



**LUT School of Business and Management**

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

Talousjohtaminen

**Vastuulliset hankinnat huonekalualalla**  
**Responsible Purchases in the Furniture Sector**

20.2.2019

Tekijä: Topias Strömberg

Ohjaaja: Maija Hujala

## TIIVISTELMÄ

<b>Tekijä:</b>	Topias Strömberg
<b>Tutkielman nimi:</b>	Vastuulliset hankinnat huonekalualalla
<b>Akateeminen yksikkö:</b>	School of Business and Management
<b>Koulutusohjelma:</b>	Kauppatiede / Talousjohtaminen
<b>Ohjaaja:</b>	Maija Hujala
<b>Hakusanat:</b>	Vastuullisuus, hankinnat, huonekaluala

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää niitä seikkoja, miten vastuullisuus ilmenee Stemma Oy:ssä, joka on suomalainen huonekalualan ketju. Pääpaino tutkimuksessa on siinä, miten vastuullisuus näkyy niissä käytänteissä, jotka ohjaavat hankintaprosessia. Lisäksi tarkoituksena on tunnistaa tekijöitä, jotka edistävät tai hidastavat yrityksen siirtymistä aikaisempaa vastuullisempaan toimintaan.

Teoriaosuus muodostuu aikaisemmista tutkimuksista sekä vastuullisuuteen ja hankintaan liittyvistä viitekehysistä. Tutkimusaineisto puolestaan koostuu kolmen Stemma Oy:n hankintapäällikön haastattelusta, jotka kerättiin teemahaastatteluin. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena ja kerättyä aineistoa analysoidaan sisällönanalyysi-menetelmällä.

Suomalaiselle huonekalualan toimijalle on tyypillistä toiminta, jossa turvaudutaan suuriin kansainvälisiin välittäjiin sen sijaan, että tehtäisiin suoraa yhteistyötä esimerkiksi aasialaisten valmistajien kanssa. Näin omat resurssit voidaan käyttää viisaammin eikä vastuullisuudesta varmistumisesta luovuta kuitenkaan aivan täysin. Vastuullista toimintaa edistävien tekijöiden huomataan olevan lähtöisin pääosin yrityksen ulkopuolelta kuten asiakkaiden preferensseistä. Siirtymää hidastavat tekijät liittyvät enemmän yrityksen sisäisiin toimintamalleihin ja vaikka hankinnasta vastaavilla henkilöillä onkin sisäinen motivaatio toimia vastuullisesti, ajaa kustannusnäkökulma usein edelle.

## ABSTRACT

**Author:** Topias Strömberg  
**Title:** Responsible Purchases in the Furniture Sector  
**School:** School of Business and Management  
**Degree programme:** Business Administration / Financial Management  
**Supervisor:** Maija Hujala  
**Keywords:** Corporate responsibility, purchasing, furniture industry

The objective of this bachelor's thesis is to examine how sustainability appears in Stemma Ltd, which is a Finnish company in furniture retail sector. The main point is in those practices that guide the procurement process and how sustainability is linked to it. In addition, this research aims to identify drivers and barriers to even more sustainable purchasing.

The theoretical part consists of previous studies as well as sustainability and procurement frameworks. The research material was collected with semi-structured interviews of three purchasing managers in Stemma Ltd. The study was carried out as a case study and the collected material was analyzed using the content analysis method.

A typical company in the Finnish furniture sector is characterized by the use of large international brokers instead of direct cooperation with, for example, Asian manufacturers. This way they can use their resources more effectively without completely abandoning the sustainability and its ensuring. The factors driving towards sustainable behavior are found to be external to the company, for example the preferences of the customers. On the other hand, the barriers are more related to internal matters. Even though the people responsible of the purchasing have an interior motivation to act sustainably, the cost perspective is often seen as more important.

# SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO .....	1
1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat.....	2
1.2 Tutkimuksen rajaukset.....	3
1.3 Tutkimuksen rakenne .....	3
2. VASTUULLISUUS YRITYSTOIMINNASSA .....	5
2.1 Vastuullisuus hankintatoimessa .....	5
2.1.1 Yrityksen yhteiskuntavastuu .....	6
2.1.2 Toimittajanvalinnan kriteereitä.....	9
2.1.3 Kannustimia vastuulliseen toimintaan .....	13
2.1.4 Esteitä vastuulliseen toimintaan .....	15
2.2 Huonekalukauppa Suomessa .....	17
2.3. Stemma-ketju.....	19
3 TUTKIMUSMENETELMÄ JA -AINEISTO.....	20
3.1 Tutkimusmenetelmä .....	20
3.2 Aineiston kerääminen .....	21
4 VASTUULLISUUS STEMMA-KETJUN HANKINNOISSA.....	23
4.1 Vastuullisuuden ilmeneminen Stemmassa.....	23
4.2 Vastuullisuuden kannustimet, esteet ja hyödyt.....	26
5 YHTEENVETO .....	28
5.1 Johtopäätökset .....	29
5.2 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusaiheet .....	31
LÄHDELUETTELO .....	32

## **LIITTEET**

Liite 1. Haastattelukysymykset

### **Kuviot**

Kuvio 1. Triple bottom line - malli

Kuvio 2. Pelkistetty toimittajanvalintaprosessi

Kuvio 3. Vuoden 2016 markkinaosuudet

### **Taulukot**

Taulukko 1. Vastuullisen toimittajanvalinnan kriteereitä

Taulukko 2. Motivaation lähteitä

Taulukko 3. Esteitä vastuullisuuteen

Taulukko 4. Vastuullisuuden ilmenemismuotoja Stemmassa.

Taulukko 5. Vastuullisuuden kannustimia sekä hidasteita Stemmassa.

## 1. JOHDANTO

Nykykuluttaja muuttuu jatkuvasti suuntaan, jossa vastuullisuutta, ympäristöystävällisyyttä sekä kestävyyttä arvostetaan yhä enemmän. Yritykset eivät siis voi sivuuttaa asiakkaidensa preferenssien kehittymistä, jos ne haluavat pysyä kilpailussa mukana ja säilyttää liiketoimintansa kannattavana. Vastuullisen toiminnan sivuuttaminen voi vahingoittaa yrityksen imagoa (Phillips & Caldwell 2005, 366-367), mutta ottamalla sen osaksi liiketoimintaa voi yrityksen kilpailuasema kohentua (Carter 2005, 186). Stanland, Lwin ja Murphy (2011, 53) painottavat maineen tärkeyttä jokaisen yrityksen toiminnassa, joten yritysjohto on kiinnitettävä sen kehittämiseen ja säilyttämiseen erityistä huolta. Jatkuvasti aikaisempaa valveutuneemmat kuluttajat kiinnittävät huomiota mediassa leviäviin tietoihin yritysten rikkomuksista tai epäeettisistä toimintatavoista, joten hankintaketjun ja yhteistyökumppaneiden vastuullisuuteen on syytä kiinnittää tarkempaa huomiota.

Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2018, 53) esittämän määritelmän mukaan hankinta tarkoittaa niitä yrityksen toimia, joilla se pyrkii hyödyntämään toimittajamarkkinoiden tarjoamia mahdollisuuksia tavalla, joka tyydyttää asiakkaan tarpeita mahdollisimman laaja-alaisesti. Asiakkaan toiveet ja niiden täyttäminen ovat keskiössä tämän päivän yrityksillä. Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2018, 25) kirjoittavat myös, että toimittajanvalinnalla on vaikutusta liikevaihtoon monen eri vaikuttimen kautta. Perinteisesti toimittajia arvioidaan suoraan rahallisesti ilmoitettavilla mittareilla, kuten hinnalla, mutta muutos ihmisten asenteissa pakottaa myös yritykset muuttamaan käytäntöjään.

Vastuullisuus on noussut tärkeäksi kriteeriksi arvioitaessa mahdollisia yhteistyökumppaneita, joilta lopputuotteen komponentteja hankitaan. Aiheen ajankohtaisuus on ilmennyt monina tutkimuksina ja päättötöinä, joista jokainen käsittelee ilmiötä hieman omalta kannaltaan, esimerkiksi päivittäistavarakauppojen (Karkia 2018 sekä Väänänen 2016) näkökulmasta. Tässä työssä keskitytään vastuullisten hankintojen toteutumiseen huonekalujen vähittäismyyntiä harjoittavassa suomalaisessa ketjussa.

## 1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, kuinka vastuullisuus ilmenee kohdeyritykseksi valikoituneessa huonekalualan toimijassa. Erityisesti pyrkimyksenä on myös kartoittaa seikkoja, jotka ohjaavat hankintaa sekä toimittajanvalintaprosessia kohti vastuullisempaa lopputulosta. Tarkoituksena on selvittää kuinka yritys ymmärtää vastuullisuuden ja kuinka se pyrkii varmistamaan vastuullisuuden toteutumisen. Vastuullisuusnäkökulma on noussut perinteisten, pääosin puhtaasti taloudellisten toimittajanvalintaa ohjaavien kriteereiden rinnalle. Tutkimuksessa pyritään tarkastelemaan sitä, ulottuuko vallitseva trendi myös kohdeyritykseen. Huomiota kiinnitetään myös mahdollisiin esteisiin, jotka hankaloittavat vastuullisen kumppanin valintaa. Näiden rajausten pohjalta tutkimuskysymyksiksi valikoituivat seuraavat:

Päätutkimuskysymys:

*Miten vastuullisuus ilmenee hankinnoissa huonekalualalla?*

Alatutkimuskysymykset:

*Mitkä tekijät ohjaavat kohti vastuullisempaa toimintaa?*

*Mitkä tekijät estävät siirtymistä kohti vastuullista hankintaa?*

Kysymyksiin pyritään löytämään vastauksia haastattelemalla organisaation keskeisiä henkilöitä. Saatuja tuloksia pyritään vertaamaan aikaisempiin tutkimuksiin. Tutkimuksen kohteena on yksittäinen tilanne, joten sen analysointi on tehokkainta suorittaa sisällönanalyysillä. Se on menetelmä, joka sopii tilanteisiin, joissa tutkittava kohde on ainutkertainen. Tuomen ja Saarijärven (2002, 105) mukaan menetelmälle on ominaista erojen ja yhtäläisyyksien etsiminen kerätystä aineistosta. Haastattelut ovat niin ikään ainutkertaisia, joten niiden analysoimiseen ei voi varautua ja niiden perusteella selviävät asiat ovat etukäteen mysteeri. Tämän takia on kerättävän aineiston sisältöä analysoitava täysin uusin silmin. Tärkeimpänä seikkana on löytää huonekalualaan liittyviä mahdollisia erityispiirteitä ja selvittää kuinka vastuullisuus

ylipäättään ilmenee alan hankintakäytänteissä. Tavoitteena on myös avata tapoja, joita käytetään vastuullisen toiminnan onnistumisen varmistamiseksi.

## **1.2 Tutkimuksen rajaukset**

Vastuullisuus yksinään on käsitteenä erittäin laaja ja monesta näkökulmasta tutkittu, joten aihetta on syytä rajata. Tässä tutkimuksessa keskitytään erityisesti tarkasteluun yrityksen yhteiskuntavastuun sekä sen eri ulottuvuuksien kannalta painottaen sosiaalista sekä ekologista ja jättäen taloudellinen näkökulma pienemmälle huomiolle. Yleisenä teemana on hankintojen vastuullisuus suomalaisessa, huonekalualalla toimivassa ketjussa. Päättökysymys voidaan käsittää melko laajana kokonaisuutena. Rajaavana teemana on vastuullisuuden vaikutus toimittajan valinnassa. Omalta osaltaan myös alatutkimuskysymykset asettavat rajoitteita estämään tutkimuksen turhan rönsyilemisen.

Kirjoittajan olemassa olevien kontaktien sekä työhön käytettävissä olevan rajallisen ajan takia tutkimus käsittelee ainoastaan yhtä suomalaista huonekalujen vähittäismyyntiä harjoittavaa yrityskehitystä. Tutkimuksen johtopäätöksiä ei siis voi yleistää koko Suomen tasolle, mutta niistä voidaan saada suuntaa antavia tuloksia.

