2009, 134). Haastattelun kohteena olevana case-yrityksenä toimi Kesko Oyj. Haastattelun lajina käytettiin teemahaastattelua, joka on puolistrukturoitu menetelmä. Teemahaastattelulle on olennaista, että se kohdennetaan tiettyihin teemoihin, jolloin haastattelun teema-alueet ovat kaikille haastateltaville samat. Haastattelun haittana voidaan yleisesti pitää kuitenkin sitä, että haastattelun katsotaan sisältävän monia virhelähteitä, joita aiheutuu niin haastattelijasta kuin haastateltavastakin. Haastattelun luotettavuutta saattaa heikentää esimerkiksi haastateltavan taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia sekä haastattelijan taidon ja kokemuksen puute. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35, 47-48) Lisäksi haastatteluaineisto on konteksti- ja tilannesidonnaista, mikä aiheuttaa sen, että haastateltava saattaa puhua haastattelutilanteessa toisin kuin jossakin toisessa tilanteessa, mikä myöskin heikentää luotettavuutta. Tämä tuleekin ottaa huomioon tuloksia tulkitessa, jolloin tuloksien yleistämisessä ei tulisi liioitella. (Hirsjärvi et al. 2009, 207)

Keskon haastattelu toteutettiin puhelinhaastatteluna, jossa haastateltavana toimi Keskon konsernin yhteiskuntavastuutiimissä toimiva vastuullisuusasiantuntija Sohvi Vähämaa. Puhelinhaastattelun haittana voidaan yleisesti pitää sitä, että haastattelusta puuttuvat keskustelun näkyvät vihjeet, jotka tarjoaisivat haastattelun kontekstin (Hirsjärvi & Hurme 2001, 64). Puhelinhaastattelu oli kuitenkin molemmille osapuolille paras vaihtoehto johtuen kiireellisistä aikatauluista. Haastattelu suoritettiin 10.4.2018, ja puhelu nauhoitettiin, jotta haastatteluun voitaisiin palata myöhemmin ja se voitaisiin litteroida. Haastattelun avulla hankitun primääriaineiston lisäksi empiria koostuu Keskon verkkosivuilta ja vuosikertomuksesta kerätystä sekundääriaineistosta, jonka

avulla on täydennetty haastattelusta saatuja tietoja. Sekundääriaineiston käyttäminen on tämän tutkielman osalta perusteltua, sillä haastateltava on erikoistunut nimenomaan sosiaalisen vastuun arviointiin, jolloin haastattelun vastauksissa keskityttiin pääpiirteittäin toimittajien sosiaalisen vastuun varmistamiseen. Näin ollen muihin vastuualueisiin liittyvät tiedot on hankittu Keskon omista julkaisuista.

## **4.2 Kesko lyhyesti**

Kesko on suomalainen pörssiyhtiö, joka kuuluu kaupan alaan. Kesko toimii päivittäistavarakaupassa, rakentamisen ja talotekniikan kaupassa sekä autokaupassa. Sen toimialat ja ketjut toimivat tiiviissä yhteistyössä kauppiaasyrittäjien sekä muiden kumppaneiden kanssa. Kaiken kaikkiaan Keskon ketjutoimintaan kuuluu noin 1800 kauppaa Suomessa, Ruotsissa, Virossa, Norjassa, Puolassa, Latviassa, Liettuassa ja Valko-Venäjällä. (Kesko 2018b)

Keskon strategian ytimenä on kannattava kasvu kaikilla sen kolmella strategisella alueella. Visiona yrityksellä on olla asiakkaan valinta ja kaupan laatujohtaja Euroopassa. Lisäksi yrityksen missiona on luoda vastuullisesti hyvinvointia kaikille sidosryhmille ja koko yhteiskunnalle. (Kesko 2018c)

## **4.3 Vastuullisuus Keskossa**

Kesko on tehnyt vastuullisuustyötä jo pitkään, ja se onkin yksi Keskon strategian kulmakivistä. Lisäksi vastuullisuus on merkittävä osa Keskon brändiä, ja Keskossa uskotaan vahvasti, että vastuullisella toiminnalla saadaan kilpailuetua ja sen avulla pystytään erottautumaan muista toimijoista. Siksi vastuullisuus näkyy Keskossa heidän jokapäiväisessä tekemisessä, esimerkiksi tuotevalikoimissa ja hankinnoissa sekä energian käytössä (Kesko 2018c). Vastuullisuus on sisäistetty Keskolla siten, että vastuullisuustyötä ei tee pelkästään yrityksen vastuullisuustiimi, vaan se näkyy jollakin tavalla jokaisen työntekijän työssä. Vastuullisuutta koulutetaan Keskon uusille työntekijöille jo ensimmäisestä päivästä lähtien. (Vähämaa 2018)



