



**LUT School of Business and Management**

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

Talousjohtaminen

**Toimittajien vastuullisuuden seuranta teollisuusyrityksissä**

Monitoring the responsibility of suppliers in industrial companies

Lappeenrannassa 6.1.2018

Tekijä: Alexandra Danielsbacka

Ohjaaja: Anne Quarshie

## TIIVISTELMÄ

<b>Tekijä:</b>	Alexandra Danielsbacka
<b>Tutkielman nimi:</b>	Toimittajien vastuullisuuden seuranta teollisuusyrityksissä
<b>Akateeminen yksikkö:</b>	School of Business and Management
<b>Koulutusohjelma:</b>	Kauppatiede / Talousjohtaminen
<b>Ohjaaja:</b>	Anne Quarshie
<b>Hakusanat:</b>	vastuullinen hankintojen johtaminen, toimittajien vastuullisuus, monitorointi, auditointi

Tässä tutkimuksessa tutkitaan Suomessa toimivien teollisuusyritysten käyttämiä keinoja toimittajiensa vastuullisuuden seurantaan. Tutkielmassa keskitytään yritysten jo olemassa olevien toimittajien seurantaan, sillä oletuksella, että toimittajat ovat valittaessa täyttäneet niille asetetut vaatimukset vastuullisesta toiminnasta. Tarkoituksena on siis selvittää, millä keinoilla yritykset käytännössä seuraavat, että nämä toimittajilta vaaditut vastuullisuuskriteerit täyttyvät myös jatkossa toimittajasuhteessa.

Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena. Empiiristä osuutta varten aineisto on hankittu kahdesta Suomessa toimivasta teollisuusyrityksestä. Tutkimusaineisto on hankittu puolistrukturoiduilla haastatteluilla, haastatteleamalla yhtä hankintojen parissa työskentelevää henkilöä kummassakin teollisuusyrityksessä.

Pääasiallisena seurannan keinona käytetään toimittaja-auditointeja, joissa arvioidaan liiketoiminnallisten ja laadullisten tekijöiden lisäksi yrityksen eettisen ohjeiston asettamien vaatimusten täyttymistä. Tutkimuksessa kuitenkin nousi esiin, että auditointeja ei ensisijaisesti tehdä, jotta varmistuttaisiin vastuullisuusvaatimusten täyttymisestä, vaan usein auditointitarpeen laukaisee enemmän tuotannolliset tekijät. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että toimittajien vastuullisuuden seuranta painottuu vielä toistaiseksi yrityksissä pitkälti lain edellyttämien vastuullisuusvaatimusten täyttymiseen sekä ensisijaisesti ensimmäisen asteen toimittajien seurantaan. Tutkimustuloksista käy ilmi, että toimittajien vastuullisuuden seuranta vaatii vielä kehittämistä ja yritykset ovat tunnistanee toimittajiensa seurannan merkittäväksi kehityskohteeksi.

## **ABSTRACT**

**Author:** Alexandra Danielsbacka  
**Title:** Monitoring the responsibility of suppliers in industrial companies  
**School:** School of Business and Management  
**Degree programme:** Business Administration / Financial Management  
**Supervisor:** Anne Quarshie  
**Keywords:** sustainable supply chain management, supplier responsibility, supplier monitoring, audits

The purpose of this Bachelor's thesis is to examine the means of how industrial companies operating in Finland monitor the responsibility of their suppliers. The study focuses on company's contemporary suppliers, with the assumption that the suppliers have filled the required responsibility requirements that the company has set in the beginning of the supplier relationship. Therefore, the aim of this study is to find out how companies monitor in practice that the responsibility requirements are fulfilled also in the future of the supplier relationship.

This research was conducted as a qualitative research. For the empirical part of the research, the material was acquired from two industrial companies operating in Finland. The research data was collected through semi-structured interviews by interviewing one person working among procurement in respective companies.

Companies use supplier-audits as the main means of monitoring their suppliers. In the audits the compliance with the supplier Code of Conduct is evaluated, as well as commercial and qualitative performance. However, the study shows that the main reason to accomplish supplier audits is usually not to monitor the responsibility of the supplier, rather to evaluate the productional performance. According to the study, the monitoring of supplier responsibility still emphasizes to examine the compliance with the requirements set by the law and moreover to monitor the responsibility of main suppliers. The results of this study indicate that the monitoring of supplier responsibility still requires development and companies have recognized it as a significant subject of development.

## SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Tutkimuksen tausta.....	2
1.2	Tutkimuskysymykset ja tavoitteet.....	3
1.3	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja rajaukset.....	4
1.4	Tutkimusmenetelmät, tutkimusaineisto ja tutkimuksen rakenne.....	5
1.5	Keskeiset käsitteet.....	6
2	VASTUULLINEN LIIKETOIMINTA JA HANKINTA.....	7
2.1	Vastuullinen liiketoiminta.....	8
2.1.1	Taloudellinen vastuu.....	11
2.1.2	Sosiaalinen vastuu.....	12
2.1.3	Ympäristöllinen vastuu.....	12
2.2	Vastuullinen hankinta.....	13
2.3	Vastuullinen hankintojen johtaminen.....	14
3	TOIMITTAJAN VASTUULLISUUDEN VALVONTA JA SEURANTA.....	16
3.1	Vastuullisuuskriteereihin perustuva arviointi.....	16
3.1.1	Code of Conduct -ohjeisto.....	17
3.1.2	Kansainväliset standardit vastuullisuusvaatimuksina.....	18
3.2	Toimittajien seuranta ja seurannan työkalut.....	21
3.2.1	Monitorointi.....	23
3.2.2	Auditointi.....	24
3.3	Vastuullisuuden kehittäminen.....	26
4	TOIMITTAJIEN VASTUULLISUUDEN SEURANTA TEOLLISUUSYRITYKSISSÄ.....	27
4.1	Tutkimusmenetelmä ja aineisto.....	28
4.2	Yritysten ja haastateltavien esittely.....	29
4.3	Toimittajien valintakriteerit.....	31
4.4	Toimittajien vastuullisuuden seuranta ja seurannan keinot.....	32
4.5	Toimittajien vastuullisuuden kehittäminen seurannan perusteella.....	36
5	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	37
5.1	Tutkimuksen keskeiset tulokset.....	38
5.2	Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusaiheita.....	41
	LÄHDELUETTELO.....	43

## **LIITTEET**

Liite 1. Haastattelukysymykset

## **KUVAT**

Kuva 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Kuva 2. Yritysvastuun kannustimet

Kuva 3. The Tripple Bottom Line

## **TAULUKOT**

Taulukko 1. Kansainväliset vastuullisuusstandardit ja tuotantolaitossertifiointit

# 1 JOHDANTO

Yritysten toiminta on muuttunut paljon viimeisten vuosikymmenten aikana. Kansainvälistyvässä maailmassa ei kannata enää valmistaa kaikkea itse, vaan yritykset keskittyvät yhä enemmän ydinosaamiseensa ja ulkoistavat vähemmän arvoa tuottavia toimintojaan (Kothandaraman & Wilson 2001). Tämän seurauksena suhteet toimittajiin ovat merkittävästi muuttuneet ja niihin panostetaan aikaisempaa enemmän. Ulkoistamisesta ja globalisaatiosta johtuen yrityksillä saattaa olla hyvinkin pitkät hankintaketjut, jotka ulottuvat jopa useille mantereille (Kei Tse et al. 2011). Monet toimittajat ulkoistavat edelleen omia toimintojaan, jolloin riskit alkuperäisen ostajayrityksen näkökulmasta kasvavat hankintaketjujen tullessa entistä pidemmiksi.

FIBSin Yritysvastuu 2018 -tutkimuksen (FIBS 2018, 2) mukaan yritysvastuu on ollut trendinä jo useamman vuoden ajan ja yritykset uskovat, että sen merkitys tulevaisuudessa tulee entisestään kasvamaan. Vastuullisuus nähdään toiminnan jatkuvuuden edellytyksenä ja vastuullisuuteen panostamisesta tiedetään seuraavan enemmän hyötyä yritykselle kuin siihen on käytetty resursseja. Tutkimuksen mukaan vastuullisuuden osa-alueista yritykset kokevat tärkeimmäksi nimenomaan oman toimintansa vastuullisuuden varmistamisen. Suurimmaksi haasteeksi vastuullisuuteen liittyen tutkimuksessa nousi esille vastuullisuuden integroiminen osaksi liiketoimintaa, vastuullisuuden koituvien hyötyjen mittaaminen ja niiden seuranta. Koipijärvi ja Kuvaja (2017, 37) toteavat kirjassaan, että myös pienille ja keskisuurille yrityksille aiheutuu haasteita ja mahdollisuuksia kasvaneesta yritys vastuusta, vaikka se onkin enemmän esillä suurten yritysten toiminnassa. Pienet ja keskisuuret yritykset voivat olla osana suurten yritysten toimitusketjua, jolloin niiden on toimitusketjussa pysyäkseen sitouduttava noudattamaan suurten yritysten asettamia vastuullisuuskriteereitä. Vastuullisuuskysymykset ovat siis mukana jokaisessa yrityksessä, aina pienimmästä toimittajasta lähtien.