## **1.3 Tutkimuksen rakenne**

Tutkimus rakentuu 5 pääluvun ympärille. Aluksi käydään läpi vastuullisuutta yleisellä tasolla. Tämä on niin kutsuttu teoriaosa, jossa käsitellään ensin vastuullisuuden teoriaa erityisesti sen taloudellisen, ekologisen ja sosiaalisen ulottuvuuden kannalta. Sen jälkeen avataan nimenomaan hankintojen vastuullisuutta sekä niitä seikkoja jotka kannustavat vastuullisuuteen ja toisaalta estävät sitä. Katsaus pohjautuu vahvasti aikaisempaan tieteelliseen kirjallisuuteen ja luvussa luodaan perusta itse tutkimukselle. Tutkimusta ohjaavien käsitteiden määrittelyn jälkeen suoritetaan katsaus huonekalualan tilaan ja yleiseen toimintaan Suomessa. Myös kohdeyrityksen asemaa arvioidaan pintapuolisesti. Teoriaosan jälkeen kuvaillaan kerättyä aineistoa sen yleispiirteiden ja keräämisen kannalta. Lukuun kuuluu myös käytettyjen tutkimus- sekä analysointimenetelmien esittely. Tutkimuksen teoreettisen pohjan asettamisen



jälkeen alkaa työn keskeisin osa - empiriaosa, jossa esitellään varsinaiset aineiston analysoinnin perusteella saadut tulokset. Lopussa tulokset tiivistetään ja keskeisimmät johtopäätökset esitetään, minkä lisäksi tarjotaan suuntia jatkotutkimukselle.

## 2. VASTUULLISUUS YRITYSTOIMINNASSA

Vastuullisuudelle ei ole yksikäsitteistä määritelmää, kuten Berns, Townend, Kayat, Balagopal, Reeves, Hopkins ja Kruschwitz (2009, 21) laajassa haastattelututkimuksessaan osoittivat. Linton, Klassen ja Jayaraman (2007) määrittelevät vastuullisuuden sellaisena raaka-aineiden käyttönä, joka tyydyttää nykypäivän tarpeet vaarantamatta tulevien sukupolvien mahdollisuuksia samojen tarpeiden tyydyttämiseen. Savitz ja Weber (2006) liittävät vastuullisuuden yritysmaailmaan sanomalla vastuullisen yrityksen olevan sellainen, joka luo arvoa sidosryhmilleen ympäristöystävällisellä tavalla samalla parantaen ympäröivien ihmisten elämänlaatua. Kuitenkin, Berns et. al (2009) tutkimuksesta selviää, että vaikei vastuullisuudelle ole selvää määritelmää, sitä pidetään kiistattomasti tärkeänä asiana, johon on syytä kiinnittää erityistä huomiota.

### 2.1 Vastuullisuus hankintatoimessa

Kilpailun kasvaminen ja laajeneminen on pakottanut kehittyneiden maiden yritykset ulkoistamaan lähes kaiken paitsi varsinaisen ydintoimintonsa tavoitellessaan mahdollisimman alhaisia tuotantokustannuksia sekä kilpailuetua. Tästä syystä hankintaketjut ovat muuttuneet aikaisempaa monimutkaisemmiksi ja kansainvälisemmiksi tehden sen hallinnasta ja tuntemisesta huomattavasti hankalampaa. Yhdessä näiden tekijöiden kanssa ulkoisten sidosryhmien aiheuttamat vaatimukset hankaloittavat vastuullisen hankintaketjun muodostamista ja hallintaa (Owusu & Vaaland 2012, 154; 161). Samaan aikaan tieto liikkuu nopeammin ja internetin kehityksen sekä sitä hyödyntävien laitteiden hinnan alenemisen myötä ihmiset saavat aikaisempaa helpommin tiedon yrityksen laiminlyönneistä. Useampi kuin joka kolmas Berns et. al (2009) toteuttamaan kyselyyn vastanneista koki vastuullisen toiminnan parantavan yrityksen imagoa ja brändiä, kun vastaavasti vain hieman alle kymmenesosa kertoi sen tuovan kustannussäästöjä tai parantavan kilpailuetua. Fombrun ja Shanleyn (1990, 240) mukaan media on aktiivinen toimija, joka muovaa saatavilla olevaa informaatiota sen sijaan, että olisi vain passiivinen uutisten raportoija.

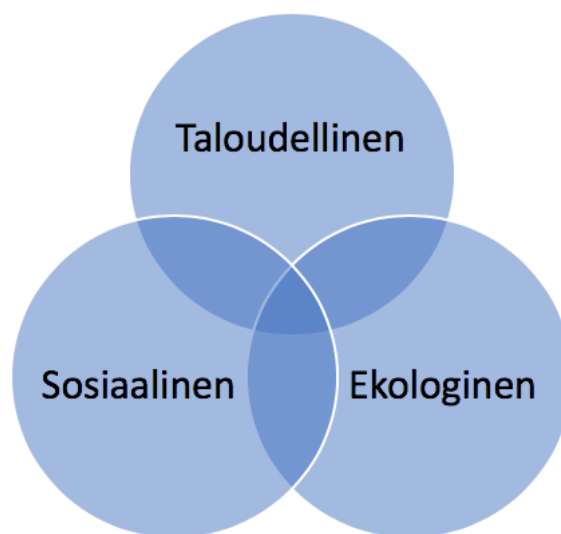
Giunipero, Hooker ja Denslow (2012) määrittelevät vastuullisen hankintatoimen niiksi jatkeiksi perinteiseen hankintatoimeen, joiden avulla sosiaalinen, ekologinen sekä taloudellinen näkökulma arvon luonnissa otetaan mukaan hankintaketjun hallintaan, arviointiin sekä valintaan. Perinteisesti hankintatoimi on keskittynyt lähes yksimaan kustannusten ympärille valittaessa ja arvioitaessa toimittajia (Monczka, Trent & Handfield 2005, 207). Hanfield, Walton, Sroufe sekä Melnyk (2002) osoittivat, että vastuullisuus on nousemassa yhdeksi tärkeäksi huomioitavaksi seikaksi arvioitaessa toimittajia. Vaikka kirjallisuudesta onkin selvästi löydettävissä todisteita siitä, että vastuullinen toiminta edesauttaa arvonluomisessa, on kuitenkin taloudellinen näkökulma se, joka lopulta sanelee suunnan (Giunipero et. al 2012)

Vastuullisuus on läsnä yrityksen eri toiminnoissa yhä tiukemmin. Ilmastonmuutos on yksi suuri taustatekijä, joka kannustaa tai jopa pakottaa yrityksiä miettimään toimintojaan uusilla tavoilla. Jos yrityksen hankinnat toteutetaan tavalla, joka ei tue kestävästä kehitystä, vaan pikemminkin edistää ilmastonmuutosta, on tämä yritys epäsuorasti edistämässä ihmisten terveyden tai ravinnonlähteiden heikentymistä (Tynkkynen & Berninger 2017, 70). Yritysten päätöksillä on siis erittäin kauaskantoiset vaikutukset, eikä vastuullisuuden merkitystä voi väheksyä.

### 2.1.1 Yrityksen yhteiskuntavastuu

Yhteiskuntavastuu tarkoittaa yrityksen sekä yhteiskunnan välistä suhdetta, eli sitä, miten osapuolet toimillaan pyrkivät kansalaisten ja ympäristön hyvinvoinnin parantamiseen (Harmaala & Jallinoja 2012, 14). Yhteiskuntavastuulle ei ole olemassa yhtä yksiselitteistä määritelmää, mutta ehkä parhaiten ilmiötä kuvaa Suomen Elinkeinoelämän Keskusliiton käyttämä termi; vastuullinen yritystoiminta. Määritelmän hankaluutta kuvaa kuitenkin esimerkiksi Dahlsrud (2008), joka esittelee 37 toisistaan poikkeavan määritelmän listan. Yritykselle jääkin siis melko vapaat kädet määritellä juuri ne ilmenemismuodot, joita se päättää toteuttaa. Euroopan Komissio (2002) määrittelee yritysten yhteiskuntavastuun vapaaehtoisiksi toimiksi, joilla ne yhdistävät sekä sosiaaliset- että ympäristöhuolensa päivittäisiin liiketoimintoihinsa. Vapaaehtoisuus on merkittävin sana. Vaikka yhteiskunnat pyrkivätkin lakien, säädösten tai asetusten keinoin ohjaamaan kohti vastuullisempaa toimintaan, on

annettava huomiota myös yritysten vapaaehtoisille toimille. Yritysten yhteiskuntavastuu onkin siis hieman harhaanjohtava termi, koska yritykset eivät ole yksin vastuussa koko yhteiskunnasta, vaan ne ovat paloja kokonaisuuksissa kuten muutkin (Ketola 2005, 10). Yritykset vaikuttavat päätöksillään toiminta-alueensa talouteen, luontoon sekä ihmisiin. Tämä jako juontaa Elkingtonin (1998) luomasta *triple bottom line*-viitekehystä, jonka kolme osa-alueetta ovat *People*, *Planet* sekä *Profit*. Tässä työssä nämä vastuualueet suomennetaan sosiaaliseksi, ekologiseksi ja taloudelliseksi ulottuvuudeksi, jotka yhdessä muodostavat perustan vastuulliselle toiminnalle. Alla Kuvio 1 havainnollistaa tätä viitekehystä.



Kuvio 1. Triple Bottom Line - malli. Mukailleen Elkington (1998)

Taloudellinen vastuu on ehkä keskeisin kolmesta ulottuvuudesta. Sitä pidetään osaltaan myös itsestään selvänä, koska omistajiensa tarpeiden tyydytys on monen länsimaisen yrityksen toiminnan pääasiallinen tarkoitus (Ketola 2005, 32). Harmaalan ja Jallinojan (2012) mukaan tuottaakseen taloudellista hyvinvointia ympäröivälle yhteiskunnalleen on yrityksen oltava kannattava sekä toimintakykyinen erityisesti pitkällä aikavälillä. Taloudellisen toiminnan onnistuminen tarjoaa pohjan yrityksen muille toimille ja ylipäätään mahdollisuuden toteuttaa vastuullisia käytäntöjä muilla osa-alueilla. Jos yrityksen toiminta ei ole kannattavalla pohjalla, ei sillä riitä resursseja panostaa vastuullisiin ratkaisuihin, eikä sen voida olettaa olevan elossakaan kovin kauaa tekemässä kyseisiä ratkaisuja. Niskala, Pajunen ja Tarna-Mani (2009, 19) listaavat sidosryhmiin kohdistuviksi taloudellisiksi vaikutuksiksi muun muassa palkkojen maksun työntekijöille sekä verojen maksun yhteiskunnalle.

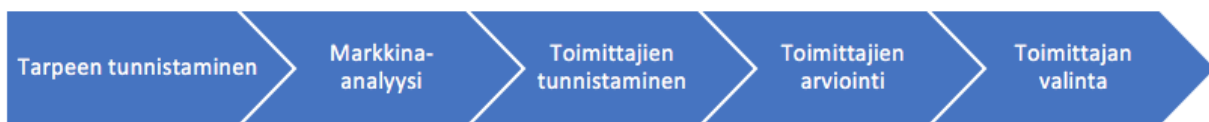
Ekologinen ulottuvuus käsittää nimensä mukaisesti ympäristöön liitettäviä seikkoja. Saasteet eivät tunne valtioiden rajoja, joten vaikka yritys päättäisikin toimia kehitysmaissa, yltyvät vaikutukset aina kotimaahan saakka. Myös ainoastaan paikallisesti ilmenevät vaikutukset heijastavat yritysten merten takaisin kotimaihin esimerkiksi pakolaiskriiseinä tai luonnonkatastrofeina, joiden ratkaisemiseen ne joutuvat osallistumaan maksamalla erilaisia kehitysapuja. (Ketola 2005, 46) Ilomäki, Tuomainen ja Kautto (2007, 9-10) kutsuvat ekologista ulottuvuutta ympäristövastuiksi ja jakavat sen oikeudelliseen sekä moraaliseen vastuuseen. Oikeudellisella vastuulla he tarkoittavat julkisen vallan asettamia velvoitteita, kun taas moraalisen vastuun kuvataan olevan sidoksissa ympäröivään yhteiskuntaan. Tutkiessaan kymmentä maailman suurinta vähittäiskauppaa, Jones, Comfort ja Hillier (2011, 256) huomasivat, että niiden raportointitavoissa oli suuria eroja, mikä teki vertailusta hyvin hankalaa. Vaikka lait ja säädökset asettavatkin rajoitteita, niin usein yritykset voivat kuitenkin melko vapaasti määritellä kuinka paljon ne haluavat tehdä niin sanotusti "ylimääräistä hyvää".