Vastuullisuustyötä ohjaavat Keskon strategian lisäksi yrityksen oma K Code of Conduct sekä Keskon vastuullisuusohjelma. K Code of Conduct -toimintaperiaatteet koskevat sekä Keskon työntekijöitä että yhteistyökumppaneita. Näin ollen myös Keskon toimittajilla on tavarantoimittajasopimuksissa kyseiset periaatteet liitteenä. Vastuullisuusohjelma puolestaan muodostuu kuudesta eri teemasta, joista yhtenä on vastuullinen hankinta ja kestävät valikoimat. Kaikki Keskolla tehtävä vastuullisuustyö liittyy jollakin tavalla heidän vastuullisuusohjelmaan ja sen tavoitteisiin. Kyseisiä tavoitteita mitataan ja niille on asetettu selkeät aikataulut. Lisäksi Kesko raportoi tavoitteista ja niiden etenemisestä vuosiraportissaan. (Vähämaa 2018)

Kesko on lisäksi sitoutunut tukemaan toiminnassaan YK:n kestävän kehityksen tavoitteita (Sustainable Development Goals, SDGs). YK:n kestävän kehityksen tavoitteet on maailmanlaajuinen toimintaohjelma, Agenda 2030, jonka avulla pyritään poistamaan köyhyys, suojelemaan planeettaa ja varmistamaan, että kaikki ihmiset voivat elää rauhassa ja tulla hyvin toimeen keskenään. Kesko pyrkii edistämään kyseisiä tavoitteita sekä strategiassaan että vastuullisuustyössään. Heille on noussut kaikista olennaisimmiksi toiminnan ja sidosryhmien kannalta kolme tavoitetta. Ensimmäinen kuuluu vastuulliseen kuluttamiseen ja tuotantoon, mikä tarkoittaa Keskolle tuotantoketjujen, valikoimien, asiakasviestinnän ja tuotteiden käytön vastuullisuutta. Toiseen tavoitteeseen kuuluu ihmisarvoinen työ ja talouskasvu, mikä on Keskolle muun muassa K Code of Conductin noudattamista sekä toimimista vastuullisena työnantajana. Tähän tavoitteeseen kuuluu lisäksi toimitusketjujen ihmisoikeuksien hallinta ja suomalaisen tuotannon edistäminen. Kolmas tavoite liittyy ilmastotekoihin, mihin kuuluvat päästöjen vähentäminen ja energiatehokkuuden parantaminen Keskon toiminnassa, etenkin kaupoissa ja logistiikassa. Lisäksi yritys tekee työtä toimitusketjujen sekä tavaroiden ja palvelujen päästöjen vähentämiseksi ja auttaa kuluttajia tekemään kestävämpiä valintoja. (Kesko 2018d)

#### 4.4 Vastuullinen toimittajavalinta

Keskon tavarantoimittajien valintaan vaikuttavat monet eri asiat. Esimerkiksi tuotteeseen liittyviin vaatimuksiin liittyy se, onko tavarantoimittajalla haluttua tuotetta, täyttääkö tuote laatuvaatimukset ja onko hintataso sopiva. Hankittavan tuotteen lisäksi myös tavarantoimittajaan kohdistuu vaatimuksia: löytyykö tavarantoimittajalta tietyt lakisääteiset vaatimukset ja täyttääkö tavarantoimittaja vastuullisen hankinnan vaatimukset. Kaikkien vaatimusten täytyminen tarkastetaan ennen yhteistyön aloittamista. Vastuullisuusvaatimukset ovat näin ollen Keskolla yhtä merkitsevässä roolissa kuin muutkin tavarantoimittajan valitsemiskriteerit. Niiden on täyttyvä muiden kriteereiden ohella, jotta tavarantoimittaja voidaan valita. Tästä johtuen Kesko ei esimerkiksi voi hankkia hintatasoltaan halvinta tuotetta, jos se ei täytä yrityksen vastuullisuusvaatimuksia. (Vähämaa 2018)