Hankintatoimella ja sen johtamisella on tärkeä merkitys yritys vastuun toteuttamisessa, koska sen vastuulla on yrityksen ulkoisten resurssien hallinta, toimittajien etsiminen ja valinta sekä hankinnan kohteena olevan tuotteen, palvelun tai raaka-aineen alkuperän selvittäminen. Hallikainen et al. (2016) toteavat, että vastuullisuuden ja toimitusketjun läpinäkyvyyden varmistaminen ja seuranta ovat tänä päivänä hankintatoimen yksi tärkeimmistä tehtävistä, ja tämän tärkeys tulee entisestään lisääntymään, kun

asiakkaiden tarpeet muuttuvat ja yhä useampi asiakas vaatii yrityksiltä toiminnan vastuullisuutta. Jotta yritykset onnistuvat asiakkaiden tarpeiden täyttämässä myös tulevaisuudessa, tulee niiden panostaa merkittävästi hankintaosaamiseen ja toimittajasuhteiden hallintaan (Hallikainen et al. 2016). Gimenezin et al. (2012) mukaan yritysten tulee arvioida ja seurata toimittajiaan jatkuvasti ja toimia tiiviissä yhteistyössä toimittajien kanssa, jotta toimittajien vastuullinen toiminta voidaan varmistaa.

## **1.1 Tutkimuksen tausta**

Kuten aiemmin johdannossa todettiin, hankintatoimi on tärkeä osatekijä yritysten vastuullisuudessa, sillä yritysten toiminta perustuu nykyään pitkälti tuotteiden ja palveluiden hankintaan ulkopuolisilta toimittajilta, yrityksen itse keskittyessä ydinosaamiseensa (Hallikas et al. 2016, 1). Khan et al. (2018) toteavat tutkimuksessaan, että vastuullisten toimittajien valinta on tärkeää yritysten kokonaisvaltaisen vastuullisuuden saavuttamiseksi. He toteavat, että vastuullisen toimittajan valinnassa avainasemassa on toimittajan vastuullisuuden kriittinen tarkastelu, vaikka vastuullisuuden arvioiminen on haastavaa. Myös Luthra et al. (2016) tarkastelivat tutkimuksessaan vastuullisten toimittajien valinnan ja arvioinnin tärkeyttä yrityksen vastuullisuuden parantamiseksi. Akamp ja Müller (2011) puolestaan toteavat tutkimuksessaan, että toimittaja-arvioinneilla valitaan oikeat toimittajat ja toimittajien seurannalla arvioidaan toimittajien suoriutumista heille asetetuista tehtävistä. Heidän mukaan on nimenomaan tärkeää, että toimittajan laadun seurannan lisäksi myös toimittajien ympäristöllistä ja sosiaalista vastuuta seurataan säännöllisesti. Gonzalez-Padron (2016) on tutkimuksessaan tutkinut yritysten kokemia ongelmia liittyen eettisten ja ekologisten tekijöiden seurantaan auditointien avulla. Grimm et al. (2016) puolestaan ovat tutkineet toisen asteen toimittajien suoriutumista niille asetetuista yritysvastuun standardeista. Ciliberti, Pontrandolfo ja Scozzi (2008) ovat tutkimuksessaan tarkastelleet pienten ja keskisuurten yritysten toimitusketjujen vastuullisuutta sekä nostaneet esiin niiden käyttämiä keinoja toimittajien vastuullisuuden seurantaan. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella teollisuusyritysten suorittamaa seuranta toimittajilleen, koska tutkimusta teollisuusyritysten vastuullisista hankinnoista on vielä verrattain vähän. Vaateketjujen

ja vähittäiskauppojen vastuullisesta hankinnasta, toimittajavalinnasta ja vastuullisuuden seurannasta on tehty tutkimusta jonkin verran enemmän. Esimerkiksi Mamic (2005) on tutkinut vaateketjujen ja vähittäiskauppojen toimitusketjujen johtamista.

Aiempaa tutkimusta vastuullisesta toimittajavalinnasta ja keinoista uusien toimittajien vastuullisuuskriteerien täyttymisen varmistamiseksi on jo runsaasti. On kuitenkin syytä huomioida, että vastuullisuuskriteerien täytyminen toimittajasuhteen alussa ei riitä, vaan toimittajien vastuullisuutta täytyy seurata toimittajasuhteen jatkuessa. Yrityksen ulkoiset suhteet yksittäisiin toimittajiin voivat olla hyvinkin monimutkaisia ja niiden johtaminen on haastavaa, koska toimittajat voivat toimia täysin eri alueilla, joissa on täysin erilaiset sosiaaliset ja poliittiset ympäristöt. Tämän vuoksi yritysten voi olla hyvin haastavaa varmistua siitä, että toimittajat pitävät kiinni niille asetetuista vaatimuksista ja velvollisuuksista (Pedersen & Andersen 2006). Varmistuaakseen siitä, että toimittajat noudattavat sovittuja menettelytapoja ja niille asetettuja vaatimuksia, tarvitaan säännöllistä toimittajien valvontaa ja seurantaa (Amaeshi et al. 2008). Toimittajien vastuullisuuden seuranta ja yritysten käyttämiä keinoja seurantaan on tutkittu aikaisemmin mutta Suomessa aiheen tutkimus on jäänyt vähäisemmälle huomiolle. Kuten aikaisemmin todettiin, aikaisempi tutkimus on pitkälti keskittynyt vaateketjujen ja vähittäiskauppojen vastuullisuuden tutkimukseen, jonka vuoksi tässä tutkimuksessa on koettu tärkeäksi lisätä ymmärrystä teollisuusyritysten käyttämistä keinoista toimittajiensa vastuullisuuden seurantaan.

## **1.2 Tutkimuskysymykset ja tavoitteet**

Yritysten vastuullisuuskysymykset ovat yhä enemmän esillä nykypäivänä ja yhä useampi kuluttaja valitsee vastuullisesti tuotetun tuotteen. Yritysten ulkoistaessa toimintojaan ja hankkiessaan tuotteita ja palveluita matalamman kehitystason maista, toimittajien vastuullisuus nousee merkittäväksi yritysten vastuullisuuden arvioinnissa. Ei riitä, että yritys itse toimii vastuullisesti, vaan myös sen toimittajien on täytettävä samat vastuullisuuskriteerit, jotta yritys voi aidosti toimia vastuullisesti.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää miten yritykset käytännössä seuraavat toimittajiensa vastuullisuutta ja toimittajilta vaadittujen vastuullisuuskriteerien täyttymistä toimittajasuhteen jatkuessa. Tavoitteena on lisäksi selvittää kuinka usein



yritykset tätä seurantaan suorittavat sekä seurantaan mahdollisesti liittyviä haasteita. Tutkimuksen tarkoituksena on lisäksi nostaa esille yritysten käyttämiä keinoja toimittajien vastuullisuuden kehittämiseksi.

Tutkimusongelmat on muotoiltu seuraavasti:

**Päätutkimuskysymys:**

*”Miten toimittajien vastuullisuutta seurataan?”*

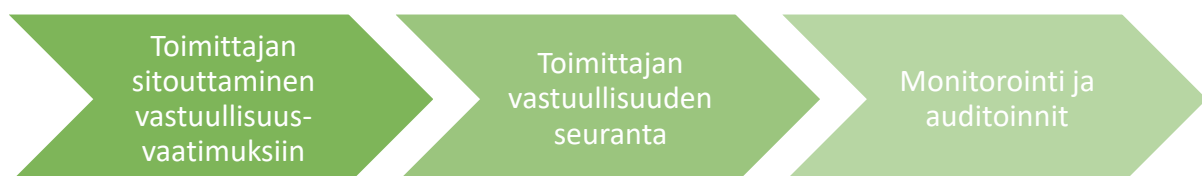
**Alatutkimuskysymykset:**

*”Mitä vastuullisuuskriteereitä yrityksellä on toimittajilleen?”*

*”Mitä keinoja vastuullisuuden seurantaan on ja kuinka usein seuranta tehdään?”*

**1.3 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja rajaukset**

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys aloitetaan vastuullisuuden, vastuullisten hankintojen sekä vastuullisen hankintojen johtamisen teorian lyhyellä käsittelyllä, koska ne koetaan olevan olennaisia tutkimuksen syventävien teoriaosuuksien ymmärtämiseksi. Tutkimuksen kolmas kappale on tutkimuksen ydinasiaa ja kappaleessa keskitytään syvemmin toimittajien valinnan takana oleviin vastuullisuusvaatimuksiin sekä toimittajan vastuullisuuden seurantaan ja seurannan keinoihin. Kuvassa 1 on esitetty tutkimuksen ydinteoriaosuuden kulku laajemmista kokonaisuuksista tämän tutkimuksen kannalta olennaisimman teorian, eli toimittajien monitoroinnin ja auditoinnin teoriaan.



*Kuva 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys*

Tämä tutkimus on rajattu koskemaan yritysten nykyisiä toimittajia ja heidän vastuullisuuskriteerien täyttymisen seurantaan. Oletuksena pidetään, että toimittajat on valittu yrityksen sen hetkisten valintakriteerien perusteella ja silloin tarvittavat toimet vastuullisuuskriteerien täyttymisen varmistamiseksi on tehty.

#### **1.4 Tutkimusmenetelmät, tutkimusaineisto ja tutkimuksen rakenne**

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Ensin suoritetaan laaja kirjallisuuskatsaus tutkimusaineiston pohjaksi. Tutkimusaineisto kerätään haastatteluilla kahdesta tutkimukseen valitusta teollisuusyrityksestä. Haastattelut toteutetaan strukturoituna kyselyhaastatteluina ja haastatteluiden tavoitteena on saada laadukasta tietoa tutkimusongelmista.

Tätä laadullista menetelmää käyttäen pyritään selvittämään miten teollisuusyritykset seuraavat toimittajiensa vastuullisuutta ja mitä seurannan keinoja teollisuusyrityksissä suositaan. Tutkimuksella pyritään edistämään tieteellistä ymmärrystä toimittajien seurannasta teollisuusyrityksissä ja tutkimuksen olennainen kontribuutio on teoreettisen viitekehyksen ja tutkimusaineiston perusteella muodostettu kokonaisnäkemys olemassa olevista toimittajien seurannan keinoista. Tutkimuksella pyritään auttamaan johtajia ymmärtämään, että nykypäivänä pelkästään lain asettamien vastuullisuusvaatimusten täyttäminen ei riitä, vaan kilpailussa mukana pysyäkseen yritysten tulee huomioida vastuullisuus laajemmin omassa sekä toimittajiensa toiminnassaan ja säännöllisesti seurata toimittajiensa vastuullisuutta riskeiltä välttyäkseen.