Sosiaalinen vastuu sisältää varsinaisen yrityksen lisäksi myös sen koko toimitusketjun työntekijöiden olot sekä mahdollisuudet, minkä lisäksi se kattaa ne tavat, miten yritys kohtelee niitä paikallisyhteisöjä, joissa se on läsnä (Tynkkynen & Berninger 2017, 70). Ketolan (2005, 40) mukaan yrityksellä on oman henkilöstönsä tai paikallisten asukkaiden lisäksi vastuu myös esimerkiksi tavarantoimittajistaan, alihankkijoistaan sekä urakoitsijoista. Ketola jatkaa ja kuvaa sosiaalisen ulottuvuuden olevan osittain lakisääteistä ja nojaavan erityisesti ihmisoikeuslakeihin, mutta jättävän kuitenkin tilaa yrityksille toteuttaa omia sosiaalisia arvojaan. Näitä voivat olla esimerkiksi henkilöstön osaamisesta ja hyvinvoinnista huolehtiminen (Niskala et. al 2009, 19) tai hyväntekeväisyyden harjoittaminen (Hanikka, Korpela, Mähönen & Nyman 2007). Sosiaalinen vastuu käsittää eri maissa eri asioita. Kun Suomessa, tai muissa kehittyneissä maissa, voidaan keskittyä työntekijöille tarjottaviin lisähyvinvointia tuoviin palveluihin, on tilanne varsin erilainen vielä kehittyvissä valtioissa. Suomessa lapsityövoiman käyttämättömyys on itsestäänselvyys, mutta sitä joudutaan valvomaan tarkemmin työskenneltäessä yhteistyökumppaneiden kanssa, jotka toimivat kehitysmaissa.

Edellä käsiteltiin pääosin niitä vaikutuksia, joita yrityksen toiminnalla on sitä ympäröivään yhteiskuntaan. Tutkimuksessa pyritään selvittämään tarkemmin sosiaalisen ja ekologisen ulottuvuuden ilmenemistä jättäen taloudellisen ulottuvuuden tarkastelu vähemmälle. Seuraavaksi avataan niitä yrityksen päätöksentekoon vaikuttavia seikkoja, joiden myötä yrityksen toiminta muuttuu kohti vastuullisempaa jokaisella kolmella ulottuvuudella arvioituna.

### 2.1.2 Toimittajanvalinnan kriteereitä

Tässä osassa keskitytään toimittajan valintaan liittyviin kriteereihin. Tätä vaihetta normaalisti edeltävät hankintaprosessin osat kuten tarpeen tunnistaminen tai markkinakartoitus kuvataan vain pintapuolisesti. Pelkistetty hankintaprosessi esitetään kuviossa 2.



Kuvio 2. Pelkistetty hankintaprosessi. Mukailten Novack & Simco (1991, 149).

Hankintaprosessi lähtee liikkeelle siitä, kun joku yrityksen työntekijä huomaa tarpeen ja välittää tiedon eteenpäin. Tämän jälkeen hankinnasta vastaavat henkilöt ottavat prosessin haltuunsa ja suorittavat ensin markkina-analyysin tunnistaakseen mahdollisimman monta potentiaalista toimittajavaihtoehtoa, minkä jälkeen löydettyjä toimittajia pyritään arvioimaan ennen lopullista päätöstä. Nyt tarkastellaan tarkemmin edellä esitetyn kuvion neljättä ja viidettä kohtaa, eli niitä tekijöitä joiden perusteella yritys valitsee toimittajansa sekä siihen, miten vastuullisuus ilmenee näissä tekijöissä. Monczka et al. (2005) huomauttavat, että ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa arvioida ja valita toimittajia, mutta hankintaprosessin kokonaisvaltaisena tavoitteena tulisi olla ostoriskin laskeminen ja hyödyn maksimoiminen.

Toimintojen ulkoistaminen perustuu siihen ajatukseen, että keskittymällä vain muutamaan ydinkyvykkyyteen ja hankkimalla vähemmän tärkeitä resurssit muualta, yritys voi parantaa kannattavuuttaan tai tehokkuuttaan (Iloranta & Pajunen-Muhonen

2018, 169). Näin toimimalla yritys voi keskittyä varsinaisen ydinosaamisensa kehittämiseen, kustannussäästöjen löytämiseen tai kilpailuedun luomiseen. Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2018,180;185) mukaan ulkoistamisella ei kuitenkaan ole itsessään arvoa, jos se toteutetaan huolimattomasti. He myös toteavat, että mitä pidempi suhde toimittajan kanssa ollaan muodostamassa, sitä enemmän olisi valintaprosessiin käytettävä aikaa ja vaivaa. Toimittajan valinnassa käytettävät kriteerit on valittava niin, että ne ovat perusteltavissa yrityksen strategialla.

Yrityksen toiminta rakentuu siis taloudellisille arvoille, joten se tekee myös vastuullisuuteen liittyvät päätökset pääosin taloudellisten näkökulmien pohjalta. Kuitenkin monet yritykset miettivät sekä eettisiä kysymyksiä että sidosryhmiensä toiveita omassa vastuullisuudessaan. (Harmaala & Jallinoja 2012) Perinteisiä kriteereitä toimittajalle ovat olleet esimerkiksi hinta, laatu sekä toimitusvarmuus. Kuluttajien valveutumisen ja vastuullisuuden merkityksen korostuminen on kuitenkin luonut muitakin kuin taloudelliseen ulottuvuuteen liittyviä kriteereitä. Tanskasen (2018) mukaan valtaosa yritysten kannattavuudesta ja kilpailukykyistä on lähtöisin organisaation ulkopuolelta hankituista resursseista ja materiaaleista. Tämän takia onkin erittäin tärkeää, että yritykset kiinnittävät suurta huomiota siihen mitä ja miten ne hankkivat. Hankintatoimi on perusta koko yrityksen toiminnalle ja yrityksen toimittajaketjun jokainen osa on mukana luomassa kuvaa lopputuotteesta, joten mikäli tavarantoimittajat eivät toimi vastuullisella tavalla, asettaa se koko ketjun vastuullisuuden kyseenalaiseksi.

Bai ja Sarkis (2010) huomaavat, että perinteisesti valittaessa toimittajia, on sosiaalinen ja ympäristöllinen näkökulma jätetty huomioimatta. Sureeyatanapas, Sriwattananusart, Niyamosoth, Sessomboon ja Arunyanart (2018) puolestaan toteavat kirjallisuuskatsauksensa perusteella, että viime vuosikymmenien aikana hinta, laatu sekä toimitusvarmuus ovat olleet yleisimmin käytetyt kriteerit valittaessa ja arvioitaessa toimittajia. Heidän mukaansa hintaa ei kuitenkaan ole pidetty tärkeimpänä kriteerinä vaan kaksi muuta ovat vaikuttaneet hankintapäätökseen enemmän. Ympäristön suojeleminen sekä sosiaaliset arvot ovat nousseet huolenaiheeksi, eikä niihin voida vaikuttaa ainoastaan perinteisillä toimittajan kriteereillä. Bain ja Sarkisin (2010) mukaan tämä yhteiskunnallinen muutos on nostanut tarpeen kestävien kriteereiden kehittämiseksi ja käyttämiseksi entistä

tärkeämmäksi. Toiminta voi Bansalin (2005) mukaan olla vastuullista vain silloin, jos jokainen Triple Bottom Line-mallin ulottuvuuksista otetaan huomioon, eikä mitään niistä nosteta turhaan toisten yläpuolelle.

Toimittajalta voidaan myös edellyttää valmistusmateriaalien tehokasta käyttöä, uusien ja parempien valmistusmenetelmien kehittämistä, kestäväää jätteidenkäsittelyä tai tehokasta keskustelua omien työntekijöidensä kanssa, jotta vastuullisuudelle asetetut reunaehdot saadaan täytettyä (Govindan et. al 2016, 355). Aivan kuten taloudellisten, niin myös sosiaalisten tai ekologisten kriteereiden taustalla on tavoite kilpailuedun saavuttamisesta tai säilyttämisestä. Ketolan (2005, 47) mukaan juuri mahdolliset suuremmat markkinaosuudet, parempi imago tai uusien yhteistyökumppaneiden houkuttelu onkin pääaasiallinen motivaattori vastuulliselle toiminnalle. Yritysten sidosryhmien kasvanut huoli ympäristön rappiota kohtaan on saanut yritykset esimerkiksi kehittämään saasteidenhallintajärjestelmiä sekä parantamaan materiaalien uudelleenkäyttöä ja jätteiden kierrätystä (Grover et al. 2016) He listaavat mahdollisiksi kriteereiksi myös muun muassa jäteveden käsittelyn, ympäristöystävällisten valmistusmenetelmien käytön ja pakkausmateriaalien järkevän käytön. Bansal (2005) varoittaa, että jos ihmisten toimet vaarantavat luonnon hyvinvoinnin, vaarantuu samalla myös ihmiskunnalle tärkeiden resurssien kuten ilman, veden ja ruoan puhtaus.

Bansal (2005) toteaa, että ihminen kaipaa perustarpeidensa tyydyttämisen lisäksi esimerkiksi terveyttä, poliittista vapautta sekä hyvää terveydenhuoltoa. Yritys voi Govindanin, Shankarin ja Kannanin (2016) mukaan vaatia toimittajiltaan esimerkiksi osallistumista paikallisen koulutuksen tai työllistämishjelmien kehittämiseen joko rahallisesti tai uusia ideoita aktiivisesti kehittämällä. He mainitsevat mahdollisiksi tavoiksi toteuttaa vastuullisuuden sosiaalista ulottuvuutta myös asenteita ympäristöystävällisempään suuntaan muuttamaan pyrkivien kampanjoiden toteuttamisen paikallisyhteisössä. Grover, Grover, Rao ja Kejriwal (2016) toteavat, että yrityksen osallistuminen erilaisiin sosiaalisiin hankkeisiin, institutionaalisten kampanjoiden ja koko elämän mittaista oppimista tukevien ohjelmien tukemiseen sekä joustavan työilmapiirin luomiseen, jossa ei suvaita ihmisoikeusrikkaita kuten syrjintää tai lapsityövoimaa, on tärkeää sen sosiaalisen vastuun täyttämiseksi.



Vastuullisten vaikuttimien tutkimus onkin viime vuosina nostanut päätään. Monet yritykset ovat päättäneet herätä vallitsevaan muutokseen ja ottaa huomioon myös muita kuin taloudellisia kriteereitä. Nykykuluttajat ovat entistä tietoisempia ympäristöstään sekä siitä, millainen vaikutus heidän omilla toimillaan on, minkä takia he ovatkin valmiita maksamaan enemmän voidessaan olla varmoja tuotteen vastuullisuudesta (Öztürk ja Özçelik 2014). Taulukossa 1 esitetään yleisimpiä vastuullisuuteen liitettäviä kriteereitä selityksineen.

Taulukko 1 Vastuullisia toimittajanvalinnan kriteereitä. (Mukaillen Öztürka & Özçelik 2014).

