



**LUT School of Business and Management**

Kauppatieteiden kandidaatintutkielma

Talousjohtaminen

**Vastuullinen toimittajayhteistyö**  
**Responsible supplier co-operation**

6.1.2019

Tekijä: Kristiina Böss

Ohjaaja: Anne Quarshie

## TIIVISTELMÄ

<b>Tekijä:</b>	Kristiina Böss
<b>Tutkielman nimi:</b>	Vastuullinen toimittajayhteistyö
<b>Akateeminen yksikkö:</b>	School of Business and Management
<b>Koulutusohjelma:</b>	Kauppatiede / Talousjohtaminen
<b>Ohjaaja:</b>	Anne Quarshie
<b>Hakusanat:</b>	Yritysvastuu, hankintatoimi, toimittajayhteistyö

Tämän kandidaatintutkielman aiheena on vastuullinen toimittajayhteistyö ja tarkoituksena on selvittää miksi yritykset pyrkivät vastuullisuuteen toimittajayhteistyössään. Tutkielma antaa kattavan kuvan yritysvastuusta, toimittajayhteistyön elementeistä, toimittajan kehittämisestä sekä vastuullisesta toimittajayhteistyöstä.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, jossa analysoitiin kahta suomalaista pk-yritystä, jotka toimivat urheiluliikealalla. Tutkimuksen päätarkoituksena oli selvittää sitä, onko vastuullisessa toimittajayhteistyössä toimiminen yrityksille kannattavaa eli esiintyykö toimittajayhteistyössä riittävästi hyötyjä suhteessa haasteisiin. Työn empiriaosuus pohjautuu näille yrityksille tehtyihin haastatteluihin, jossa pyrittiin selvittämään sitä toimivatko yritykset vastuullisesti ja minkälaista yritysten toimittajayhteistyö on.

Tutkimuksessa molempien yritysten kohdalla havaittiin yhteistyön oleellinen elementti: luottamus. Luottamuksen myötä kummatkin yritykset ovat valmiita jakamaan tietojaan toisilleen, jota voidaan pitää hyvänä yhteistyön etuna. Muita toimittajayhteistyön etuja, joita löydettiin kohdeyritysten osalta olivat esimerkiksi tuplityön kannattamattomuus, kohdeyritysten työnteon helpottuminen ja toimittajan nopea reagoiminen. Yritysten toiminnasta löydettiin myös joitakin vastuullisen toimimisen etuja kuten rehellisesti toimiminen sekä ympäristön kunnioittaminen.

Tutkimuksessa havaittiin, että kumpikaan yritys ei erikseen panosta vastuulliseen toimittajayhteistyöhön vaan yhteistyö perustuu lähinnä tavalliseen toimittajayhteistyöhön. Tähän syynä havaittiin kaksi toimittajayhteistyössä toimimisen haastetta: yhteistyössä toimiminen on kallista pienyrityksille ja se, että kohdeyritysten on erittäin hankala selvittää sitä toimivatko heidän toimittajansa vastuullisesti.

## ABSTRACT

**Author:** Kristiina Böss  
**Title:** Responsible supplier co-operation  
**School:** School of Business and Management  
**Degree programme:** Business Administration / Financial Management  
**Supervisor:** Anne Quarshie  
**Keywords:** Corporate social responsibility, supply management, supplier co-operation

The subject of this bachelor thesis is responsible supplier co-operation and the purpose is to figure out why companies strive for responsibility in their supplier co-operation. The thesis gives a comprehensive picture of corporate social responsibility, the elements of supplier co-operation, development of supplier and responsible supplier co-operation.

The study was carried out with a qualitative case study approach, in which two small size finnish companies that work in the industry of sport shops companies were analyzed. The main point of this study is to figure out is working in a responsible co-operation valuable for the companies and does there exist enough benefits compared to challenges. The empirical part of this study is based on the interviews that were made at the companies, in which it`s tried to clarify are the companies working in a responsible way and what is the state of supplier co-operation.

It was discovered that both companies have the element of co-operation called trust. Through trust both companies are ready to share information with each other, which can be defined as a benefit of good co-operation. Other benefits of co-operation that were found for the target company were for example extra work unprofitability, ease of work and rapid response of the supplier. Some benefits of responsible activity where found from the companies operation too, such as working honestly and working with respect towards the environment. In the study it was found that both companies do not invest in responsible supplier co-operation yet but co-operation is based on ordinary supplier co-operation. The reason for this was two challenges that working in supplier co-operation is expensive for the small companies and it is really hard for the research companies figure out are suppliers working in a responsible manner.

# 1. Sisällysluettelo

1.	Johdanto .....	1
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	2
1.2	Tutkimuksen rajaukset .....	3
1.3	Tutkimusmenetelmä.....	3
1.4	Tutkielman rakenne ja teoreettinen viitekehys .....	4
2.	Yritysvastuu .....	5
2.1	Sosiaalinen vastuu .....	6
2.2	Taloudellinen vastuu .....	7
2.3	Ympäristöllinen vastuu .....	8
2.4	Yritysvastuun vaikutukset.....	9
2.5	Hankintatoimen vastuullisuus .....	11
3.	Toimittajayhteistyö ja sen elementit.....	13
3.1	Luottamus.....	14
3.2	Keskinäinen riippuvuus.....	15
3.3	Sitoutuminen .....	16
3.4	Kommunikaatio .....	16
4.	Toimittajayhteistyön ylläpito ja edistäminen .....	17
4.1	Toimittajan ja toimittajayhteistyön vastuullinen kehittäminen.....	17
4.2	Toimittajayhteistyön hyödyt .....	20
4.3	Toimittajayhteistyön haasteet.....	24
5.	Vastuullinen toimittajayhteistyö tutkimusyrietyksissä .....	25
5.1	Menetelmät.....	25
5.2	Tutkittavat yritykset lyhyesti .....	26
5.3	Suhteen tavoitteet, suhteen ylläpito ja suhteen kehittäminen .....	27
5.4	Hyödyt ja haasteet.....	29
5.5	Vastuullisuus lyhyesti .....	31
5.6	Vastuullinen toimittajayhteistyö .....	34
6.	Yhteenveto ja johtopäätökset .....	39
6.1	Jatkotutkimusaiheet .....	42
	Lähteet.....	43

## LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

## KUVIOT JA TAULUKOT

Kuvio 1. Tutkielman teoreettinen viitekehys

Taulukko 1. Tavallisen toimittajayhteistyön hyödyt

Taulukko 2. Vastuullisen toimittajayhteistyön hyödyt

Taulukko 3. Toimittajayhteistyön haasteet

## 1. Johdanto

Nykypäivänä yritysvastuu on olennainen osa yritystoimintaa ja sen merkitys kasvaa enenevässä määrin (Niskala, Pajunen & Tarna-Mani, 2013). Yritykset haluavat asemoida itsensä vastuullisiksi brändeiksi ja välttää negatiivista maineriskiä (Taubken, Leibold 2010, 130 & Niskala et. al 2013). Tämä on yksi syy sille, miksi kiinnostus yritys vastuuta kohti on viime aikoina kasvanut (Lee & Carroll, 2011). Panwarin, Rinteen, Hansenin ja Juslinin (2006) mukaan viimeisen vuosikymmenen aikana etenkin yritysten ympäristöllisen ja sosiaalisen vastuun merkitys on korostunut. Tämä heijastaa muutosta yhteiskunnallisissa arvoissa (Panwar, Rinne, Hansen & Juslin, 2006). Yhä useammat yritykset ovat lisänneet vastuullisuuteen liittyviä seikkoja strategioihinsa (Dangelico & Pontrandolfo, 2013). Tutkimukset ovat osoittaneet, että esimerkiksi yritys vastuutoimintojen noudattaminen on johtanut kasvaneeseen asiakastyytyvyyteen sekä yritykseen investointien vetovoiman kasvamiseen (Gildea, 1994; Zaman et. al. 1996). Viime aikoina globalisaatio, kehitykset kommunikaatioteknologiassa ja eettisten investointimahdollisuuksien syntyminen ovat johtaneet siihen, että yritys vastuuseen on keskitytty entistä enemmän (Panwar, Rinne, Hansen & Juslin, 2006, 5). Tästä huolimatta yritysten motivaatiossa ottaa käyttöön yritys vastuujärjestelmä on eroavaisuuksia.

Lintukangas, Kähkönen ja Ritala (2016) kertovat, että vaikka vastuullisuusasiat ovat nykypäivänä hyvinkin pinnassa, jälleenmyyjien ostajien on vaikea selvittää raaka-aineiden sekä komponenttien alkuperää, tai sitä minkälaisia yrityksiä edes koko toimitusketjussa on. Vaikeaa on heidän mukaansa myös selvittää, minkälaisissa olosuhteissa tuotteet on tuotettu. Huolenaiheena ovat etenkin hiilidioksidipäästöt sekä veden ja energian kulutus.

Ramanathan, Bentleyyn ja Pangin (2014) mukaan useat yritykset ympäri maailman ovat huomanneet, että yksinään työskentely ei riitä, mikäli halutaan siirtyä kohti vihreämpää toimitusketjua. Tarkemmin sanoen heidän mukaansa esimerkiksi Yhdistyneiden kuningaskuntien viimeaikaiset säännökset hiilidioksidipäästöjen vähentämiseksi kannustavat yrityksiä toimimaan yhteistyössä saavuttaakseen vihreät tavoitteensa. Saavuttaakseen erilaisia etuja toimijat ovat havainneet myös läheisissä suhteissa työskentelyn tärkeyden (Fretty, 2001). Esimerkiksi Carr & Pearson (1999) ovat esittäneet etuja, joita saadaan yhteistyöstä tavarantoimittajan kanssa.

Koska kestävyysvaatimukset kasvavat koko ajan on yritysten edistettävä toimittajakantaansa, joihin lukeutuu myös toimittajayhteistyö (Hollos, Blome & Foerstl, 2012). Largen ja Thomsenin (2011) mukaan vihreä toimittajayhteistyö vaikuttaa positiivisesti ympäristönsuojelun tasoon. Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2008, 313) mukaan ihmisten välisen yhteistyön edut perustuvat kahteen havaintoon. Henkilöt, jotka ovat tiiviissä kanssakäymisessä keskenään pyrkivät yleensä ratkaisemaan keskinäiset konfliktinsa siten, että molemmat osapuolet hyötyvät mahdollisimman hyvin. Toiseksi he toteavat, että samaan päämäärään pyrkivä ryhmä on useimmiten tehtävissä sekä tilanteissa yksilöä tehokkaampi. Sen lisäksi, että riitely vie aikaa se myös luo yritykselle lisää kustannuksia. Modernissa organisaatioajattelussa pyritään näkemään yli organisaation rajojen ja hahmottamaan laajennettujen yritysten malleja. Näin pyritään johtamaan monimutkaistuvia toimitusketjuja ja verkostoja. On havaittu, että toimittajan auttaminen, ohjaus, kannustaminen, motivointi ja kehittäminen tuovat lisähyötyä yrityksille.

Yleisesti ottaen toimittajayhteistyötä on tutkittu paljon (Ellram, 1996), mutta vastuullisesta toimittajayhteistyöstä löytyy vain vähän kirjallisuutta. Siitä miten yrityksen tulisi toimia ollakseen vastuullinen tiedetään kuitenkin jo melko paljon ja tutkijat näkevät jatkuvasti vaivaa tutkiakseen yhteiskuntavastuuta sen eri näkökulmista (Chung, 2013). Vaikka toimittajayhteistyötä on tutkittu monessakin julkaisussa, tämä tutkimus on pääsääntöisesti käsitellyt yhteistyön kilpailuvaikutuksia joko toimittajan tai ostajan kanssa (Gueimonde-Canto, 2008). Ostajien ja toimittajien yhteistyö on jopa nähty yhdeksi hankintatoimen kirjallisuuden keskeisimmistä aiheista (Larson, 1994). Tässä tutkielmassa yhdistetään edellä mainitut vastuullisuus sekä toimittajayhteistyöt. Kiinnostavan tutkielmasta tekee se, että kohdeyrityksinä toimii kaksi pienikokoista yritystä. Molemmat yritykset toimivat urheilualla eli tarkemmin sanottuna golfalalla, toinen tarjoaa asiakkaille palvelujen ja tuotteiden yhdistelmää ja toinen toimii golfkenttänä.

## 1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkielman päätavoitteena on selvittää sitä, miksi yritys pyrkii vastuullisuuteen toimittajien hallinnassa. Tarkemmin sanottuna pyrkimyksenä on selvittää sitä, minkälaisia hyötyjä tai haasteita yhteistyöllä jo olemassa olevien toimittajien kanssa esiintyy. Lisäksi tavoitteena on selvittää, minkälaisia hyötyjä tai haasteita toimittajan kehittämiseen liittyy. Tutkielmasta

rajattiin pois toimittajanvalinta, vaikka sekin kuuluu toimittajien hallintaan, sillä haluttiin keskittyä ja saada parempi kuva nykyisistä toimittajista.

Ensinnäkin tutkimuksen avulla pyritään saamaan vastauksia siihen, onko yhteistyö toimittajien kanssa tällä hetkellä vastuullista ja mitä hyötyjä siitä syntyisi, että sitä kehitettäisiin vastuullisempaan suuntaan. Näihin tavoitteisiin pyritään samaan vastauksia tarkastelemalla toimittajayhteistyön ylläpitoa ja kehittämistä. Vastauksia pyritään myös saamaan tarkastelemalla toimittajan vastuullista kehittämistä. Edellä mainittuja tekijöitä käsitellään peilaamalla niitä vastuullisuuden eri osa-alueisiin.

Päätutkimuskysymys on: ”Miksi yritys pyrkii vastuullisuuteen toimittajien hallinnassa?”

Alatutkimuskysymykset ovat:

”Minkälaisia hyötyjä toimittajayhteistyöhön ja toimittajan kehittämiseen liittyy?”

”Minkälaisia haasteita toimittajayhteistyöhön ja toimittajan kehittämiseen liittyy?”

## 1.2 Tutkimuksen rajaukset

Tutkielman teoriaosuudessa käsitellään vastuullisuuden osa-alueita, hankintatoimen vastuullisuutta, toimittajayhteistyön elementtejä, toimittajayhteistyön hyötyjä ja haasteita, toimittajan vastuullista kehittämistä sekä toimittajayhteistyötä vastuullisuuden eri osa-alueilla. Tutkimuksen empiriaosuus rajattiin koskemaan suomalaisia urheilualan yrityksiä, sillä haluttiin saada tuloksia mahdollisimman spesifiltä liiketoiminnan osa-alueelta. Tutkimuksen tuloksia ei välttämättä voida yleistää koskemaan kaikkia suomalaisia liiketoiminnan alalla toimivia yrityksiä, sillä haastatellut urheiluliikkeet ovat paikallisia ja melko pienikokoisia.

## 1.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui tapaustutkimus kahdesta syystä. Ensinnäkin tutkimuksessa pyritään saamaan vastauksia siihen, miksi yritys pyrkii vastuullisuuteen kohdeyritysten toimittajienhallinnassa. Erikssonin ja Koistisen (2005, 5-7) mukaan miksi alkuinen kysymys on oivallinen tapaustutkimuksen lähestymistapaa käyttävälle. Toiseksi tapaustutkimus sopii heidän mukaansa elävässä elämässä tapahtuville ilmiöille, joiksi



tämänkin tutkimuksen teema voidaan lukea. Koska tapaustutkimuksen kriittinen vaihe on heidän mukaansa miten 'tapaus' määritetään, päätettiin se esittää jo tässä vaiheessa: yksittäiset yritykset ja toimittajayhteistyö niissä.

Tutkimus on tarkoitus toteuttaa kvalitatiivisenä eli laadullisena tutkimuksena. Tiedonkeruumenetelmänä toimii puolistrukturoitu haastattelu, jota kutsutaan myös teemahaastatteluksi (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, 104). Tähän haastattelutyyppeihin päädyttiin siitä syystä, että se antaa Koskisen et al. (2005, 104) mukaan tutkijalle melko paljon vapauksia. Teemahaastattelun valintaa menetelmänä tukee myös se, että haastateltavalla on Koskisen et al. (2005) mukaan mahdollisuus vastata vapaasti esitettyihin kysymyksiin.

Haastattelujen pohjalta pyritään saamaan aikaan luotettavia tutkimustuloksia siitä kannattaako kohdeyritysten toimia vastuullisesti toimittajien hallinnassaan. Tavoitteena on kahden haastattelun pohjalta muodostaa laaja käsitys aiheesta sekä saada sen pohjalta kattavaa analyysiä. Pää tarkoituksena on saada ymmärrystä vastuullisesta toimittajayhteistyöstä. Tutkielman avulla pyritään löytämään etenkin toimittajayhteistyön aikaansaamat hyödyt, joita yritysten kannattaa tarkastella. Tutkielman tarkoituksena on myös saada yritykset pohtimaan vastuullisuuden kysymyksiä. Tutkimus on siitä tärkeä, että se täyttää tutkimustiedossa olevan aukon, sillä vastuullisuuden ja toimittajayhteistyön yhdistävää tutkimusta ei ole paljoakaan. Tutkielma tulee vahvistamaan hankintatoimen alan akateemista tutkimustietoa toimittajayhteistyöstä.

Tutkimuksen avulla pyritään selvittämään, onko teorian ja empirian välillä yhteys vai eroavatko ne täysin toisistaan. Näin pyritään edistämään aiempaa kirjallisuutta ja saamaan kattava kuva siitä, onko vastuullinen toimittajayhteistyön konsepti ylipäänsä kannattava valinta yrityksille. Tutkielman avulla yritysjohtajat voivat löytää uusia vastuullisesta toimittajayhteistyöstä kumpuavia hyötyjä, joiden perusteella he saattavat tulla siihen tulokseen, että konseptin toteuttaminen on järkevää. Oleellista on huomata, että tutkimus lisää ymmärrystä etenkin pienyritysten osalta, joita Suomessa on melko paljon.

#### 1.4 Tutkielman rakenne ja teoreettinen viitekehys

Tutkielma lähtee liikkeelle johdanto-osuudella, jossa kerrotaan tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset, tutkimuksen rajaukset ja tutkimusmenetelmä. Tämän jälkeen esitetään varsinainen teoriaosio, joka koostuu yritys vastuusta sekä toimittajayhteistyöstä. Nämä luvut

muodostavat yhdessä tutkielman teoreettisen viitekehysten, joka esitellään myös kuviossa 1. Ensin kerrotaan yritysvastuun osa-alueista: sosiaalisesta, taloudellisesta ja ympäristöllisestä vastuusta. Näiden jälkeen pohditaan mitä vaikutuksia vastuullisuudella ylipäätään on ja minkälaista hankintatoimen vastuullisuus on. Tämän jälkeen keskitytään selvittämään mitä toimittajayhteistyö on ja minkälaisia elementtejä sillä on ja perehdytään siihen, miten toimittajia voidaan kehittää vastuullisella tavalla. Tämän jälkeen keskitytään toimittajayhteistyön hyötyihin, jonka yhteydessä kerrotaan myös toimittajayhteistyön hyödyistä eri vastuullisuuden osa-alueilla. Lopuksi pohditaan toimittajayhteistyön haasteita.

Työn viidennessä eli empiriaosuudessa kerrotaan tutkittavista yrityksistä, menetelmistä ja analysoidaan kumpaakin tutkittavaa yritystä aiemmin toteutettujen haastattelujen pohjalta. Kuudennessa osiossa kootaan yhteen tutkimustulokset ja lopuksi vielä esitetään yhteenveto sekä johtopäätökset.