Tutkimus rakentuu viidestä pääluvusta. Tutkimus aloitetaan johdantokappaleella, jonka tarkoituksena on esitellä tutkimuksen aihe, ajankohtaisuus, tutkimusongelmat ja tavoitteet, tehdyt rajaukset sekä lyhyesti tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Toisessa kappaleessa käsitellään vastuulliseen hankintaan ja vastuullisten hankintojen toteuttamiseen liittyvää teoriaa. Kolmas kappale on tutkimuksen varsinainen teorialuku ja siinä käsitellään toimittajien vastuullisuuskriteereitä sekä toimittajien valvontaa ja seurantaan. Neljännessä kappaleessa esitellään tarkemmin käytetyn tutkimusmenetelmän ja aineistonkeruumenetelmän teoriaa sekä analysoidaan tutkimusaineistoa. Tutkimuksen viidennessä kappaleessa esitetään yhteenveto

tutkimustuloksista sekä tutkimuksen perusteella tehdyt johtopäätökset toimittajien vastuullisuuden seurannasta teollisuusyrityksissä.

## 1.5 Keskeiset käsitteet

Hankintaan ja ostamiseen liittyvää terminologiaa on niin suomen kuin englanninkin kielessä paljon. Termistö on melko epätäsmällistä ja yhdellä sanalla voi olla useitakin merkityksiä. Suuri ongelma on, että yleisesti hyväksytyt määritelmät puuttuvat lähes kokonaan. (Iloranta & Pajunen 2015, 49) Määritelmien erilaisuus ja laaja-alaisuus käy ilmi myös Hugosin (2003, 2-4) luettelemista lukuisista määritelmistä hankintaketjulle ja toimitusketjun johtamiselle. Useiden erilaisten määritelmien ja eri määritelmien ristiriitaisuuksien takia on tässä tutkimuksessa koettu tärkeäksi määritellä tutkimuksen keskeisimmät käsitteet.

*Hankinnan* määrittelemiseksi on olennaista ensin määritellä ostaminen terminä. *Ostamisella* tarkoitetaan Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2015, 49-50) mukaan hankintojen käytännön toteuttamiseen liittyviä toimintoja kuten tilaamista, kotiinkutsuja, huolintaa ja maksuliikenteen hoitoa. Heidän mukaansa hankinta eroaa ostamisesta kahdella tavalla. Ensinnäkin tarpeen määrittely eroaa näiden kahden välillä, hankinta määrittelee tarpeen, ja ostamisessa suoritetaan tämä ennalta määrätty tarve käytännössä. Toiseksi hankintaan kuuluu toimittajien ja toimittajamarkkinoiden hallinta, eli toimittajien johtaminen sekä toimittajamarkkinoiden tavoitteellinen hyödyntäminen ja johtaminen. Huuhka (2017, 15) on määritellyt kirjassaan hankinnan näin: *”Hankinta on yrityksen ulkoisten resurssien hallintaa siten, että yrityksen ensisijaisten ja tukitoimintojen hoitamiseen, ylläpitoon ja hallinointiin tarvittavat tavarat, palvelut, kyvykkyydet ja tiedot on hankintojen osalta turvattu yritykselle mahdollisimman suotuisin ehdoin.”*

*Vastuullisuus* käsittää laajasti määriteltynä yritysten yhteiskunnalle ja muille sidosryhmille aiheutuneiden taloudellisten, ekologisten ja sosiaalisten vaikutusten huomioimista. Vastuullisesti toimivan yrityksen on tunnistettava aiheuttamansa haitat näiden kolmen osa-alueen osalta ja pyrkiä minimoimaan aiheutuneet haitat. Tämän lisäksi vastuullisesti toimiva yritys selvittää toimintansa positiiviset vaikutukset sidosryhmille ja pyrkii hyödyntämään nämä mahdollisuudet. (Juutinen 2016, 25-26)

*Sustainable supply chain management* (SSCM) voidaan nähdä materiaali-, informaatio- ja pääomavirtojen johtamisena sekä yhteistyönä toimitusketjun kaikkien yritysten välillä yhteisten vastuullisuustavoitteiden saavuttamiseksi (Seuring & Müller 2008, 1700). SSCM on Carterin ja Rogersin (2008) mukaan vastuullisen strategian ja toiminnan läpinäkyvyyden integroimista osaksi liiketoimintaa. Sen tarkoituksena on heidän mukaansa yhdistää yrityksen määrittelemät sosiaaliset, ekologiset ja taloudelliset tavoitteet osaksi yrityksen keskeisiä liiketoimintaprosesseja, kuitenkin samalla parantaen yrityksen ja sen toimitusketjujen taloudellista suoriutumista pitkällä aikavälillä.

*Monitorointi* eli seuranta on yritysten harjoittamaa, melko vapaamuotoista valvontaa. Sen tarkoituksena on toimittajien suoriutumisen ja kehittymisen jatkuva tarkkailu (Brammer et al. 2011). Yritykset voivat käytännössä suorittaa monitorointia haluamallaan keinoilla, mutta yleisesti käytettyjä monitoroinnin keinoja ovat kyselyt, tarkastukset, erilaiset arvioinnit sekä auditoinnit (Morali & Searcy 2013).

*Auditoinnit* ovat yrityksen tai usein yrityksen valitseman kolmannen osapuolen suorittama prosessi, jonka avulla pyritään selvittämään auditoitavan kohteen suoriutumista sille asetetuista tavoitteista. Asetettuja tavoitteita voivat olla esimerkiksi suorituskäytännön tai vastuullisuuteen viittaavia. Auditoinnissa käytetään usein etukäteen tehtyä kysymysrunkoa tai tarkastuslistaa, joiden avulla auditoija arvioi muun muassa toimittajalle asetettujen ohjeiden tasoa ja vaatimusten täyttymistä. (Laamanen 1993, 32)

## **2 VASTUULLINEN LIIKETOIMINTA JA HANKINTA**

Hankinta on laajasti määriteltynä organisaation ulkoisten resurssien hallintaa ja käytännössä siihen kuuluu kaikki toiminnot, joista yritys saa laskun ulkopuoliselta osapuolelta. Se kattaa kaikkien yrityksen tarvitsemien tuotteiden ja palveluiden hankinnat, niin tuotannossa tarvittavien materiaalien kuin ulkopuolisen työvoiman vuokrauksen, asiantuntija- ja rahoituspalveluiden ja käyttöomaisuuden hallinnan osalta. Hankintaan sisältyy olennaisesti toimittajien ja toimittajamarkkinoiden hallinta. Tällä tarkoitetaan toimittajien johtamista sekä toimittajamarkkinoiden hyödyntämistä ja

kehittämistä tavoitteellisesti kohti haluttua suuntaa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 52-54)

Yritysten vastuullisuus on lisääntynyt jatkuvasti ja erityisesti EU-lainsäädäntö on ohjannut yrityksiä vastuullisempaan toimintaan. Euroopan Unionin osallisuus ja globalisaatio pakotti myös suomalaiset yritykset tarkastelemaan vastuullisuuttaan entistä tarkemmin, koska globaali kasvihuoneilmiö ja ympäristöongelmat muissa maissa tulivat osaksi suomalaistenkin yritysten vastuuta. Yritysten täytyi alkaa huomioimaan myös tytäryritysten ja toimittajien kotimaiden ongelmia sekä miettimään kehitysmaihin ulkoistettujen toimintojensa eettisyyttä. (Ketola 2005, 17-18) Yritysten vastuullisuuden lisääntymisellä tavoitellaan ympäristön tilan ja sosiaalisen hyvinvoinnin parantumista. Vastuullisuuden kohteita yrityksessä ovat Joutsenvirran et al. (2011, 38) mukaan yrityksen välittömät sidosryhmät, kuten asiakkaat, henkilöstö, tavarantoimittajat ja paikalliset asukkaat. Näistä vastuullisuuden kohteista tässä tutkimuksessa keskitytään nimenomaan tavarantoimittajien vastuullisuuteen.

## **2.1 Vastuullinen liiketoiminta**

Yritysten vastuullisuudesta puhuttaessa käytetään usein termiä yritysvastuu. Muita yritysten vastuullisuutta kuvaavia termejä ovat yhteiskuntavastuu, kestävä kehitys ja yritysten sosiaalisen vastuu. Näistä termeistä tässä tutkimuksessa käytetään yritysvastuun käsitettä, sillä se vaikuttaa näistä termeistä eniten käytetylle. Yritys vastuulla tarkoitetaan niitä toimita, joita yritys tekee kestävän kehityksen edistämiseksi. Yritys vastuu kattaa kaikki yhteiskunnalle ja sidosryhmille yrityksen liiketoiminnasta aiheutuneet taloudelliset, ekologiset ja sosiaaliset vaikutukset. Yritys vastuu on nimenomaisesti liiketoiminnan vastuullisuutta ja yritysten tulisi tunnistaa oman liiketoimintansa vaikutukset ja pyrkiä minimoimaan negatiiviset vaikutukset ja hyötyä positiivista mahdollisuuksista. (Juutinen & Steiner 2010, 20-22) Koipijärven & Kuvajan (2017, 26) mukaan esimerkiksi lahjoitukset järjestöille eivät tee yrityksestä vastuullisempaa, sillä lahjoitukset eivät liity yrityksen varsinaiseen liiketoimintaan millään tavalla. Lahjoitusten avulla yritykset pyrkivät lähinnä parantamaan mainettaan ja hakemaan hyväksyntää asiakkailta ja muilta sidosryhmiltä.