<b>Kriteereitä vastuulliseen toimittajanvalintaan</b>	
<b>Ekologiset kriteerit</b>	<b>Esimerkkejä</b>
Saasteiden kontrollointi	Ilmansaasteet, jätevesi, vaarallisten aineiden käsittely
Resurssien kulutus	Raaka-aineet, energia, vesi
Valmistusmenetelmät	Ympäristöystävälliset menetelmät/materiaalit, kestävä pakkausmateriaalien käyttö
Ympäristöystävällinen johtaminen	Säädösten ja sertifikaattien omaksuminen
<b>Sosiaaliset kriteerit</b>	<b>Esimerkkejä</b>
Terveys- ja turvallisuuskäytännöt	Työpaikan ohjelmat, kouluttaminen, ennalta estäminen
Sosiaalinen vastuu	Yhteisön projektien tukeminen, koululaitosten tukeminen
Koulutuksellinen infrastruktuuri	Koko elämän mittaista oppimista tukevat ohjelmat
Työntekijöihin liittyvät käytännöt	Ihmisoikeuksien noudattaminen, joustavuus, työolosuhteet, syrjimättömyys

### 2.1.3 Kannustimia vastuulliseen toimintaan

Kannustimet vastuulliseen toimintaan voidaan jakaa ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin (esimerkiksi Walker, Di Sisto ja McBain 2008 sekä Grant, Trautrim ja Wong 2013). Taulukkoon 2 on kerätty muutamia esimerkkejä kummastakin luokasta.

Taulukko 2. Motivaation lähteitä. (Mukaillen Walker et. al 2008 sekä Grant et. al 2013)

<b>Kannustimia vastuullisuuteen</b>	
<b><u>Sisäiset</u></b>	<b><u>Ulkoiset</u></b>
Avainhenkilöiden henkilökohtainen sitoutuminen	Asiakkaiden luomat paineet
Avainhenkilöiden aito halu laskea kustannuksia jätteitä ja päästöjä vähentämällä	Yhteiskunnan luomat paineet
Työntekijöiden sitouttaminen	Julkinen sääntely sekä lait
	Halu saavuttaa kilpailuetua positiivisen imagohyödyn kautta

Sisäiset vastuullisuuden lähteet liittyvät pitkälti organisaation rakenteisiin. Keskiössä ovat sen ajamat arvot ja tavoitteet sekä sen kyvyt ylipäättään toteuttaa vastuullista toimintaa. Ulkoiset seikat liittyvät yrityksen toimintaympäristöön eikä yrityksellä ole varsinaisesti mahdollisuutta muovata niitä, joten ainoaksi keinoksi jää niihin sopeutuminen ja oman toiminnan muuttaminen vallitsevien olosuhteiden mukaiseksi. Suurin merkitys on luonnollisesti pakottavilla kannustimilla eli julkisen vallan asettamilla asetuksilla sekä lainsäädännöllä. Bowen, Cousins, Lamming sekä Faruk (2001) mukaan toimimalla proaktiivisesti ja ennakoimalla tulevaisuudessa säädettäviä ympäristölakeja, yritys voi saavuttaa kilpailuetua verrattuna yrityksiin, jotka reagoivat lakeihin vasta niiden säätämisen jälkeen.

Asiakas on kuitenkin lopulta se, joka arvioi yrityksestä muodostuneen kuvan sekä tekee päätöksen ostaa tai olla ostamatta. Heidän mielipiteensä ratkaisee lopulta sen, että hyväksytäänkö varsinainen tuote (Seuring & Müller 2008, 1703). Asiakkaat painostavat yrityksiä kohti vastuullisempia ratkaisuja, mikä heijastuu lopulta koko niiden toimitusketjuun. Jo mainittu sosiaalisen median vaikutus on erittäin vahva juuri tässä vaiheessa. Seuring ja Müller (2008) tunnistavat myös muita ulkoisia sidosryhmiä kuin asiakkaat, jotka ovat suuressa roolissa kannustamassa yrityksiä kohti vastuullisempaa toimintaa. Esimerkiksi kansalaisjärjestöt sekä kilpailevat yritykset ja osaltaan jopa sijoittajat toimivat motivaattoreina.

Walker et. al (2008) painottavat yrityksen omistajien ja perustajien arvomaailman vaikutuksen merkitystä, koska ne usein heijastuvat ympäri yrityksen toimintaa. Grant et. al (2013, 133) täydentää ajatusta ja korostaa päivittäisistä operaatioista vastaavan keskijohdon vaikutusta. Ulkoiset ja sisäiset vaikuttimet toimivat yhdessä pikemminkin kuin erikseen. Esimerkiksi lainsäädännön vaatimat vähennykset jätteiden määrässä tukevat sisäistä motivaatiota kustannusten säästämiseen jätteitä karsimalla (Grant et. al 2013, 132). Vastuullisuuden ja taloudellisen kannattavuuden välistä yhteyttä on tutkittu ja sen on todettu olevan olemassa. Waddock ja Graves (1997) huomasivat vaikutuksen olevan positiivinen ja vaikuttavan molempiin suuntiin. Heidän tulostensa mukaan yritykset, joilla on käytössään ylimääräisiä resursseja käyttävät niitä todennäköisemmin vastuullisuutta edistäviin hankkeisiin verrattuna yrityksiin, jotka kamppailevat talousvaikeuksissa. He huomasivat myös, että vastuullinen toiminta johtaa parempaan taloudelliseen suoriutumiseen. Myös Wagner (2010) tunnisti taloudellisen suoriutumisen ja vastuullisen yritystoiminnan välillä tutkiessaan Yhdysvaltalaisia yrityksiä. Hong, Zhang ja Ding (2017) mukaan hankintaketjun hallinta on muodostunut yhdeksi yritysten tärkeimmistä keinoista niiden kontrolloidessa kustannuksia tai kilpaillen yhä kiivaimilla markkinoilla. He myös painottavat, että yritysten ei tulisi enää keskittyä ainoastaan taloudellisiin mittareihin, vaan niiden on pyrittävä rakentamaan ympäristöystävällisiä hankintaketjuja, jotka ottavat huomioon myös ympäristön ja henkilöstön tarpeet.

Vaikka vastuullisen toiminnan mukanaan tuomat edut on varsin kiistattomasti esitetty aikaisemmissa tutkimuksissa, kohtaavat yritykset ajoittain esteitä. Tämä johtaa siihen, että kahdesta vaihtoehdosta valitaan se, joka on vähemmän vastuullinen.

Seuraavassa osiossa tarkastellaan näitä esteitä, jotka hankaloittavat yrityksiä omaksumasta vastuullisia toimintaperiaatteita.

#### 2.1.4 Esteitä vastuulliseen toimintaan

Aikaisempi tutkimus on keskittynyt huomattavasti laajemmin selvittämään houkuttimia kuin esteitä. Walker et. al (2008) mainitsevat esille muutamia selvityksessään esiin nousseita seikkoja ja jakavat esteet houkuttimien tapaan ulkoisiin ja sisäisiin. Näitä havainnollistetaan taulukossa 3.

Taulukko 3. Esteitä vastuullisuuteen. (Mukaillen Walker et. al 2008 sekä Guinipero et. al 2012)

<b>Esteitä vastuullisuuteen</b>	
<b><u>Sisäiset</u></b>	<b><u>Ulkoiset</u></b>
Kustannukset	Julkinen sääntely sekä lait
Tiedon ja sitoutumisen puute	Luottamuksen puute
Investoinnin suuruus	Taloudellinen epävarmuus
	Toimialakohtaiset syyt

Taulukoihin 2 ja 3 on koottu kirjallisuuskatsauksen perusteella yleisimmät vastuullisuuteen motivaation lähteet sekä sitä hidastavat tekijät. Kaikkia mahdollisia tekijöitä ei ollut mielekästä listata, joten tutkimuksessa mahdollisesti ilmenevät tekijät eivät välttämättä löydy listasta, vaikka niiden olemassaolo olisikin jo aikaisemmin tiedostettu.

Pelko kustannusten noususta on koettu merkittävimmäksi tekijäksi, joka hankaloittaa siirtymistä vihreämpään toimintaan. Min ja Galle (2001) selvittivät tutkimuksessaan,

että yritykset Yhdysvalloissa kokevat rahan kaikkein suurimmaksi esteeksi. Kuluttaja etsii aina halvempaa hintaa, mikä voi Orsaton (2006) mielestä rajoittaa vastuullisuutta. Maignan, Hillebrand ja Mcalister (2002) huomasivat, että huolimatta viimeaikaisesta vastuullisuuden roolin merkittävyyden tunnustamisesta, monet yritysjohtajat ovat epävarmoja käytännön keinoista sisällyttää näkökulma hankintoihin. Heidän mukaansa hankintapäälliköt ovat tottuneita käsittelemään pääosin hallinnollisia tai tehokkuuteen liittyviä seikkoja ja eivät omaa tarvittavia tietoja tai taitoja. Niin ikään myös Berns et. al (2009) tunnistavat tarvittavan tiedon puutteen yhdeksi keskeisimmistä esteistä. Tämän lisäksi he mainitsevat myös, että yrityksillä on haasteita muodostaa liiketoimintamalli joka kytkee arvonluonnin sekä vastuullisuuden yhteen. He myös mainitsevat, että usein yritysten päättäessä toimia vastuullisesti, on toteutus puutteellista tai jopa virheellistä.

Guinipero et. al (2012) listaavat vastuulliseen toimintaan siirtymisen alkuinvestoinnin suuruuden keskeiseksi rajoittavaksi tekijäksi. Heidän mukaansa tämä on erittäin merkittävää aikoina, jolloin taloudellinen epävarmuus on suurta, esimerkiksi laskusuhdanteiden aikana. Niukkoina aikoina yrityksillä on tapana pitää tarkempaa huolta rahoistaan ja investointikohteistaan. Toisaalta, tämä on varsin yrityskohtaista ja linkittyy varsin vahvasti omistajien ja johtajien motiiveihin ja haluihin toteuttaa vastuullista hankintaa myös taloudellisesti haastavina aikoina.

Taulukoista 2 ja 3 nähdään julkisen sääntelyn ja lakien kuuluvan sekä kannustimiin että esteisiin. Porter ja Van de Linde (1995) huomasivat, että ympäristölainsäädäntö voi asettaa rajoitteita mahdollisiin tekniikkoihin estäen näin innovaatioiden syntymistä. Heidän mielestään valtion asettamat, välillä täysin epärealistiset aikarajat asettavat yritykset mahdottomaan asemaan. Walker et. al (2008) mielestä yritykset ovat usein haluttomia tiedonvaihtoon peläten sen paljastavan omia heikkouksia tai mahdollistavan oman kilpailuedun heikkenemisen. Tämä heijastuu myös vastuullisiin hankintoihin ja luottamuksen puute voi omalta osaltaan hankaloittaa prosessia huomattavasti. Esimerkiksi Zhu ja Sarkis (2006) huomasivat tutkiessaan kiinalaisia yrityksiä, että, jo mainittujen seikkojen lisäksi, eri toimialoilla vaikuttavat erilaiset rakenteelliset esteet.