Vastuullista hankintaa ohjaavat Keskon ostotoiminnan periaatteet, jotka pohjautuvat kansalliseen työlainsäädäntöön ja vastaaviin Kansainvälisen työjärjestön ILO:n sopimukseen, joita sovelletaan, kun kansallinen lainsäädäntö ei yllä näiden sopimusten tasolle. Kesko kiinnittää erityistä huomiota hankintaketjun ihmisoikeuskysymyksen ja työoloihin keskittyen niiden valvonnassa erityisesti riskimaissa toimiviin tavarantoimittajiin. (Kesko 2017) Keskolla vastuullisessa hankinnassa on keskeistä se, että yrityksen hankkiessa omien merkkien kuten Pirkan tuotteita, se pyrkii suosimaan kotimaisia tavarantoimittajia. Ensisijaisesti Kesko pyrkii kartoittamaan, pystyykö kyseisen tuotteen kohdalla valitsemaan kotimainen tavarantoimittaja. Jos tuote puolestaan joudutaan hankkimaan kauempaa, esimerkiksi Aasiasta tai Afrikasta, on kyseessä usein riskimaahankinta. Tällöin erityisesti tavarantoimittajan sosiaalisen vastuun varmentaminen on keskeinen asia, minkä täytyy olla vastuullisuuden osalta kunnossa, jotta toimittajan kanssa voidaan tehdä yhteistyötä. (Vähämaa 2018)

Kesko on amforin jäsen, mikä on johtava maailmanlaajuinen liiketoimintajärjestö, jonka tavoitteena on edistää avointa ja kestäväää liiketoimintaa. Kesko on muun muassa jäsenenä amfori BEPI:n (Business Environmental Performance Initiative) -aloitteessa, jonka tarkoituksena on auttaa jäsenyrityksiä globaalien toimitusketjujen ympäristöasioiden hallinnassa ja lisätä tuotteiden toimitusketjujen läpinäkyvyyttä ja

riskienhallintaa (Kesko 2017). Lisäksi Kesko luokittelee riskimaat amfori BSCI:n riskimaalistan mukaan, joka perustuu Maailmanpankin indikaattoreihin. Riskimaissa on muita maita todennäköisempää, että niissä tapahtuu ihmisoikeus- ja työoikeusloukkauksia. Tämä johtuu siitä, että paikallinen lainsäädäntö ei valvo työntekijän oikeuksia samalla tavalla kuin esimerkiksi Suomessa. Tämän vuoksi Kesko vaatii riskimaissa sijaitsevilta tavarantoimittajilta kolmannen osapuolen suorittamia sosiaalisen vastuun auditointeja. Auditoinneissa keskitytään paikallisten työntekijöiden työolosuhteisiin ja tarkistetaan muun muassa, ovatko työolosuhteet turvalliset, saavatko työntekijät tarpeeksi palkkaa ja ovatko työajat kohtuulliset. Lisäksi pakko- ja lapsityö ovat ehdottomasti kiellettyjä. Keskon päivittäistavarakaupan hankinnoissa yhtenä sosiaaliseen vastuuseen liittyvänä toimittajavalintakriteerinä on näin ollen se, että riskimaassa sijaitseva toimittaja on saanut tarpeeksi hyvän arvosanan auditoinnista ja auditointi on voimassa oleva. Nämä seikat tarkistetaan tavarantoimittajan valitsemishetkellä. (Vähämaa 2018) Uusien tavarantoimittajien kanssa ei aloiteta yhteistyötä, ellei hyväksyttävää auditointia ole (Kesko 2017).

Kaikki Keskon tavarantoimittajat täytyy näin ollen olla ulkopuolisella auditointimenetelmällä auditoitu, jotta yritys voi olla varma siitä, että tavarantoimittaja täyttää Keskon eettiset vaatimukset. Auditointimenetelmistä amfori BSCI, joka on kansainvälinen tavarantoimittajien auditointimenetelmä, on Keskolla kaikista eniten hyödynnetty, ja yritys suosittelee sitä myös omille tavarantoimittajilleen. Kesko hyväksyy myös muita auditointijärjestelmiä, jos niiden kriteerit vastaavat amfori BSCI -auditoinnin kriteereitä (Kesko 2017). Kesko hyödyntää ensisijaisesti kyseistä järjestelmää, koska amforilla on todella tarkat kriteerit sen suhteen, minkälaista toimittajien tehtailla tulisi olla. Amforin hyväksymä auditori käy tehtaalla ja auditoi sen, jolloin Kesko saa toimittajan vastuullisuuden tasosta luotettavaa, kolmannen asiantuntijaosapuolen tuottamaa tietoa. Tehtailla käydään noin vuoden tai kahden välein, jolloin yritys saa säännöllisesti tietoa siellä vallitsevista työolosuhteista. (Vähämaa 2018)