Kuvio 1. Tutkielman teoreettinen viitekehys

## 2. Yritysvastuu

Yritysvastuulle eli corporate social responsibility (CR) on olemassa monenlaisia määritelmiä. Hopkins (2004, 1) määrittelee käsitteen seuraavanlaisesti: "CR:ään kuuluu yrityksen sidosryhmien eettinen ja vastuullinen kohtelu. Laajempi sosiaalinen vastuullisuus on luoda yhä korkeampi elintaso säilyttämällä kuitenkin yrityksen kannattavuus ihmisille sekä sisä-, että ulkopuolella yritystä." Carrollin (1979, 499) mukaan "yrityksen sosiaalinen vastuu taas käsittää taloudellisen, oikeudellisen, eettisen ja harkinnanvaraiset odotukset, joita yhteiskunnalla on organisatiota kohti tietyllä ajanjaksolla". Corporate responsibility -käsitteelle on olemassa monta eri synonyymiä mm. triple bottom line, business ethics ja corporate social responsibility (CSR) (Panwar et. al 2006, 6). Suomenkielisiä termejä taas voivat olla kestävä kehitys, yhteiskuntavastuu ja yrityksen sosiaalinen vastuu (Juutinen & Steiner, 2010, 20). Yritysvastuu on yrityksen vastuu kolmella eri tasolla: sosiaalisella, taloudellisella ja ympäristöllisellä tasolla. Nämä kolme tasoa ovat siitä hyödyllisiä, että niiden avulla voidaan ymmärtää CR:n investointien monimuotoisuus (Cuarvo-cazzurran, 2018).

Kallion ja Nurmen (2005, 61) mukaan yhteiskuntavastuun kantaminen voidaan jakaa neljään eri toteuttamistasoon. Ensimmäisellä tasolla noudatetaan lakeja ja säädöksiä, mutta eettisiä linjauksia liiketoiminnassa ei sen kummemmin huomioida. Lähes kaikki suomalaiset yritykset ovat yltäneet tälle tasolle. Toisella tasolla sen sijaan pyritään huomioimaan sidosryhmät. Kolmannella portaalla yritykset kantavat vastuuta oma-aloitteisesti yhteiskunnasta esimerkiksi luomalla ympäristöjärjestelmän. Nämä yritykset pyrkivät parantamaan yhteiskunnallisia oloja. Neljännellä eli ylimmällä portaalla yritys on onnistunut luomaan vastuullisuudesta itselleen kilpailuedun. Heidän mukaansa tällaisissa yrityksissä vastuullisuus teema saattaa näkyä esimerkiksi mainonnassa. Seuraavissa kappaleissa kerrotaan tarkemmin aiemmin mainituista yritysvastuun tasoista: sosiaalisesta vastuusta, taloudellisesta vastuusta ja ympäristöllisestä tasosta.

## 2.1 Sosiaalinen vastuu

Harmaalan et al (2012) mukaan sosiaalinen vastuu käsittää yrityksen toimien kohteena olevat ihmiset, etenkin henkilöstön. Sosiaalisen vastuun ajatellaan heidän mukaansa sisältävän esim. sellaisen työhyvinvoinnin, työturvallisuuden ja osaamisen kehittämisen, joka ylittää lainsäädännön velvoitteet. Sosiaalinen vastuu vie huomion pois perinteisestä ajatuksesta, että yrityksen tarkoitus on luoda voittoa osakkeenomistajilleen (Friedman, 1970). Harmaalan et al. (2012) kertovat, että eri maissa on sosiaalisen vastuun näkökulmasta hyvinkin erilaisia velvoitteita, sillä lainsäädäntö esim. kehitysmaissa on erilainen verrattuna länsimaihin. Hyvinvointivaltioissa esimerkiksi ihmis- ja työoikeudet sekä työturvallisuus ovat itsestäänselvyksiä. Sen sijaan kehittyvissä maissa vastuullisuuden toimenpiteet voivat olla esim. työolojen kehittämisessä tai lapsityövoiman ehkäisyssä. Cuarvo-Cazzurran (2018) mukaan esimerkiksi kehitysmaissa on investoitava infrastruktuuriin, jotta voitaisiin kompensoida puutteita. Tätä on tehtävä, jotta vältettäisiin negatiiviset ulkoisvaikutukset. Sosiaalisen vastuun investoinnit voivat tarjota hänen mukaansa muun muassa infrastruktuuria kuten teitä, vesijärjestelmiä ja telekommunikaatio verkostoja, jotka auttavat sekä yritystä, että esimerkiksi paikallisyhteisöjä. Sijoittamisella sosiaaliseen vastuuseen voidaan lisäksi välttää yrityksen maineen heikentyminen.

Yrityksen, joka harjoittaa kauppaa tai tuotantoa, sosiaalinen vastuu kohdistuu oman henkilöstön lisäksi välillisesti myös sen kumppaneiden henkilöstöön (Harmaala & Jallinoja 2012). Cuarvo-Cazzurran (2018) mukaan lainsäädäntö voi olla yrityksille kannustin

yrittävyyden investointiin ja negatiivisten ulkoisvaikutusten välttämiseen. Kehitysmaiden ongelmana voidaan hänen mukaansa pitää sitä, että koska valtion osuus on vähäinen, on yrityksillä vähän kannustimia sosiaalisen vastuun toteuttamiseen sekä negatiivisten ulkoisvaikutusten estämiseen. Kuitenkin mikäli yritys tarttuu vastuun toteuttamiseen voi se negatiivisten ulkoisvaikutusten estämisen lisäksi luoda positiivisia ulkoisvaikutuksia.

## 2.2 Taloudellinen vastuu

”Taloudellinen vastuu liittyy siihen, miten yritystoiminnan tuottama taloudellinen lisäarvo jakautuu yrityksen ja sen eri sidosryhmien kesken” (Niskala et al. 2013). Harmaalan et al. (2012) mukaan yritysvastuun keskeisimmät edellytykset perustuvat yrityksen taloudelliseen suorituskykyyn ja kilpailukykyyn. Näitä voivat olla esimerkiksi vahva kassavirta ja tehokkuus. Kun pohditaan yrityksen toteuttamisen mahdollisuuksia tulee yrityksen määrittellä myös esimerkiksi voitonjako osakkeenomistajille ja kannattavuustavoitteet. Tällöin pohditaan heidän mukaansa muun muassa siitä, millä tasolla kannattavuuden tulisi olla ja miten paljon osakkaille jaetaan osinkoa. Yrittävyyden kuuluu heidän mukaansa ajatus siitä, että yrityksen tulee olla toimintakykyinen erityisesti pitkällä aikavälillä. Johdon on siksi pohdittava pyritäänkö maksimaaliseen tulokseen lyhyellä aikavälillä vai olisiko kannattavampaa investoida esimerkiksi työntekijöiden hyvinvointia parantaviin hankkeisiin, jotka mahdollisesti tuottavat vasta vuosien kuluttua.

Harmaala et al. (2012) alleviivaa, että taloudellisessa vastuussa keskeistä on se tapa, jolla yritys luo taloudellista hyvinvointia sitä ympäröivään yhteiskuntaan. Tämä tarkoittaa sitä, että yritys voi esimerkiksi ostojen ja erilaisten yhteiskuntahankkeiden avulla vaikuttaa merkittävästi siihen, millainen paikallisten alueiden kilpailukyky on. Taloudellisesti vastuullisesti toimiva yritys luo heidän mukaansa taloudellista hyvinvointia ympäristölle, jossa se toimii. Minimitaso taloudellisesti vastuullisesti toimivalle yritykselle on kuitenkin lakien ja säännösten noudattaminen.

Cuarvo-Cazzurra (2018) kirjoittaa, että taloudellisia investointeja tehdään sen varmistamiseksi, että yritys toimii hyvässä hallinnassa ja saavuttaa taloudellista tehokkuutta. Näihin voidaan ajatella kuuluvan esimerkiksi viestinnän ja toiminnan avoimuuden parantaminen, epäeettisen käytön vähentäminen (kuten korruptio ja markkinoiden väärinkäyttö) sekä toimittajien kouluttaminen. Nämä investoinnit taloudelliseen vastuuseen

auttavat hänen mukaansa rajoittamaan mahdollisia ongelmia tavarantoimittajien kanssa. Tällaisia ongelmia voivat olla esimerkiksi toimittajat, jotka noudattavat epätoivottuja käytäntöjä kuten kiellettyjä kemikaaleja tuotteiden valmistuksessa, jotka ne myyvät yritykselle.

### 2.3 Ympäristöllinen vastuu

Rohweder (2004, 100-101) kertoo hieman ympäristöllisen vastuun historiasta. Yritysten pyrkimys huomioida ympäristöasioita lähti liikkeelle siitä, että yritysten oli pakon edessä pyrittävä vastaamaan lainsäädännön vaatimuksiin. 1920-luvulla Suomeen säädettiin luonnonsuojelulaki, joka kumottiin 1990-luvun lopussa nykyisellä ympäristölailla. Tähän lainsäädäntöön kuuluu lakeja muun muassa jätehuollosta, maa-ainesten otosta ja tuotevalvonnasta. Suomi ei kuitenkaan ole lainsäädäntöjen kanssa yksin, vaan kansallista ympäristölainsäädäntöä ohjaavat kansainväliset sopimukset, jotka ovat maailmanlaajuisia, monikansallisia tai kahden maan välisiä. Esimerkiksi Itämeren suojelusopimus on kahdenvälinen sopimus. Yllättävää on, että vielä 1970-luvulla yritysten suhtautuminen ympäristönsuojeluun oli kielteistä. Ympäristön suojelun katsottiin lähinnä aiheuttavan ylimääräisiä kustannuksia. Vasta 1990-luvulla yritysten vastuullinen toiminta muuttui. Nykyisin useimmat yritykset huomioivat ympäristöasiat toimintasuunnitelmiansa ja strategioidensa laadinnassa.

Harmaalan et al. (2012) mukaan ympäristövastuulla tarkoitetaan yksinkertaisesti sitä, että yritys pyrkii toimimaan ympäristön kannalta parhaalla mahdollisella tavalla. Yrityksellä on vastuu sen aiheuttamista ympäristövaikutuksista. Yritysten ympäristövastuuseen kuuluvat heidän mukaansa esimerkiksi maaperän, vesien ja ilman suojelu, kasvihuonepäästöjen vähentäminen, säästävä luonnonvarojen käyttö ja jätteiden vähentäminen. Ympäristön suojelu on kehittynyt päästöjen puhdistamisesta tuotteen elinkaaren aikaisten ympäristövaikutusten vähentämiseen ja hallintaan. Nykypäivänä ympäristövaikutuksen tarkastelu on heidän mukaansa lisääntynyt toimintojen ulkoistamisen ja verkostojen vuoksi, sillä yritykset haluavat hallita myös yhteistyökumppaneiden ympäristövaikutuksia. Pyrkimyksenä on, että ympäristöasioista oltaisiin kiinnostuneita koko tuotantoketjun osalta.

Ympäristöllisesti vastuullisella yrityksellä on monenlaisia ominaisuuksia. Se on selvillä ympäristövaikutuksista, noudattaa ja tuntee lainsäädännön, kehittää toimintaansa, ottaa muut huomioon ja tunnistaa muutostarpeet (Harmaala et al. 2012). Ympäristövastuuta

voidaan Rohwederin (2004, 100) mukaan tarkastella välittömän ja välillisen vastuun näkökulmasta. Välittömällä vastuulla tarkoitetaan yrityksen itsensä aiheuttamia ympäristövaikutuksia. Esimerkiksi raaka-aineita pyritään käyttämään siten, että jätteiden määrä minimoituu. Kuten jo aiemmin esitettiin, ulkoistaminen on lisääntynyt ja siten myös yritysten välillisen ympäristövastuun merkitys. Tästä johtuen yritysten olisi hänen mukaansa hyvä määritellä mitä ympäristösuojeluun liittyviä toimenpiteitä vaaditaan yhteistyökumppaneilta. On huomattava, että hänen mukaansa välillinen vastuu voi liittyä kuitenkin myös yrityksen välittömän vaikutuspiirin ulkopuolelle esimerkiksi luonnon monimuotoisuuden turvaamiseen.

Yritykset voivat tukea lainsäädäntöä ja säännöksiä, jotka hyödyntävät yrityksen asemaa kilpailuympäristössä (Shaffer, 1995). Viime vuosikymmeninä yritysten johdot ovat omaksuneet kilpailun ympäristöystävälliset politiikat ja paineita ympäristöystävällisten markkinoiden ja tuotesuhteiden luomiseksi on syntynyt (Sharma, Lyer, Mehrotra & Krishnan, 2010)

## 2.4 Yritysvastuun vaikutukset

On esitetty tuore näkemys, jonka mukaan vastuullisuus on yksi pitkäjänteisen taloudellisen arvon tuottamisen ja menestyksekkään yritystoiminnan keskeisistä edellytyksistä (Niskala et al. 2013). Vastuullisuus on aihe, josta keskustellaan jatkuvasti yhteiskunnassa. Keskustelun aiheena ovat etenkin ympäristövaikutukset, liiketoiminnan eettisyys (esim. lahjonta ja korruptio) sekä verojen maksu.

Koska elämme globaalissa verkostotaloudessa Niskalan et al. (2013) mukaan koko toiminnan arvoketjun hallinta sekä vastuullisuus korostuvat. Sidosryhmät ovat kiinnostuneita tuotteiden alkuperästä, valmistusolosuhteista sekä liiketoiminnan periaatteista. Vastuullisuustyön on yrityksissä hänen mukaansa siirtymässä aivan uudelle tasolle: se tulee tukemaan yrityksen taloudellista kehitystä, liiketoimintaa ja tuottamaan hyvinvointia yrityksen sidosryhmille. Tämä kehitys luo tulevaisuudessa enenevissä määrin paineita yritystoiminnan läpinäkyvyydelle ja avoimuudelle.

Vastuullisen toiminnan tärkeitä motiiveja ovat vastuullisuuden seuraukset. Lankosken ja Halmeen (2011) mukaan yritysvastuun perimmäinen tarkoitus on saavuttaa yhteiskunnallisia hyötyjä. Yritysvastuu voi kuitenkin olla sekä motiivi, että rajoite, sillä siitä voi seurata sekä taloudellista hyötyä että haittoja. Aina 1990-luvun puoliväliin asti uskottiin

perinteiseen talousteoriaan, jonka mukaan ympäristö- ja sosiaalisten rajoitteiden haittojen vähentäminen aiheutti lisäkuluja ja vähensi myyntiä. Tämän ajattelutavan mukaan vastuullisuuden taloudelliset seuraukset olivat haitallisia. Vuonna 1995 perinteisen näkemyksen kyseenalaisti Porter-hypoteesi (Porter, 1995), jonka mukaan vastuullisuus voi johtaa suurempaan tehokkuuteen, kustannussäästöihin, parempaan yritysimagoon ja sidosryhmäsuhteisiin. Nämä seikat voivat parhaassa tapauksessa saada aikaan sen, että vastuullisuuden hyödyt ovat kustannuksia suuremmat. Tutkimustulokset tähän liittyen ovat kuitenkin olleet ristiriitaisia (Margolis & Walsh, 2003). Tämän vuoksi viime vuosina esille on noussut niin sanottu käsitys ”riippuu tilanteesta”. Näkemys pyrkii löytämään vastuullisuuden myönteiset ja kielteiset kytkennät (Lankoski, 2008).

Vaikka vastuullisella toiminnalla on monia myönteisiä vaikutuksia, on sillä Lankosken ja Halmeen (2011) mukaan kielteisiäkin vaikutuksia. Yksi niistä on tuotantokustannusten kasvattaminen, joka voi syntyä esim. kalliimman raaka-aineen käytön vuoksi. Vastuullisuus voi heidän mukaansa lisäksi vaikuttaa mielikuvaan yrityksen tuotteesta siten, että tuotteen koettu laatu heikkenee ja tuotteesta tulee vähemmän houkutteleva. Se onko vastuullisuuden toteuttaminen kustannustehokasta ja saadaanko siitä hyötyjä riippuu hyvin pitkälti yritysvastuun johtamisen laadusta. Jotkin vastuullisuuden toimet voivat parantaa heidän mukaansa organisaation sisäistä oppimista.

Vastuullisuuden taloudellisia vaikutuksia on Lankosken ja Halmeen (2011) mukaan tutkittu reilusti vähemmän kuin ympäristöllisiä vaikutuksia. Tähän yksi syy on se, että yhteiskunnallisia seurauksia on vaikeampi tutkia. Jotta saataisiin hyvä käsitys aiheesta, tulisi käsitellä vastuullisen toimen vaikutuksia useisiin sidosryhmiin ja toimintaympäristöihin. Suomessa ympäristöjohtamisjärjestelmien on huomattu vähentävän kaatopaikkajätteen määrää mutta valitettavasti muita oleellisia vaikutuksia ei ole löydetty (Kuisma, 2001). Ulkomailla taas tutkimusten mukaan tulokset ovat sekalaisia eikä ympäristöjohtamisjärjestelmällä ole ollut suuria myönteisiä vaikutuksia ympäristön tilaan (Lankoski & Halme, 2011).

Lankoski ja Halme (2011) ovat huomanneet, että vastuullisuuden vaikutukset ympäristöön ja yhteiskuntaan ovat joskus ristiriidassa. Esimerkiksi ympäristölle haitallisen yrityksen alasajoa vastustetaan, sillä se vie työpaikkoja useilta ihmisiltä. Ristiriitoja voi olla myös ympäristövaikutusten sisällä. Heidän mukaansa esimerkiksi ydinvoimalla ei ole hiilidioksidipäästöjä mutta turvallisuusriskit ovat sitäkin suuremmat.

Lankoski ja Halme (2011) ottavat esille myös globalisaation. Globalisaatio voi muuttaa vastuullisuuden yhteiskunnallisia seurauksia. Se vaikuttaa esimerkiksi yrityksen tavoitteiden asettamiseen. Globalisaation aiheuttaman talouskasvun odotetaan heidän mukaansa kasvattavan vastuullisuuden arvostusta, kysyntää ja luovan sellaisia resursseja, jotka mahdollistavat yritysten vastuullisen toiminnan. Näistä vaikutuksista johtuen vastuullisuuden yhteiskunnalliset hyödyt kasvavat heidän mukaansa globaalissa taloudessa. Globalisaation myötä esiintyy Lankosken ja Halmeen (2011) mukaan myös positiivisia yritystaloudellisia seurauksia. Esimerkiksi kun yritykset kilpailevat globaalisti on vastuullisuudelle enemmän vertauskohtia ja vastuullisuuden positiivinen maine leviää nopeasti. Valitettavasti globalisaatio aiheuttaa myös haitallisia vaikutuksia vastuullisuuden kannalta. Esimerkiksi se mahdollistaa tuotannon siirtämisen maahan, jossa on heikko lainsäädäntö ja, jossa käytetään vastuuttomia valmistusmenetelmiä kuten lapsityövoimaa.

Lankoski ja Halme (2011) huomauttavat, että vastuullisuuden yhteiskunnalliset ja yritystaloudelliset seuraukset ovat *tilannesidonnaisia* eli ne riippuvat yrityksen ja vastuullisuusteeman ominaisuuksista, tarkasteltavasta ajanjaksosta, vastuullisuuden ja toteuttamisen tavasta sekä tarkastelun aikaperspektiivistä. Sekä liiallinen, että liian vähäinen vastuullisuus luovat yritykselle heidän mukaansa kustannuksia. Vastuullisuustoimien vaikutusta ei myöskään voida tarkasti ennustaa vaan ainoastaan hahmottaa. Mielenkiintoista on, että tulevaisuudessa vastuullisuuden seuraukset saattavat olla hyvinkin erilaisia kuin nyt. Tämän vuoksi empiirisiä tutkimuksia aiheesta tarvitaan edelleen.

## 2.5 Hankintatoimen vastuullisuus

Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2015, 53) mukaan hankinta kattaa yritysten tarvitsemien tuotteiden ja palveluiden hankinnat aina tuotannon vaatimista materiaaleista ulkoisen työvoiman vuokraamiseen, asiantuntija ja rahoituspalveluihin sekä käyttöomaisuuden hallintaan liittyviin palveluihin. Yksinkertaisesti ilmaistuna hankinta on ulkoisten resurssien hallintaa.

Hankintojen vastuullisuuden toteuttaminen on Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2015) mukaan haasteellista johtuen muun muassa pitkistä hankintaketjuista, jotka saattavat ulottua kehitysmaihin asti. Yrityksen onkin syytä tarkastella sitä, mitä kustannuksia ja hyötyjä vastuullisesta hankinnasta yritykselle koituu. Eri yrityksille voi olla heidän mukaansa



vaihtoehtoisia vastuullisten periaatteiden toteuttamistapoja. Siksi valittaessa vastuullisen ostamisen strategiaa yhtiön arvot ovat keskeisessä asemassa.