Englanninkieleessä yritysten vastuullisuudesta puhuttaessa käytetään usein termiä *Corporate Social Responsibility* (CSR). Carter ja Jennings (2004) toteavat tutkimuksessaan, että kirjallisuudessa CSR:n määritelmät jakautuvat useaan eri koulukuntaan, mutta he ovat päätyneet määrittelemään CSR:n yhteiskunnan yrityksiltä edellyttämien taloudellisten, laillisten, eettisten ja omavalintaisten vastuullisuustekijöiden täyttämiseen. Täten tämä CSR:n määritelmä sisältää yrityksen toimet liittyen monimuotoisuuteen, ympäristöön, ihmisoikeuksiin, ihmisystävällisyyteen, turvallisuuteen ja yritysetiikkaan. Boyd et al. (2007) puolestaan määrittelevät CSR:n yleisesti kaikiksi velvollisuuksiksi, joita yrityksellä on yhteiskuntaa ja sen muita sidosryhmiä kohtaan. Pedersenin ja Andersenin (2004) mukaan CSR:stä on nykypäivänä tullut hyvin merkittävä osa yritysten liiketoimintaa, koska yritysten täytyy asiakkaiden tarpeiden lisäksi täyttää myös erilaiset työntekijöiden, kansalaisjärjestöjen, paikallisten toimijoiden ja muiden sidosryhmien tarpeet.

Yritysvastuun voidaan katsoa olevan lainsäädännön asettamien vaatimusten ylittävien toimien toteuttamista. Lainsäädännön vaatimusten ylittävillä toimilla vastataan yhteiskunnan ja sidosryhmien odotuksiin ja heidän asettamiin vaatimuksiin siitä, miten vastuullisen yrityksen tulisi toimia. Vaikka yritysten toiminnan vastuullisuutta ohjataan lainsäädännöllä, niin nykypäivänä näiden lakien asettamien velvollisuuksien täyttäminen ei oikein riitä. Yritysvastuulla yritykset voivat saavuttaa kilpailuetua tai se voi olla jopa edellytyksenä kilpailukyvyn säilyttämiselle. (Juutinen & Steiner 2010, 22-23) Harmaalan & Jallinojan (2012) mukaan kannustimet vastuulliseen toimintaan voidaan jakaa neljään osaan; taloudellisiin kannustimiin, julkishallinnon kannustimiin, sidosryhmien odotuksiin ja yrityksen arvoihin (kuva 2).

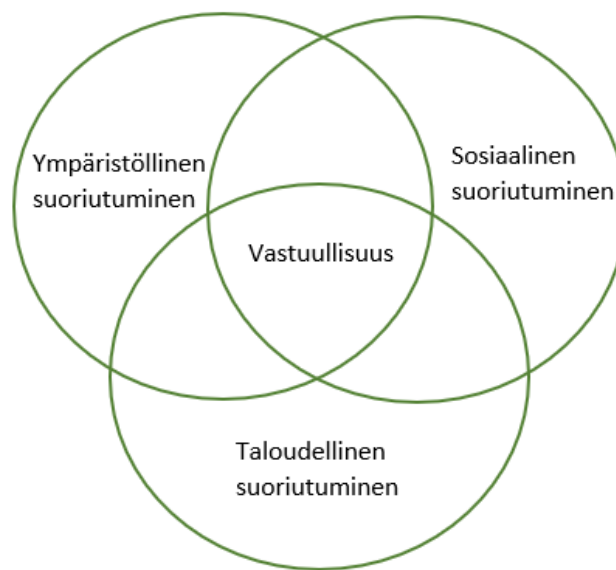


Kuva 2. Yritysvastuun kannustimet (muokattu Harmaala & Jallinoja 2012, luku 3.1)

Kuvassa 2 on esitetty tekijöitä, jotka kannustavat yrityksiä toimimaan vastuullisemmin. Taloudelliset kannustimet yritysvastuuseen ilmenevät muun muassa kustannussäästöinä, kun käytetään raaka-aineita tehokkaammin ja lisätään energiatehokkuutta sekä mahdollisena lisäntyneenä kysyntänä. Julkishallinnon kannustimet liittyvät kansainväliseen ja kansalliseen lainsäädäntöön, joiden tarkoituksena on ohjata yrityksiä sosiaalisesti ja ekologisesti vastuullisempaan toimintaan, samalla noudattamalla talouden pelisääntöjä. Sidosryhmien odotukset ovat merkittävä yritysvastuuteen kannustava tekijä ja sillä tarkoitetaan esimerkiksi asiakkaiden asettamia vaatimuksia sekä toisaalta myös mahdollisuuksia vastuulliseen liiketoimintaan. Yrityksen arvoilla tarkoitetaan tässä yhteydessä yrityksen eettisiä arvoja, joiden avulla yritys pyrkii yleiseen hyvään, eli yrityksen haluun kehittää ihmisten, yhteiskunnan ja luonnon hyvinvointia liiketoimintansa tuloksilla. (Harmaala & Jallinoja 2012) Myös Giunipero et al. (2012) toteavat, että asiakkaiden muuttuneet odotuksen sekä yrityksen arvojen muutos luovat paineita yrityksille toimia vastuullisemmin mutta mahdollinen kustannusten nousu ja taloudellinen epävarmuus koetaan hidasteena vastuullisemman toiminnan aloittamiseen.

Kuten aikaisemmin tässä kappaleessa todettiin, liiketoiminnan vastuullisuus voidaan jakaa kolmeen ulottuvuuteen; sosiaaliseen, taloudelliseen ja ekologiseen vastuuseen.

Elkington (1997) on esittänyt nämä vastuullisuuden kolme ulottuvuutta kehittämänsä Tripple bottom line -mallinsa avulla. Myös Carter ja Rogers (2008, 365) ovat tutkimuksessaan esittäneet vastuullisuuden kuvan 3 mukaisen Tripple bottom line -mallin avulla ja toteavat tutkimuksessaan, että yritysten huomioissa toiminnassaan myös sosiaaliset ja ympäristölliset vaikutukset, voivat yritykset hyötyä siitä taloudellisesti ja mahdollisesti saada kilpailuetua pitkällä aikavälillä. Koipijärvi ja Kuvaja (2017, 20) ovat kritisoineet Tripple bottom line -mallia sen yksinkertaisuudesta ja siitä, että taloudellinen kestävyys erotetaan ympäristöasioista ja sosiaalisesta vastuusta.



Kuva 3. Tripple Bottom Line (muokattu Carter & Rogers 2008, 365)

Tripple bottom line -malliin sisältyy kolme vastuullisen toiminnan ulottuvuutta ja ne yhdessä muodostavat pohjan vastuulliselle toiminnalle. Tässä tutkimuksessa käytetään termiä *vastuullisuus*, kun tarkoitetaan mallin kolmen ulottuvuuden huomioimista vastuullisissa hankinnoissa. Nämä kolme ulottuvuutta on esitetty lyhyesti seuraavissa kolmessa alaotsikossa.

### 2.1.1 Taloudellinen vastuu

Taloudellisen vastuun pohjana on yrityksen olemassa olon perimmäisin tarkoitus; voiton tuottaminen omistajille. Niemisen (2016, 74) mukaan taloudellisen vastuun tarkoituksena on varmistaa yrityksen olemassaolo pitkällä aikavälillä, huolehtimalla omasta kannattavuudesta ja kilpailukyvyistä. Yritykset ovat kuitenkin taloudellisesti



vastuussa myös muille sidosryhmille, kuten henkilöstölle, asiakkaille, toimittajille ja yhteiskunnalle. Taloudelliseen vastuuseen kuuluvat Ketolan (2005, 32) mukaan lisäksi korkojen ja lyhennyksien maksaminen sovitusti rahoittajille sekä työllistämällä kansalaisia joko suoraan palkkaamalla työntekijöitä tai tavarantoimittajia, tai välillisesti toimittamalla tuotteita tai palveluita asiakkailleen, jotka tarvitsevat niitä omassa työssään. Vaikka sosiaalinen ja ympäristöllinen vastuu saavat usein enemmän huomiota mediassa, on syytä huomioida, että hyvä talous on pohja tulokselliselle yritys vastuutyölle, jolloin myös taloudellinen vastuu on merkittävä osa yritysten vastuullisuutta (Kuisma 2015, 87).

### 2.1.2 Sosiaalinen vastuu

Yritysten sosiaalisessa vastuussa on perimmiltään kyse ihmisoikeuksista. Lainsäädännössä määritellään sosiaalisen vastuun vähimmäistaso, mutta yrityskohtaisille sosiaalisille arvoille on tilaa niiden lisäksi (Ketola 2005, 40). Yleisesti sosiaalisella vastuulla tarkoitetaan Niemisen (2016, 74) mukaan yrityksen toiminnan vaikutuksia ihmisille ja yhteisöille, kuten henkilöstölle, asiakkaille, toimittajille ja paikallisille asukkaille. Hussainin et al. (2018) mukaan sosiaalinen vastuu sisältää työlainsäädäntöön, ihmisoikeuksiin, yhteiskuntaan ja tuotteiden turvallisuuteen liittyviä tekijöitä. Juutinen ja Steiner (2010, 142) ovat näiden lisäksi maininneet sosiaaliseen vastuuseen kuuluvan lapsi- ja pakkotyövoiman kieltämisen, työskentelyolosuhteiden inhimillisyyden sekä syrjinnän ehkäisemisen.