Kesko käyttää auditointeja toimittajan valinnan lisäksi myös jo yhteistyösuhteessa olevien toimittajien valvonnassa. Auditori käy tehtaalla säännöllisin väliajoin ja niistä

saatuja tuloksia seurataan. Jos auditoinnin avulla löytyy jotakin kehitettävää, esimerkiksi työturvallisuuteen liittyen, niin tavarantoimittajan tulee tehdä korjaussuunnitelma ja lähettää se Keskolle. Seuraavassa auditoinnissa tarkistetaan, ovatko korjaukset tehty. Ongelmien ilmeneminen ei näin ollen tarkoita tavarantoimittajasuhteen lopettamista, jos toimittaja sitoutuu korjaamaan ne. Keskolle on tärkeää pyrkiä luomaan pitkiä tavarantoimittajasuhteita ja kehittää molemminpuolista luottamusta, mikä tapahtuu tavarantoimittajien kehittämisen ja tukemisen kautta. (Vähämaa 2018)

Keskolla vastuulliseen liiketoimintaan kuuluu näin ollen myös tavarantoimittajien kehittäminen kouluttamisen avulla. Kesko on esimerkiksi järjestänyt amfori BSCI:n kautta tavarantoimittajakoulutuksia, missä keskitytään vastuullisuusasioihin. Esimerkiksi vuonna 2017 Keskolla oli Intiassa ja Kiinassa tavarantoimittajakoulutukset, joissa käytiin läpi Keskon sosiaalisen vastuun vaatimuksia toimittajille. Vähämaan (2018) mielestä koulutusaspekti on riskimaista puhuttaessa erittäin tärkeässä osassa, koska sen kautta voidaan jakaa tietoa vastuullisuudesta ja kannustaa toimittajia vastuulliseen toimintaan.

#### **4.5 Vastuullinen toimittajavalinta Keskon riskienhallintakeinona**

Keskossa riskienhallinta on ennakoivaa ja osa päivittäistä johtamista. Sen päämääränä on tukea Keskon strategian toteuttamista. Riskienhallintaa ohjaa Keskon hallituksen vahvistama riskienhallintapolitiikka, jossa määritellään konsernin riskienhallinnan päämäärät ja periaatteet, organisointi, vastuut ja toimintatavat. Keskossa riski on määritelty tapahtumaksi tai olosuhteeksi, joka voi vaikeuttaa tai estää yrityksen tavoitteiden saavuttamista, tai jonka vuoksi liiketoimintamahdollisuuksia jää hyödyntämättä. Riskienhallinnan periaatteisiin kuuluu muun muassa, että Kesko arvioi riskit niiden toteutumisen vaikutusten suuruuden ja todennäköisyyden mukaan. Taloudellisten näkökohtien lisäksi arvioinnissa otetaan huomioon vaikutukset ihmisiin, ympäristöön ja maineeseen. (Kesko 2018e)

Vastuullisuuteen liittyvien näkökulmien, kuten tuotteiden hankintaketjun vastuullisuuden varmistamisen, työntekijöiden oikeudenmukaisen kohtelun, korruption välttämisen sekä ympäristönsuojelun merkitys on asiakkaille entistä korostuneempi. Mahdolliset rikkeet vastuullisuuden toteuttamisessa voivat aiheuttaa Keskolle kielteistä julkisuutta sekä toiminnallisia ja taloudellisia vahinkoja. Keskon vastuullisuustyön haasteena on muun muassa vastuullisuusperiaatteiden viestintä tavarantoimittajille, kauppiaille ja asiakkaille sekä tuotteiden hankintaketjun vastuullisuuden varmistaminen. (Kesko 2018f)