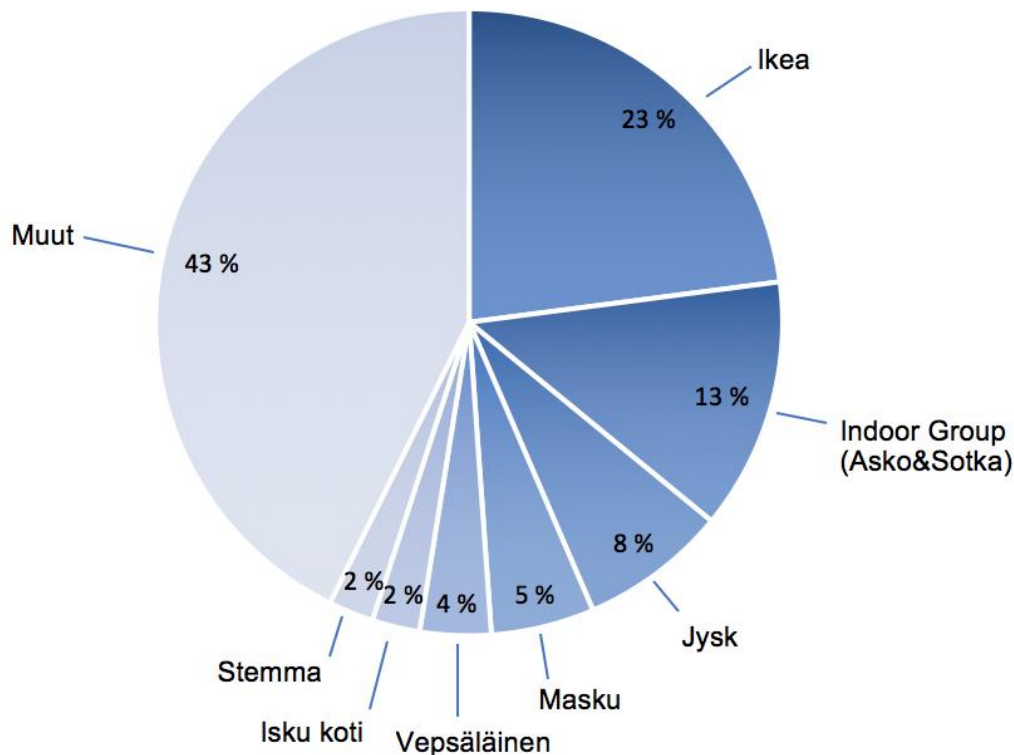
## 2.2 Huonekalukauppa Suomessa

Huonekalujen vähittäismyynti on Suomessa varsin ketjuvetoista (Santasalo & Koskela 2015, 112). Vain harva toimija myy huonekaluja päätuotteinaan kuulumatta mihinkään ketjuun. Strömbergin (2018) mukaan näiden niin kutsuttujen "villien kauppiaiden" määrä onkin vähentynyt huomattavasti viimeisten vuosien aikana. Ketjut kykenevät hyödyntämään skaalaetuja ja yksittäiset toimijat joutuvatkin usein maksamaan korkeampaa hintaa. Lisäksi heillä ei ole tukenaan organisaatiota vaan joutuvat yksin etsimään mahdolliset toimittajat ja neuvottelemaan heidän kanssaan, mikä vie paljon resursseja. Nämä ovat Strömbergin (2018) mukaan kaksi merkittävintä syytä lisääntyvälle ketjuuntumiselle. Ketjuuntumista ja siihen liittyviä seikkoja on tutkittu Suomessa verrattain paljon. Esimerkiksi Hukka (2005, 11) listaa merkittävimmiksi ketjuuntumista tukeviksi asioiksi suuren organisaation tarjoamat markkinointiedut, paremman kannattavuuden sekä suurtuotantoedut esimerkiksi hankinnassa ja logistiikassa, minkä seurauksena yrittäjä voi keskittyä olennaiseen.

Tällä hetkellä suurimpia alan toimijoita Suomessa ovat Asko, IKEA, Isku, Masku, Jysk, Sotka, Stemma sekä Vepsäläinen. Viime vuosikymmeninä huonekalukauppa on kokenut suuria muutoksia. Vielä 1990-luvulla tilanne oli melko vakaa, mutta 2003 perustetun Suomi-Soffan sekä kolme vuotta myöhemmin toimintansa aloittaneen Koti-Idean raju kilpailu markkinoista johti osittain epäterveeseen markkinointiin. Ketjujen aggressiivinen toiminta johti kuitenkin niiden konkursseihin vuosina 2010 ja 2011. (Pernanen 2011, 41) Paikoin erittäin kyseenalainen markkinointi onkin suurin alaa vaivaavista ongelmista, joka on luonut epäluotettavan kuvan kaikkien toimijoiden ylle. Maaliskuussa 2017 kuluttaja-asiamies julkaisi tiedotteen, jossa ilmoitettiin useiden huonekaluliikkeiden johtavan kuluttajia harhaan (KKV 2017a). Saman vuoden lokakuussa kuluttaja-asiamies määräsi usealle yritykselle markkinointikiellon sekä asetti uhkasakon, johtuen harhaanjohtavien käytäntöjen jatkumisesta (KKV 2017b). Jopa ajoittainen suoranainen valehtelu markkinoinnissa syö asiakkaiden luottamusta sekä vähentää halua ostaa uusia huonekaluja.

Huonekaluala yhdistetään usein sisustustarvikekaupan alan kanssa ja pelkkiä huonekaluja koskevia tilastoja on haastavaa löytää. Kuviossa 3 esitetään vuoden 2016 huonekalu- ja sisustustarvikekaupan markkinaosuusjakautumista. Osio "Muut"

pitää sisällään muiden kuin mainittujen ketjujen huonekalumyynnin sekä tekstiilien, mattojen verhojen ja taloustavaroiden kaupan.



Kuvio 3. Vuoden 2016 markkinaosuudet (Kauppalehti 2017)

Alan kattojärjestönä toimii Sisusta Kotia Ry, joka syntyi, kun entiset Huonekalukaupan liitto sekä lahja-, taloustavara- ja kodinsisustusalan yhdistys Forma ry yhdistyivät vuoden 2012 alussa. Yhdistyminen oli reagointia asiakkaiden aikaisempaa vaativampaan asenteseen, mikä oli seurausta erilaisten sisustusohjelmien suosion kasvamisesta. Sisusta Kotia Ry pyrkii tarjoamaan tietoa jäsenilleen ja asiakkaille sekä luomaan alasta kokonaisvaltaisemman kuvan. (Sisusta Kotia ry 2018) Asiakkaiden tarpeiden ja motiivien muutos onkin Melangon (2013) mielestä yksi suurista alaa muovaavista trendeistä. Hänen mukaan nykypäivän kuluttaja painottaa aikaisempaa enemmän esimerkiksi materiaalia, yksityiskohtia sekä tuotteen muotoilua. Tämän lisäksi asiakkaat etsivät Melangon mielestä yhä kokonaisvaltaisempia ratkaisuja eikä ainoastaan yhtä irtotuotetta. Nämä muutokset johtivat osaltaan Sisusta Kotia ry:n

syntymiseen. Yhdistys pyrkii parantamaan koko alan imagoa, yhtenäistämään toimijoita sekä kehittämään niiden välistä yhteistyötä.

### **2.3. Stemma-ketju**

Stemma Oy on vuonna 1974 kauppiaiden perustama huonekalujen tukkuliike. Ketjun pääkonttori sijaitsee Jyväskylässä minkä lisäksi siihen kuuluvia myymälöitä sijaitsee 36 paikkakunnalla. Kymmenisen vuotta sitten myymälöitä oli enemmän, mutta hankala taloustilanne aiheutti lievää laskua joka on sittemmin saatu käännettyä (Strömberg 2018). Valtaosa nykyisistä myymälöistä sijaitsee suurien kaupunkien ulkopuolella. Stemma aloitti toimintansa osuuskuntana, mutta muutti muotoaan osakeyhtiöksi vuonna 1991.

Ketjun muodostamisen taustalla oli ajatus voittojen kasvattamisesta yhteisostoilla sekä keskitetyllä markkinoinnilla. Ketju on täysin kauppiaidensa omistama eikä se aseta jäsenilleen kovinkaan monia pakottavia sääntöjä, mutta viime vuosina esimerkiksi myymälöiden ulkoasujen suhteen on alettu noudattamaan yhtenäisempää linjaa. Ketjun löyhä ohjaus näkyy myös siinä, ettei yksittäisen kauppiaan ole pakko ottaa valikoimaansa jokaista ketjun keskitetysti tilaamaan tuotetta tai mallia. Kullakin kauppialla on melko vapaat kädet itse valita myymälänsä tuotevalikoima sekä johtaa yritystään haluamaansa suuntaan. Stemma Oy:n perusajatuksena on hankkia kauppiaille myyntikappaleita, joita he voivat kaupata yksinoikeudella eteenpäin. Ketju pyrkii siihen, että sen tarjoamat tuotteet olisivat mahdollisimman laadukkaita sekä muotoilultaan korkeatasoisia. Kotimaisten sopimustoimittajien lisäksi ketju hankki tuotteita myös muualta EU-alueelta sekä Lähi- ja Kauko-Idästä. Ketjun hankinnoista vastaa kolme tuotepäällikköä, joista kukin on vastuussa eri tuotekategorioista. He muodostavat myös tämän tutkimuksen haastattelujoukon. (Pernanen 2011, 45; Stemma 2018)



### 3 TUTKIMUSMENETELMÄ JA -AINEISTO

Tutkimus on toteutettu laadullisena ja aineisto on kerätty haastattelemalla tutkimusyrityksen niitä henkilöitä, jotka vastaavat hankinnoista. Tässä luvussa kuvataan tarkemmin itse aineistoa, sen keräämistä sekä varsinaista analysointimenetelmää.

#### 3.1 Tutkimusmenetelmä

Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen ja Saari (1995, 11) määrittelevät tapaustutkimuksen yksittäisen, parhaillaan tapahtumassa olevan ilmiön tutkimiseksi. Syrjälän et al. (1995, 12) mukaan tapaustutkimus soveltuu käytettäväksi erityisesti silloin kun tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää kyseistä asiaa tai ilmiötä aikaisempaa syvällisemmin. Tapaustutkimukselle on ominaista yhden (single-case) tai usean samanaikaisen (multiple case) tapahtuman tutkiminen (Järvinen & Järvinen 2004, 75). Kuitenkin, useammin tarkastellaan vain yhtä tiettyä tapausta (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9). Tutkimuskohteena on yksittäinen huonekalualalla toimiva ketju sekä sen nykyhetken tilanne vastuullisuuden osalta. Syrjälän et al. (1995, 11) mukaan onkin tärkeää, että tutkittava kohde toimii nykyhetkessä, todellisessa ympäristössä ja ettei tutkijalla ole mahdollisuuksia vaikuttaa asetelmaan. Lisäksi he toteavat, että kohdetta tutkitaan sen luonnollisessa ympäristössä ilman, keinotekoisien olosuhteiden luomista tai minkäänlaisia pakotteita. Erickson (1986) toteaa, että tapaustutkimus soveltuu tilanteeseen, jolloin halutaan tutkia ilmiötä, jota ei voida muokata eikä siihen vaikuttavia tekijöitä kyetä kontrolloimaan. Näin ollen on perusteltua toteuttaa tutkimus tapaustutkimuksena.

Varsinainen analyysi suoritetaan hyödyntäen sisällönanalyysiä. Tutkimuksessa käytettävä aineisto kerätään haastattelemalla, joten tutkija on läheisessä yhteistyössä haastateltavien kanssa. Syrjälän et al. (1995, 89) mukaan tapaustutkimuksen analyysi sisällönanalyysillä perustuu osaltaan haastattelurunkoon, mutta pääpaino on tutkijan omalla ajatustyöllä ja pohdinnalla. Analyysivaihe alkaa siis jo haastatteluiden aikana, mutta varsinainen ote aineistoon vahvistuu prosessin aikana. Syrjälä et al. (1995, 90) kuvaavat analysoinnin moniportaiseksi prosessiksi. Analysointi lähtee liikkeelle tutkijan "herkistymisellä" eli keskeisten teoreettisten käsitteiden omaksumisella.

Tämän jälkeen tehdään varsinainen ajatustyö ja kerätyn aineiston sisäistäminen. Kun aineisto on hallussa, pyritään aineisto luokittelemaan karkeasti keskeisimpiin luokkiin. Luokittelu perustuu haastatteluiden muistiinpanoihin sekä tallenteisiin. Haastatteluissa esille nousseita asioita kerättiin otsikoiden alle teemoittain ja näin pyrittiin muodostamaan eräänlaisia luokkia helpottamaan tulosten jäsentelyä ja tutkimuskysymyksiin vastaamista. Aineistossa esiintyvien ilmiöiden esiintymismäärää tarkastellaan ja muodostettua luokittelua tarkennetaan. Näin muodostettuja luokkia arvioidaan ja hyödynnetään varsinaisten johtopäätösten ja tutkimustulosten tulkinnessa. Tuomen ja Saarijärven (2002, 105) mukaan sisällönanalyysi on tekstianalyysiä, jossa aineistoa tarkastellaan etsien eroja sekä yhtäläisyyksiä. He jatkavat kuvaten prosessia siten, että ensin aineisto puretaan pieniin osiin ja käsitteellistetään, minkä jälkeen se kootaan jälleen yhteen uudelleenlaiseksi kokonaisuudeksi.