### 2.1.3 Ympäristöllinen vastuu

Suurin osa vastuullisuuteen liittyvästä kirjallisuudesta keskittyy Hoejmosen ja Adrien-Kirbyn (2012) tutkimuksen mukaan ympäristövastuun näkökulmaan, erityisesti ympäristöystävälliseen hankintaan ja toimitusketjussa havaittuihin ympäristöongelmiin. Niemisen (2016, 74) mukaan ympäristövastuulla tarkoitetaan sitä, että huomioidaan ja tunnetaan oman toiminnan aiheuttamat ympäristövaikutukset ja noudatetaan siihen liittyvää lainsäädäntöä. Ympäristövastuuta voidaan huomioida monilla eri tavoilla; Meehan ja Bryde (2011) mainitsevat tutkimuksessaan, että ympäristövaikutuksia voidaan vähentää toimimalla yhteistyössä toimittajien kanssa

materiaalien myrkyllisyyden tai pakkausmateriaalien vähentämiseksi, kun taas Juutinen ja Steiner (2010, 142) nostavat jätteiden ja päästöjen vähentämisen, kierrätyksen sekä uhanalaisten lajien suojelun merkittäviksi ympäristövastuun tekijöiksi. Carterin ja Jenningsin (2004) mukaan ympäristövastuun toteutumiseen voidaan merkittävästi vaikuttaa toimittajayhteistyön kautta; valitsemalla ympäristöystävällisemmät kuljetusmuodot, parantamalla materiaalien kierrätettävyyttä ja asettamalla toimittajille tavoitteita ympäristövastuuseen liittyen.

## **2.2 Vastuullinen hankinta**

Hankinnoissa ja hankintojen johtamisessa on perinteisesti tähdätty pitkälti kulujen säästämiseen ja hankintaa on pidetty melko operatiivisena toimintana. Viimeisen kymmenen vuoden aikana yritykset ovat kuitenkin joutuneet muuttamaan ajatusmaailmaansa siihen suuntaan, että yritykset tarvitsevat tehokasta hankintojen johtamista pysyäkseen mukana kilpailussa. Vastuullinen hankinta Giuniperon et al. mukaan käytännössä sitä, että taloudellisten tekijöiden lisäksi myös ekologiset ja sosiaaliset arvot otetaan huomioon toimittajavalinnassa. (Giunipero, Hooker & Denslow 2012) 2000-luvun alussa monelle yritysjohtajalle oli vielä epäselvää, että miten vastuullisen toiminnan tulisi käytännössä näkyä hankintatoimessa, vaikka he myönsivät jo yritysvastuun tärkeyden yrityksen liiketoiminnassa. Kuten Giunipero et al. totesivat, myös Maignan et al. toteavat, että yritysjohtajat ovat tottuneita ottamaan taloudelliset ja lainsäädännölliset tekijät huomioon toimittajasuhteissaan, mutta sosiaalisten tekijöiden huomioiminen on vielä haastavaa (Maignan, Hillebrand & McAlister 2002). Leen ja Kashmanianin (2013) mukaan yrityksen parantaessa vastuullisuuttaan, keskittyy se usein ensin asetusten noudattamiseen sekä sääntöjen ja standardien mukaisten käytäntöjen toimeenpanemiseen omassa toiminnassaan. Heidän mukaansa vasta yrityksen sisäisten käytännön toimien muututtua vastuullisemmiksi, aletaan yrityksissä pohtimaan, miten vastuullisuuteen panostamalla voitaisiin taloudellisesti hyötyä. He ovat tutkimuksessaan todenneet, että toimittajien ja toimitusketjujen ollessa yksi tärkeimmistä tekijöistä yrityksen liiketoiminnalle ja tulevaisuudelle, on yrityksille ollut luonnollista yhdistää vastuullisuus osaksi yrityksen liiketoimintastrategiaa. Jotta yrityksen toimitusketju on vastuullinen, on ketjun jokaisen

osapuolen toimittajista yritysjohtoon oltava aidosti valmiita ottamaan vastuullisuustekijät huomioon päätöksenteossaan (Amindoust et al. 2012)

Hallikas et al. (2016) toteavat tutkimuksessaan, että nykyään yritykset ymmärtävät vastuullisuuden tärkeyden yritystoiminnassa ja ymmärtävät, että onnistuakseen vastuullisessa hankinnassa tulee heidän olla aktiivisessa vuorovaikutuksessa toimitusketjun kaikkien osapuolten kanssa. Vastuullisuus on koko toimitusketjun läpi kulkeva prosessi ja jotta vastuullinen hankinta onnistuu, on yritysten panostettava toimittajasuhteidensa hallintaan sekä osaamiseen hankinnassa. Myös Meehan ja Bryde (2011) toteavat, että vastuullinen toiminta tulee ulottua yrityksen ulkopuolelle, läpi koko toimittajaketjun. Juutisen ja Steinerin (2010, 156-157) mukaan vastuullisuuden toteuttaminen hankinnoissa voi kuitenkin olla hyvin haastavaa, koska hankintaketjut voivat olla todella pitkiä ja ne voivat ulottua aina kehitysmaihin asti. Ostopolitiikan ja toimittajien vastuullisuuden seuranta aika ajoin on täten tärkeää, jotta voidaan varmistua näiden pitkien hankintaketjujen olevan yrityksen arvojen ja periaatteiden mukaiset.

Aikaisemmin tutkimuksessa todettiin, että asiakkaat odottavat nykyään yrityksiltä vastuullisen liiketoiminnan harjoittamista ja täten myös vastuullisen hankintojen johtamisen tarve on lisääntynyt. Carter ja Rogers (2008) toteavat tutkimuksessaan yritykset voivat hyötyä vastuullisesta hankintojen johtamisesta taloudellisesti esimerkiksi saamalla mainetta vastuullisena yrityksenä. Krause et al. (2009) kuitenkin toteavat tutkimuksessaan, että yritysten tulee aktiivisesti dokumentoida ja viestiä hankintojensa vastuullisesta johtamisesta asiakkaille ja muille sidosryhmille, jotta siitä voidaan hyötyä taloudellisesti.

### **2.3 Vastuullinen hankintojen johtaminen**

Hankintojen johtamisen tarkoituksena on perinteisesti ollut varmistaa, että ostetaan oikea määrä sovitun laatuista tuotteita tai palveluita yrityksen kriteerit täyttävältä toimittajalta ja että tuotteet tai palvelut saadaan sovitulla hinnalla, sovittuun aikaan ja paikkaan toimitettuna. Nykyaikana hankintojen johtamisen tehtäviksi nähdään perinteisen hankintakustannusten alentamisen lisäksi hankintaan liittyvien riskitekijöiden vähentäminen ja lisäarvon tuottaminen asiakkaalle sekä varmistaa, että

hankintoja tehdään yrityksen hankintastrategian mukaisesti. (Huuhka 2017, 24-26) Vastuullisen hankintojen johtamisen tarkoituksena on näiden tekijöiden lisäksi, huomioida aikaisemmin tutkimuksessa mainitut kolme vastuullisuuden ulottuvuutta sekä suojautua näihin liittyviltä riskeiltä. Panapanaan et al. (2001, 35) toteavat, että yritykset ovat lähteneet johtamaan vastuullisia hankintoja sillä ajatuksella, että ne määrittelevät ensin vastuullisuusvaatimuksensa ja ostopolitiikkansa suuntaviivat ja tämän jälkeen velvoittavat toimittajansa noudattamaan niitä. Usein yritykset vaativat tämän lisäksi toimittajilta erilaisten laatu-, ympäristö- tai erityissertifikaattien hankkimista sekä mahdollisuutta suorittaa tarkastuksia tai auditointeja toimittajilleen. Yksi vastuullisen hankintojen johtamisen tehtävistä on implementoida vastuulliset toimintatavat osaksi yrityksen ostotoimintaa. Juutisen ja Steinerin (2010, 156) mukaan tämä vaatii yrityksiltä yrityksen vastuullisuuden arvojen määrittelemistä ja yrityksen arvoihin perustuvan ostopolitiikan kirkastamista sekä vastuullisen ostamisen strategian valintaa ja käytäntöjen implementointia.

Kuten muullakin hankintaan liittyvällä termistöllä, myös vastuullisella hankintojen johtamisella on monta määritelmää. Englanninkielessä vastuullisesta hankintojen johtamisesta puhutaan usein termillä *Sustainable supply management (SSM)*. Giunipero et al. (2012) määrittelevät tämän johtamisen osa-alueeksi, joka huomioi taloudelliset, sosiaaliset ja ekologiset arvot toimittajien valinnassa, arvioinnissa ja johtamisessa. Toinen englanninkielessä käytetty termi vastuullisesta hankintojen johtamisesta on *Sustainable supply chain management (SSCM)*, jonka Carter ja Rogers (2008, 368) määrittelevät johtamistyyliksi, jossa vastuullinen strategia ja toiminnan läpinäkyvyys integroidaan osaksi liiketoimintaa ja tarkoituksena on yhdistää yrityksen määrittelemät sosiaaliset, ekologiset ja taloudelliset tavoitteet osaksi yrityksen keskeisiä liiketoimintaprosesseja, kuitenkin samalla parantaen yrityksen ja sen toimitusketjun taloudellista suoriutumista pitkällä aikavälillä. Amindoust et al. (2012) puolestaan määrittelevät sen materiaali-, informaatio- ja pääomavirtojen johtamiseksi sekä yhteistyöksi toimitusketjun yritysten välillä, ottamalla samalla huomioon edellä mainitut kolme vastuullisuuden osa-aluetta asiakkaiden ja muiden sidosryhmien vaatimusten mukaisesti. Maignan et al. (2002) käyttävät tutkimuksessaan termiä *Social Responsible Buying (SRB)* mutta se sisältää käytännössä samoja asioita kuin aikaisemmin mainitut termit. SRB:n eli vastuullisen ostamisen pääkohtia ovat vastuullisen ostamisen tavoitteiden määrittely, vastuussa

olevien henkilöiden valitseminen, toimittajien koulutus, toimittajien seuranta ja mahdollinen rankaiseminen, vastuullisuudesta viestiminen sidosryhmille sekä sidosryhmiltä saatavan palautteen analysointi.