Vähämaan (2018) mukaan vastuulliset toimittajavalinnat ovat todella isossa roolissa Keskon hankintojen riskienhallinnassa. Kesko pyrkii toteuttamaan hankintoja sellaisista maista, mistä auditointeja on tarjolla, ja minne auditoidut pystyvät menemään. Kesko pitää kaikista riskisimpinä sellaisia tavarantoimittajia, jotka ovat saaneet huonot tulokset auditoinneista. Kyseisten toimittajien kanssa ei kuitenkaan ryhdytä yhteistyöhön, sillä auditointitulokset eivät täytä Keskon vaatimuksia. Tämän avulla Kesko pystyy välttämään riskejä, jotka voi aiheutua epävastuullisesti toimivista toimittajista. Lisäksi kaikkien valittujen tavarantoimittajien tulee allekirjoittaa sopimuksessa K Code of Conduct sekä amfori BSCI Code of Conduct, jossa kaikki vaatimukset on käyty tarkasti läpi. Näin Kesko voi varmistua siitä, että tavarantoimittaja ymmärtää kaikki siihen kohdistuvat vastuullisuusvaatimukset ja sitoutuu noudattamaan niitä sekä toimimaan niiden mukaisesti. Lisäksi Kesko pyrkii mahdollisuuksien mukaan käymään itse tehtäillä auditoiden lisäksi, jotta he voisivat tukea ja kehittää toimittajiensa vastuullisuutta. Kesko kokee, että liiketoiminnalla on hyvä voima, jos pyritään tukemaan tavarantoimittajaa, sillä tämä mahdollistaa pitkien tavarantoimittajasuhteiden luomisen.

Vähämaan (2018) mukaan vastuullisiin hankintoihin ja vastuullisena yrityksenä toimimiseen liittyy keskeisesti myös se, että yritys tuntee oman tavarantoimitusketjunsä ja tietää, mistä tuotteet ovat peräisin. Yritys ei voi ottaa riskiä, että tilaa sellaiselta toimittajalta, minkä työolosuhteista ei ole tietoa. Tähän liittyy vahvasti yrityksen maineriski, ja se on Vähämaan (2018) mukaan yksi syy, miksi isot brändit tekevät nykyään paljon sosiaalisen vastuun varmennustyötä ja auditoivat

tavarantoimittajiaan. Maineriskiin vaikuttaa muun muassa vahvasti se, että mediassa nousee herkästi esille vastuuttomaan toimintaan liittyvät kriisit, jolloin yritykset voivat leimautua niiden mukaan.

Keskolla myös sekä kuluttajat että sijoittajat ovat erittäin kiinnostuneita siitä, mistä maista Keskon tuotteet tulevat ja minkälaisissa olosuhteissa ne on valmistettu. Tästä johtuen hankinnan vastuullisuuden varmentaminen on tänä päivänä todella keskeisessä roolissa, ja sen voidaan olettaa lisääntyvän myös jatkossa, sillä halutaan päästä yhä syvemmälle toimitusketjuihin. Toimitusketjut ovat erittäin monimutkaisia, joten vain yhteen tuotteeseenkin voi tulla raaka-aineita useasta eri maasta, ja kyseisten raaka-aineiden toimittajat voivat hankkia omat raaka-aineensa monesta muusta maasta. Paine tuntee toimitusketjun toimijat yhä syvemmällä toimitusketjussa on näin ollen lisääntynyt vahvasti, ja siihen Keskollakin pyritään. Se kuitenkin vaatii tietoteknisesti todella isoja ratkaisuja, sillä toimittajia on nykypäivänä niin runsas määrä, jolloin myös hallittava tietomäärä on valtava. (Vähämaa 2018) Yritys voi kuitenkin pyrkiä käyttämään tietoa toimitusketjustaan ja kaikista sen toimijoista kilpailuedun lähteenä, johon myös Kesko selvästi pyrkii.

## 5. Yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia, miten vastuullista toimittajavalintaa voidaan hyödyntää osana riskienhallintaa. Aihepiirejä liittyen vastuulliseen toimittajavalintaan ja riskienhallintaan käsiteltiin aluksi teoriaosassa yleisellä tasolla, minkä lopuksi luotiin teorioiden pohjalta yhtenäistetty prosessi vastuullisesta toimittajavalinnasta osana riskienhallintaa. Empiirisessä osuudessa puolestaan tutkittiin käsiteltyjä aiheita Keskon vastuullisuusasiantuntijan haastattelusta sekä Keskon kotisivuilta saatujen tietojen avulla. Osuudessa keskityttiin nimenomaan Keskon päivittäistavarakaupan vastuullisten hankintojen ja toimittajavalinnan kuvaamiseen erityisesti riskimaista, joihin liittyy vahvasti vastuullisuuteen liittyviä rikkomuksia. Oli mielenkiintoista huomata, että teoriaosuuden tiedot kävivät hyvin yhteen myös Keskon haastatteluista saatuihin tietoihin. Näin ollen voidaan todeta, että Keskon päivittäistavarakaupan vastuulliset hankinnat ja riskienhallinta on sidottu hyvin yhteen.