Maignanin et al. (2002) mukaan vastuullisen hankinnan tärkein motiivi on sidosryhmien asettamat vaatimukset yrityksen vastuullisuudelle. Tästä johtuen yrityksen on syytä arvioida sitä, miten suuri sidosryhmien kiinnostus asiaa kohtaan on ja minkälaiset vaikutusmahdollisuudet heillä on. Juutisen ja Steinerin (2010, 156-157) mukaan yhteydet sidosryhmiin tuovat yrityksille lisätietoja asioista ja auttavat ymmärtämään osapuolten välisiä huolenaiheita ja näkemyksiä. Jos hankintaketju on monimutkainen, sidosryhmien osallistuminen on heidän mukaansa entistä tärkeämpää. Tämä osallistuminen voi tapahtua esimerkiksi sidosryhmiltä tulevana aloitteina. Narasimha, Kim ja Tan (2008) ehdottavat, että yritysten kannattaisi tehdä yhteistyötä monien sidosryhmien kanssa saavuttaakseen paremman suoriutumisen vastuullisessa toimitusketjussa.

Sosiaalisesti ja ympäristöllisesti vastuullinen hankintatoimi on myös keskeisessä roolissa vastuullisessa hankinnassa. Park-Poaps (2010) mukaan sosiaalisesti ja ympäristöllisesti vastuullinen hankintojen johtaminen voi tutkimusten mukaan edistää suorituskkyä, kilpailukykyä ja riskien hallintaa. Aiemmassa kirjallisuudessa oletettiin, että sosiaalinen ja ympäristöllinen hankintatoimi toteutettiin vastauksena sidosryhmien paineisiin kuten aiemmassa kappaleessa esitettiin (Park-Poaps & Rees, 2010; Sarkis et al., 2010; Zhu & Sarkis, 2007). Nykykirjallisuus kuitenkin kyseenalaistaa tämän näkemyksen ja sen sijaan ehdottaa, että yritykset voivat hallita sosiaalisia tai ympäristöllisiä tekijöitä hankinnassa saadakseen etuja ja tavoitteita muulla tavoin kuin sidosryhmien tyytyväisyydellä (Wolf, 2014, & Zhu et al. 2012). Yritykset voivat sen sijaan tehdä yhteistyötä toistensa kanssa luodakseen vahvemman suorituskvyn ja kilpailuedun pitkällä aikavälillä (Cao & Zhang, 2011; Zhu & Liu, 2010).

Vastuullisessa hankinnassa ollaan myös kiinnostuneita yritysten käyttämistä raaka-aineista. Monet raaka-aineet ovat Juutisen ja Steinerin (2010) mukaan sidosryhmien kiinnostuksen kohteena, sillä ne saattavat aiheuttaa haitallisia riskejä. Raaka-ainehankintaan liittyviin haasteisiin voidaan heidän mukaansa vastata esimerkiksi toimialakohtaisilla kumppanuussuhteilla, joissa saattaa olla mukana myös kansalaisjärjestöjen edustajia. Toinen tekijä, jolla voidaan vastata näihin haasteisiin ovat sertifiointit. Sertifiointi tarkoittaa sertifiointi.com mukaan yritystoiminnan arvioimiseen liittyvää todistuksen myöntämistä. Sertifikaatilla yritys voi osoittaa toimineensa tiettyjen standardien mukaisesti. Sertifikaatti voi

liittyä esimerkiksi ympäristöasioihin. Yritys voi edellyttää niitä alihankinnassaan (Juutinen & Steiner, 2010, 156-160).

Vastuullisen hankinnan huonona puolena on Casen (2008) mukaan se, että se lisää tekijöiden määrää, jotka on otettava huomioon laadun määrittelyssä ihmisten terveyteen sekä ympäristöllisessä ja sosiaalisissa näkökohdissa. Lähtökohtana on hänen mukaansa se, että jokaisessa hankinnassa on piilossa olevia seikkoja, jotka vaikuttavat terveyteen, ympäristöön ja yhteiskuntaan. Ideaali tilanteessa hankinnat vaikuttavat positiivisesti edellä mainittuihin seikkoihin.

### **3. Toimittajayhteistyö ja sen elementit**

Viime aikoina on julkaistu useita tutkimuksia koordinoinnista ja yhteistyöstä ostajan ja toimittajan välillä (Kelle, Transcel & Minner, 2009). Nykypäivän yritykset ovat enenevässä määrin riippuvaisia partnereistaan vastatakseen kehittyneisiin asiakkaiden tarpeisiin. Tästä johtuen organisaatioiden välisten tehokkaiden suhteiden hallinnointi tulee tärkeäksi, jotta yritys saavuttaisi kilpailuetua (Kim, Park, Ryoo & Park, 2010). Bensaou:n (1997), Chenin, Prestonin ja Xian (2013) mukaan kilpailuedun saavuttaminen on syy sille, miksi organisaatioiden välistä yhteistyötä tutkitaan niin paljon.

On olemassa yhteistyötä selittäviä tekijöitä. Kim et. al (2010) mukaan vaihtokustannukset (vaihtaminen toiseen toimittajaan) ja organisaatioiden välinen luottamus ovat merkittävimpiä yhteistyötä selittäviä tekijöitä ostajille. Sen sijaan tekninen epävarmuus ja suhteen vastavuoroisuus ovat heidän mukaansa merkittävimpiä yhteistyötä selittäviä tekijöitä toimittajille. Molemmissa ryhmissä tavoitteiden johdonmukaisuus vaikuttaa erittäin paljon yritysten väliseen yhteistyöhön.

Toimittajayhteistyön keskeinen piirre on se, että organisaatioiden väliset rajat alkavat hämärtyä (Dyer, Cho & Chu, 1998, 71). Keskeistä toimittajayhteistyölle on Leen, Seon, Moonseon ja Kwonin (2009) mukaan myös yritysten välisten tiedonjakamisrutiinien luominen, sillä toimittajilla tulee olla korkea tasoiset kyvyt tietotaidosta sekä teknologiasta. Toimittajayhteistyö on heidän mukaansa tehokasta kun osapuolet ovat sitoutuneita toisiinsa, haluavat tehdä yhteistyötä ja jakaa resurssejaan yhteisten tavoitteiden eteen. Koska yritykset on sidottu tiukasti yhteen, on myös toimittajan autettava ostajayritystä saamaan kilpailukykyä lopputuotemarkkinoilla.

Priorin (2012) mukaan toimittajasuhteiden elementeillä on vaikutusta ostajapuolen kilpailukykyyn. Seuraavissa kappaleissa kerrotaan tarkemmin näistä elementeistä. Tähän tutkielmaan valittiin elementeistä tärkeimmät eli luottamus, keskinäinen riippuvuus, sitoutuminen ja kommunikaatio. Näiden elementtien ymmärtäminen on olennaista toimittajayhteistyön ymmärtämisen takia.

### 3.1 Luottamus

Luottamus voidaan määritellä monella tavalla. Anderson ja Weitz (1989) määrittelevät sen toisen osapuolen uskona sen tarpeiden täyttymisestä tulevaisuudessa, jotka toinen osapuoli toteuttaa. Luottamusta voidaan pitää kriittisenä tekijänä toimittajayhteistyötä kehittäessä (MacDuffie & Helper, 2006). Toimijat päättävät kehen he luottavat ja perustelevat päätöksensä itselleen tärkeillä tekijöillä (McCallister, 1995). Henkilölle, joka luottaa (trustor) on olennaista löytää joitakin todisteita siitä, että vastapuoli on luottamuksen arvoinen (Xie et al. 2010). Rajoitetun rationaalisuuden vuoksi kumppaneiden luotettavuudessa on aina rajoituksia. Tämän vuoksi toimijoiden on luotettava intuitioonsa luotettavuutta pohtiessaan (McCallister, 1995). Luottamus ei kuitenkaan synny hetkessä. Smetsin, Oorchotin ja Langerakin (2013) mukaan luottamus tyypillisesti kasvaa ajan kuluessa, kun osapuolet tulevat toisilleen tutuiksi. Luottamus voi kuitenkin myös laskea nopeasti esimerkiksi toimittajan alisuoriutumisen vuoksi.

Useat tutkijat ovat väittäneet, että luottamus vaikuttaa ostajien ja toimittajien yhteistyöhön menestyksekkäästi. Näin tapahtuu siksi, että luottamus säästää transaktiokustannuksia, helpottaa toimittajien sijoittamista suhteeseen liittyviin omaisuuseriin ja motivoi toimittajia jakamaan yksityisiä tietoja ostajien kanssa (Dyer & Chu, 2000; Yu & Lio 2008). Luottamuksella voi lisäksi olla positiivinen vaikutus tiedon jakamiseen toimittajien välillä (Heide & John, 1990). Tiedon jakaminen pitää sisällään osapuolten kommunikointia, pitkän aikavälin tavoitteiden jakoa sekä ongelmien esittämistä (Eisenhardt, 1989). Ostajien ja toimittajien välisessä yhteistyössä on havaittu myös useita luottamukseen vaikuttavia tekijöitä (Dyer & Chu, 2000). Näitä ovat esimerkiksi kumppanien keskinäinen riippuvuus, aiemman yhteistyön kokemus, tekninen apu ja vaihtoon spesifioidut investoinnit (Xie, Li, Su & Teo, 2010).

Olemassa oleva tutkimus on keskittynyt lähinnä kehittyneiden maiden yhteistöihin (Xie et al. 2010). Niissä luottamus perustuu hyvin kehittyneeseen oikeusjärjestelmään (Lovett,

Simmons & Raja, 1999). Luottamus kehittyvissä maissa kuten esimerkiksi Kiinassa perustuu sen sijaan lähinnä sosiaalisiin henkilökohtaisiin suhteisiin tai joskus myös sukulaisuuteen (Child & Mollering, 2003).

Andaleeb (1996) esittää, että tilanteessa, jossa ostaja luottaa toimittajaan se ei pidä välttämättömänä seurata toimittajan käyttäytymistä tai luoda suojaavia toimenpiteitä. Tämä usein johtaa hänen mukaansa haluun jatkaa suhdetta. Mikäli toimijat tekevät investointeja luottamussuhteisiin, ilmaisevat huolen kumppaneiden hyvinvoinnista, uskovat suhteiden luontaiseen hyvään ja uskovat että näkemykset ovat vastavuoroisia vaikutusperusteinen luottamus kehitetään lopulta (Mcallister, 1995). Myöhemmissä kappaleissa kerrotaan, miten luottamus linkittyy muihin yhteistyön elementteihin.

### 3.2 Keskinäinen riippuvuus

Riippuvuus ja valta linkittyvät toisiinsa. Emersonin (1962) kirjoitus osoittaa, että suhteen riippuvuuden määrä toimijoiden välillä osoittaa millainen niiden suhteellinen voima on. Toimitusketjun hallinnan päähuolena voidaankin pitää sitä, miten itsenäiset toimijat koordinoidaan toimimaan yhdessä, jotta saavutetaan yhteiset tavoitteet (Simatupang & Sridharan, 2002). Wongin, Tjosvoldin ja Zhangin (2005) mukaan keskinäinen riippuvuus synnyttää yhteistyön tavoitteita yritysten sekä niiden toimittajien välillä. Nämä taas heidän mukaansa kehittävät luottamusta sekä jatkuvasti parempia suhteita, joka taas lopulta johtaa asiakkaiden tyytyväisyyteen.

Koska keskinäistä riippuvuutta esiintyy, monien yritysten välillä yritysten on hyvä kehittää yhteistyösuhteita toimittajien kanssa (Simatupang et al. 2002). Ferrerin, Santan, Hylandin ja Brethertonin (2010) mukaan keskinäistä riippuvuutta lisää se, jos tuote on kovin harvinainen taikka erikoinen. On kuitenkin huomioitava, että liialliset investoinnit spesifeihin tuotteisiin johtavat heidän mukaansa haavoittuvuuteen. Partnerin haavoittuvuus sisältää mm. sen, että resurssien hallinta voidaan menettää.

Ferrerin et al. (2010) mukaan yritysten lisätessä yhteistyötä ne tulevat entistä riippuvaisemmiksi toisistaan. Heidän mukaansa toimittajan vaihdon kustannukset kasvavat ja autonomia vähenee. Osapuolet, jotka kuuluvat hyvin tiiviiseen suhteeseen progressiivisesti mukautuvat resursseihin ja prosesseihin täyttääkseen suhteen tarpeet. Tämä puolestaan nostaa poistumisesteitä ja vaihdon kustannuksia entisestään.

Seuraavissa kappaleissa kerrotaan, miten riippuvuus linkittyy muihin yhteistyön elementteihin.

### 3.3 Sitoutuminen

Sitoutuminen yrityssuhdekontekstissa tarkoittaa sitä, että yritys on halukas tekemään lyhytaikaisia uhrauksia parantaakseen suhdetta (Anderson & Weitz, 1992). Aiemman tutkimuksen mukaan sitoutuminen on tehokkaan yhteistyön kriittinen elementti (Beach, Webster & Campbell, 2005). Korkean sitoutumisasteen yritysten odotetaan saavuttavan suhteelleen etuja, sillä tällaiset yritykset pyrkivät tasapainottamaan lyhyen aikavälin ongelmia saavuttaakseen pitkän aikavälin tavoitteita (Angle & Perry, 1981). On huomattava, että pitkän aikavälin suhdetta on mahdotonta ylläpitää, jos suhteessa ei ole riittävästi sitoutumista (Jiang, Henneberg & Naude, 2011).

Tutkijat ovat yhdistäneet luottamuksen ja sitoutumisen toisiinsa. Esimerkiksi Morgan ja Hunt (1994) kertovat, että koska sitoutuminen aiheuttaa yritykselle haavoittuvaisuutta pyrkivät sitoutuneet ostajat löytämään luotettavia toimittajia vähentääkseen opportunistia käyttäytymistä. Ostaja sitoutuu suhteeseen, jos toimittajan vaihdon kustannukset ovat korkeita tai mahdollisuuksia toimittajan vaihtamiseen on vähän (Jiang et al 2011). Myös riippuvuus linkittyy sitoutumiseen. Esimerkiksi Kimin (1999) mukaan toinen osapuoli tekee todennäköisesti vilpittömiä pyrkimyksiä kehittää ja ylläpitää suhdetta mikäli riippuvuustason ajatellaan olevan korkealla.

### 3.4 Kommunikaatio

Kommunikaatio pitää sisällään merkityksellisen ja ajankohtaisen informaation jakamisen yritysten välillä (Anderson & Narus, 1990). Yritykset pyrkivät tarjoamaan ennakoidusti kumppaneilleen hyödyllistä tietoa (Heide & John, 1992, 35). Kuten sitoutuminen myös kommunikaatio lisää yrityksen haavoittuvaisuutta. Tämän vuoksi luottamus kumppaneiden välillä on tässäkin tilanteessa tärkeää (Sezen & Yilmanz, 2007). Andersonin ja Narusin (1990) mukaan osapuolet ovat halukkaita jakamaan tietojaan ainoastaan silloin kun luottamus on riittävän korkealla tasolla. Sosiaalisessa kanssakäymisessä luottamus kehittyi heidän mukaansa vuorovaikutuksen kautta. Yrityssuhteen luomisen jälkeen luottamuksen kertyminen johtaa parempaan kommunikaatioon.

Riippuvuuskin linkittyy kommunikaatioon. Se on yksi tärkeimmistä tekijöistä, jotka motivoivat ostajia tiedon jakamiseen (Srinivasan & Brush, 2006). Korkean riippuvuuden tilanteessa yritys on valmis tarjoamaan informaatiota vastauksena partnerin selkeisiin vaatimuksiin (Yilmaz & Kabadayi, 2006). Suurta riippuvuutta tuetaan välttämättömällä viestinnällä sekä yhteistyöllä, mikä taas lisää tiedonvaihtoa (Sandhya & Mrinalini, 2004).

#### **4. Toimittajayhteistyön ylläpito ja edistäminen**

Seuraavissa kappaleissa käsitellään toimittajayhteistyön ylläpitoa ja edistämistä. Näitä teemoja käsitellään esittelemällä toimittajan vastuullista kehittämistä sekä toimittajayhteistyön hyötyjä ja haasteita. Toimittajayhteistyötä pohditaan myös vastuullisuuden näkökulmasta.

##### **4.1 Toimittajan ja toimittajayhteistyön vastuullinen kehittäminen**

Monet yritykset ovat MacDuffien ja Helperin (1997) mukaan huomanneet pitkäkestoiset ja strategiset hyödyt toimittajien kehittämisessä ja täten perustaneet toimittajien kehitysohjelmaa sekä ryhmiä. Esimerkiksi Honda on ottanut käyttöön BP toimittajienkehitysohjelman (Best Practice, Best process, and best performance), joka ohjaa toimittajia jatkuvaan parantamiseen ja organisaatiomuutokseen (Sako 2004).

Toimitusketjujen sekä kasvavien ympäristö - ja sosiaalikesymysten merkitys on kannustanut yrityksiä sisällyttämään sosiaaliset ja ympäristönäkökohdat toimittajien hallintaan (Govindan, Khodaverdi & Jafarian, 2013). Tämän kehityksen laukaisijoina voidaan pitää tiukempia määräyksiä, kilpailun lisääntymistä, voimavarojen vähyyttä, osakkeenomistajien ja sidosryhmien vaatimuksia sekä kasvavia asiakkaiden odotuksia (Epstein & Roy, 2001). Sustainable supplier managementilla (SSM) eli vastuullisella toimittajien kehittämisellä on tärkeä rooli toimitusketjun suunnittelussa, kannustamisessa taloudellisiin, ympäristöllisiin ja sosiaalisiin suorituskäyvyn parantamiseen (Lamming & Hampson, 1996). Tällainen toiminta ei kuitenkaan ole yksinkertaista, sillä sen lisäksi, että ostajien on toimittava sosiaalisesti ja ympäristöllisesti vastuullisella tavalla on heidän myös tarjottava tuotteet alhaisilla kustannuksilla, parhaalla laadulla ja joustavasti (Handfield, Walton, Sroufe & Melnyk, 2002). Jo aiemmin tässä työssä mainittua kolmiportaista tripple bottom linea voidaan soveltaa

useisiin tarkoituksiin kuten esimerkiksi kestävään toimittajan kehittämiseen sekä kestävään toimittajien seurantaan (Hervani, Helms & Sarkis, 2005).

Aiemmat tutkimukset kestävästä toimittajien hallinnasta ovat osoittaneet, että toimittajien vastuullisuuden arviointi on herättänyt ammattilaisissa suurta huomiota mutta toimittajan kestävä kehittäminen on laiminlyöty (Kamran & Saen, 2018). Vastuullisessa toimittajien hallinnassa ylitetään ostajan määrittämät vaatimukset (Foerstl, Reuter, Hartmann & Blome 2010). SSM:n kirjallisuudessa ei ole toimittajien vastuullisia kehitysmalleja riittävästi. Näin ollen päätöksenteko -malleille olisi tarvetta (Zimmer, Fröhling & Schultmann 2015).

Nykypäivänä toimittajien hallinta on nähty yritysten strategisena tekijänä (Elkington, 1998). Koska ostajayritys on vastuussa toimittajan vastuullisesta suoriutumisesta sen on luotava strategisia ostaja-toimittaja suhteita. Näiden suhteiden avulla yritykset luovat kilpailuetua sekä parempaa suorituskykyä molemmille yrityksille (Autry & Goliciv, 2010). Myös toimittajien osallistuminen toimittajien kehitysohjelmiin kasvattaa tehokkaasti toimittajan suorituskykyä (Nagati & Rebolledo, 2013). On jopa havaittu, että hyvä toimittajasuhde vaikuttaa positiivisesti yrityksen vastuulliseen suoritukseen (Kamran & Sean, 2018).