### **3 TOIMITTAJAN VASTUULLISUUDEN VALVONTA JA SEURANTA**

Hankinnat ovat merkittävässä roolissa yritysten tavoitellessa vastuullisempaa toimintaa ja olennaista on valita toimittajia, jotka tukevat tätä vastuullisuuden tavoittelua. Toimittajien vastuullisuuteen kiinnitetään enemmän huomiota kuin aikaisemmin ja siitä onkin osassa yrityksiä tullut yksi merkittävä kriteeri toimittajan valintaan. Vastuullisuuden implementointi ja vastuullisten käytäntöjen lisääminen toimitusketjussa sisältää monia haasteita ja yhtenä merkittävänä haasteena voidaan nähdä toimittajien sääntöjen noudattamisen seuranta. Tämä on Boyd et al. (2007) mukaan johtanut siihen, että yritykset kokevat paineita valvoa ja seurata toimittajiensa sääntöjen noudattamista. Toimittajien sääntöjen noudattaminen on Krausen et al. (2009) mukaan edellytys yrityksen vastuullisuuden toteutumiselle ja siksi toimittajien vastuullisuutta tulisi tarkastella tehokkaasti ja seurannan tulisi olla säännöllistä. Toimittajien vastuullisuuden arvioinnissa tärkeimmiksi tekijöiksi Brammer, Hojmosse ja Millington (2011) nostavat toimittajien sitoutumisen eettisten ohjeistojen toimintatapoihin, toimittajien toiminnan vastuullisuuden todentamisen sertifiointien avulla, yrityksen vastuullisuusvaatimuksiin perustuvan arvioinnin sekä monitoroinnin ja auditoinnit. Tässä kappaleessa käsitellään toimittajien vastuullisuuskriteereihin perustuvaa arviointia sekä toimittajien valvonnan ja seurannan toimenpiteitä.

#### **3.1 Vastuullisuuskriteereihin perustuva arviointi**

Yleisimpinä toimittajien valintakriteereinä on pidetty hintaa, laatua ja toimitusvarmuutta (Sureeyatanapas et al. 2018). Näiden rinnalle on hiljattain noussut yhtenä merkittävänä kriteerinä myös toimittajan vastuullisuus. Toimittajan vastuullisuudessa otetaan Carterin & Rogersin (2008) mukaan kolme tekijää: ympäristö-, sosiaalinen- ja taloudellinen vastuu. Carter ja Jennings (2004) puolestaan ovat tutkimuksessaan päätyneet siihen, että vastuullinen hankinta koostuu monimuotoisuus-, ympäristö-,

turvallisuus-, ihmisoikeus- ja ihmisystävällisyystekijöistä. Tässä tutkimuksessa keskitytään aikaisemmin tutkimuksessa mainittuihin sosiaaliseen, taloudelliseen ja ekologiseen vastuuseen.

Siirtyessään kohti vastuullisempaa hankintaketjua, yritykset usein hyödyntävät alkuun maailmanlaajuisten standardien, kuten ISO-standardien, käyttöä (Wrana & Diez 2018). Nämä valmiit standardit helpottavat heidän mukaansa huomattavasti työ- ja ympäristösäännösten toimeen panoa yrityksessä. Myös Lee ja Kashmanian (2013) ovat huomanneet, että yritykset keskittyvät matkallaan vastuullisempaan toimintaan ensin lakien noudattamiseen sekä vastuullisuuden sääntöjen ja standardien implementointiin. Yritys voi vaatia, että myös sen toimittajat noudattavat sen määrittämiä sertifiointeja ja vastuullisuuden rakentaminen toimitusketjuihin onkin yritysvastuun yksi keskeisimmistä osista (Lee & Kashmanian 2013).

Yleisesti käytettyjä kolmansien osapuolten sertifiointeja ovat Brammerin et al:n (2011) mukaan SA8000, Amfori BSCI ja ISO 14001 standardit. Yritysten käyttämät Code of Conduct -ohjeistot ja kansainväliset sertifikaatit käsitellään tutkimuksessa seuraavaksi lyhyesti omissa alaotsikoissaan.

### 3.1.1 Code of Conduct -ohjeisto

Code of Conduct -ohjeisto on yrityksen vastuullisen toiminnan perusta. Se on yrityksen itsensä määrittelemä ja johdon hyväksymä yhteinen toimintatapa, jota yrityksen jokaisen edustajan odotetaan noudattavan (Ratsula 2016, 47). Code of Conduct -ohjeistojen avulla pyritään varmistumaan toimittajien lakien, säännösten ja standardien noudattaminen, eli ohjeistojen edellyttämien vähimmäisvaatimusten täytyminen (Lee & Kashmanian 2013). Leen ja Kashmanian mukaan ohjeistot voidaan jaotella työ-, ympäristö-, terveys- ja turvallisuuskategorioihin sekä etiikan ja hallintajärjestelmien ohjeistoihin. Ohjeistojen tarkoituksena on Turkerin ja Altuntasin (2014) mukaan asettaa toimittajille sosiaaliset ja ympäristölliset kriteerit, ja näiden ohjeistojen asettamien kriteerien noudattaminen ja niihin sitoutuminen on toimittajan yksi tärkeimmistä tehtävistä. Jiang (2009) kuitenkin toteaa tutkimuksessaan, että toimittajan sanaan kriteerien täyttymisestä ei voida aina luottaa, joten on tärkeää, että yritys varmistuu niiden täyttymisestä esimerkiksi auditoimalla toimittajiaan.

Preussin (2009) mukaan erityisesti monikansalliset yritykset ovat viimeisten vuosikymmenten aikana kokeneet paineita parantaa vastuullisuuttaan, jolloin ensisijaisena työkaluna ovat juuri Code of Conduct -ohjeistot. Béthoux, Didry ja Mias ovat vuoden 2007 tutkimuksessaan aavistaneet, että Code of Conduct -ohjeistojen käyttö ennakoii aikakautta, jossa yritykset ovat entistä tietoisempia valtioiden rajat ylittävistä vastuistaan. Tämän aavistuksen voidaan nähdä pitäneen paikkansa, sillä yhä useampi yritys pyrkii tänä päivänä varmistamaan myös vähemmin kehittyneissä maissa toimivien toimittajiensa vastuullisuuden.

### 3.1.2 Kansainväliset standardit vastuullisuusvaatimuksina

Viime vuosikymmenten aikana kansainvälisessä säännöstelyssä on otettu käyttöön erilaisia yritys vastuun standardeja, eli kansainvälisiä Code of Conduct -ohjeistoja, joiden avulla annetaan kansainvälisiä ohjeita, suosituksia ja sääntöjä yritysten vastuulliseen toimintaan (Fransen & Kolk 2007). Preussin (2009) mukaan nämä standardit voivat olla erilaisten kansalaisjärjestöjen tai muiden toimijoiden aloitteesta alkunsa saaneita kansainvälisiksi tulleita standardeja tai vaihtoehtoisesti teollisuusyhdistysten tai yritysten yhteenliittymien kehittämiä Code of Conduct -ohjeistoja. Hänen mukaansa kansalaisjärjestöjen ohjeistoissa vastuullisuusvaatimukset ovat kuitenkin usein huomattavasti vaativampia kuin muiden toimijoiden ohjeistoissa. Myös kansainvälinen standardisoimisjärjestö ISO (International Organization for Standardization) kehittää ja julkaisee globaaleja standardeja. Se ei kuitenkaan myönnä sertifikaatteja, jotka todistavat standardin mukaisten vaatimusten täyttymisen, vaan sertifikaatit on haettava kolmannelta osapuolelta. (ISO 2018) Sertifiointeja myöntävät sertifiointialan yritykset.

Kansainvälisten sertifikaattien vaikutuksista yrityksen liiketoimintaan on runsaasti eriäviä tutkimustuloksia. Orlitzkyn et al:n (2003) mukaan erityisesti pienet paikalliset yritykset voivat hyötyä sertifiointien käytöstä, koska niiden noudattamisen on huomattu vaikuttavan positiivisesti yritysten taloudelliseen suorituskykyyn. Goedhuys ja Sleuwaegen (2013) esittävät tutkimuksessaan, että niiden käyttö voi parantaa yrityksen tuottavuutta. Wrana ja Diez (2018) kuitenkin kumoavat tutkimuksellaan tämän väitteen, todetessaan, että ne vaikuttavat negatiivisesti yritysten tuottavuuteen.

Myös Fikru (2014) tuo tutkimuksessaan esiin negatiivisen puolen maailmanlaajuisten sertifiointien käytöstä, tullessaan tutkimuksessaan siihen tulokseen, että ne vaikuttavat negatiivisesti tuotannontekijöiden kokonaistuottavuuteen. Kansainvälisten sertifikaattien käyttö voi Wranan ja Diezin (2018) alentaa yritysten tuottavuutta, sillä ne eivät kannusta yrityksiä valmistamaan laadukkaampia tuotteita eikä tehostamaan tuotantoprosessejaan.