### **3.2 Aineiston kerääminen**

Aineisto kerättiin haastattelemalla kolmea hankintapäällikköä, jotka ovat vastuussa ketjun hankinnoista. Haastatteluaineistoa kerättiin puhelimitse sekä Skypen välityksellä viikkojen 46 ja 47 aikana. Haastattelukysymykset muodostettiin tutkimuskysymysten sekä aikaisemmin toteutettujen tutkimusten perusteella. Kysymykset pyrittiin asetteleman niin, että vastauksista tulisi mahdollisimman laajasti esille vastauksia tutkimuskysymyksiin. Haastattelurunko on esitelty liitteessä 1. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna eli niin sanottuna teemahaastatteluna, mikä tarkoittaa sitä, että haastattelulla on tietty teema, mutta kysymysten asettelua sekä järjestystä voidaan muuttaa tarvittaessa (Eriksson & Kovalainen 2008, 82). Hirsjärvi & Hurme (2001, 47) huomauttavat kuitenkin, että kysymysten on oltava muodoltaan kaikille haastateltaville sama, vaikka niiden järjestystä muutettaisiinkin. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastateltavaa ei ole sidottu tiettyihin vastausvaihtoehtoihin, vaan tämä saa vastata käyttäen haluamiaan sanoja tai ilmaisuja (Eskola & Suoranta 2008, 86). Jättämällä rajaavat, valmiiksi valitut vastausvaihtoehdot pois, saadaan kerättyä luotettavampaa tietoa. Haastateltavat voivat omin sanoin kertoa vallitsevasta tilanteesta ilman haastattelijan asettamia rajoitteita. Tällöin voidaan odottaa laajempaa sekä luotettavampaa materiaalia.

Haastattelussa ollaan välittömässä vuorovaikutuksessa, joten haastattelijan on mahdollista ohjailta keskustelua haluamaansa suuntaan. Haastattelun aikana on myös mahdollista pyytää tarkentavia vastauksia tai lisätietoja johonkin tiettyyn asiaan. Aineiston kerääminen vie kuitenkin aikaa ja sen tulkitseminen saattaa olla raskasta. Tämän seurauksena jotakin oleellista tietoa voi jäädä selvittämättä tai se voi kadota analyysin yhteydessä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34-35) Huolimatta näistä seikoista, kerätyn aineiston uskotaan olevan analyysin luotettavuuden kannalta tarpeeksi kattavaa.

## 4 VASTUULLISUUS STEMMA-KETJUN HANKINNOISSA

Tässä luvussa käydään läpi haastatteluissa esille nousseita seikkoja. Haastattelu suoritettiin kolmelle henkilölle, mutta vastauksia käsitellään ikään kuin yhtenä kokonaisuutena. Vastaajien antamia vastauksia ei siis erotella toisistaan, koska se ei ole tämän tutkimuksen kannalta oleellista. Analyysin perusteella aineistoa pyrittiin luokittelemaan teemoittain ja haastattelukysymysten johdattamana. Aluksi käydään läpi vastuullisuuden yleisiä ilmenemismuotoja niin yritys- kuin työntekijätasollakin. Muita tulosluokkia ovat vastuullisuuteen kannustavat sekä toisaalta sitä hidastavat tekijät.

### 4.1 Vastuullisuuden ilmeneminen Stemmassa

Yrityksen kotisivujen perusteella pystyttiin jo alustavasti määrittämään ne alueet, joilta ketju hankkii tuotteitaan. Haastattelujen perusteella aihetta saatiin kuitenkin tarkennettua. Kukin kolmesta haastatellusta määritteli Suomen tärkeimmäksi hankintamaaksi ja useita tuotteita pyritäänkin hankkimaan "ensisijaisesti kotimaasta, jos vain suinkin mahdollista". Suomen lisäksi ostoja tehdään tai on tehty esimerkiksi Skandinaviasta, Baltiasta, Puolasta, Kiinasta, Indonesiasta ja Vietnamista. Pääpaino on kuitenkin selkeästi Euroopassa ja esimerkiksi kiinalaisten toimittajien määrää on viime aikoina karsittu. Melko pienenä toimijana Stemma suosii suuria tukkureita, jotka toimivat välikätenä käytäessä kauppaa muun muassa aasialaisten toimijoiden kanssa. Näin riskiä voidaan siirtää muiden kannettavaksi, kuten yksi haastateltavista asiaa kuvasi:

*"Ruotsalaiset ja tanskalaiset tukkurit, joita me käytämme, hankkivat tavarat pääosin Kaukoidästä. Tällä pääsemme siihen, ettei meidän tarvitse itse toimia suoraan heidän kanssaan."*

Haastateltavat kuvasivat kyseisen ilmiön olevan varsin yleinen käytäntö suomalaisten huonekaluketjujen toiminnassa. Toimimalla yhteistyössä suurempien tukkureiden kanssa voidaan omaa riskiä pienentää. Pienet suomalaiset huonekaluketjut pääsevät näin ikään kuin suurempien hartioden suojaan, kuitenkin pienentämättä vastuullisuuteen kokonaisuudessa käytettävää panosta. Välikäsiensä avulla ei kuitenkaan hankita kaikkea vaan esimerkiksi sohvut ja patjat Stemma hankkii suoraan

valmistajiltaan, pääosin Suomesta tai Virossa. Sen sijaan matot hankitaan usein välikäsien avulla. Tällöinkin niiden alkuperämaa ja muut tärkeät tiedot ovat selvillä etukäteen.

Kukin haastatelluista määritteli vastuullisuuden käsittämään melko saman kaltaisia asioita niin keskenään kuin aikaisemmankin tutkimuksen osalta. Keskeisiä esille nousseita teemoja heidän määritelmässään olivat hankintaketjun yritysten työntekijöiden työolosuhteet, lapsityövoiman välttäminen, raaka-aineiden puhtaus, erillisten haitallisten aineiden kuten kemikaalien käyttämisen välttäminen sekä yrityksen fyysisen sijainnin seurauksena syntyvät kuljettamisen saasteet. Pääpaino vastauksissa keskittyi raaka-aineen alkuperään ja laatuun sekä kunnollisten työolojen varmistamiseen.

Haastatteluiden perusteella selvisi, että vastuullisuus ei kuulu Stemman strategiaan kirjattuna lauseena. Linja eri hankkijoiden välillä on kuitenkin muodostunut varsin yhtenäiseksi eikä varsinaisille kirjoitetuille ohjeille ole koettu tarvetta. Haastateltavat ovat keskustelleet vastuullisuudesta ja sen merkityksestä aiemmin keskenään ja vaikka yhteistä ohjetta ei ole ollut, niin:

*" -- siitä on kirjoittamatta tullut yhteinen linja. Kuitenkin, varmaan jokaisella on vähän omia sävyjä"*

Kaikki haastateltavat tunnustivat vastuullisuuden tärkeyden osana nykypäivän liiketoimintaa. Toisaalta, vastuullisuutta pidettiin osaltaan itsestäänselvytenä. Vastuullisuuden kuvattiin olevan ikään kuin kaupanpäällinen kaikkien muiden seikkojen ollessa kunnossa. Kaikkein vastuullisinta ratkaisua ei etsitä aktiivisesti tai tarkoituksenmukaisesti eikä vastuullisuuden koeta olevan arvo sinänsä, vaan muut hankintaan liittyvät seikat ajavat vastuullisuustavoittelun ohitse. Yritys käyttää ja painottaakin toimittajanvalinnassaan perinteisiä kriteereitä ja esimerkiksi tuotteiden laadulla, hinnalla, toimitusvarmuudella sekä yrityksen taloudellisella tilanteella on vastuullisuutta suurempi merkitys ostopäätöstä tehtäessä. Erillisiä, pelkästään vastuullisuuteen liitettäviä hankintakriteereitä ei ole käytössä lainkaan. Vastuullisuutta ei kuitenkaan ole täysin sivuutettu hankintaprosessissa sillä vastuullisuusnäkökulmien on koettu linkittyvän muihin kriteereihin.

*" -- tavallaan linkittyneet muihin. Varmistetaan, että materiaalien laatukriteerit ovat kunnossa ja tuotteet laadukkaita. Sitä kautta sitten varmaan."*

Vastuullisuuden varmistamiseksi tehdään kuitenkin töitä. Erityisesti vierailukäynnit toimittajien tehtailla kuuluvat yleisimmin käytettyihin keinoihin vastuullisen toiminnan takaamiseksi. Stemma seuraa yhteistyökumppaneidensa toimintaa ja heidän tuotepolitiikkaansa saadakseen tietoa mahdollisista ongelmakohtista. Suurin paino annetaan kuitenkin sille luottamukselle, että suuret välittäjäyritykset hoitavat vastuullisuusasiat kuntoon. Ne vastaavat erilaisten sertifiointien hakemisesta ja niiden mukaan toimimisesta, minkä lisäksi ne teettävät esimerkiksi iho- ja astmaliittojen vaatimia testejä, jotta erilaisten allergeenien päätyminen tuotteisiin ja Suomeen voidaan välttää. Alan hankintakäytänteistä johtuen suuri osa vastuullisuuden täyttämistä jääkin siis välikäsien toimiville suurille tukkureille, mikä vapauttaa pienten suomalaisten toimijoiden taakkaa.

Haastateltavat olivat pääosin sitä mieltä, että vastuullisuuteen tulisi panostaa enemmän. Vaikka vireillä ei ole varsinaisia kehityshankkeita, on toimijoilla sisäinen halu kehittää toimintaa ja muuttaa alaa vastuullisemmaksi. Heidän mielestään vastuullisuuteen voisi aina kiinnittää hieman enemmän huomiota. Varsinaisiksi kehityskohteiksi esitettiin vastuullisuuden kirjaaminen osaksi strategiaa, mahdollisten vastuullisuuteen keskittyvien hankintakriteereiden luominen sekä vastuullisuuden huomioiminen yrityksen markkinoinnissa. Taulukossa 4 tiivistetään analyysissä esille nousseita seikkoja, jotka kuvaavat vastuullisuuden ilmenemismuotoja Stemmassa. Keskeisimpänä seikkana on välikäsien suuri merkitys. Erityisesti se, mutta osaltaan myös muut asiat ovat seurausta rajoittavista resursseista. Pienen yrityksen ei ole kannattavaa yrittääkään hoitaa kaikkea itse vaan on luonnollista siirtää vastuuta ja pyrkiä toimimaan niillä alueilla, jotka ovat sen toiminnan kannalta olennaisimpia.

Taulukko 4. Vastuullisuuden ilmenemismuotoja Stemmassa.

Vastuullisuuden ilmenemismuotoja
Suuri luotto isojen toimijoiden toimintaan ja vastuullisuuden varmistamiseen
Vastuullisuus ei ole osa kirjattua strategiaa, mutta toimijoiden linja on yhtenäinen siitä huolimatta
Näkemykset siitä, mitä vastuullisuus on, noudattelevat yleistä linjaa sekä aikaisemmissa tutkimuksissa esille nousseita ja teoriaosassa esiteltyjä seikkoja
Vastuullisuuden merkitys tunnustetaan, mutta sitä pidetään ikään kuin itsestäänselvyytenä, eikä vastuullisuutta painoteta sen arvon mukaisesti
Kumppaneiden toimintaa kuitenkin valvotaan esimerkiksi suorittamalla vierailuja tehtailla
Toimijat ovat sitä mieltä, että vastuullisuuteen voitaisiin kiinnittää hieman enemmän huomiota

#### 4.2 Vastuullisuuden kannustimet, esteet ja hyödyt

Kukin haastatelluista koki vastuullisuuden takaamisen osin henkilökohtaiseksi asiaksi. Oma halu toimia avoimesti, reilusti sekä eettisesti, ajaa toimintaa eteenpäin.