Toimittajien kehittäminen määritellään osaksi ostajayrityksen tekemää toimintaa, jossa tunnistetaan ja parannetaan toimittajien suorituskykyä (Krause, Handfield & Schannell, 1998). Toimittajien vastuullinen kehittäminen voidaan suorittaa esimerkiksi ohjaamisella, palkitsemishajelmilla, resurssien jakamisella ja kapasiteetin rakentamisella (Awasthi & Kannan, 2016). Toimittajan kehitysprosessi lähtee yleensä liikkeelle toimittajan ja toimitusketjun arvioinnista, joko toimittajien valintamenettelyssä taikka toimittajan valvontaprosessissa (Hahn, Watts & Kim, 1990). Bai ja Sarkis (2011) kertovat, että kun toimittajan suorituskyky on arvioitu kehitystyö alkaa sopivien kehitystoimien aloittamisella. Tämän jälkeen arvioidaan heidän mukaansa mahdollisten kehitystoimien odotettua suorituskykyä ja parhaat toiminnot valitaan toteutettavaksi. Tämän vuoksi suorituskyvyn arviointi on heidän mukaansa erottamaton osa valintaa, seurantaa ja kehitystä.

Rashidin ja Seanin (2018) mukaan organisaation kapasiteetit kuten laatu, toimitus ja tuottavuus paranevat kun otetaan käyttöön toimittajien vastuullinen kehittämisprosessi. Muita toimittajien kehittämisen etuja ovat kilpailukyvyn paraneminen, tuotekehitysjaksojen lyheneminen, kustannusten aleneminen, toimittajan tyytyväisyys, joustavuus ja luottamuksen lisääntyminen (Brennan & Turnbull, 1999).

Toimittajien kehittäminen yhtenä vastuullisen toimittajahallinnan osana on yhdistetty ympäristöllisiin ja sosiaalisiin tavoitteisiin (Rashidi & Sean, 2018). Eräiden tutkijoiden mukaan ympäristöllisellä toimittajien kehityksellä on positiivisia vaikutuksia yritys vastuuseen ja sitä kautta yrityksen suoriutumiseen (Agan et al. 2016). Vaikka toimittajien kehittämisellä on monia positiivisia vaikutuksia, on Bussen, Schelperin, Niun ja Wagnerin (2106) mukaan yrityksen syytä ottaa huomioon myös tietyt rajoitteet toimittajien kehitysohjelmissa. Näitä ovat esimerkiksi sosio-ekonomiset erot, alueellinen etäisyys ja kulttuuriset erot. Huomioon on heidän mukaansa syytä ottaa myös se, että kun yritykset alkavat jakamaan strategista tietoa keskenään ne saattavat kohdata joitakin ongelmia. Näitä voivat olla esimerkiksi tietojen vuotaminen, luottamuksen rikkominen ja riittämätön tuotto. Jos taas toimittajan vaihdon kustannukset ovat suuret tulee toimittajan kehittäminen entistä tärkeämmäksi, mikäli ostajayritykset haluavat parantaa tietyn tuotteen sosiaalista ja ympäristönsuojelullista suorituskykyä (Liu, Zhang, Hendry & Wang, 2017)

Vihreää toimittajien kehittämistä voidaan toteuttaa Gottbergin, Morrisin, Pollardin ja mark- Herbertin (2006) mukaan monella eri tavalla esimerkiksi kouluttamisella ja investointien tekemisen kautta. Tällainen toimittajakoulutus sekä kehitys tulee entistä tärkeämmäksi ja yleisemmäksi. Vastuulliset toimittajakäytännöt on kategorisoitu kolmeen ryhmään: 1. Vihreä tiedonsiirto ja kommunikaatio; 2. Investointien ja resurssien siirto; ja 3. Hallinnon ja organisaation käytänteet (Bai & Sarkis, 2010, Fu et al. 2012). Ensimmäinen kategoria saattaa Trappin ja Sarkisin (2016) mukaan sisältää ohjelmia kuten toimittajien koulutusta ympäristöllisestä kustannushallinnasta, teknisen tietotaidon tarjoamisesta toimittajille, eco-suunnittelua, tuotteiden kehityksen koulutusta, ympäristöllisten tavoitteiden asettamista toimittajille sekä ryhmään liittyvien ympäristöllisten ongelmien ratkaisuja. Toinen kategoria sen sijaan sisältää ympäristötietoisten työntekijöiden siirtämisen toimittajille, toimittajien palkitsemista ympäristöystävällisestä suorituksesta ja toimittajien rahoittamista merkittäväistä ympäristöystävällisistä toimista. Kolmas kategoria sisältää apuja sertifiointien saamiseen, pitkäkestoisten ympäristöystävällisten sopimusten asettamista, ylimmän johdon sitoutumista ympäristöystävälliseen toimitusketjuun, ja kehittää muodollinen prosessi tavarantoimittajien toimittajille.

Koska organisaation resurssit ovat rajalliset on Trappin ja Sarkisin (2016) mukaan tärkeää selvittää mihin toimittajaan kannattaa sijoittaa kestävien valmiuksien luomiseksi. On huomioitava, että kaikki toimittajat eivät tarvitse samansuuruisia treenausta tai tiedonjakamista ympäristöystävällisesti toimiakseen.



## 4.2 Toimittajayhteistyön hyödyt

Toimittajayhteistyöllä on monia hyötyjä, mutta on hyvä pitää mielessä, että ei ole olemassa "one-size-fits-all" strategiaa. Tämä tarkoittaa sitä, että toimittajayhteistyökään ei yksinkertaisesti sovi kaikille yrityksille. Seuraavissa kappaleissa kerrotaan joitakin toimittajayhteistyön hyötyjä. Nämä hyödyt on listattu myös taulukkoon 1.

Ensinnäkin yhteistyössä toimivat yritykset jakavat enemmän tietoa keskenään, kuin ei yhteistyössä toimivat yritykset (Dyer, Cho & Chu, 1998, 58). Tiedon jakamisen kautta yritykset pystyvät oppimaan toistensa kokemuksista ja välttämään mahdolliset virheet (Zacharia, Nix & Lusch, 2009). Yritykset voivat saada toisiltaan esimerkiksi teknisiä taitoja sekä apuja mainonnan toteuttamiseen (Ford et al. 1998) taikka ongelmien ratkaisuun (Clark, 1989). Toiseksi ne investoivat suhteen erityisiin omaisuuseriin. Investoinnit suhteen omaisuuseriin alentavat Dyerin, Chon ja Chun (1998,58) mukaan kustannuksia, parantavat laatua ja nopeuttavat tuotteiden kehittämistä. Kolmanneksi yritykset nojaavat luottamukseen hallitessaan suhdetta. Gundlachin, Achrolin ja Mentzerin (1995) mukaan yritykset haluavat sitoutua toisiinsa sitä enemmän mitä korkeampi luottamus on. Luottamus osapuolten välillä heidän mukaansa paranee kun yritykset jakavat toisilleen tietoja, joiden avulla voidaan ymmärtää paremmin niiden motiiveja ja ennustaa toimintaa. Luottamus usein myös edistää yhteistyötä, sillä yritykset haluavat tehdä töitä niiden yritysten kanssa, joihin ne luottavat eniten. Luottamuksen lisääntyminen alentaa lisäksi transaktiokustannuksia (Dyer et al. 1998, 58). Transaktiokustannukset sisältävät kustannuksia, jotka liittyvät neuvotteluihin, toteuttamiseen, koordinointiin, seurantaan, säästämiseen, täytäntöönpanoon ja keskinäisten sopimusten päättämiseen (Frazier et al. 1988).

Neljänneksi panostamalla yhteistyöhön voi yritys vähentää riskiä resurssien tuhlaamisesta lyhytkestoiseen suhteisiin ja keskittyä sen sijaan arvon luontiin ja näin ollen pitkäkestoisen kilpailuedun saavuttamiseen (Moeller, Fassnacht & Klose, 2006). Viidenneksi yritykset voivat saavuttaa kilpailuetua sekä tehokkuutta yhteisten innovaatioiden ja toimittajien innovaatioiden myötä (Schiele, 2012). Yhteistyön myötä voidaan saavuttaa myös mittakaavaetuja tuotannossa (Dyer et al. 1998). Yhteistyön etuna voidaan vielä pitää sitä, että yhteistyön investointeja on vaikea siirtää toiseen suhteeseen (Bensau, 1999), mikä on erittäin hyvä investointeja kantavan yrityksen kannalta.

Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2015, 280-281) mukaan eräs yhteistyön etu liittyy kokonaiskustannusajatteluun. Sen myötä on havaittu ettei jo kertaalleen tehtyä työtä kannata tehdä uudestaan, sillä se vain lisää kustannuksia. Tämä tarkoittaa sitä, ettei esimerkiksi lähtevän tuotteen pakkaajan kannata tarkistaa tuotetta ja vastaajan taas uudelleen tarkastaa sitä. Jotta tuplatyön teko voidaan jättää pois, on oltava varma, että molempien yritysten tavoitteet ovat samansuuntaisia ja luottamus riittävällä tasolla.

Black et al. (2000), Scott ja Haksever (2001) ovat tehneet pitkän listan siitä mitä hyötyjä yhteistyöllä voidaan saavuttaa. Tässä työssä aiemmin mainitsemattomia hyötyjä ovat kohonnut luottaminen menestykseen, projektiriskeille altistumisen aleneminen, osapuolten parempi tuntemus, parempi yhteistyöhenki, tehokkaampi viestintä, asiakastyytyväisyyden nouseminen sekä työntekijöiden parempi motivaatio.

Zacharian et al. (2009) mukaan taas yhteistyö toimittajien kanssa johtaa ennen kaikkea parempaan suorituskäyttöön. Heidän mukaansa yhteistyö voi johtaa lyhyempään kiertoaikaan, parempaan palveluun ja asiakkaille tuotettuun arvoon. Carrilla ja Pearsonilla (1999) taas esittävät, että kasvotusten tapahtuva suunnittelu ja kommunikointi toimittajien kanssa hyödyttää ostajayritystä pitkällä aikavälillä. Taulukossa 1 on esitetty tärkeimmät tavallisesta toimittajayhteistyöstä kumpuavat hyödyt.

TOIMITTAJAYHTEISTYÖN HYÖDYT	LÄHTEET
Tiedon jakaminen	Dyer et al. 1998
Kustannusten aleneminen	Dyer et al. 1998
Laadun paraneminen	Dyer et al. 1998
Tuotteiden kehitysten nopeutuminen	Dyer et al. 1998
Transaktiokustannusten aleneminen	Dyer et al. 1998
Yhteistyön investointi vaikea siirtää toiseen suhteeseen	Bensaou, 1999
Kerran tehdyn työn riittävyys	Iloranta et al. 2015
Luottaminen menestykseen	Black et al. 2000; Scott & Haksever 2001
Parempi tuntemus	Black et al. 2000; Scott & Haksever 2001
Parempi yhteishenki	Black et al. 2000; Scott & Haksever 2001
Tehokkaampi viestintä	Black et al. 2000; Scott & Haksever 2001
Asiakastyytyväisyyden nousu	Black et al. 2000; Scott & Haksever 2001
Työntekijöiden parempi motivaatio	Black et al. 2000; Scott & Haksever 2001
Lyhyempi kiertoaika	Zacharian et al. 2009
Parempi palvelu	Zacharian et al. 2009
Asiakkaalle tuotetun arvon nousu	Zacharian et al. 2009
Luottamuksen lisääntyminen	Gundlach et al. 1995
Arvon luontiin keskittyminen	Moeller et al. 2006
Innovaatiot	Schiele, 2012
Mittakaavaedut	Dyer et al. 1998

Taulukko 1. Tavallisen toimittajayhteistyön hyödyt

Tutkijat ovat löytäneet hyötyjä myös vastuullisesta toimittajayhteistyöstä. Niitä ei kuitenkaan ole yhtä paljon kuin tavallisen yhteistyön etuja, joita ollaan käsitelty edellä. Näitä ovat Gunasekaranin, Subramanin ja Rahmanin (2015) mukaan jätteiden vähentäminen, ympäristövaikutukset (esimerkiksi saastepäästöjen vähentäminen) ja pääsy uusille markkinoille. Myös yrityskuva eli maine ja sääntelyn noudattaminen on nostettu esille. Muita hyötyjä heidän mukaansa ovat parantunut taloudellinen suorituskyky ja toimitusketjun kustannusten aleneminen. Dangelicon ja Pontrandolfon (2013) mukaan taas vastuullisen yhteistyön etuja ovat sijoitetun pääoman tuoton kasvu, lisääntynyt myynti, uusien markkinoiden kehitys ja tuotteiden erilaistaminen. Heidän mukaansa yritykset voivat saavuttaa yhteistyön kautta myös itse ympäristöön liittyviä etuja kuten saada lisää tietoa ympäristöstä, ympäristöteknologiasta, vihreiden väitteiden luotettavuudesta sekä sen, että ne ovat läsnä vihreillä markkinoilla. Alleviivataan vielä, että vihreä yhteistyö vaikuttaa positiivisesti ympäristöllisen puolen lisäksi myös taloudelliseen puoleen (Zhu & Sarkis, 2004). Taulukossa 2 on esitetty edellä mainitut vastuullisesta toimittajayhteistyöstä kumpuavat hyödyt.

<b>VASTUULLISEN TOIMITTAJAYHTEISTYÖN HYÖDYT</b>	<b>LÄHTEET</b>
Jätteiden vähentäminen	Gunasekara et al. 2015
Ympäristövaikutukset	Gunasekara et al. 2015
Pääsy uusille markkinoille	Gunasekara et al. 2015
Yrityskuva	Gunasekara et al. 2015
Parantunut taloudellinen suorituskyky	Gunasekara et al. 2015
Toimitusketjun kustannusten aleneminen	Gunasekara et al. 2015
Lisääntynyt myynti	Dangelico et al. 2013
Tuotteiden erilaistaminen	Dangelico et al. 2013
Uuden ympäristöllisen tiedon saanti	Dangelico et al. 2013

Taulukko 2. Vastuullisen toimittajayhteistyön hyödyt

Tässä kappaleessa pohditaan, mitä hyötyjä toimittajayhteistyöstä on eri vastuullisuuden osa-alueilla. Pohdinta lähtee liikkeelle sosiaalisesta vastuusta. Sosiaalinen vastuu liittyy suurelta osin yrityksen henkilöstöön, kumppaneiden henkilöstöön ja työhyvinvointiin. Toimittajayhteistyö hyödyttää henkilöstöä monella eri tavalla. Esimerkiksi turha työnteko saattaa vähentyä, sillä luotetaan siihen, että vastapuoli hoitaa työnsä kunnolla eikä samaa työtä tarvitse kahden eri henkilön toistaa. Myös yritysten välinen tiedon jakaminen voi

hyödyttää työntekijöitä esimerkiksi koulutuksen kautta. Työntekijä voi tätä kautta saada paremmat valmiudet työntekoonsa. Eräänä yhteistyön etuna voidaan pitää myös työntekijöiden parempaa motivaatiota (Black et al. 2000, Scott, & Haksever et al. 2001). Hyvä motivaatio taas edesauttaa työntekijöiden tuottavuutta, sillä motivaatio vaikuttaa työsuoritukseen (Peltonen & Ruohotie 1987, 26).

Seuraavaksi pohditaan toimittajayhteistyötä taloudellisen vastuun näkökulmasta. Kuten jo aiemmin mainittiin taloudellisesti vastuullinen yritys luo taloudellista hyvinvointia sille ympäristölle, jossa se toimii (Harmaala et al. 2012). Yritys siis luo taloudellista hyvinvointia myös yhteistyön toiselle osapuolelle eli toimittajalle taikka ostajalle. Molemmille osapuolille on edullista se, että yhteistyön molemmat osapuolet voivat taloudellisesti hyvin ja kykenevät esimerkiksi luomaan hyvän kassavirran. Myös se, ettei kumpikaan käytä epäeettisiä toimintatapoja kuten korruptiota on edullista molemmille osapuolille. Onhan aina olemassa se riski, että yrityksen maine kärsii pahastikin huonojen toimintatapojen johdosta. Taloudellisesti vastuullisena toimintana voidaan pitää myös esimerkiksi toimittajien palkitsemista ympäristöystävällisestä suorittamisesta ja toimittajien rahoittamista merkittävästä ympäristöystävällisestä toiminnasta. Näistäkin käytännöistä hyötyvät todennäköisesti molemmat osapuolet.

Lopuksi pohditaan toimittajayhteistyötä ympäristöllisen vastuun näkökulmasta. Ympäristövastuu ottaa huomioon hyvin monenlaisia tekijöitä kuten esimerkiksi kasvihuonepäästöjen vähentämisen sekä säästävän luonnonvarojen käytön. Näin toimiminen on hyväksi yhteistyön osapuolten lisäksi myös koko maapallolle. Ympäristöystävällisinä toimittajakäytäntöinä voidaan pitää eco-suunnittelua ja ympäristöllisten tavoitteiden asettamista. Suunnittelu saattaa vähentää tulevaisuuden kustannuksia. Tavoitteet taas kannattaa määrittää niin, että ne ovat tavoitettavissa ja niissä on otettu huomioon kummankin toimijan näkemykset (Claesson et al. 2018) Juutisen ja Steinerin (2010) mukaan sidosryhmät ovat erityisen kiinnostuneita yritysten käyttämistä raaka-aineista, sillä ne saattavat aiheuttaa ympäristölle riskejä. Yritysten kannattaakin tästä syystä kiinnittää erityisen paljon huomiota siihen minkälaisia raaka-aineita toimittajat käyttävät.

### 4.3 Toimittajayhteistyön haasteet

Toimittajayhteistyöllä on myös joitakin haasteita. Eräänä keskeisenä haasteena voidaan pitää kasvanutta riippuvuutta toimittajasta (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015). Toimittaja voi käyttää tätä riippuvuutta häikäilemättömästi hyväkseen esimerkiksi nostamalla hintojaan reippaasti. Riippuvuuden myötä läheisestä suhteesta voi myös olla erittäin hankalaa päästä irti mikäli suhde osoittautuukin tehottomaksi (Dyer et al. 1998). Myös liiallisesta luottamuksesta toimittajaan voi syntyä erilaisia riskejä. Näitä voivat Choin ja Linton (2011) mukaan esimerkiksi heikentynyt kustannusten kontrolli, heikentynyt ote teknologian kehitykseen, arvioinnin ja kontrollin heikentyminen toimitusketjun aiempiin portaisiin ympäristöystävällisesti ja kestäväällä kehityksellä. Ilorannan et. al:n (2015) mukaan yhteistyön edetessä toimittajaa ei välttämättä kiinnosta kilpailukyvyn koko aikainen parantaminen. He alleviivaavat, että toimittaja voi useissa tilanteissa säästää kustannuksiaan yhteistyön avulla, mutta ostajalle säästöjen saaminen on hankalampaa esimerkiksi alennettujen hintojen suhteen.

Usein oletetaan, että ostajan ja toimittajan tavoitteet ovat yhdensuuntaisia. Näin ei kuitenkaan aina ole vaan yhteistyösopimuksen solmimisen jälkeen esiin saattaa nousta olennaisiakin eroja osapuolten välillä. Esimerkiksi ostajan tavoitteena saattaa olla kustannusten vähentäminen ja toimittajan tavoitteena katetason varjeleminen (Iloranta et al. 2015). Ilorannan et al. (2015) tähän liittyvänä toisena haasteena voidaan pitää myös sitä, että toimittajan kehityksen suuntaa on hankala ohjata, sillä yrityksillä on kuitenkin omat strategiansa, johtonsa sekä omistuksensa. Näitä tilanteita voidaan pitää merkittävänä yhteistyön riskinä. Heidän mukaansa myös avointen kirjojen periaatteen näkemystä voidaan pitää yhtenä yhteistyön haasteena. Heidän mukaansa toimittaja voi helposti kätkeä asioitaan lukujen taakse.

Eräänä haasteena Storeyn, Embersonin ja Readen (2005) mukaan voidaan myös pitää sitä, että yritysstrategiat -ja prioriteetit saattavat olla yrityksille tärkeämpiä kuin yhteistyösuhde. Toisin sanoen oman strategian läpivieminen on yritykselle arvokkaampaa kuin yhdessä päätetyt päämäärät. Kirjallisuudessa korostetaan luottamusta sekä sitoutumista ja jotkut toimijat rakentavatkin niitä organisaatioiden rajalla. Ongelmana on, että nämä tärkeät teemat saatetaan kuitenkin ohittaa päätöksenteossa yritysjohtajien toimesta. Fordin et. al (1998) mukaan sen sijaan toimittajasuhteessa lähinnä arvioidaan sen tulevaa potentiaalista hyötyä yritykselle. Arvon mittaaminen ja määrittäminen on kuitenkin haastavaa erinäisistä syistä. Yksi syy tähän on se, että suhteen arvo riippuu kontekstista. Haastavaa on myös se,

että yhteistyösuhteet ovat kalliita kehittää, ylläpitää ja vaalia (Bensaou, 1999). Taulukossa 3 on esitetty tärkeimmät toimittajayhteistyössä esiintyvät haasteet.