Vastuullisuuden takaavaa tuotesertifiointia ei ole olemassa kaikille tuotteille, joten erilaisten tuotantolaitossertifiointien, eli vastuullisuussertifiointi- ja auditointijärjestelmien, käyttö on lisääntynyt yritysten keskuudessa. Yritys voi vaatia toimittajaltaan sertifiointin mukaista tuotannon vastuullisuutta, jolloin tuotantolaitoksen auditointi suoritetaan kolmannen osapuolen asettamien kriteerien mukaisesti. (Finnwatch 2018) Kuten aikaisemmin tutkimuksessa mainittiin, yritysten yleisesti käyttämiä sertifiointeja ovat SA8000, Amfori BSCI ja ISO 14001. Näistä sertifiointeista SA8000 ja Amfori BSCI ovat tuotantolaitossertifiointeja ja ISO 14001 puolestaan maailman tunnetuin ympäristöjärjestelmästandardi (SFS ry 2018a). Myös ISO 26000 standardi on otettu tässä tutkimuksessa tarkasteluun, koska se on maailmanlaajuisesti paljon käytetty yhteiskuntavastuun standardi (SFS ry 2018b). Työterveyden ja työturvallisuuden johtamisen standardi ISO 45001 sekä laadunhallinnan standardi ISO 9001 ovat lisäksi otettu tutkimukseen mukaan, niiden ollessa yhteensopivia ISO 14001 standardin kanssa (SFS ry 2018c). Kaikkia edellä mainittuja standardeja voidaan niiden yleisyyden vuoksi hyödyntää teollisuusyrityksissä. Lisäksi tässä tutkimuksessa on otettu tarkasteluun Forest Stewardship Council eli FSC-sertifiointijärjestelmä, sillä se on Finnwatchin (2016, 7-8) raportin mukaan erityisesti Suomessa toimivien teollisuusyritysten käyttämä vastuullisuussertifiointi. Seuraavassa taulukossa (taulukko 1) on esitetty Suomessa toimivien teollisuusyritysten yleisesti käyttämiä vastuullisuusstandardeja sekä vastuullisuussertifiointi ja -auditointijärjestelmiä.

Taulukko 1. Kansainväliset vastuullisuusstandardit sekä vastuullisuussertifiointi ja -auditointijärjestelmät (mukaien Finnwatchin raportti 2016, 7-8)

<p><b>ISO 26000</b> Yhteiskuntavastuu</p>	<p>Standardi käy läpi keskeiset yhteiskuntavastuuseen liittyvät asiat. Siinä käsitellään yhteiskuntavastuuseen liittyvää termistöä ja toimintaperiaatteita, yhteiskuntavastuun ydinaiheita ja yhteiskuntavastuun tunnistusta. Tämän standardin noudattamisesta ei ole mahdollista saada sertifikaattia. (SFS ry 2018b)</p>
---	--



<b>ISO 9001</b> Laadunhallinta	Standardi käsittelee laadunhallintajärjestelmien vaatimuksia ja se painottaa etenkin yrityksen toimintaympäristöä, riskilähtöisyyttä ja laadunhallinnan periaatteita. Tarkoituksena on auttaa yrityksiä varmistamaan, että sen tuotteilla ja palveluilla saadaan jatkuvasti täytettyä asiakkaiden vaatimukset. ISO 19011 on standardi johtamisjärjestelmän auditointiohjeista, jonka mukaisesti suoritetuilla auditoinneilla varmistetaan, että käytössä oleva laadunhallintajärjestelmä täyttää ISO 9001 -standardin asettamat vaatimukset. (SFS ry 2018d)
<b>ISO 45001</b> Työterveyden ja työturvallisuuden johtaminen	Työterveyden ja työturvallisuuden johtamisen standardi, joka ohjaa yrityksiä työntekijöiden terveyden ja työturvallisuuden parantamisessa, työpaikan riskien vähentämisessä sekä terveellisempien ja turvallisempien työolosuhteiden luomisessa. Standardi painottaa ylimmän johdon sitoutumista sekä työterveys- ja työturvallisuusasioiden yhdistämistä yrityksen liiketoimintaprosesseihin. (SFS ry 2018c)
<b>ISO 14001</b> Ympäristövastuu	Tunnetuin ympäristöjärjestelmämalli, jonka tarkoituksena on parantaa yritysten ympäristöasioiden hallintaa ja ympäristönsuojelutoimien tuloksellisuutta. Sen tarkoituksena on auttaa yritystä parantamaan ympäristönsuojelunsa tasoa sekä osoittaa yrityksen ympäristöasioiden hyvän hoidon taso. Tämän järjestelmän tehokas ympäristötoiminta ja standardinmukaisuus osoitetaan auditoinnilla tai sertifiointilla. (SFS ry 2018a)
<b>SA8000</b> Sosiaalinen vastuu	SA8000 on SAI:n (Social Accountability International) standardi sosiaaliselle vastuullisuudelle. SA8000 -sertifiointeja voidaan myöntää erilaisille tuotantolaitoksille ja -tiloille, ja sitä voidaan pitää kunnianhimoisena vastuullisuussertifiointina. Se poikkeaa monista muista sertifioinneista siltä osin, että se vaatii elämiseen riittävän palkan maksamisen. Sertifioinnin kriteerinä on seuranta-auditoinnit kuuden kuukauden välein. (Finnwatch 2018)
<b>Amfori BSCI</b> Vastuullisuusohjeisto	Amfori Business Social Compliance Initiative (Amfori BSCI) on rikkaiden maiden brändiyriyten rahoittama monitorointijärjestelmä, joka auttaa yrityksiä saamaan eettisemmän tuotantoketjun vastuullisuusohjeistonsa avulla. BSCI käyttää riskimaissa toimivien toimittajien vastuullisuuden osoittamiseksi auditointeja, joiden avulla kartoitetaan täyttyvätkö tavarantoimittajalta edellytetyt vastuullisuuden tekijät. Nämä vastuullisuustekijät liittyvät työntekijöiden työolojen parantamiseen, kuten syrjintään, palkkaukseen, työaikoihin, työterveyteen ja työturvallisuuteen, lapsityövoiman käyttöön ja pakkotyövoimaan. (Hento 2009, 46-47)
<b>Forest Stewardship Council (FSC)</b> Metsänhoidon sertifiointijärjestelmä	FSC:n toiminta perustuu pääperiaatteisiin ja maakohtaisiin vastuullisuuskriteereihin, jotka laaditaan pääperiaatteiden pohjalta. Vastuullisuuskriteereihin liittyy vastuullisen metsänhoidon vaatimusten lisäksi vaatimuksia työntekijöiden oikeuksiin liittyvistä asioista. FSC myöntää tuotteille ja palveluille FSC-sertifikaatteja. (Finnwatch 2016)

Tämän tutkimuksen päätutkimuskysymyksen kannalta on olennaista selvittää, onko yrityksen nykyiset toimittajat valittu tietyn standardin vaatimusten mukaisesti tai edellytetäänkö toimittajalta tietyn standardin mukaista toimintaa vastuullisuuden varmistamiseksi. Tutkimus on rajattu koskemaan yrityksen olemassa olevia toimittajia, mutta toimittajien seurantaan ja sen laatuun vaikuttaa merkittävästi se, kuinka tiukoilla vastuullisuuskriteereillä toimittajat on toimittajasuhteen alkaessa valittu.

### **3.2 Toimittajien seuranta ja seurannan työkalut**

Yritysten pyrkiessä vastuullisempaan toimintaan valitsemalla vastuullisia toimittajia, tulee niiden ensin pohtia mitä vastuullisuuskriteereitä toimittajilta vaaditaan ja tämän jälkeen tarkastaa näiden vastuullisuuskriteereiden täytyminen. Vastuullisuuden seuranta on tärkeää siksi, että ei riitä, että yrityksen tämänhetkiset toimittajat ja tämän hetkinen toimitusketju ovat vastuullisia, vaan tulevaisuudessa niiden tulee olla vielä parempia, tehokkaampia ja kilpailukykyisempiä vastuullisuuden osalta. Aktiivisen seurannan avulla voidaan varmistaa vastuullisuuden tason pysyvän sekä löytää kehittämiskohteita nykyisistä toimittajista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 33) Kuten aikaisemmin tutkimuksessa mainittiin, yritykset ulkoistavat nykyään monia toimintojaan ja tavaroita hankitaan pitkien etäisyyksien päässä olevilta toimittajilta. Tämä edellyttää Andersenin ja Raskin (2003) mukaan yrityksiltä erilaisia monitoroinnin ja auditoinnin järjestelmiä, joiden avulla yritykset pyrkivät varmistamaan, että sen toimittajat pitäytyvät niille asetetuissa vaatimuksissa liittyen toimituksiin ja vastuullisuuteen. Myös Grosvold et al. (2014) ovat tutkimuksessaan todenneet, että yritys asettaa itsensä alttiiksi toimittajien suunnalta tuleville riskeille, jos yritys asettaa toimittajilleen vaatimuksia mutta ei valvo, että niitä noudatetaan. Locken ja Romiksen (2007) mukaan yritysten käyttämät Code of Conduct -ohjeistot eivät yksinään riitä parantamaan hankintojen vastuullisuutta, vaan niiden lisäksi tarvitaan monitorointia ja auditointeja. Myös Amaeshi et al. (2008, 230) toteavat, että toimittajan lupaus sitoutua Code of Conduct -ohjeistukseen ei yksinomaan riitä, vaan toimittajia voidaan vaatia esittämään vastuullisuusraportteja sekä lupaa auditointien suorittamiseen, jotta voidaan seurata, että ohjeiston vaatimukset täyttyvät. Grosvold et al. (2014) ovat luetelleet auditoinnit, monitoroinnin, riskiarvioinnit sekä toimittajakyselyt ja key performance (KPI) -indikaattorit yritysten yleisesti käytetyiksi keinoiksi arvioida

toimittajien suoriutumista. Hankintatoimen vastuullisuusarviointien ja -seurannan helpottamiseksi jotkin yritykset lisäävät toimittajansa sisäisiin toimittajarekistereihinsä, jolloin ostajat näkevät suoraan rekisteristä onko toimittajan sosiaalinen- ja ympäristövastuullisuus todennettu yrityksen toimesta riittäväksi (Harmaala & Jallinoja 2012)