*"Kukaan ei tieten tahtoen halua myydä huonoja tuotteita, jotka ovat arveluttavia tai kyseenalaisia."*

*"Se on henkilökohtainen eettinen asia."*

Lisäksi sosiaalisen median kasvanut vaikutus tiedon levittäjänä sekä mielipiteisiin vaikuttajana tunnustettiin seikaksi, joka kannustaa toimimaan vastuullisesti. Näin

vältetään maineeseen kohdistuvat riskit sekä sitä seuraava kaupan pieneneminen ja taloudelliset uhkatekijät. Vaikka maine pilaantuisi vain yhden puutteellisen tuotteen takia, saattavat sen vaikutukset heijastua koko yritysketjun toimintaan. Yrityksessä on niin ikään huomattu ihmisten, erityisesti kohderyhmän asiakkaiden kasvanut kiinnostus vastuullisuuteen ja halu sen tukemiseen. Myös lain asettamat reunaehdot määrittävät vastuullista toimintaa.

Varsinaisten vastuullista hankintaa estävien tekijöiden olemassaolo kiistettiin, mutta sitä hidastaviksi tai hankaloittaviksi tekijöiksi mainittiin halu säilyttää kilpailukyky ympäristössä, joka muuttuu jatkuvasti tiukemmaksi. Ristiriita hintojen alentamista koskevan paineen ja vastuullisuuden säilyttämisen välillä asettaa haasteita, joka päättyy mahdollisesti jopa siihen, että

*" -- jos kilpailussa ei pysytä mukana, niin tuote saatetaan jopa hylätä kokonaan."*

Hintatason säilyttämisen lisäksi myös tiedonpuute ja tietämättömyys mainittiin yleisenä tekijänä vastuullisen hankinnan hidasteena. Epätieto siitä, kuinka paljon perinteisiä kriteereitä tulisi painottaa suhteessa vastuullisuusnäkökulmiin voi hankaloittaa vastuullisuutta. Haastateltavien mukaan on vaikea arvioida sitä riskiä mikä vastuuttomasta toiminnasta voi pahimmillaan seurata.

Haastateltavat eivät ole löytäneet vastuulliseen toimintaan liitettäviä, selkeästi mitattavissa olevia hyötyjä. Hyötyjen olemassa oleminen kuitenkin tiedostetaan ja etenkin kohderyhmän edustajien halujen ja toiveiden täyttäminen koetaan tärkeäksi vastuullisesta hankinnasta seuraavaksi hyödyksi. Näin toimimalla yrityksen maine kohderyhmän silmissä säilyy tai jopa kasvaa. Vastuullisuutta voi myös käyttää erottautumistekijänä alalla, joka on tunnettu paikoin jopa epäterveestä hintasodasta. Nämä seikat liittyvät yrityksen rahalliseen suoriutumiseen ja vaikka sen mittaaminen onkin vaikeaa, tunnustetaan Stemmassa sen tuomat mahdollisuudet. Lisäksi vastuullisella toiminnalla voi saavuttaa henkilökohtaista mielihyvää tietäessään omien toimien vaikutusten olevan yhteiskunnalle edulliset.



## 5 YHTEENVETO

Haastatteluissa nousi esille muutamia seikkoja, joiden koettiin joko kannustavan kohti vastuullista toimintaa tai puolestaan estämään tätä siirtymää. Yksikään seikoista ei ollut sellainen, joka ei olisi noussut esille aikaisemmassa tutkimuksessa eikä sitä oltaisi esitelty teoriaosassa. Taulukossa 5 on esitelty Stemman vastuullisuuteen vaikuttavia tekijöitä.

Taulukko 5. Vastuullisuuden kannustimia sekä hidasteita Stemmassa. (S=sisäinen tekijä, U=ulkoisen tekijä)

Vastuullisuuteen ohjaavia ja hidastavia tekijöitä	
<b>Kannustimia</b>	
Hankintapäälliköiden omat arvot (S)	
Sosiaalisen median vaikutus (U)	
Pelko maineen huononemisesta (U)	
Lait (U)	
Asiakkaiden odotukset (U)	
<b>Hidasteita</b>	
Kilpailun kovuus ja hintakilpailu (S)	
Tiedonpuute (S)	

Tärkeimmäksi kohti vastuullisempaa toimintaa ohjaavaksi tekijäksi nousivat pelko maineen huononemisesta ja asiakkaiden menetys. Tämä on linjassa aikaisempien tutkimusten (Walker et. al 2008 ja Grant et. al 2013) kanssa. Myös niissä asiakkaiden luomat paineet koettiin merkittävimiksi vaikutteiksi. Suurin osa kannustimista tulee yrityksen ulkopuolelta. Vaikka haastateltavilla on voimakas sisäinen motivaatio toimia vastuullisesti, on ulkopuolisilla sidosryhmillä kuitenkin suurempi vaikutus Stemman toimintaan. Walker et. al (2008) sekä Grant et. al (2013) nostivat lakien vaikutuksen

kuitenkin yleisesti merkityksellisemmäksi kuin miten se koettiin haastateltavien keskuudessa. Tämä lienee seurausta Suomen varsin korkeasta moraalisesta perustasosta. Lakien noudattaminen katsotaan oletusarvoiseksi toimintatavaksi eikä niitä koeta pakottaviksi vaan pikemminkin ohjaaviksi.

Haastateltavat eivät tunnistaneen yrityksen ulkopuolisia seikkoja, jotka estäisivät siirtymistä vastuullisempiin ratkaisuihin hankintatoimen osalta. Hidasteiden nähtiin olevan ainoastaan sisäisiä ja olevan lähtöisin omista arvoista ja toimintamalleista. Samoin kuten Min ja Galle (2001), niin myös haastatellut kokivat mahdollisen kustannusten nousun ja kilpailusta putoamisen suurimmiksi haasteiksi toteuttaa vastuullisuutta. Huolimatta sisäisestä motivaatiosta toimia vastuullisesti yrityksen taloudellinen suoriutuminen arvostettiin kuitenkin korkeammalle kuin uusien vastuullisempien ratkaisujen aktiivinen etsiminen. Tämä linkittyy toiseen havaittuun esteeseen; tiedonpuutteeseen. Yrityksessä ei ole tunnistettu vastuulliseen toimintaan yksiselitteisesti yhdistettävissä olevia hyötyjä. Niiden mittaaminen on vaikeaa ja vaikka haastatellut tiedostivat sen, että vastuullisuus voi tuoda mukanaan jopa rahallisia hyötyjä (mm. Carter 2005), ei yrityksellä ole tietoa siitä kuinka kyseisiä hyötyjä voitaisiin kiistattomasti mitata. Tämä johtaa siihen, ettei vastuullisuutta välttämättä arvosteta tarpeeksi paljoa.

## **5.1 Johtopäätökset**

Tutkimus tuo tietoa siitä, miten huonekalualalla on totuttu järjestämään hankinnat etenkin Euroopan ulkopuolisista maista. Sen sijaan, että luotettaisiin omiin kykyihin tai käytettäisiin runsaasti omaa rajallista aikaa eri toimittajien arviointiin, pienet suomalaiset huonekaluketjut vierittävät vastuuta vastuullisuuden varmistamisesta suurille kansainvälisille toimijoille. Näin toimimalla, ne voivat saavuttaa suuremman varmuuden tavarantoimittajiensa vastuullisesta toiminnasta sekä käyttää omat resurssinsa tehokkaammin muihin asioihin. Muiden selän taakse meneminen kuvaakin ehkä parhaiten sitä, miten huonekalualalla on Suomessa totuttu järjestämään hankinnat kaukaisista maista. Vastuullisuutta sekä siitä varmistumista ei kuitenkaan olla täysin hylätty. Vaikka tukkurit kantavatkin suurimman riskin ja vastuun, pyrkii Stemma vierailemaan mahdollisimman monen toimittajansa tehtaalla

nähdäkseen olot ja valmistusprosessin paikan päällä ja kitkeäkseen mahdolliset epäkohdat pois aikaisessa vaiheessa.

Vaikka vastuullisuus ja yrityksen yhteiskuntavastuu ovatkin melko läheiset termit, käsitettiin ne haastateltavien keskuudessa käytännössä täysin synonyymeiksi toisilleen. Keskeisiksi teemoiksi nousivat perinteiset seikat, kuten lapsityövoiman välttäminen, kunnolliset työolot sekä raaka-aineiden puhtaus ja ekologisuus. Syvällisempää ymmärrystä erityisesti sosiaalisen osa-alueen tiimoilta ei ollut, mikä on ymmärrettävää ottaen huomioon käytettävissä olevat resurssit. Ei siis olekaan mikään ihme, ettei yrityksessä ole kiinnitetty huomiota esimerkiksi siihen, miten sen tavarantoimittajan alihankkijat vaikuttavat ihmisiin ja yhteiskuntaan niillä seuduilla, joilla ne toimivat. Tästä johtuen pysyttäytyminen perinteisemmissä vastuullisuuteen liitettävissä seikoissa on täysin ymmärrettävää.

Vastuullisuusvaatimusten kirjallisen dokumentoinnin puuttuminen antaa kuvan siitä, ettei siihen kiinnitetä huomiota, jota se nykypäivänä vaatii. Osaltaan haastatteluissa ilmenneet kommentit tukevat tätä ajatusta. Vastuullisuus kuvitellaan lähes itsestään selväksi tekijäksi ja sen oletetaan kuuluvan automaattisesti jokaiseen pakettiin. Nykyisin ei tarvitse seurata uutisvirtaa kovinkaan pitkää aikaa ennen kuin törmää uutiseen, jossa kerrotaan yrityksen laiminlyönneistä vastuullisuuden saralla. Toisaalta, kun otetaan huomioon yrityksen alueet, joilta se pääosin hankkii tuotteensa sekä välikäsiin perustuva hankintamenetelmä, alkaa kuva välinpitämättömydestä vastuullisuutta kohtaan murtua. Vaikka panostus onkin verrattain vähäisen oloista, tiedostetaan yrityksessä kuitenkin vastuullisuuden merkitys ja suhteessa käytettävissä oleviin resursseihin sen osakseen saama varsin pieni huomio on ymmärrettävää.

Toteutettujen haastatteluiden perusteella huomattiin Stemmassa vallitsevan tilanteen noudattelevan pitkälti aikaisempia tuloksia motiivien ja esteiden osalta. Asiakkaiden preferensseistä pohjautuva halu toimia vastuullisesti koettiin merkittävimmäksi kannustimeksi kohti vastuullista toimintaa. Lisäksi lain seuraaminen sekä pelko mahdollisista kolhuista maineeseen ja sitä seuraavista taloudellisista uhkista nähtiin motivaattoreina. Vastuullisuus oli kaikille haastatelluille myös henkilökohtainen kannustin. Tämä onkin yksi aikaisemman tutkimuksen keskeisimmistä esille nostamista seikoista (Grant et. al 2013 & Walker et. al 2008). Jos hankintoja tekeviltä

henkilöiltä puuttuu sisäinen motivaatio vastuullisuutta ajavaan ja parantavaan toimintaan, ei ole realistista olettaa vastuullisuuden toteutuvan parhaalla mahdollisella tavalla. Myös vastuullisuutta jarruttavat tekijät noudattelevat aikaisempia tuloksia. Vaikuttavimmaksi tekijäksi koettiin raha. Tarkemmin syynä on tarve pysyä kiristyvässä kilpailussa mukana. Haastateltavat kokivat, että tarve ajaa hintoja jatkuvasti alaspäin saattaa synnyttää ristiriidan vastuullisuuden välille. Yhdistettynä tiedon puuttumiseen ja vastuullisesta saavutettavien hyötyjen mittaamisen vaikeuteen ei vastuullisuuden painottamista ole koettu sen vaatimien panosten arvoiseksi.