TOIMITTAJAYHTEISTYÖN HAASTEET	LÄHTEET
Liiallinen riippuvuus toimittajasta	Iloranta et al. 2015
Liiallinen luottamus	Choi et al. 2011
Heikentynyt kustannusten kontrolli	Choi et al. 2011
Heikentynyt ote teknologiaan	Choi et al. 2011
Arvioinnin ja kontrollin heikentyminen	Choi et al. 2011
toimitusketjun aiempiin portaisiin	
Toimittajan kiinnostus kilpailukykyä kohtaan lopahtaa	Iloranta et al. 2015
erisuuntaiset strategiat	Iloranta et al. 2015
kalliita ylläpitää ja kehittää	Bensaou 1999

Taulukko 3. Toimittajayhteistyön haasteet

Toimittajien välinen yhteistyö voi olla haastavaa tilanteissa, joissa tarvitaan ei strategista panostusta, vähäistä huomiota, vähäistä kasvokkain tapahtuvaa kommunikaatiota, vähäistä ohjausta ja vähäistä investoimista suhteeseen. Näissä tilanteissa yrityksen kannattaa toimittajayhteistyön sijaan muodostaa "arms-length relationship" (Dyer et al. 1998). Parhaan ymmärryksen mukaan ei ole löytynyt vastuullisen toimittajayhteistyön haasteita.

## 5. Vastuullinen toimittajayhteistyö tutkimusyryyksissä

Tämän tutkielman empiriaosuudessa keskitytään tarkastelemaan toimittajayhteistyötä sekä vastuullisuutta valituissa kohdeyrityksissä, joista käytetään nimityksiä yritys A ja yritys B. Empiriaosuus alkaa käytettävien menetelmien tarkastelulla, jonka jälkeen tutkittavat yritykset esitellään lyhyesti. Tutkimusosiossa keskitytään kuvailemaan kohdeyritysten vastuullisuutta sekä toimittajayhteistyötä.

### 5.1 Menetelmät

Tämän tutkielman empiirinen osuus perustuu laadulliseen tapaustutkimukseen valituissa kohdeyrityksissä, johon aineisto kerättiin haastattelujen avulla. Kohdeyrityksiksi valikoitui kaksi urheiluliikealan yritystä. Kaikkien haastateltavien rooli yrityksessä on keskeinen ja he ovat hyvin tietoisia yritystensä toiminnasta. Tutkimuksessa järjestettiin kaksi

haastattelutilannetta ja haastateltavia oli yhteensä kolme henkilöä. Yrityksestä A haastateltiin yhtä miespuoleista henkilöä ja yrityksestä B yhtä miestä ja yhtä naista. Naispuolista haastateltavaa kutsutaan tässä tutkielmassa haastateltava 1 ja miespuolista haastateltava 2. Haastattelut toteutettiin kasvotusten ja ne äänitettiin, jotta jälkepäin tapahtuva analyysi olisi laadukkaampaa. Molemmat haastattelut kestivät noin 45 minuuttia. Haastattelukysymykset lähetettiin haastateltaville etukäteen, jotta he pystyisivät perehtymään aiheeseen tarkemmin jo ennen haastattelua. Haastateltavat vastasivat avoimesti kysymyksiin, mutta joidenkin kysymysten kohdalla haastattelija joutui palauttamaan keskustelun enemmän aihetta koskevaksi. Lopuksi haastateltavien annettiin vapaasti kertoa sitä, mitä heille tuli mieleen vastuullisuudesta sekä toimittajayhteistyöstä. Haastattelun jälkeen saatu aineisto litteroitiin, jotta sitä olisi helpompi analysoida. Analysointia varten saatu aineisto jaettiin osa-alueisiin, jotta aineiston ymmärtäminen ja analysointi helpottuisi.

Tutkimukseen valikoitui tiedonhankinnan strategiaksi tapaustutkimus, sillä tapaustutkimuksessa tutkitaan yleensä nykyistä tapahtumaa (Yin, 1983), joksi vastuullisessa toimittajayhteistyössä toimiminenkin voidaan nähdä. Tapaustutkimuksen valintaa tuki myös se, että sen pyrkimyksenä on ymmärtää jotakin ilmiötä entistä syvemmin (Syrjälä, 1994). Tässä tutkimuksessa ilmiönä nähdään toimittajayhteistyö. Haastattelu menetelmäksi taas sopi tutkimukseen siitä syystä, että haastattelu pystyttiin ennalta suunnittelemaan ja haastattelija kykeni ohjaamaan haastattelun kulkua (Metsämuuronen, 2008, 39).

## 5.2 Tutkittavat yritykset lyhyesti

Yritys A on urheiluliikealalla, tarkemmin sanottuna golfalalla, toimiva pienyritys, joka toimii Lappeenrannan ja Kouvolan alueella. Yhtiö tarjoaa golfopetuspalveluita, golfharjoitushallin, golfleirejä sekä golftavaran jälleenmyyntiä. Yhtiön isoimpiin hankintoihin kuuluu jälleenmyytävät golf tuotteet, vaikka yritys pyrkiikin enenevässä määrin palvelukeskeiseen toimintaan. Toisena isoimpana hankintanaan yhtiö pitää golf harjoitushallia sekä siihen liittyviä materiaaleja. Golfharjoitushalli onkin ollut yhtiölle rahallisesti ja työmäärällisesti isoin hankinta. Yhtiössä työskentelee viisi henkilöä ja sen tilikauden tulos on ollut vuonna 2017 - 25 tuhatta euroa.

Yritys B on myöskin golfalalla toimiva pienyritys, joka tarkemmin sanottuna on golfkenttä. Yritys sijaitsee Lohjan alueella, mutta sen palveluita käyttävät myös pääkaupunkiseudulla asuvat henkilöt. Yrityksen toiminta keskittyy kentänhoitoon kuten esimerkiksi ruohon leikkuuseen ja kentän kasteluun. Yritys hankkii pääasiassa koneita sekä materiaaleja kuten maamateriaaleja, hiekkaa, mursketta, turvetta, lannoitteita ja torjunta-aineita. Toiminnassaan yritys käyttää myös paljon sähköä. Yritys on siitä mielenkiintoinen, että se ei pyri voitonmaksimointiin vaan nollatulokseen. Yhtiön liikevaihto oli vuonna 2017 1,2 miljoonaa euroa.

### 5.3 Suhteen tavoitteet, suhteen ylläpito ja suhteen kehittäminen

Ensimmäinen empiriaosa käsittelee kohdeyritysten suhteiden tavoitteita, suhteiden ylläpitoa ja kehittämistä. Tässä osiossa pyrittiin selvittämään perustietoa liittyen toimittajayhteistyöhön. Yrityksiltä kysyttiin esimerkiksi sitä, onko heillä yhteisiä pitkän aikavälin tavoitteita toimittajien kanssa ja pyrkivätkö he kehittämään suhteitaan. Tässä osiossa yrityksen B osalta kysymyksiin vastaili ainoastaan naispuolinen haastateltava 1.

Yrityksellä A on yhteisiä pitkän aikavälin tavoitteita useiden toimittajiensa kanssa, joita on noin kymmenkunta eri merkeiltä. Yritys pyrkii toimittajiensa kanssa mahdollisimman suureen myyntimäärään. Toimittajat ovat muodostaneet palkitsemisjärjestelmiä yritys A:lle ja kun se ylittää tietyn myyntimäärän tai muun vastaavan tavoitteen se palkitaan. Tämä palkitseminen voi olla esimerkiksi lisäalennus. Palkitsemiset eroavat jonkin verran eri toimittajien välillä, mutta useimmilta toimittajilta yritys A saa takaisin rahaa päästessään toimittajan asettamiin tavoitteisiin. Yrityksessä A tämä palkitseminen ei kuitenkaan toimi toiseen suuntaan eli yritykseltä A toimittajalle. Tämä yhteistyön etu on lähimpänä Zacharian et al. (2009) esittämää väitettä, että yhteistyö johtaa toiminnalliseen suorituskykyyn.

Yritys B ei sen sijaan ole varsinaisesti asettanut tavoitteita toimittajiensa kanssa, mutta heillä on kuitenkin pitkä yhteistyö monien kanssa. Haastateltava kertoo, että yritys on vuosia tehnyt yhteistyötä joidenkin toimittajiensa kanssa ja heidän sekä toimittajan välille on syntynyt vahva luottamussuhde. Tämä luottamussuhde on erittäin tärkeä, sillä Suomessa on vain muutama golfkentälle sopivan koneen toimittaja eli yrityksen B on pakko toimia vain muutaman toimijan kanssa koneiden osalta. Tämänkaltaista luottamusta voidaan pitää hyvänä, sillä kuten jo aiemmin on mainittu luottamus säästää transaktiokustannuksia ja motivoi toimijoita jakamaan yksityisiä tietoja keskenään. Kuitenkin koska toimittajia on alalla



vain vähän, vaarana on liiallinen riippuvuus toimittajasta, jota toimittaja voi käyttää häikäilemättömästi hyväkseen esimerkiksi nostamalla hintojaan reippaasti. Lannoitteiden osalta kehitys on kuitenkin mennyt eteenpäin, sillä siellä toimittajia on enemmän. Yhteistyön tavoitteena yrityksen B osalta onkin, että lannoiteyritykset suunnittelevat ja räätälöivät tuotteensa heille sopiviksi. Haastateltava kuitenkin huomauttaa, että vaikka koneiden puolella toimittajia onkin vain vähän myös sielläkin on toimittajille mahdollista osoittaa toiveita. Tämä on yrityksen kannalta erittäin hyödyllistä.

Yritys A ylläpitää suhteitaan toimittajiin kommunikoimalla päivittäin näiden kanssa. Yleensä kommunikointi liittyy johonkin selvitettävään asiaan, mutta vähintään viikoittain yritykset vain soittelevat ja kysyvät kuulumisia. Haastateltava toteaaakin:

*”Meille suhteet ovat elintärkeitä ja niitä pyritään edistämään kaikin tavoin”.*

Tällainen toiminta lisää yritysten välistä yhteishenkeä sekä toistensa paremmin tuntemista, joita voidaan pitää eräänä yhteistyön etuina. Yritys A:lle suhteiden ylläpito ja edistäminen on elintärkeää etenkin siksi, että se on niin pieni toimija. Yritys A edistää toimittajayhteistyötään tarjoamalla toimittajilleen näkyvyyttä golfharjoitushallilta. Tilassa roikkuukin lähes jokaisella seinällä jonkun golfbrändin mainos. Tästä mainonnasta yritys A saa vastineeksi usein tavaraa tai esimerkiksi golfharjoitteluun liittyviä apuvälineitä. Voidaan ajatella, että tästä hyötyvät yritys A:n lisäksi myös yrityksen asiakkaat, sillä he ovat loppupeleissä apuvälineiden käyttäjiä.

Myös yritys B ylläpitää suhteitaan. Haastateltava kertoo, että isoimpien toimittajien kanssa heillä on vapaa-ajallakin pientä toimintaa, joka luultavasti lisää yritysten välistä yhteishenkeä. Isoimmat toimittajat, esimerkiksi koneyritykset, järjestävät yritys B:lle myös koulutusta. Koulutuksissa voidaan tutustua esimerkiksi uuteen tekniikkaan ja uusiin laitteisiin. Kuten jo aiemmin on mainittu toimittajayhteistyö on tehokasta kun yritykset ovat valmiita jakamaan resurssejaan yhteisten tavoitteiden eteen. Toimittajille tämä toiminta on kallista, mutta se hyödyttää yritys B:tä huomattavasti. Tätä voidaan pitää hyvänä yhteistyönä, sillä toimittaja hankkii uutta tietoa yritys B:lle jopa ulkomailta asti. Koska yritykset ovat tiukasti sidoksissa toisiinsa kannattaa toimittajan auttaa yritys B:tä saamaan kilpailuetua lopputuotemarkkinoilta, josta se itsekin hyötyy.

Yritys A pyrkii kehittämään yhteistyösuhteita, vaikka se toistaiseksi heidän puoleltaan onkin hyvin pientä. Lähinnä yhteistyösuhteiden ylläpito kohdistuu heidän asiakkaisiinsa eikä niinkään toimittajiin. Asiakkaillaan yritys tarkoittaa paikallisia yrityksiä tai kuluttajia. Yritys

pyrkii pitämään asiakkaitaan hyvänä ja lisäämään yhteistyötä heidän kanssaan. Kysyttäessä tarkemmin toimittajasuhteiden kehittämistä haastateltava kuitenkin vastaa, että he haluavat kehittää myös toimittajasuhteita. Yhteistyön kehittäminen tapahtuu siten, että puolin ja toisin yritykset vievät toisiaan esimerkiksi jääkiekkopeleihin. Vaikka suhteiden kehittäminen onkin molemmin puoleista haastateltava huomauttaa, että heidän tulisi kehittää sitä. Koska yritys on pieni, ei heillä ole mahdollisuuksia käyttää toimittajasuhteiden kehittämiseen yhtä paljon valuttua kuin suuremmat yritykset käyttävät. Haastateltava kiteyttääkin asian hyvin:

*” Onhan se tietysti eri asia kun joku 10 miljoonien liikevaihtoa tekevä yritys pystyy vähän enemmän panostamaan tollaiseen toimintaan toisin kuin me”.*

Vaikka suhteiden kehittäminen onkin pientä vahvistaa se varmasti yhteishenkeä ja toisen yrityksen tuntemusta. Myös yritys A:n harjoittama asiakassuhteiden kehittäminen auttaa toimittajayritystä, sillä mitä enemmän yritys A myy sen parempi tilanne on myös toimittajan näkökulmasta.

Yritys B pyrkii myös kehittämään yhteistyösuhteita. Heidän yhteistyösuhteidensa kehittäminen on jonkin verran erilaista kun yritys A:n. Yritys B:n toimittajat ovat erittäin kiinnostuneita yritys B:n tarpeista sekä haluista. Toimittajat ovat myös kiinnostuneita yrityksessä B esiintyvistä ongelmista. Haastateltava toteaaakin:

*”Jos esiintyy jokin ongelma niin aika moni toimittaja hankkii meille sitä tietoa. Hän (toimittaja) ei itse ehkä tiedä mutta hän selvittää, hän kysyy eteenpäin asioita”.*

Tämän avun lisäksi toimittajat tarjoavat yritykselle lisäkoulutusta. Haastateltavan mielestä tämän suuntainen kehittäminen on erittäin tehokasta. Tällainen toiminta lisää luultavasti myös toimittajan tuloja, sillä koulutuksen kautta yritys B voi löytää uusia tarvittavia tuotteita golfkentän hoitoa varten ja ymmärtää paremmin niiden käyttötarkoitusta sekä hyötyjä. Positiivisena kehityksenä voidaan pitää myös sitä, että toimittajien avun lisäksi myös toiset golfkentät auttavat puolin ja toisin yritystä.

#### 5.4 Hyödyt ja haasteet

Tämän kappaleen teemana ovat toimittajayhteistyön hyödyt ja haasteet. Kappaleessa pyritään pääsemään hieman syvemmälle toimittajayhteisyyöhön kuin edellisessä kappaleessa. Haastateltavilta kysyttiin esimerkiksi suoraan sitä, minkälaisia hyötyjä he ovat

toimittajayhteistyöltä saaneet ja näkyvätkö nämä hyödyt jotenkin heidän toiminnassaan. Tämänkin osion kysymyksiin yrityksen B osalta vastaili ainoastaan haastateltava 1.

Yrityksen A haastateltava pitää yhteistyön suurimpana etuna rahallista etua, jonka yritys on saanut toimittajiltaan. Tämä käy ilmi haastateltavan kommentista:

”...Miten paljon he on meitä auttanut rahallisesti elikkä antanut meille jotain extraa niin ihan puhutaan merkittävästä hyödystä...”

Myös sitä, että useimmat henkilöt sekä tuotemerkit ovat samoja kuin yrityksen alkutaipaleella haastateltava pitää jo itsessään etuna. Luottamuksen myötä syntynyt etu on, ettei yrityksen tarvitse ottaa yhteyttä toimittajaan jokaisen reklamaation yhteydessä vaan yritys A voi jo suoraan ilmoittaa asiakkaalleen miten tilanteessa toimitaan. Asiakkaalle voidaan esimerkiksi antaa suoraan uusi vastaava tuote. Toisin sanoen yrityksen päivittäinen toiminta on paljon helpompaa hyvien toimittajasuhteiden ansiosta. Ylimääräistä selvittämistä ei yrityksen kohdalla enää tarvita. Tämän voidaan katsoa liittyvän yhteistyön etuun siitä, ettei tuplatyötä kannata tehdä kun luottamus yritysten välillä on riittävällä tasolla. Yrityksen ei siis kannata lähettää tuotetta tarkistettavaksi toimittajalle, sillä saman työn voi tehdä yritys A ja samalla asiakaspalvelukin nopeutuu.

Eräänä etuna yrityksessä A voidaan pitää sitä, että luottamus yrityksen A ja sen toimittajien välillä on ajan mittaa kehittynyt huomattavasti. Haastateltava viittaa taas reklamaatioihin, jotka sujuvat paremmin kuin ennen. Ennen tuotteesta piti lähettää toimittajalle kuvat, koot ja mikä osa tuotteesta on hajonnut kun taas nykyisin pelkkä puhelinsoitto riittää. On kuitenkin huomattava, että tilanteessa, jossa toimittajat vaihtuvat tai toimittajan henkilökunta vaihtuu on luottamusta lähdeittävä rakentamaan alusta.

Myös yritys B on saanut monenlaisia hyötyjä yhteistyösuhteistaan. Haastateltavan mukaan toimittajien myyntimiehet ja yritysten edustajat ovat tulleet todella tutuiksi. Haastateltava kertoo, että niiden yritysten kanssa, joiden kanssa on hyvä luottamussuhde on helppo tehdä töitä. Heiltä voi kysyä kiperiä kysymyksiä, sekä paljastaa omia heikkouksiaan. Etäisemmille toimittajille yritys B ei paljasta heikkouksiaan. Haastateltava kertoo erään myyntimiehen ratkaisseensa tautiepidemian, josta yritys ei itse selvinnyt. Myyntimies ei myynyt tuotetta vaan auttoi ongelman yli käyttämällä apunaan kontakteja. Haastateltavan mielestä tämäkin on hyvää yhteistyötä. Haastateltava toivoo erityisesti, että eri yritysten huoltomiehet keskenään kommunikoisivat ja jakaisivat tietoa. Yrityksellä B on kuitenkin oma huoltopäällikkö, joka auttaa muita huoltomiehiä. Haastateltava alleviivaa, että nämä yhteydet ovat erittäin tärkeitä

yritykselle ja huoltomiesten on itse ymmärrettävä kysyä apua. Suomalaisethan aina eivät uskalla kysyä apua vaan on itse painettava asioiden kanssa. Kuten jo aiemmin tässä työssä on mainittu, tiedon jakaminen osapuolten kesken on hyödyllistä, sillä yritykset oppivat toistensa kokemuksista ja välttävät mahdolliset virheet.

Yhteistyön hyödyt näkyvät myös yrityksen B toiminnassa etenkin asiakkaille. Asiakkaathan käyttävät golfkenttää ja arvioivat sen kuntoa. Haastateltava pohtii myös koneiden kuntoa. Jos kone ei toimi pitkään aikaan se on yritykselle B katastrofi. Koneiden vika on saatava nopeasti korjattua, jotta ne saadaan käyttöön. Korjaaminen vaatii tietoteknistä osaamista, jota yrityksen toimittajilla on. Tämänkaltaisessa koneiden korjaamisessa mm. näkyy toimittajan ja yritys B:n välinen yhteistyö. Yrityksen B toimittajia voidaan pitää hyvinä, sillä he kykenevät tulemaan korjaamaan koneita lyhyelläkin varoitusajalla. Ulospäin tämä näkyy hyvänä asiakaspalveluna. Viime kädessä yritys saa palautteen asiakkailtaan. Totta kai asiakastyytyväisyys on yritykselle yksi valttikortti.