Oleellisimpia havaintoja, mitä tutkielmassa nousi esiin, oli muun muassa vastuullisen liiketoiminnan tärkeys nykypäivänä. Tämä johtuu osittain toimitusketjujen monimutkaistumisesta sekä siitä aiheutuneista sidosryhmien asettamista paineista tietää toimitusketjun toimijat läpikotaisin, sillä yrityksiä pidetään usein vastuullisena toimittajensa ympäristöllisestä ja sosiaalisesta suoriutumisesta. Liiketoiminnan kansainvälistyminen onkin tuonut mukanaan erilaisia riskejä kuin mitä yritykset kohtaavat kotimaan sisäisissä hankinnoissa. Näin ollen riskien tarkastelu yritys vastuun näkökulmasta voi tuoda esiin liiketoiminnan kannalta merkittäviä, mutta usein piiloon jääviä riskejä. Lisäksi sidosryhmät, päivittäistavarakaupassa erityisesti asiakkaat ja sijoittajat, vaativat entistä enemmän ympäristön huomioon ottamista, mikä puolestaan voi luoda yritykselle suurta kilpailuetua sekä auttaa yritystä välttymään kyseisiltä riskeiltä.

Tutkielman alatutkimuskysymyksen tavoitteena oli selvittää, *mitä riskejä yritykset pyrkivät hallitsemaan vastuullisten toimittajavalintojen avulla*. Sekä teoriaosuudessa että Keskon haastattelussa nousivat esille erilaiset riskimaissa vallitsevat

vastuullisuusriskit, joihin liittyy esimerkiksi ympäristöön kohdistuvat vahingot, lapsityövoiman käyttö, pakkotyö sekä työntekijöiden ihmisoikeuksien loukkaukset. Lisäksi esille nousi yrityksen vastuullisuusriskeistä seuraava kielteinen julkisuus, mikä liittyy mainerisktiin, jolloin yritykselle koituu usein myös toiminnallisia ja taloudellisia vahinkoja.

Tutkielman päätutkimuskysymyksenä oli selvittää, *miten vastuullista toimittajavalintaa voidaan hyödyntää osana riskienhallintaa*, eli miten edellä esitettyjä riskejä pyritään hallitsemaan. Keskon haastattelusta selvisi, että konkreettisimmin vastuullisen toimittajavalinnan avulla voidaan hallita ja ehkäistä vastuullisuusriskejä valitsemalla toimittajia, jotka on auditoitu ja auditointien tulokset täyttävät yrityksen vaatimukset. Lisäksi toimittajien tulee allekirjoittaa sopimuksessa olevat eettiset periaatteet, joiden avulla voidaan varmistaa, että toimittaja sitoutuu noudattamaan yrityksen vastuullisuusvaatimuksia myös tulevaisuudessa. Näin ollen myös vastuullisuusvaatimusten määrittäminen mahdollisten riskien pohjalta on tärkeässä osassa riskien ehkäisemiseksi. Lisäksi Kesko korostaa yrityksen kanssa yhteistyösuhteessa olevien toimittajien vastuullisuuden jatkuvaa valvomista ja parantamista, mihin liittyy läheisesti myös toimittajien kouluttaminen. Näiden edellä mainittujen toimien avulla voidaan välttää riskimaissa toimivien toimittajien mahdolliset tulevaisuudessa syntyvät vastuullisuusriskit, jotka puolestaan johtavat herkästi yrityksen mainerisktiin.