## **5.2 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusaiheet**

Tutkimuksen kohteena on varsin pieni yksittäinen suomalainen toimija, jossa kaikki haastateltavat työskentelevät. Tutkimusjoukko on siis melko pieni, joten vaikka tulokset ovatkin aikaisempaan tutkimukseen rinnastettavissa, ei niitä voi yleistää koko Suomen mittakaavaan. Lisäksi haastatteluita tehdessä sattuneiden teknisten haasteiden johdosta ainoastaan yksi haastattelu kyettiin tallentamaan, kun kahden muun kohdalla jouduttiin turvautumaan haastatteluiden aikana tehtyihin muistiinpanoihin. Mahdollinen aihe jatkotutkimukselle on otannan laajentaminen ja tulosten yleistettävyyden selvittäminen Suomen laajuudella. Lisäksi voitaisiin tutkia niitä seikkoja, joiden avulla voitaisiin tukea suomalaisten huonekalualan toimijoiden vastuullisuushankkeita.

## LÄHDELUETTELO

Bai, C. & Sarkis, J. (2010) Integrating sustainability into supplier selection with grey system and rough set methodologies. *International Journal of Production Economics* 124, 1, 252-264.

Bansal, P. (2005) Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, 26, 3, 197-218.

Berns, M., Townend, A., Khayat, Z., Balagopal, B., Reeves, M., Hopkins, H. & Kruschwitz, N. (2009) The business of sustainability: What it means to managers now. *MIT Sloan Management Review* 51, 1, 20-26.

Bowen, F., Cousins, P., Lamming, R. & Faruk, A. (2001) Horses for courses: Explaining the gap between the theory and practice of green supply. *Greener Management International* 35, 41-60.

Carter, C. R. (2005) Purchasing social responsibility and firm performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 35, 3, 177-194.

Dahlsrud, A. (2008) How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 15, 1, 1-13.

Elkington, J. (1998) Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental Quality Management* 8, 1, 37-51.

Erickson, F. (1986) *Qualitative methods in research on teaching*. Third Edition. New York, Macmillan.

Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008) *Qualitative methods in business research*. Lontoo, SAGE.

Eskola, J. & Suoranta, J. (2008) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä, Gummerus

Euroopan Komissio (2002) Communication from the commission concerning Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development. Brysseli 2.7.2002. COM (2002) 347 Final.

Fombrun, C. & Shanley, M. (1990) What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal* 33, 2, 233-258.

Giunipero, L., Hooker, R. & Denslow, D. (2012) Purchasing and supply management sustainability: Drivers and barriers. *Journal of Purchasing and Supply Management* 18, 4, 258-269.

Govindan, K., Shankar, M. & Kannan, D. (2016) Supplier selection based on corporate social responsibility practices. *International Journal of Production Economics* 200, 1, 353-379.

Grant, D., Trautrim, A. & Wong, C. (2013) Sustainable logistics and supply chain management. Lontoo, Kogan Page.

Grover, R., Grover, R., Rao, B. & Kejriwal, K. (2016) Supplier selection using sustainable criteria in sustainable supply chain management. *World academy of science, Engineering and technology international journal of economics and management engineering* 10, 5, 1775-1779.

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.

Hanikka, K., Korpela, P., Mähönen, A. & Nyman, C. (2007) Yrityksen yhteiskuntavastuu ja sosiaalinen yritystoiminta. Kerava, Savon kirjapaino Oy

Harmaala, M. & Jallinoja, N. (2012) Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta. 1. p. Helsinki, Talentum Media.

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

Hong, J., Zhang, Y. & Ding, M. (2018) Sustainable supply chain management practices, supply chain dynamic capabilities, and enterprise performance. *Journal of Cleaner Production* 172, 3508-3519.

Hukka, M. (2005) Ketjuuntumisesta kilpailuetu: Ketjuuntuminen suomalaisessa erikoiskaupassa. Helsinki. Edita.

Illomäki, M., Tuomainen, J. & Kautto, P. (2007) Ympäristövastuu globaaleissa tuoteketjuissa. Suomen ympäristökeskuksen raportteja. 21/2007.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. (2018) Hankintojen johtaminen: Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Viides, tarkistettu laitos. Helsinki, Tietosanoma.

Jones, P., Comfort, D. & Hillier, D. (2011) Sustainability in the global shop window. *International Journal of Retail & Distribution Management* 39, 4, 256-271.

Järvinen, P. & Järvinen, A. (2011) Tutkimustyön metodeista. Tampere. Opinpajan kirja.

Karkia, H. (2018) Vastuullinen toimittajavalinta osana riskienhallintaa suomalaisessa päivittäistavarakaupassa. Kandidaatin-tutkielma. Lappeenranta, Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, kauppatieteiden osasto.

Kauppalehti. (2017) Kolme Sotka-kauppiasta osti kolmanneksen Indoor Groupista. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 26.11.2018]. Saatavilla: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/kolme-sotka-kauppiasta-osti-kolmanneksen-indoor-groupista/131f791e-2b66-341d-b1fe-e1a4e8b0c792>

Ketola, T. (2005) Vastuullinen liiketoiminta: Sanoista teoiksi. Helsinki, Edita.

KKV (2017a) Kuluttaja-asiamies: Hintahuijausta huonekalualalla. Kilpailu- ja kuluttajavirasto. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 26.10.2018]. Saatavilla: <https://www.kkv.fi/ajankohtaista/Tiedotteet/2017/kuluttaja-asiamies-hintahuijausta-huonekalualalla/>

KKV (2017b) Kuluttaja-asiamies määräsi neljälle huonekaluliikkeelle kiellon harhaanjohtavasta markkinoinnista. Kilpailu- ja kuluttajavirasto. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 26.10.2018]. Saatavilla: <https://www.kkv.fi/ajankohtaista/Tiedotteet/2017/13.10.2017-kuluttaja-asiamies-maarasi-neljalle-huonekaluliikkeelle-kiellon-harhaanjohtavasta-markkinoinnista/>

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (2007) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki. Gaudeamus.

Linton, J., Klassen, R. & Jayaraman, V. (2007) Sustainable supply chains: An introduction. *Journal of Operations Management* 25, 6, 1075-1082.

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, 6, 641-648.

Melanko, A. (2013) Sisusta Kotia ry. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 29.10.2018]. Saatavilla: [http://wms.magneetto.com/webcasts/hd1/tem/2013\\_1113\\_puuala\\_06\\_Melanko/Attachment/06\\_ArtoMelanko\\_katsaus\\_ja\\_haasteet\\_2013.pdf](http://wms.magneetto.com/webcasts/hd1/tem/2013_1113_puuala_06_Melanko/Attachment/06_ArtoMelanko_katsaus_ja_haasteet_2013.pdf)

Min, H. & Galle, W. (2001) Green purchasing practices of US firms. *International Journal of Operations & Production Management* 21, 9, 1222-1238.

Monczka, R., Trent, R. & Handfield, R. (2005) Purchasing and supply chain management. Mason. South-Western.



Niskala, M., Pajunen, T. & Tarna-Mani, K. (2009) Yhteiskuntavastuun raportointi: Raportointi- ja laskentaperiaatteet. Helsinki, KHT-Media.

Novack, R. & Simco, S. (1991) The Industrial Procurement Process: A Supply Chain Perspective. *Journal of Business Logistics* 12, 1, 145-167.

Orsato, R. (2006). Competitive environmental strategies: When does it pay to be GREEN? *California Management Review* 48, 2, 127-143.

Owusu, R. & Vaaland, T. (2012) What is a responsible supply chain? *International Journal Of Business And Management* 7, 4, 154-171.

Pernanen, T. (2011) Kohti tiiviimpää ketjua? Case: Kauppiassitoutuminen Stemmaketjussa. Opinnäytetyö. Lahden ammattikorkeakoulu, Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma.

Phillips, R. & Caldwell, C. (2005) Value Chain Responsibility: A Farewell to Arm's Length. *Business and Society Review* 110, 4, 345-370.

Porter, M. & van Der Linde, C. (1995) Green and competitive: Ending the stalemate. *Harvard Business Review* 73, 5b, 120-134.

Santasalo, T. & Koskela, K. (2015) Vähittäiskauppa Suomessa 2015. 7. uudistettu painos. Helsinki. Tuomas Santasalo Ky.

Savitz, A. & Weber, K. (2006) The Triple bottom-line. How today's best-run companies are achieving economic, social and environmental success—and how you can too. Josey-Bass. San Francisco.

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

Sisusta Kotia ry (2018) Sisusta Kotia ry esite. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 29.10.2018]. Saatavilla: <http://www.sisustakotia.fi/sisusta-kotia-ry/>

Stanaland, A., Lwin, M. & Murphy, P. (2011) Consumer Perceptions of the Antecedents and Consequences of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics* 102, 1, 47-55.

Stemma Oy (2018). Stemma on kotiin päin. Yrityksen nettisivut. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 29.10.2018]. Saatavilla: <https://www.stemma.fi/stemma-oy/>

Strömberg, T. (2018) Puhelinhaastattelu huonekalualan tilanteesta. Suoritettu 24.10.2018.

Sureeyatanapas, P., Sriwattananusart, K., Niyamosoth, T., Sessomboon, W., Arunyanart, S. (2018) Supplier selection towards uncertain and unavailable information: an extension of the TOPSIS method. *Operations Research Perspectives*, 5, 69-79.

Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. (1995) Laadullisen tutkimuksen työtapoja. 1.-3. p. Helsinki. Kirjayhtymä.

Tanskanen, K. (2018) Saatesanat kirjassa Hankintojen johtaminen: Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 5. painos. Helsinki. Tietosanoma.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1.-2. painos. Helsinki. Tammi.

Tynkkynen, O. & Berninger, K. (2017) Nettopositiivisuus: Menestyvän ja vastuullisen liiketoiminnan uusi taso. Helsinki, Alma Talent.

Väänänen, A. (2018) Vastuullinen hankinta ja sen ohjaaminen Ruokakesko Oy:n Tavarakaupan tuotelinjoissa. Kandidaatin-tutkielma. Lappeenranta, Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, kauppatieteiden osasto.

Waddock, S., Graves, S., (1997) The corporate social performance: financial performance link. *Strategic Management Journal* 18, 303–319.

Wagner, M. (2010) The role of corporate sustainability performance for economic performance: A firm-level analysis of moderation effects. *Ecological Economics* 69 7, 1553-1560.

Walker, H., Di Sisto, L. & McBain, D. (2008) Drivers and barriers to environmental supply chain management practices: Lessons from the public and private sectors. *Journal of Purchasing and Supply Management* 14, 1, 69-85

Zhu, Q. & Sarkis J. (2006) An inter-sectoral comparison of green supply chain management in China: Drivers and practices. *Journal of Cleaner Production* 14, 5, 472-486.

Öztürk, B. & Özçelik, F. (2014) Sustainable Supplier Selection with A Fuzzy Multi-Criteria Decision Making Method Based on Triple Bottom Line. *Business and Economics Research Journal* 5, 3, 129-147.

## **Liite 1. Haastattelukysymykset**

### Yleistä hankinnasta

Mistä päin maailmaa Stemma-ketju hankkii?

### Miten käsität vastuullisuuden?

#### Miten vastuullisuus ilmenee yrityksessä?

Onko osa strategiaa?

Yhtenäinen linja vai vaikuttaako omat ajatukset?

Ovatko mahdolliset linjaukset tarkkoja vai suuntaa antavia?

Pidetäänkö tärkeänä

Panostetaanko oikea määrä?

Missä osa-alueissa parannettavaa?

Aiotaanko panostaa enemmän?

Miten? Miksi?

Onko halua kehittyä?

#### Miten vastuullisuus vaikuttaa hankintakäytänteisiin?

Millaisia kriteereitä käytetään yleisesti?

Onko vastuullisuudelle omia mittareita?

Miten vastuullisuus sopii muihin kriteereihin?

Kriteereiden tärkeysjärjestys/ristiriidat?

Miten varmistetaan vastuullisuus?

Voidaanko olla kuinka varmoja siitä huolimatta?

Miten kumppanin kotimarkkina vaikuttaa?

Pyritäänkö kumppania kehittämään vastuullisemmaksi?

#### Miksi hankitaan/ei hankinta vastuullisesti?

Motivaatiot/esteet?

Millaisia hyötyjä vastuullinen toiminta tuo?

Tai voisi tuoda?

#### Vastuullisten hankintojen suurimmat haasteet nykypäivänä?

Yleisesti?

Stemma-ketjussa?