Yritykset ovat kuitenkin löytäneet myös haasteita toimittajayhteistyöstään. Yritys A:n haastateltava pitää suurimpana yhteistyön haasteena rahallista puolta. Hän huomauttaa, että yrityksellä ei vain ole rahallisia resursseja käyttää yhteistyön kehittämiseen. Muita haasteita ei heillä yhteistyön kehittämisessä ole esiintynyt. Kuten jo aiemmin on mainittu yhtenä yhteistyön haasteena voidaan pitää juurikin sitä, että yhteistyösuhteet ovat kalliita ylläpitää kehittää ja vaalia. Niin tapahtuu tämänkin yrityksen kohdalla.

Yritys B:llä sen sijaan on esiintynyt hieman erilaisia haasteita tosin nekin liittyvät rahan käyttöön. Vaikka yritys B pitääkin yhteistyösuhteita tärkeinä ja saa niistä paljon hyötyjä on kilpailutus tärkeä muistaa. Yritykselle ei riitä ainoastaan se, että tämä toimittaja on tuttu, vaan on huomioitava myös rahan kulutus. Näin tapahtuu siitäkin huolimatta ettei yritys pyri voiton maksimointiin. Yrityksen on huomioitava, ettei toimittaja pidä sitä itsestään selvyytenä ja nosta tuotteiden hintoja liian kalliiksi. Yritys B:n tilanteessa näin ei tapahdu, sillä saman tuotteen toimittajia on enemmän kuin yksi. Mikäli yritys B:llä ei olisi muita mahdollisia toimittajia vaarana olisi, että yrityksen kustannusten kontrolli heikentyisi ja esimerkiksi teknologia ei välttämättä kehittyisi parhaalla mahdollisella tavalla.

## 5.5 Vastuullisuus lyhyesti

Seuraavaksi siirrytään käsittelemään vastuullisuutta yleisesti kohdeyrityksissä. Tähän osioon liittyen haastateltavilta kysyttiin esimerkiksi sitä, mitä vastuullisuus ylipäänsä

tarkoittaa heidän yrityksissään. Kiinnostuneita ollaan myös siitä tarkkailevatko yritykset toimittajiensa toimia. Yrityksen B osalta tämän osion kysymyksiin vastaili lähinnä miespuolinen haastateltava 2. Niissä kohdissa, joihin haastateltava 1 vastasi mainitaan siitä erikseen.

Vastuullisuus yrityksessä A ja B tarkoittaa eri asioita. Yrityksen A haastateltava korostaa asiakkaita. Yritys pyrkii olemaan etenkin asiakkailleen luotettava ja rehellinen. Koska yritys on pieni, ei se voi pilata hyviä asiakassuhteitaan. Yritys ei missään tilanteessa valehtele tuotteidensa ominaisuuksista. Hän toteaaakin:

”Ei voida yksinkertaisesti pilata meidän suhteita asiakkaisiin sillä tavalla, että nyt vaikka esimerkiksi valehdellaan jonkun mailan jostain ominaisuuksista tai jotain vastaavaa eli perustuu aina rehellisyyteen et se nyt on se kaiken lähtökohta”.

Tämä on vastuullista toimintaa, sillä yritys A mitä todennäköisemmin tietää tuotteidensa ominaisuudesta enemmän kuin asiakas. Toisin sanoen vallitsee tiedon asymmetria tilanne, jolloin yritys A voisi kertoa tuotteestaan vääriä tietoja, sillä asiakas on epätietoinen tuotteen ominaisuuksista ja näin ollen hyötyä tilanteesta. Yritys A ei kuitenkaan toimi näin, mikä on hyödyllistä heidän asiakkailleen sekä esimerkiksi yrityksen maineelle.

Yrityksessä B vastuullisuus lähtee liikkeelle taloudellisesta vastuusta ja se onkin tärkein vastuullisuuden osa-alue yritykselle B. Haastateltavan mukaan yritys pyrkii olemaan tuloksellinen, vaikka sen tavoitteena onkin ainoastaan nollatulot. Taloudelliseen yritys vastuuseen kuuluukin ajatus siitä, että yritys on pitkällä aikavälillä toimintakykyinen. Tämän vaatimuksen yritys B täyttää mikäli se pysyy vähintään nollatuloksessa tai mieluummin hiukan voitollisella puolella. Tätä kautta yritys pystyy hoitamaan velvoitteensa etenkin henkilöstön suuntaan sekä yhteiskunnan suuntaan. Osakkaita voidaankin pitää yrityksen tärkeimpänä sidosryhmänä, joten on taloudellisesti vastuullista, että he hyötyvät yrityksen B toiminnasta edellä mainitulla tavalla, vaikka eivät esimerkiksi osinkoa yhtiöltä saakaan. Haastateltava alleviivaa myös, että etenkin verojen maksu on heille tärkeää, joka onkin vastuullista toimintaa, etenkin Suomessa, jossa verorahojen avulla katetaan monenlaisia palveluita.

Yritys B: lle vastuullisuus tarkoittaa myös ympäristöllistä vastuuta. He ovat huolissaan siitä, kuinka paljon golfkentälle autolla ajavat golfarit luovat päästöjä ajellessaan esimerkiksi Helsingistä Lohjalle sijaitsevalle kentälle. Tällainen tilanne ei ole hyvä hiilijalanjäljen kannalta. Haastateltava kuitenkin kertoo, että tämä ongelma on enemmän tulevaisuuden

kuin nykyhetken ongelma. Yrityksessä on siis mietitty vastuullisuuden kysymyksiä, mutta ei ole vielä päästy toiminnan tasolle sen edistämiseksi lukuun ottamatta heidän saamaansa geo -sertifikaattia. Geo -sertifikaatti on kansainvälinen ympäristösertifikaatti ja sen mukaan toimintaa tulee kehittää ja pyrkiä pitämään mahdollisimman ympäristöystävällisenä. Tästä johtuen yrityksen voidaan myös ajatella olevan ympäristöllisesti vastuullinen (golfarien päästöjen sivuttamisesta huolimatta), sillä se on selvillä ympäristövaikutuksista sekä noudattaa lainsäädäntöä ja kehittää toimintaansa.

Kummankaan yrityksen kohdalla vastuullisesti toiminen ei pääsääntöisesti aiheuta ristiriitoja muiden arvojen kanssa. Yritykselle A rehellisyys ja vastuullisuus kulkevat samassa linjassa. Yritys B:n haastateltava ottaa kuitenkin esille kustannukset. Joissakin tilanteissa yrityksen on mietittävä kannattaako ottaa lisäkustannuksia vastuullisesti toimimisesta. Tässä tilanteessa yrityksen on syytä punnita ne kaikkien vastuullisuuden osa-alueiden hyödyt ja suhteuttaa ne kustannuksiin. Vastuullisuuden hyötyjen lista on kuitenkin melko pitkä. Se esimerkiksi pitää luonnon kunnossa, sidosryhmät tyytyväisinä sekä työntekijät hyvinvoivina. Yritykselle geo -sertifikaatin toteuttaminen lisää jonkin verran kustannuksia. Tämä on yksi vastuullinen valinta, jonka yritys on tehnyt. Yritys on tehnyt sopimuksen ja sen on toimittava sen mukaan, vaikka siitä koituisikin kustannuksia.

Tämän kappaleen lopuksi käsitellään vielä hieman sitä, tarkkailevatko kohdeyritykset toimittajiensa toimia. Yritys A:n toimittajien tarkkailu perustuu heidän omaan seurantaansa. Haastateltava kuitenkin huomauttaa, että heidän on vaikea tietää kohtelevatko heidän toimittajansa muita yrityksiä paremmin. Esimerkiksi saavatko muut yritykset yritys A:ta parempia tarjouksia. Tarkkailu on haastavaa, sillä yrityksellä ei ole tarkkailujärjestelmää. Yrityksellä A ei myöskään ole mahdollisuuksia seurata toimittajiensa toimittajia. Yritys B:llä ei myöskään ole niin sanottuja seurantajärjestelmiä vaan seuranta rajoittuu lähinnä kuulopuheisiin muilta alan yrityksiltä.

*”Meillä on rinki tietysti et jos joku ei toimi vastuullisesti niin se sana kyllä kiertää aika nopeesti...”*

Jos jokin toimittaja toimii käyttäen huonoja periaatteita, sitä toimittajaa ei enää käytetä. Kuten yritys A ei myöskään yritys B seuraa toimittajien toimittajia etenkin siksi, että kustannukset ovat liian korkeita. Haastateltava kuitenkin huomauttaa, että jos toimitusketjua alettaisiin tutkia, olisi se varmasti läpinäkyvä. Jos selviäisi, että jokin yritys on esimerkiksi käyttänyt lapsityövoimaa, se laitettaisiin yrityksen puolesta heti boikottiin. Vaikka kumpikaan

yritys ei erityisemmin seuraa miten vastuullisesti toimittajat tai toimittajien toimittajat toimivat, olisi tätä silti hyvä tehdä kustannuksista huolimatta. Vastuullisuutta seuraamalla voitaisiin esimerkiksi välttää lapsityövoiman käyttö, huonot työolosuhteet sekä ympäristön pilaantuminen.

## 5.6 Vastuullinen toimittajayhteistyö

Seuraavaksi siirrytään tarkemmin käsittelemään sitä, toimivatko kohdeyritykset vastuullisessa toimittajayhteistyössä. Tämä on tutkimuksen kannalta kaikkein tärkein osio, sillä tutkimuksessa pyritään selvittämään juurikin sitä, kannattaako yritysten toimia vastuullisessa toimittajayhteistyössä. Yrityksiltä kysyttiin suoraan sitä, ovatko he tehneet yhteistyötä toimittajiensa kanssa vastuullisuuden kehittämiseksi. Heiltä kysyttiin myös esimerkiksi sitä, että miten ympäristövastuu näkyy toimittajayhteistyössä. Tässäkin osiossa yrityksen B osalta kysymyksiin vastasi lähinnä haastateltava 2.

Yrityksellä A ei ole kehityssuunnitelmia vastuulliseen toimittajayhteistyöhön liittyen. Haastateltavan mielestä heidän toimintansa on jo nyt riittävän vastuullista.

*"No perjaatteessa siihen ite vastuullisuuteen liittyen ei oo mitään kehityssuunnitelmia et se meidän toimittajayhteistyö ja yhteisö mis me toimitaan ni se nyt kaikin puolin on jo niinkun toki vastuullista toimintaa".*

Hän kuitenkin huomauttaa, että toimittajayhteistyötä sinänsä pyritään kehittämään koko ajan. Yritys pyrkii saamaan yhteistyöstä sellaista, että se on hyödyksi myös toimittajalle. Haastateltava kertoo, että mitä enemmän he myyvät tavaraa ja palvelevat asiakkaita, sitä paremmin toimittajan myynti paranee. Haastateltava ei näe, että tämän suuntainen kehittäminen liittyisi millään tavalla vastuullisuuteen. Kuten jo aiemmin tässä työssä on mainittu toimittajien kestävä kehittäminen usein laiminlyödään kuten tässäkin tilanteessa, joka ei ainakaan edistä yritysten kestävää toimintaa. Yksi kehittämismahdollisuus voisi olla toimittajien osallistuminen toimittajien kehitysohjelmiin, jotta heidän suorituskyky paranisi.

Myöskään yrityksellä B ei ole kehityssuunnitelmia toimittajayhteistyön vastuullisuuteen liittyen. Yritys B kuitenkin pyrkii käyttämään tunnettuja toimittajia. Yrityksellä on lisäksi ollut pitkiä kauppasuhteita toimittajiensa kanssa. Toinen haastateltava, joka on vastailut vähemmän vastuullisuuteen liittyviin kysymyksiin eli haastateltava 1 huomauttaa, että heidän koneidensa on oltava Suomen lainsäädännön mukaisia ja työturvallisuus on oltava

kunnossa. Esimerkiksi melutasot eivät saa olla liian korkeita. Tämä ei suoranaisesti ole vastuullista toimintaa, sillä lainsäädännön noudattaminen sekä työturvallisuus ovat asioita, joiden on pakko yrityksessä olla kunnossa. Vastuullinen toiminta kun on toimintaa, joka ylittää lainsäädännön vaatimukset. Tämänkaltaista toimintaa on kuitenkin hyödyksi etenkin yrityksen työntekijöille.

Yritys A ei ole tehnyt yhteistyötä toimittajiensa kanssa vastuullisuuden kehittämiseksi. He pyrkivät kuitenkin esimerkiksi kehittämään tuotteita siten, että tieto menee yritykseltä A toimittajalle ja toimittaja tekee korjaukset tuotteisiin. Tällainen kehitys on tärkeää, sillä jos toimittaja ei kehity, kukaan ei osta toimittajan tuotteita. Myöskään yritys B ei ole tehnyt yhteistyötä toimittajiensa kanssa vastuullisuuden kehittämiseksi. Yrityksen toimittajilla on kuitenkin todistus siitä, että se on yhteiskunnallisesti kelpoinen yritys. Sertifikaatit ovat kuitenkin olleet toimittajille raskaita ylläpitää. Haastateltava 1 huomauttaa, että niiden yleinen kiinnostus on alkanut jopa hiipumaan. Kukaan ei hänen mukaansa enää vaadi sertifikaattia. Tämä voi olla hieman kärjistetty kommentti, sillä yritys vastuun merkitys korostuu enenevässä määrin kuten tutkielman johdannossa kerrottiin. Yrityksen B toimittajien sertifikaattien päivittäminen on hiipunut, sillä kukaan ei haastateltavan mukaan sitä kysele. Vaikka yritykset eivät olekaan tehneet toimenpiteitä toimittajayhteistyön vastuullisuuden kehittämiseksi, kannattaisi yritysten miettiä esimerkiksi toimittajan vastuullisuuden kehittämistä. Tällaisella toiminnalla kun on monenlaisia hyötyjä kuten esimerkiksi kilpailuedun saavuttaminen sekä molempien yritysten suorituskyvyn nousu. Myös vastuullisen toimittajayhteistyön kehittäminen olisi järkevää esimerkiksi siksi, että toimitusketjun kustannukset voivat tätä kautta madaltua.

Yrityksen B:n haastateltava 2 on aiemmin tehnyt työtä elintarvikealalla, jossa keskitytään paljon enemmän vastuullisuuden kehittämiseen toimittajien kanssa. Hän huomauttaa, että vastuullinen toiminta elintarvikealalla on siksi hyvin erilaista, että siellä toiminta on päivittäistä ja alan takana on suuri määrä kuluttajia. Golfalla taas yhteistyö voi olla sen suuntaista, että ei kahteen vuoteen tehdä mitään suhteen eteen, kuten pidetä yhteyttä. Elintarvikealalla on haastateltavan mukaan ollut kehittämishankkeita liittyen jäljitettävyyteen toisin kuin golfalalla. Haastattelija esittää tarkentavan kysymyksen siitä, että jakavatko yritykset keskenään esimerkiksi tietoja tai arvioi osaamista. Haastateltavat vastaavat, että ei aktiivisesti ole. Haastateltava 1 vastaa, että he vasta nyt ovat esittäneet toimittajilleen kysymyksen, siitä onko heillä vastuullista yhteistyötä. Toimittajat vastasivat, että he toimivat Suomen lakien mukaisesti, mutta ovat myös erittäin kiinnostuneita siitä, mistä ostavat



tuotteitaan. Tuotteiden alkuperän tarkastelu on vastuullista toimintaa, mikäli yritys pyrkii esimerkiksi selvittämään ovatko heidän toimittajansa käyttäneet lapsityövoimaa tai muita kyseenalaisia menetelmiä taikka raaka-aineita. Kun yritys selvittää tämän suuntaisia seikkoja, siitä hyötyvät yritys itse ja sen kanssa yhteistyössä toimiva yritys maineen näkökulmasta ja muut sidosryhmät kuten esimerkiksi asiakkaat, jotka saavat reilulla tavalla tuotettuja tuotteita. Asiakkaat voivat saada esimerkiksi puhtaampia tuotteita tätä kautta.

Yrityksen A haastateltava epäröi ensin hetken, mutta vastaa sitten, että uskoo isojen toimittajiensa keskittyvän paljonkin ympäristölliseen vastuuseen. Toimittajat miettivät miten tuotteet valmistetaan ja esimerkiksi eräs brändi on tehnyt golfbägin kierrätettävästä materiaalista. Tämä toiminta ei kuitenkaan liity toimittajayhteistyöhön, sillä nämä linjaukset ovat toimittajan omia.

*"Se ei sitten taas oikeastaan liity meihin koska se on sitten taas pelkästään sen toimittajan oma linjaus tai tapa toimia."*

Haastateltava kertoo kuitenkin, että yritys A ei pidä siitä, että toimittaja lähettää vain yhden tuotteen kerrallaan pakattuna esimerkiksi muoviin, vaikka he voisivat odottaa pidempään ja saada kaikki tilatut 100 tuotetta kerralla. Tällaisessa toiminnassa kulutetaan haastattelijan mielestä aivan liikaa pakkausmateriaaleja ja aivan turhaan. Haastateltava toteaa tämän olevan "hölmöä" ja "ärsyttävää". Haastateltava ei tiedä vaikuttaako näiden huolten ilmaiseminen toimittajaan mitenkään. Säästävä luonnonvarojen käyttö ja pakkausmateriaalien vähentäminen voidaankin luokitella ympäristöllisesti vastuulliseksi toiminnaksi, joka parantaa tulevaisuuden maailman tilaa. Toiminnan voidaan ajatella olevan myös jätteitä vähentävää. Jätteiden vähennys onkin yksi mahdollinen vastuullisesta toimittajayhteistyöstä kumpuavaista hyödyistä.

Yritys B:ltä ei saada vastausta siihen, miten vastuullisuus otetaan huomioon toimittajayhteistyössä, mutta he kertovat miten he itse ottavat ympäristövastuun huomioon omassa toiminnassaan. Haastateltava 2 on huolissaan siitä, jos yritys käyttäisi huonoja aineita taikka menetelmiä vaikuttaisi tämä pohjavesiin. Ympäristövastuulliseen toimintaan kuuluvatkin vesistöjen suojeleminen, maaperän suojeleminen sekä päästöjen puhdistaminen, jotka loppupeleissä hyödyttävät ympäristöä. Olisi kuitenkin hyvä, että näistä asioista oltaisiin kiinnostuneita koko tuotantoketjun osalta (esim. toimittajan osalta), eikä ainoastaan oman yrityksen osalta. Vastuullisesta toimittajayhteistyöstä voitaisiin lisäksi saada myös

ympäristöön liittyviä etuja kuten esimerkiksi tietoja ympäristöteknologiasta siltä osapuolelta, joka tietää niistä enemmän.

Sosiaalisen vastuun osalta toimittajayhteistyössä yritys A antaa hieman ristiriitaisia vastauksia. Haastateltava mainitsee, että monessa heidän tuotteessaan on merkintä ”made in China” tai ”made in Vietnam”. Hän ei henkilökohtaisesti pidä sitä hyvänä asiana, että työolosuhteet ovat huonot tai lapsityövoiman käyttöä esiintyy. Haastateltavan sanoista voidaan kuitenkin ymmärtää, että jopa jotkin heidän toimittajansa saattavat käyttää lapsityövoimaa.