Tutkimuksen tuloksien tarkoituksena on korostaa riskienhallinnan ja vastuullisen toimittajavalinnan yhdistämisen tärkeyttä. Yhdistämällä nämä kaksi tekijää, yritys pystyy vastaamaan sidosryhmien odotuksiin vastuullisuuden huomioon ottamisessa samalla, kun yritys välttää mahdolliset vastuullisuus- ja maineriskit. Keskon toiminnassa halutaan lisäksi korostaa pitkien toimittajasuhteiden merkitystä sekä toimittajien vastuullisuuden kehittämiseen tähtääviä toimenpiteitä. Näiden tekojen avulla yritys pystyy myös jatkossa varmistamaan toimittajiensa vastuullisuuden luoden samalla luottamusta yrityksen ja toimittajien välille, mikä edesauttaa riskien syntymisen ehkäisemisen myös tulevaisuudessa.



Tämän tutkielman kohdalla on hyvä ottaa huomioon, että empiirisessä osiossa on keskitytty vain päivittäistavarakauppaan, jolloin tuloksia ei todennäköisesti voi yleistää muihin toimialoihin ilman jatkotutkimusta. Näin ollen hyvänä jatkotutkimusehdotuksena olisi suorittaa laajempi tutkimus aiheesta ottaen mukaan eri kokoisia ja eri toimialoilla toimivia yrityksiä, jotta olisi mahdollista selvittää niiden välisiä eroja ja yhtenäisyyksiä. Tällöin tutkimus kannattaisi suorittaa kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla ja aineistonkeruussa käyttää hyväksi esimerkiksi lomakehaastattelua. Tämä mahdollistaisi laajemman ja monipuolisemman tutkimusotannon, jolloin tutkimustulokset olisivat paremmin yleistettävissä myös muihin toimialoihin. Yritykset, jotka ovat kiinnostuneita vastuullisista toimittajavalinnoista ja sen tärkeydestä riskienhallintakeinona, voivat kuitenkin käyttää tutkielmaa tiedonlähteenä siitä, mitä vaikutuksia näiden yhdistämisellä voi mahdollisesti olla yrityksen liiketoiminnalle.

## Lähteet

Andersen, M. & Skjoett-Larsen, T. (2009) Corporate social responsibility in global supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, 14(2), pp. 75-86.

de Boer, L., Labro, E. & Morlacchi, P. (2001) A review of methods supporting supplier selection. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 7(2), pp. 75-89.

Elkington, J. (1999) *Cannibals with Forks: the Tripple Bottom Line of the 21st Century Business*. Oxford, Capstone.

Ferri, L. M. & Pedrini, M. (2018) Socially and environmentally responsible purchasing: Comparing the impacts on buying firm's financial performance, competitiveness and risk. *Journal of Cleaner Production*, 174, pp. 880-888.

Gimenez, C. & Tachizawa, E. M. (2012) Extending sustainability to suppliers: A systematic literature review. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(5), pp. 531-543.

Hallikas, J., Karvonen, I., Pulkkinen, U., Virolainen, V-M. & Tuominen, M. (2004) Risk management processes in supplier networks. *International Journal of Production Economics*, 90(1), pp. 47-58.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001) *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki, Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009) *Tutki ja kirjoita (15. uud. p)*. Helsinki, Tammi.

Hoejmose, S. U. (2014) Is doing more doing better? The relationship between responsible supply chain management and corporate reputation. *Industrial Marketing Management*, 43(1), pp. 77-90.

Hofmann, H., Busse, C., Bode, C. & Henke, M. (2014) Sustainability-Related Supply Chain Risks: Conceptualization and Management. *Business Strategy and the Environment*, 23(3), p. 160.

Huuhka, T. (2017) Tehokkaan hankinnan työkalut (2. uud. p.). Helsinki, BoD - Books on Demand.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. (2008) Hankintojen johtaminen : ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Helsinki, Tietosanoma.

Johnsen, T. E., Howard, M. & Miemczyk, J. (2014) Purchasing and supply chain management : A sustainability perspective. Abingdon, Routledge.

Juutinen, S. & Steiner, M-L. (2010) Strateginen yritysvastuu. Helsinki, WSOYpro Oy.

Juutinen, S. (2016) Strategisen yritys vastuun käsikirja. Helsinki, Talentum Pro.

Juvonen, M., Koskensyrjä, M., Kuhanen, L., Ojala, V., Pentti, A., Porvari, P. & Talala, T. (2014) Yrityksen riskienhallinta. Helsinki, Finanssi ja vakuutuskustannus FINVA.