*”Puhutaan riittävän isoista yrityksistä tai tavaramerkeistä niin varmaan aika moni koittaa sen niinkun voiton maksimoida jollain keinolla, en tiä sit mikä se keino on.”*

Isojen yritysten tavoitteena on kuitenkin voiton maksimointi riippumatta sen käyttämisestä keinoista. Haastateltavan mukaan yritys A voisi tehdä sellaisen linjauksen, että he haluaisivat selvittää miten, tuote on valmistettu, kenen tekemä se on tai missä se on valmistettu ja tätä kautta todeta, ettei epäeettisiltä firmoilta osteta tuotteita. Avoimeksi kuitenkin jää se miksi yritys ei tee näin. Koska sosiaalinen vastuu kohdistuu yrityksen oman henkilöstön lisäksi välillisesti myös kumppaneiden henkilöstöön olisi yrityksen A hyvä selvittää aiemmin mainittuja seikkoja, kuten mistä tuotteet tulevat ja kuka ne tekee. Tämä voisi vaikuttaa esimerkiksi positiivisesti yrityksen maineeseen. Yhtenä toimittajayhteistyön haasteena pidetäänkin arvioinnin ja kontrollin heikentymistä toimitusketjun aiempiin portaisiin, joka näkyy juurikin tässä tilanteessa kun yrityksen A on vaikea selvittää toimittajien toimintaa. Tässä tilanteessa näkyvät myös yrityksen A ja toimittajien erisuuntaiset strategiat siitä, millä tavoin yrityksen tulisi toimia. Yrityksen A olisi hyvä saada nämä strategiat ja prioriteetit samansuuntaisiksi toimittajiensa kanssa.

Yrityksessä B sosiaalinen vastuu näkyy etenkin koulutuksessa. Heidän yrityksessään kaikilla työntekijöillä tulee olla tutkinto ja kaikkien lakien mukaan toimitaan. Haastateltavat mainitsevat myös työturvallisuuden olevan heille tärkeä arvo ja, joka vuosi koulutetaan uusia työntekijöitä. Tämän vuoksi yritys tarjoaa täydentävää sekä lisäkoulutusta. Yrityksen B sosiaalisesta vastuusta toimittajayhteistyössä ei kuitenkaan haastattelussa selviä mitään. Kuten aiemmin kerrottiin yrityksellä ei oikeastaan ole toimittajayhteistyötä vastuullisuuden suhteen. Yrityksen voisi olla järkevää ottaa käyttöön esimerkiksi toimittajan vastuullinen kehittämisprosessi, sillä näin voitaisiin esimerkiksi parantaa kilpailukykyä, alentaa kustannuksia, parantaa joustavuutta ja lisätä luottamusta.

Yritys A kokee vastuullisuuden kilpailuedun lähteenä ja jopa yrityksensä elinehtona. Näin yritys ajattelee siitä syytä, että he ovat pieni toimija ja heidän hintatasonsa on koreampi verrattuna isoihin toimijoihin. Yrityksessä B taas ollaan aivan toista mieltä. He uskovat, että vaikka yritys toimisi ja sen toimittajat toimisivat kuinka vastuullisesti pelaajia ei golfkentälle saada yhtään enempää.

*”No mä en usko, että me saadaan yhtään osakasta tänne lisää tai yhtään pelaajaa enempi et me ollaan toimittu vastuullisesti tai meil on joku geo- sertifikaatti.”*

Haastateltava uskoo, että se ostaako pelaaja pelioikeuden 50 kilometrin päähän vai 10 kilometrin päähän on enemmän kiinni ajankäytöstä ja kulusta kuin esimerkiksi hiilijalanjäljestä. Koska ilmaston muutos on nykypäivänä niin paljon esillä voitaisiin ajatella, että edes osa yrityksen B asiakkaista olisi kiinnostunut vastuullisuudesta, vaikka haastateltava toisin väittääkin. On kuitenkin huomioitava, että vastuullisesti toimimisesta taikka toimittajayhteistyöstä voi koitua yrityksille haasteitakin kuten esimerkiksi tuotantokustannusten kasvua. Yrityksen onkin syytä punnita vastuullisuuden hyötyjä ja haasteita tämän suhteen.

Vastuuttomasti toimisen molemmat yritykset kokevat maineriskinä. Yritys A on huolissaan, siitä, jos asiakas on itse käyttänyt tuotetta väärin, tuote menee tämän johdosta rikki ja asiakas tulee vaatimaan uutta tuotetta. Tässä tilanteessa yritys A ei tietenkään voi antaa uutta tuotetta, jolloin voi syntyä maineriski, vaikka yritys ja sen toimittaja olisivatkin toimineet vastuullisesti. Tieto tämänkaltaisista tilanteista leviää nopeasti ja pahimmillaan yritys voi menettää asiakkaita ilman todellista syytä. Haastateltava kiteyttääkin tämän hyvin:

*”Jos toimit huonosti niin sen kuulee kaikki, mutta se hyvä toiminta ei välttämättä kuulu kaikille”.*

Haasteena onkin se, miten yrityksen ja sen toimittajien tulisi toimia, jotta asiakkaat tietäisivät heidän toimivan vastuullisesti. Yritys B taas on enemmän huolissaan ympäristöllisten asioiden maineriskistä. Yritys ei haluaisi kuulla, että he ovat pilanneet pohjavesiä omalla toiminnallaan tai toimittajiensa tuotteilla. Koska golfin maine ei yleisesti ottaen ole yhteiskunnassa hyvällä tasolla ei yritys halua entisestään huonontaa mainetta. Maineen eli yrityskuvan paraneminen onkin yksi tärkeimmistä vastuullisen toiminnan eduista.

## 6. Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämä tutkielma oli tapaustutkimus, joka koostui kolmesta osasta. Ensimmäisessä osassa esitettiin johdanto, määriteltiin tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset, työn tausta sekä rajattiin aihe. Toinen, kolmas ja neljäs osio muodostivat yhdessä teoriaosion, jossa käsiteltiin yritys vastuuta sen eri näkökulmista, hankintatoimen vastuullisuutta, toimittajayhteistyötä sekä sen elementtejä ja toimittajayhteistyön ylläpitoa ja edistämistä. Näitä teemoja käsiteltiin käyttämällä apuna aiempaa tutkimusta aiheesta. Viidennessä eli empiriaosuudessa esiteltiin tiivistetysti mutta kuitenkin kattavasti haastatteluista saadut tutkimustulokset, jotka liittyivät toimittajayhteistyöhön sekä vastuullisuuteen.

Tutkielman empiriaosuus pohjautui kahdelle suomalaiselle urheilualan yritykselle, yritykselle A ja yritykselle B, tehtyihin puolistrukturoituihin haastatteluihin. Yrityksiä tarkasteltiin niiden toimittajayhteistöiden näkökulmasta liittämällä tarkastelun kohteeksi myös vastuullisuuden kysymykset. Empiriaosuudessa pyrittiin ensin selvittämään tutkittavien yritysten toimittajayhteistyötä yleisellä tasolla. Selvitettiin suhteiden tavoitteita, suhteiden ylläpitoa ja suhteiden kehittämistä. Lisäksi selvitettiin myös sitä minkälaisia hyötyjä ja haasteita yritykset kokevat itse saavansa toimittajayhteistyöstä. Näiden jälkeen selvitettiin yritysten vastuullista toimintaa yleisesti, jonka jälkeen perehdyttiin empiriaosuuden tärkeimpään aihealueeseen eli vastuulliseen toimittajayhteistyöhön.

Tutkimuksesta selvisi, että toimittajayhteistyöstä kumpuaa kohdeyrityksille moniakin hyötyjä. Tosin useimmat hyödyt eivät ole niinkään vastuullisuudesta kumpuavia hyötyjä vaan niin sanottuja tavallisen toimittajayhteistyön etuja. Tähän voi tosin vaikuttaa sekin, että tutkijat ovat löytäneet vastuullisesta yhteistyöstä kumpuavia hyötyjä melko vähän. Kummankin kohdeyrityksen toimittajayhteistyöstä löydettiin myös kirjallisuudessakin esiintynyt yhteistyön olennainen elementti: luottamus. Kuten teoriaosuudessakin käsiteltiin luottamuksen ansiosta molemmat kohdeyritykset ovat valmiita jakamaan tietojaan toimittajilleen (Heide & John, 1990), jota voidaan pitää hyvänä yhteistyön etuna. Näin tapahtui myös kohdeyritysten kohdalla. Yrityksessä B luottamuksen myötä toimittajat tarjoavat lisäksi apua vaikeissa tilanteissa. Tätä voidaan pitää uutena yhteistyön etuna. Yrityksessä A sen sijaan luottamuksen myötä syntyi toinen etu, jota käsiteltiin teoriaosuudessakin: tuplatyötä ei kannata tehdä (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2015), joka muun muassa vähentää kustannuksia ja parantaa asiakaspalvelua. Molemmissa yrityksissä havaittu luottamuksen myötä syntyvä etu on lisäksi se, että työnteko helpottuu huomattavasti. Tätä etua ei suoraan ole löydetty kirjallisuudesta. Toinen etu, joka havaittiin

yrityksessä B, on toimittajan mahdollisuus korjata rikki mennyt kone nopealla tahdilla, joka taas näkyy yrityksen B asiakkaille hyvänä asiakaspalveluna (asiakastyytyväisyytenä). Asiakastyytyväisyys on aiemmin nostettu esille tämän tutkielman teoriaosuudessa. Yrityksen A toimittajayhteistyöstä löytyi lisäksi eräs uusi yhteistyön etu: mainonta. Yritys A saa yhteistyössä toimivalta toimittajalta mainonnan myötä enemmän etuja, mitä se luultavasti saisi mikäli yritykset eivät toimisi yhteistyössä. Tämä on uusi yhteistyön etu, jota ei aiemmin ole tullut esille teoria-osuudessa.

Yritys A:n toiminnasta löydettiin vastuullisuuden etu: rehellisesti toiminen. Tämä on olennainen kirjallisuudesta löytyvä etu, joka liittyy oikeudellisuuteen sekä eettisyyteen (Caroll, 1979). Rehellisesti toimimalla yrityksen lisäksi hyötyvät etenkin asiakkaat. Toinen etu, joka löydettiin on yrityksen verojen maksu, joka hyödyttää koko kansantaloutta. Yrityksen B toiminnasta sen sijaan löydettiin ympäristöllinen etu: geo -sertifikaatti, joka takaa hyötyä niin ympäristölle kuin golfin pelaajillekin. Tutkimuksessa havaittiin kuitenkin, että kohdeyritysten toimittajien vastuullisuuden seuranta on melko heikkoa. Seuranta olisi järkevää, jotta voitaisiin välttää esimerkiksi lapsityövoiman käyttö. Yritys A on huomannut, että mikäli heidän myyntinsä paranee, myös toimittajan myynti paranee. Yritys on kuitenkin laiminlyönyt toimittajan kestävä kehittäminen. Kirjallisuuden mukaan toimittajan kannattaa osallistua toimittajan kehitysohjelmiin esimerkiksi paremman tuloksen saavuttamiseksi (Nagati & Rebolledo, 2013). Myöskään yrityksessä A ei ole tehty toimenpiteitä toimittajan vastuullisuuden tai toimittajayhteistyön kehittämiseksi. Näiden toimien toteuttaminen olisi kuitenkin järkevää esimerkiksi toimitusketjun kustannusten alentamiseksi (Gunasekra, Subraman & Rahman, 2015).

Kummallakaan yrityksellä ei ole vastuullista toimittajayhteistyötä, mutta sellainen kannattasi kuitenkin kehittää esimerkiksi siitä syystä, että yhteistyön kautta voidaan saada tietoa ympäristöteknologiasta ja parantaa taloudellista suorituskykyä (Dangelico & Pontrandolfo, 2013). Myös sen selvittäminen mistä tuotteet tulevat on järkevää esimerkiksi siksi, että tieto vaikuttaa yrityksen maineeseen.

Etujen lisäksi kohdeyritysten vastuullisen toimittajayhteistyön toiminnassa havaittiin joitakin haasteita. Molemmissa yrityksissä kynnyskysymyksiksi tulivat rahallinen puoli. Tämä yhteistyön haaste on tullut esiin myös esimerkiksi Bensaoun (1999) tutkimuksessa. Kummatkin yritykset ovat pieniä ja siksi niiden on vaikea panostaa suuria summia yhteistyöhön. Yrityksen A kohdalla havaittiin myös toinen haaste, joka löytyy sek in kirjallisuudesta. Yhteistyön osapuolilla kun on erisuuntaiset strategiat, joka vaikeuttaa

huomattavasti yhteistyötä (Iloranta et al. 2015). Yrityksen A kohdalla havaittiin vielä yksi haaste, joka ei kuitenkaan ole kumuloitunut vielä. Koska yritys luottaa erittäin vahvasti toimittajaansa on vaarana se, että yritys tulee liian riippuvaiseksi toimittajastaan. Tämän haasteen ovat nostanut esille Iloranta & Pajunen-Muhonen (2015). Edellä esitetty toimii vastauksena tutkimuksen alatutkimuskysymyksiin: ”Minkälaisia hyötyjä toimittajayhteistyöhön ja toimittajan kehittämiseen liittyy?” sekä ”Minkälaisia haasteita toimittajayhteistyön ja toimittajan kehittämiseen liittyy?”. Näin ollen saadaan vastaus tutkimuksen pääkysymykseen: ”Miksi yritys pyrkii vastuullisuuteen toimittajien hallinnassa?” Yritys pyrkii tähän siksi, että siitä saadaan erilaisia yllä mainittuja etuja.

Tutkimuksesta tehtiin hyötyjen ja haasteiden lisäksi myös joitakin muita havaintoja, joita esitellään seuraavaksi. Yrityksen A kohdalla havaittiin aiempaa tietoa syventävä näkemys siitä, että kommunikointi toimittajien kanssa on elintärkeää. Näin tapahtuu yrityksen A kohdalla siksi, että yritys on niin pieni toimija, että sen on kaikin keinoin edistettävä toimintaansa. Yrityksen B kohdalla havaittiin sen sijaan, että vapaa-ajallakin voi harjoittaa toimintaa suhteiden edistämiseksi. Tällainen toiminta voisi mahdollisesti toimia muidenkin pienten yritysten kohdalla. Yrityksen B:n toimittajat ovat lisäksi havainneet, että tiedon hankkiminen ostajalle (yritys B), jopa ulkomailta asti on järkevää, siitäkin huolimatta, että se on kallista. Tämä kyseenalaistaa aiemman näkemyksen siitä ongelmasta, että suhteita on liian kallista kehittää. Vielä yksi havainto, joka ei suoraan ole esiintynyt teoria-osuudessa on se, että yrityksen A asiakassuhteiden kehittäminen auttaa myös toimittajaa loppupeleissä myynnin lisäämisen kautta. Empiriaosuudesta havaittiin myös, että luottamuksen myötä kaikkien muiden aiemmin mainittujen etujen lisäksi yritys voi paljastaa heikkouksia toimittajilleen. Tosin kuten teoria-osuudesta selvisi, riskinä on aina tässä tilanteessa liiallinen luottamus toimittajaan (Choi et al. 2011), josta voi seurata yritykselle ongelmia.

Tästä tutkimuksesta on ennen kaikkea hyötyä pienten yritysten yritysjohdolle. Yritysjohtot voivat puntaroida toimittajayhteistyön hyötyjä ja haasteita, sekä näiden avulla päättää kannattaako yrityksen luoda toimittajan kanssa yhteistyö vai pysytellä esimerkiksi ”arms-length”-suhteessa toimittajien kanssa. Yritysjohdolle on myös hyödyksi tarkastella esiintyykö heidän toimittajayhteistyössään jo joitakin tässä tutkimuksessa esille nousseita hyötyjä tai olisiko mahdollisia haasteita mahdollista poistaa taikka vähentää yhteistyösuhteessa. Tutkimus voisi olla hyödyllinen myös esimerkiksi sijoittajille, jotka pohtivat kannattaisiko sijoittaa yritykseen, joka toimii yhteistyössä toisen yrityksen kanssa. Tutkimuksen avulla pyrittiin selvittämään, onko kirjallisuudella yhteyttä empiriaan ja näin ymmärtää onko

toimittajayhteistyössä toimiminen järkevää. Tutkimuksen avulla saimme syvempää ymmärrystä erityisesti toimittajayhteistyön hyödyistä, joita tutkimuksen teoriaosuudessa sekä empiriaosuudessa esiintyi enemmän kuin haasteita. Tutkimuksella on arvoa myös akateemisella tasolla, sillä se lisää ymmärrystä vastuullisesta toimittajayhteistyöstä. Tutkimus on arvokas myös siksi, että se keskittyy pienyrityksiin, joita Suomen mittakaavasta katsoen on melko paljon. Tutkimuksen avulla löydettiin lisäksi jatkotutkimusaiheita, joita esitellään seuraavaksi.

## 6.1 Jatkotutkimusaiheet

Jatkotutkimusta olisi hyvä toteuttaa juurikin vastuullisesta toimittajayhteistyöstä. Tutkimuksia löytyy useita vastuullisuuden alalta ja melko paljon myös toimittajayhteistyöhön liittyen. Sellaisia tutkimuksia, jossa yhdistettäisiin kummatkin teemat on kuitenkin erittäin vähän. Koska molemmat aiheet ovat nykypäivänä tärkeitä, olisi niitä syytä tutkia huomattavasti enemmän. Kiinnostavaa olisi myös tutkia aihetta eri toimialoilla. Esimerkiksi suurten yritysten tutkiminen voisi olla hyödyllistä Suomen tasolla. Kiintoisaa olisi myös tutkia vastuullisuutta kokonaisissa toimitusketjuissa ja selvittää kuinka vastuullisesti esimerkiksi toimittajien toimittaja toimivat. Kiintoisaa voisi myös olla tarkastella toimittajayhteistyötä mittareiden avulla, jotka varmistaisivat sen, että yhteistyöstä saataisiin juuri haluttuja hyötyjä.

Yhtenä jatkotutkimusaiheena voisi olla myös ostajan vastuullinen kehittäminen toimittajayhteistyössä. Toimittajan vastuullisesta kehittämisestä löytyy jonkin verran kirjallisuutta, mutta ostajan vastuullisesta kehittämisestä ei niinkään esiinny. Tässä tutkimuksessa nousi esiin, että yrityksen B toimittajat pyrkivät kehittämään ostajaansa (yritys B) esimerkiksi kouluttamalla, mutta toisen suuntaista kehittämistä ei tapahdu, vaikka kirjallisuudessa siitä paljon puhutaankin. Tämän vuoksi ostajan kehittäminen olisi mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe.