Kesko (2017) Vuosiraportti 2017 [verkkodokumentti]. [Viitattu 11.4.2018]. Saatavilla <https://vuosiraportti2017.kesko.fi/>

Kesko (2018a) Kesko valittu jälleen maailman vastuullisimmaksi kaupan alan yritykseksi [verkkodokumentti]. [Viitattu 15.3.2018]. Saatavilla <https://www.kesko.fi/media/uutiset-ja-tiedotteet/uutiset/2018/kesko-valittu-jalleen-maailman-vastuullisimmaksi-kaupan-alan-yritykseksi/>

Kesko (2018b) Yritys: Kesko lyhyesti [verkkodokumentti]. [Viitattu 15.3.2018]. Saatavilla <https://www.kesko.fi/yritys/>

Kesko (2018c) Strategia, visio, arvo [verkkodokumentti]. [Viitattu 15.3.2018]. Saatavilla <https://www.kesko.fi/yritys/strategia-visio-ja-arvot/>

Kesko (2018d) YK:n kestävän kehityksen tavoitteet ja Kesko [verkkodokumentti]. [Viitattu 11.4.2018]. Saatavilla <https://www.kesko.fi/yritys/vastuullisuus/miten-johdamme-vastuullisuutta/ykn-kestavan-kehityksen-tavoitteet-ja-kesko/>

Kesko (2018e) Riskienhallinta ja valvonta [verkkodokumentti]. [Viitattu 11.4.2018]. Saatavilla <https://www.kesko.fi/sijoittaja/hallinnointiperiaatteet/riskienhallinta/>

Kesko (2018f) Merkittävimmät riskit [verkkodokumentti]. [Viitattu 11.4.2018]. Saatavilla <https://www.kesko.fi/sijoittaja/hallinnointiperiaatteet/riskienhallinta/merkittavimmat-riskit/>

Koipijärvi, T. & Kuvaja, S. (2017) Yritysvastuu: Johtamisen uusi normaali. Helsinki, Kauppakamari.

Kuisma, J. (2015) Mainetta ja tulosta : yritysvastuun johtamisen lyhyt oppimäärä. Porvoo, Bookwell Oy.

Neufeld, G. (2007) Managing Reputation Risk. *Risk Management*, 54(9), pp. 38-40,42,44.

Nieminen, S. (2016) Hyvä hankinta – Parempi bisnes. Helsinki, Talentum Pro.

Niskala, M., Pajunen, T. & Tarna-Mani, K. (2013) Yritysvastuu: Raportointi- ja laskentaperiaatteet. Helsinki, KHT-Media.

Ritvanen, V., Inkiläinen, A., Bell, A. v., Santala, J. & Relander, S. (2011) Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. Helsinki, Suomen huolintaliikkeiden liitto : Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys LOGY.

Rohweder, L. (2004) Yritysvastuu - kestävästä kehitystä organisaatiotasolla. Porvoo, WSOY.

Seuring, S. & Müller, M. (2008) From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), pp. 1699-1710.

Sisco, C., Chorn, B. & Pruzan-Jorgensen, P.M. (2010) Supply Chain Sustainability – A Practical Guide for Continuous Improvement. UN Global Compact Office and Business for Social Responsibility.

Suominen, A. (2003) Riskienhallinta (3. uud. p.). Helsinki, WSOY.

Vähämaa, S. (2018) Vastuullisuusasiantuntija Keskon konsernin yhteiskuntavastuutiimissä. Kesko Oyj. Puhelinhaastattelu. 10.4.2018

## LIITTEET

### Liite 1. Haastattelukysymykset

Mikä on asemanne yrityksessä ja mitä työtehtäviisi kuuluu?

Mitä vastuullisuus merkitsee yrityksellenne?

Mihin yrityksenne vastuullisuusperiaatteet perustuvat?

Mistä eri vaiheista yrityksenne toimittajavalintaprosessi koostuu?

Mitä vastuullisuuteen liittyviä toimittajavalintakriteereitä teillä on käytössä?

Mitä keinoja käytätte toimittajienne vastuullisuuden arvioinnissa ja valvonnassa?

Mitä riskejä pyritte hallitsemaan toimittajiin kohdistuvien valintakriteereiden avulla?

Kuinka uhkaaviksi koette kyseiset riskit?

Minkälaiset toimittajat koette kaikista riskisemmiksi?

Kuinka tärkeänä osana koette vastuullisen toimittajavalinnan olevan yrityksenne riskienhallintaa?

Olisiko vielä jotakin, mitä haluaisit lisätä kyseisiin teemoihin liittyen?