## Lähteet

- Agan Y., Kuzey C., Acar M., & Acikgöz A., (2016) The relationships between corporate social responsibility, environmental supplier development, and firm performance. *Science direct, journal of cleaner production, volyme 112 part 3 pp. 1872-1881*
- Andaleeb S., (1996) An experimental investigation of satisfaction and in marketing channels: The role of trust and dependence. *Journal of Retailing pp. 77-93*
- Anderson, J.C. & Narus, J.A. (1990), "A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships", *Journal of Marketing, Vol. 54 No. 1, pp. 42-58.*
- Angle, H.L. & Perry, J.L. (1981), "An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness", *Administrative Science Quarterly, Vol. 26 No. 1, pp. 1-14*
- Anderson, E., & Weitz B., (1989). Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. *Marketing Science 8 (4): 310–23.*
- Anderson, E. & Weitz, B. (1992), "The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels", *Journal of Marketing Research, Vol. 29 No. 1, pp. 18-34.*
- Autry C. & Golicic S., (2010) Evaluating buyer–supplier relationship–performance spirals: a longitudinal study. *J. Oper. Manag., 28 (2010), pp. 87-100*
- Awasthi A., & Kannan G., (2016) Green supplier development program selection using NGT and VIKOR under fuzzy environment. *Comput. Ind. Eng., 91 (2016), pp. 100-108*
- Bai C., & Sarkis J. (2010) Green supplier development: analytical evaluation using rough set theory, *J. Clean. Prod., 18 (12) (2010), pp. 1200-1210*
- Bai C., & Sarkis J., (2011). "Evaluating Supplier Development Programs with a Grey Based Rough Set Methodology." *Expert Systems with Applications 38 (11): 13505–13517*
- Beach, R., Webster, M. & Campbell, K.M. (2005), "An evaluation of partnership development in the construction industry", *International Journal of Project Management, Vol. 23 No. 8, pp. 611-21*
- Bensaou, M. (1997). Interorganizational cooperation: The role of information technology an empirical comparison of US and Japanese supplier relations. *Information Systems Research, 8(2), 107–124.*



- Bensaou, M. (1999) Portfolios of buyer-supplier relationships. *Sloane Management Review* 40, 4, 35-44.
- Black B., Akintoye A. & Fitzgerald E., (2000) An analysis of the success factors and benefits of partnering in construction, *Int J Project Manage*, 18 (6) (2000), pp. 423-434
- Brennan R., & Turnbull P., (1999) Adaptive behavior in buyer-supplier relationships *Ind. Mark. Manag.*, 28 (5) (1999), pp. 481-495
- Busse C., Schleper M., Niu M., & Wagner S., (2016) Supplier development for sustainability: contextual barriers in global supply chains, *Int. J. Phys. Distrib. Logist. Manag.*, 46 (2016), pp. 442-468
- Carr A., & Pearson J., (1999) Strategically managed buyer–supplier relationships and performance outcomes. *Journal of Operations Management*, 17 (5) (1999), pp. 497-519
- Carroll, A., (1979) A three-dimensional model of corporate performance. *Academy of Management review*.
- Case S., (2008) Responsible purchasing 101. *Government Procurement* pp. 18-21
- Cao M., & Zhang Q., (2011) Supply chain collaboration: impact on collaborative advantage and firm performance. *J. oper. manag.* pp163-180
- Chen, D.Q., Preston, D.S., & Xia,W.(2013).Enhancinghospitalssupplychainperformance:A relational view and empirical test. *Journal of Operations Management*, 31(6), 391–408
- Child, J., & Mollering, G. (2003). Contextual confidence and active trust development in the Chinese business environment. *Organization Science*, 14(1), 69–80.
- Chung J., (2013) Corporate Responsibility, Accounting in Europe
- Choi T., & Linton T., (2011) Operations don't let your supply cahin control your business. *Harward business review*, volyme 89 issue 12
- Claesson A., Talve L., Bogucka K., Garzillo C., Hammerl M., Heberlein C., Paas D., Philipp A. & Robrech H., (2018) Tavoitteiden asettaminen. *Managing urban Europe*-25
- Clark K., (1989) Project scope and project performance: the effect of parts strategy and supplier involvement on product development  
*Management Sciences*, 35 (1) (1989), pp. 1247-1263

- Cuarvo-Cazzurra (2018) The Evolution of Business Groups' Corporate Social Responsibility. *Journal of business ethics*
- Dangelico R., & Pontrandolfo P., (2015) Being 'green and competitive': The impact of environmental actions and collaborations on firm performance. *Business strategy and the environment* pp. 413-430
- Dyer J., Cho D., & Chu W., (1998) Strategic supplier segmentation: The next "Best practice" in supply chain management. *Management review*
- Dyer J. H., & Chu W. (2000). The determinants of trust in supplier-automaker relationships in the U.S., Japan and Korea. *Journal of International Business Studies*, 31(2), 259–285.
- Eisenhardt, K. (1989), "Agency theory: an assessment and a review", *Academy of Management Review*, Vol. 14 No. 1, pp. 57-74.
- Ellram L. M., Edis, & Owen R. W. (1996) A case study of successful partnering implementation, *International Journal of Purchasing & Materials Management Fall96*, Vol. 32 Issue 4, p20-28-28
- Elkington J., (1998). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Gabriola Island: New Society Publishers
- Emerson, R. (1962), "Power-dependence relations", *American Sociological Review*, Vol. 27, pp. 31-41
- Epstein Marc J., & Roy M., (2001). "Sustainability in Action: Identifying and Measuring the Key Performance Drivers." *Long Range Planning* 34 (5): 585–604
- Eriksson P., Koistinen K. (2005) *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskus, Helsinki
- Ferrer M., Santa R., Hyland P., & Bretherton P., (2010) "Relational factors that explain supply chain relationships", *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 22 Issue: 3, pp.419-440
- Foerstl K., Reuter C., Hartmann E., & Blome C., (2010) Managing supplier sustainability risks in a dynamically changing environment—sustainable supplier management in the chemical industry *J. Purch. Supply Manag.*, 16 (2) (2010), pp. 118-130

Ford D., Gadde, L., Håkansson H., Lundgren A., Snehota, I., Turnbull, P. & Wilson, D. (1998) *Managing business relationships*. Chichester, John Wiley & Sons Ltd.

Fretty P., (2011) Partnering pays. *Industrial Distribution*, 90 (5) (2001), p. 13

Friedman M., (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, September 13, 32–33, 122–124.

Fu X., Zhu Q., & Sarkis J., (2012) Evaluating green supplier development programs at a telecommunications systems provider, *Int. J. Prod. Econ.*, 140 (1) (2012), pp. 357-367

Gildea, R., (1994). Consumer survey confirms corporate social responsibility affects buying decisions. *Public Relations Quarterly*

Gottberg A., Morris J., Pollard S., Mark-Herbert C., & Cook M., (2006) Producer responsibility, waste minimisation and the WEEE Directive: case studies in eco-design from the European lighting sector, *Sci. Total Environ.*, 359 (1) (2006), pp. 38-56

Govindan K., Khodaverdi R., & Jafarian A., (2013). "A Fuzzy Multi Criteria Approach for Measuring Sustainability Performance of a Supplier Based on Triple Bottom Line Approach." *Journal of Cleaner Production* 47: 345–354

Gueimondo-Canto A., Gonzalez-Benito J., & Garcia-Vazquez (2008) Competitive effects of co-operation with suppliers and buyers in the sawmill industry. *Emerald Group Publishing*

Gunasekaran A., Subramanian N., & Rahman S., (2015) Green supply chain collaboration and incentives: Current trend and directions. *Transportation research part E: Logistics and transportation review*, elsevier pp 1-10

Gundlach, Gregory T., Ravi S. Achrol, & John T. Mentzer (1995), "The Structure of Commitment in Exchange," *Journal of Marketing*, Vol. 59, No. 1, pp. 78-92.

Handfield R., Walton S., Sroufe R., & Melnyk S., (2002). "Applying Environmental Criteria to Supplier Assessment: A Study in the Application of the Analytical Hierarchy Process." *European Journal of Operational Research* 141 (1): 70–87

Hahn, A., Watts C., & Kim K., (1990). "The Supplier Development Program: A Conceptual Model." *Journal of Purchasing and Materials Management* 26 (2): 2–7.

Haksever A., Demir H., & Giran O., (2001) Assessing the benefits of long-term relationships between contractors and subcontractors in the UK. *Int J Constr Market*, 3 (1) (2001)

- Harmaala M-M., & Jallinoja N., (2012) Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta. Alma Talent Oy
- Heide, J. & John, G. (1990), "Alliances in industrial purchasing: the determinants of joint action in buyer-supplier relationships", *Journal of Marketing Research*, Vol. 27 No. 1, pp. 24-36
- Heide, J. & John, G. (1992), "Do norms matter in marketing relationships?", *Journal of Marketing*, Vol. 56 No. 2, pp. 32-44
- Hervani A., Helms M., & Sarkis J., (2005). "Performance Measurement for Green Supply Chain Management." *Benchmarking: An International Journal* 12 (4): 330–353
- Hollos D., Constantin B., & Foerstl K., (2011) Does sustainable supplier co-operation affect performance? Examining implications for the triple bottom line. *International Journal of Production Research*
- Hopkins M., (2004) Corporate social responsibility: An issues paper. Working paper no. 27. World Commission on the Social Dimension of Globalization, *International Labour Organization, Geneva, Switzerland, pp 41*
- Iloranta K., Pajunen-Muhonen H., (2015) Hankintojen johtaminen: Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Tietosanoma oy Helsinki
- Jiang Z., Henneberg S., Naudé P., (2011) "Supplier relationship management in the construction industry: the effects of trust and dependence", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 27 Issue: 1, pp.3-15
- Juutinen S., Steiner M-L., (2010) Strateginen yritys vastuu. WSOYpro Oy. Helsinki
- Kallio T., Nurmi P., (2006) Vastuullinen liiketoiminta Peruskysymyksiä ja esimerkkejä. Turun kauppakorkeakoulu, Esa print Tampere
- Kamran R., & Sean R. (2018) Incorporating dynamic concept into gradual efficiency: Improving suppliers in sustainable supplier development. *Journal of cleaner production* pp. 226-243
- Kelle P., Transchel S., & Minner S., (2009) Buyer-supplier cooperation and negotiation support with random yield consideration. *Science direct, Elsevier, international journal of production economics* pp. 152-159
- Kim K., Park S-H., Ryoo S., & Park S. K., (2010) Inter-organizational cooperation in buyer-supplier relationships: Both perspectives. *Elsevier, journal of business research* pp. 863-869

- Kim, K. (1999), "On determinants of joint action in industrial distributor-supplier relationships: beyond economic efficiency", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 16 No. 3, pp. 217-36
- Koskinen I., Alasuutari P., & Peltonen T. (2005) Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino, Tampere
- Krause D., Handfield R., & Scannell T., (1998) An empirical investigation of supplier development: reactive and strategic processes. *J. Oper. Manag.*, 17 (1998), pp. 39-58
- Lamming R., & Hampson J., (1996). "The Environment as a Supply Chain Management Issue." *British Journal of Management* 7: 45–62.
- Lankoski L., Halme M., (2011) Vastuullinen liiketoiminta. Gaudeamus Helsinki University press.
- Lankoski L., (2008) Vastuullisuus ja viimeinen rivi. Kirjallisuuskatsaus vastuullisuuden vaikutuksista yrityksen taloudelliseen menestymiseen. Julkaisuja 28. Helsinki: Työ-ja elinkeinoministeriö
- Large R., & Thomsen C., (2011) Drivers of green supply management performance: Evidence from Germany. *Journal of purchasing and supply management*. Elsevier pp. 176-184
- Larson P., (1994) Buyer-Supplier Co-operation Product Quality and Total costs. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*
- Lee S., & Carroll C., (2011) The emergence, Variation, and Evolution of Corporate Social Responsibility in the Public, 1980-2004: The exposure of Firms to Public Debate. *Springer Science+ Business Media*
- Lee H-S., Seo J-O., Park M., Ryo H-G., & Kwon S-S., (2009) Transaction-Cost-Based selection of appropriate general contractor-Subcontractor relationship type. *Journal of Construction engineering & management*
- Lovett, S., Simmons, L. C., & Raja, K. (1999). Guanxi versus the market: ethics and efficiency. *Journal of International Business Studies*, 30(2), 231–247.
- Lintukangas K., Kähkönen A-K., & Ritala P., (2016) Supply risks as drivers of green supply management. *Journal of Cleaner Production*. Volume 112, part 3 pp- 1901-1909

- Liu L., Zhang M., & Hendry L., (2017) Wang S., Supplier development practices of sustainability: A Multi-stakeholder perspective. *Business strategy and environment, volyme 27, issue 1*
- MacDuffie, J.P., & Helper, S.R., (1997). Creating lean suppliers: diffusing lean production throughout the supply chain. *California Management Review 39 (4), 118–151*.
- MacDuffie J.P. & Helper S. (2006) Collaboration in supply chains with and without trust. *Oxford University Press, Oxford*.
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal co-operation in organizations. *Academy of Management Journal, 38(1), 24–59*.
- Maignan, I., Hillebrand, B. & McAlister, D. (2002) Managing socially-responsible buying: how to integrate non-economic criteria into the purchasing process. *European Management Journal (20) no. 6, 641–648*
- Margolis J., & Walsh J., (2003) Misery Loves Companies. Rethinking Social Initiatives by business. *Administrative science quarterly 48*
- Metsämuuronen J., (2008) Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. Gummerus kirjapaino oy, Jyväskylä
- Moeller, S., Fassnacht, M. & Klose, S. (2006) A Framework for supplier relationship management (SRM). *Journal of Business-to-Business Marketing 13, 4, 70-71*
- Morgan, R.M. & Hunt, S.D. (1994), "The commitment-trust theory of relationship marketing", *Journal of Marketing, Vol. 58 No. 3, pp. 20-38*
- Nagati H., & Rebolledo C., (2013) Supplier development efforts: the suppliers' point of view *Ind. Market. Manag., 42 (2013), pp. 180-188*
- Narasimhan R., Kim S.W., & Tan K.C., (2008) An empirical investigation of supply chain strategy typologies and relationships to performance. *J. Manag. stud pp. 851-877*
- Niskala M., Pajunen T., & Tarni-Mani K., (2013) Yritysvastuu: raportointi- ja laskentaperiaatteet. ST- Akatemia oy, Helsinki
- Panwar, Rinne R., Hansen T. & Juslin H., (2006) Corporate Responsibility. Forest Products Society.
- Park-Poaps H. & Rees K., (2010) Stakeholder forces of socially responsible supply chain management orientation. *J. Bus. Ethics pp. 305-322*

- Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1987. Menetelmiä työhalun parantamiseksi. Keuruu: Otava.
- Porter M., & Van der Linde (1995) Toward a New Conception of the environment. Competitiveness Relationship. *Journal of economic perspectives*
- Prior, D. D. (2012) The effects of buyer-supplier relationships on buyer competitiveness. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27, 2, 100-114.
- Ramanathan U., Bentley Y., & Pang G., (2014) The role of collaboration in the UK green supply chains: an exploratory study of the perspectives of suppliers, logistics and retailers. *Journal of cleaner production. Elsevier pp. 231-241*
- Rohweder L., (2004) Yritysvastuu – kestävää kehitystä organisaatiossa. 1. painos WSOY Porvoo
- Sako, M., (2004). Supplier development at Honda, Nissan and Toyota: comparative case studies of organizational capability enhancement. *Industrial and Corporate Change* 13 (2), 281–308.
- Sandhya, G.D. & Mrinalini, N. (2004), “*Changing buyer-supplier relationships: reflections of dynamism and innovation in the automotive industry in India*”, *International Journal of Technology Management*, Vol. 23 Nos 1-3, pp. 155-7
- Sarkis J., Gonzalez-Torre., & Adenso-Diaz B., (2010) Stakeholder pressure and the adoption of environmental practices: the mediating effect of training. *J. Op. Manag pp. 163-176*
- Schiele, H. (2012) Accessing supplier innovation by being their preferred customer. *Research-Technology Management* 1, 44-50.
- Scott B., Partnering in Europe – incentive based alliancing for projects, Thomas Telford, London
- Sertifiointi.com (2018) Sertifiointi. [verkkodokumentti] [Viitattu 29.11.2018] saatavilla <https://sertifiointi.com/sertifiointi/>
- Sezen, B. & Yilmaz, C. (2007), “Relative effects of dependence and trust on flexibility, information exchange, and solidarity in marketing channels”, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 22 No. 1, pp. 41-5
- Shaffer, B. (1995). Firm-level responses to government regulation: Theoretical and research approaches. *Journal of Management*, 21(3)
- Sharma, A., Iyer, G., Mehrotra, A., & Krishnan, R. (2010). Sustainability and business-to-business marketing: A framework and implications. *Industrial Marketing Management*, 39

- Simatupang, T.M. & Sridharan, R. (2002), "The collaborative supply chain", *International Journal of Logistics Management*, Vol. 13 No. 1, pp. 15-30
- Smets L., Van Oorschot K., Langerak F., (2013) Don't trust trust: A Dynamic approach to controlling supplier involvement in new product development\*. *Journal of product innovation management* pp. 1145-1158
- Srinivasan, R. and Brush, T.H. (2006), "Supplier performance in vertical alliances: the effects of self-enforcing agreements and enforceable contracts", *Organization Science*, Vol. 17 No. 4, pp. 436-52
- Storey, J., Emberson, C. & Reade, D. (2005) The barriers to customer responsive supply chain management. *International Journal of Operations and Production Management* 25,3, 242-260.
- Syrjälä L., (1994) Tapaustutkimus opettajan ja tutkijan työvälineenä. Laadullisen tutkimuksen työpaja. Kirjapaino Westpoint oy, kirjayhtymä oy, Rauma
- Taubken, N., & Leibold, I. (2010). Ten rules for successful CSR communication. In M. Pohl & N. Tolhurst (Eds.), *Responsible business: How to manage a CSR strategy successfully* pp. 129–142. Chichester: Wiley.
- Trapp A., & Sarkis J., (2016) Identifying robust portfolios of suppliers: a sustainability selection and development perspective. *Journal of cleaner production, volume 112 part 3* pp. 2088-2100
- Yilmaz, C. & Kabadayi, E.T. (2006), "The role of monitoring in interfirm exchange: effects on partner unilateral cooperation", *Journal of Business Research*, Vol. 59 No. 12, pp. 1231-8
- Yin R., (1996) Case research. Design and Methods. Applied social research methods series. vol 5. London: Sage.
- Zaman, M., Yamin S., & Wong F., (1996) Environmental consumerism and buying preference for green products. In: *Proc. of the Australian Marketing Educators' Conference. Theory and Application. Volume II*. C. Riquier and B. Sharp, eds. Marketing Science Centre, Univ. of South Australia, Adelaide, Australia
- Zacharia Z., Nix N., & Lusch R., (2009) An analysis of supply chain collaborations and their effect on performance outcomes. *Journal of business logistics, vol 30, no. 2*



- Zhu Q., & Liu Q., Eco-design planning in a Chinese telecommunication network company: benchmarking its parent company. *Benchmarking an int. pp. 363-377*
- Zhu Q., & Sarkis J., (2004). Relationships between operational practices and performance among early adopters of green supply chain management practices in Chinese manufacturing enterprises. *Journal of Operations Management 22: 265–289.*
- Zhu Q., & Sarkis J., (2007) The moderating effects of institutional pressures on emergent green supply chain practices and performance. *Int. J. Prod. Res. pp.4333-4355*
- Zhu Q., Sarkis J., & Lai K.H., (2012) Examining the effects of green supply chain management practices and their mediations on performance improvements. *Int. J. Prod. pp 1377-1394*
- Zimmer K., Fröhling M., & Schultmann F., (2015) Sustainable supplier management – a review of models supporting sustainable supplier selection, monitoring and development. *International journal of Production research. Volyme 54, issue 5*
- Wong, A., Tjosvold, D. & Zhang, P. (2005), “*Supply chain relationships for customer satisfaction in china: interdependency and cooperative goals*”, *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 22, pp. 179-99
- Wolf J., (2014) The relationship between sustainable supply chain management, stakeholder pressure and corporate sustainability performance. *J. Bus. Eth. pp. 317-328*
- Yu, C. J., & Liao, T. (2008). The impact of governance mechanisms on transaction-specific investments in supplier-manufacturer relationships: A comparison of local and foreign manufacturers. *Management International Review, 48(1), 95–114*
- Xie E., Li Y., Su Z., & Teo H-H., (2010) The determinants of local suppliers` trust toward foregn buyers. *Management international review*

## LIITTEET

### Liite 1. Haastattelukysymykset

1. Miten vastuullisuus näkyy omassa työssänne?
2. Minkälaisia hankintoja yrityksenne tekee?
3. Onko teillä toimittajien kanssa yhteisiä pitkän aikavälin tavoitteita? Minkälaisia tavoitteita?
4. Miten ylläpidätte toimittajasuhteitanne? Kommunikoitteko esim. toimittajan kanssa?
5. Pyrittekö kehittämään yhteistyösuhteitanne?
6. Onko yhteistyösuhteiden kehittämisessä esiintynyt haasteita?
7. Onko toimittajan ja teidän välinen luottamus kehittynyt yhteistyön edetessä? Jos kyllä, näkyykö ero aikaisempaan jossakin toiminnassa?
8. Minkälaisia hyötyjä toimittajayhteistyöllä olette saaneet?
9. Näkyvätkö nämä hyödyt jotenkin teidän toiminnassa?

#### Vastuullisuus

10. Mitä vastuullisuus tarkoittaa teidän yrityksellenne?
11. Muodostaako vastuullisuus ristiriitoja joidenkin muiden arvojenne kanssa?
12. Onko teillä olemassa kehityssuunnitelmia toimittajayhteistyön vastuullisuuteen liittyen?
13. Tarkkailetteko jotenkin sitä, miten vastuullisesti toimittajanne toimii? entä toimittajien toimittajia?
14. Oletteko tehneet yhteistyötä toimittajien kanssa vastuullisuuden kehittämiseksi? esim. jakamalla tietoa, tai osaamisen arvioinnilla
15. Miten ympäristövastuu otetaan huomioon toimittajayhteistyössänne?
16. Miten sosiaalinen vastuu otetaan huomioon toimittajayhteistyössänne?
17. Koetteko vastuullisuuden kilpailuedun lähteenä? Entä maineriskinä, jos yrityksenne ei toimi vastuullisesti?