Toimittajien monitorointia ja auditointia tulisi suorittaa jatkuvasti. Ne ovat merkittävä tekijä vastuullisen toimitusketjun hallinnassa ja niiden avulla yritysten on mahdollista välttyä riskeiltä ja parantaa toimitusketjun tehokkuutta (Turker ja Altuntas 2014). Toimittajien jatkuvalla seurannalla pyritään varmistamaan, että ei jouduta tilanteeseen, jossa toimittaja ei enää täytä kriteereitä. Toisaalta seurannalla pyritään Hartmannin ja Moellerin (2014) mukaan välttymään vastuuttoman hankintaketjun aiheuttamilta mainehaitoilta. Nämä mainehaitat voivat olla yrityksille kohtalokkaita ja kuluttajat ovat yleisesti sitä mieltä, että yritys on vastuussa kaikesta mitä tapahtuu sen toimitusketjussa. Jos seurannan perusteella osoittautuu, että toimittaja ei enää täytä vastuullisuusvaatimuksia, voi se Cilibertin et al:n (2008) mukaan johtaa siihen, että toimittajasopimus päätetään tai jäädytetään siihen asti, kunnes korjaavat toimenpiteet on suoritettu. Myös Christmannin ja Taylorin (2006) mukaan erilaiset sanktiot, kuten sakot tai sopimuksen purkaminen, ovat mahdollisia seurauksia sovittujen vastuullisuuskriteerien täyttämättä jättämisestä. Björklundin (2010) mukaan myös palkintoja voidaan käyttää kannustimena noudattaa vastuullisuusvaatimuksia tai esimerkiksi kannustaa toimittajia sitoutumaan Code of Conduct -ohjeistoon, mutta tietoa siitä, miten palkitsemista voidaan tehdä, on vielä hyvin vähän. Myös Amaeshi et al. (2008) ovat sitä mieltä, että toimittajia voidaan palkita, jos ne jatkuvasti onnistuvat noudattamaan standardeja tai Code of Conduct -ohjeistoja. Jatkuvan seurannan sijaan, akateemisessa tutkimuksessa on nostettu esiin myös enemmän yhteistyöhön perustuva lähestymistapa. Esimerkiksi Brockhaus et al. (2013, 178) ovat tutkineet toimittajayhteistyön merkitystä ja tulleet tulokseen, että parantamalla yhteistyötä läpi koko toimitusketjun, voidaan parantaa tuloksia kaikkien kolmen vastuullisuuden ulottuvuuden osalta.

Yrityksen tulisi pystyä määrittämään kriittisimmät toimittajansa vastuullisen toiminnan toteutumisen kannalta ja ohjata suurimmat panostuksensa niiden seurantaan. Nämä kriittiset toimittajat ovat Leen ja Kashmanianin (2013) mukaan sellaiset toimittajat, jotka ovat joko välttämättömiä toiminnan jatkuvuuden kannalta tai joihin kohdistuu erityisen

paljon taloudellisia, sosiaalisia tai ympäristöllisiä riskejä. Usein yritykset keskittyvät ainoastaan ensimmäisen asteen toimittajiensa seurantaan eikä toisen asteen toimittajien, eli toimittajien omien toimittajien, seurantaan käytetä resursseja (Ciliberti, Pontrandolfo & Scozzi 2008). Leire ja Mont (2010) ovat havainneet, että yritysten välillä löytyy paljon eroavaisuuksia; osa yrityksistä auditoi suurimman osan toimittajistaan, kun taas osassa yrityksiä auditointeja suoritetaan vain kriittisille toimittajille. Toisen asteen toimittajien vastuullisuus jää usein huomiotta tai niiden kohdalla luotetaan, että ensimmäisen asteen toimittaja seuraa omien toimittajiensa vastuullisuutta. Mamicin (2005) mukaan suuret kansainväliset yritykset voivat ratkaista tämän ongelman keskittämällä ensin voimavaransa vastuullisten toimintaperiaatteiden toimeenpanemiseen ensimmäisen asteen toimittajien kohdalla ja tämän jälkeen hyödyntämällä ensimmäisen asteen toimittajia vastuullisten toimintaperiaatteiden viemisessä pidemmälle hankintaketjuun. Tällä toiminnalla tavoitellaan tilannetta, jossa loput kaikki toimittajat noudattavat samoja vastuullisuuden toimintaperiaatteita ja toimittajien seuranta täten kattaa koko hankintaketjun. Ongelmaksi tässä Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2008, 336) kuitenkin nostavat sen, että kaikkia toimittajia seurataan samoilla keinoilla ja mittareilla, vaikka seurannassa tulisi huomioida toimittajan tärkeys, toimittajasuhteen kriittisyys tai muut mahdolliset ominaispiirteet.

### 3.2.1 Monitorointi

*Monitorointi* eli seuranta on yritysten harjoittamaa, melko vapaamuotoista valvontaa. Sen tarkoituksena on toimittajien suoriutumisen ja kehittymisen jatkuva tarkkailu (Brammer et al. 2011). Hankintaketjun vastuullisen suoriutumisen monitoroinnilla on mahdollista saavuttaa kilpailuetua, kun suoriutumisesta, kehittymisestä ja tavoitteista pitkällä aikavälillä raportoidaan yrityksen kaikille sidosryhmille (Hervani, Helms ja Sarkis 2005). Yritykset voivat suorittaa monitorointia monilla eri tavoilla mutta Moralín ja Searcyn (2013) mukaan yleisiä monitoroinnin työkaluja ovat kyselyt, tarkastukset, erilaiset arvioinnit sekä auditoinnit. Björklundin (2010) mukaan kyselyt ovat yleisesti käytettyjä, sillä ne ovat halpoja ja suhteellisen helppoja järjestää. Kyselyissä riskinä on kuitenkin se, että niiden luotettavuus on jokseenkin kyseenalaista ja toimittajat voivat joutua vastaamaan moniin kyselyihin, jos jokainen ostajayritys haluaa suorittaa oman kyselynsä. Jotkin yritykset ovat Maignanin et al. (2002) mukaan myös kehittäneet omia

seurantajärjestelmiään, joiden tarkoituksena on luokitella toimittajat niiden ympäristöllisen suoriutumisen perusteella.

Morali ja Searcy (2013) ovat tutkimuksessaan tulleet tulokseen, että monitoroinnin monet vaihtoehtoiset keinot ovat vaikuttaneet yritysten laskeneeseen haluun suorittaa auditointeja toimittajilleen, sillä yritykset ovat haastaviksi koettujen auditointien sijasta suorittaneet monitorointia muilla keinolla. Myös Ciliberti et al. (2008) ovat todenneet, että monet yritykset suosivat vapaamuotoisempaa monitorointia toimittajiensa seurannassa. Heidän tutkimuksensa perusteella kävi ilmi, että monet SA8000-sertifioidut yritykset harjoittivat monitorointia, vaikka ne eivät siihen SA8000 -sertifioinnin puolesta olisi olleet velvoitettuja. Kuten aikaisemmin tässä tutkimuksessa todettiin SA8000 -sertifiointi kuitenkin edellyttää yrityksiltä toimittaja-auditointeja kuuden kuukauden välein.

### 3.2.2 Auditointi

Toimittaja-auditoinnit ovat yrityksen tai yrityksen valitseman kolmannen osapuolen suorittama prosessi, jonka avulla pyritään selvittämään auditoitavan kohteen suoriutumista sille asetetuista tavoitteista. Asetettuja tavoitteita voivat olla esimerkiksi suorituskykyyn tai vastuullisuuteen viittaavia. Auditoinnissa käytetään usein etukäteen tehtyä kysymysrunkoa tai tarkastuslistaa, joiden avulla auditoija arvioi muun muassa toimittajalle asetettujen ohjeiden tasoa ja vaatimusten täyttymistä. (Laamanen 1993, 32) Gonzalez-Padronin (2016) mukaan toimittaja-auditoinnit ovat yleisesti käytetty tapa toimittajien valvontaan ja niissä tyypillisesti tarkastetaan toimittajien toimintatilat sekä tehdään arvioivaa kyselyä. Auditointien avulla yritykset voivat pyrkiä varmistumaan siitä, että toimittajat noudattavat annettuja Code of Conduct -ohjeistoja sekä siitä, että toiminnassa noudatetaan lakeja (Björklund 2010). Auditointeihin voi sisältyä Helinin ja Babrin (2015) mukaan kyselyjä, tarkastuksia tai vierailuja tuotantolaitoksilla ja toimittajat voivat harvoin vaikuttaa siihen, miten auditoinnit toteutetaan. Cilibertin et al:n (2008) mukaan tyypilliseen auditointiprosessiin kuuluvat fyysinen tehdastarkastus, dokumentointi, työntekijöiden haastatteluja, korjaavien toimenpiteiden suunnitelma sekä jälkitarkastus.

Auditointien perustella toimittajien vastuullisuudesta voidaan löytää kehitettävää tai voidaan huomata, että toimittaja ei enää täytä kaikkia sille asetettuja vastuullisuusvaatimuksia. Jos auditoinnin perusteella on ilmennyt korjattavia tekijöitä, tulee toimittajille antaa lista korjausehdotuksista, jotta asetetut vaatimukset vastuullisuudesta saadaan jälleen täytettyä (Björklund 2010). Toimittajille annettava kehittämissuunnitelma sisältää tietoja siitä, mitkä asiat pitää olla korjattuna tiettyyn määräaikaan mennessä ja toisinaan myös tietoja, siitä miten nämä muutokset tulee suorittaa (Mamic 2005). Cilibertin et al:n (2008) mukaan uusi auditointi suoritetaan korjausten määräajan päätyttyä, jotta pystytään seuraamaan, että korjaukset on todellisuudessa suoritettu.

Yritykset voivat suorittaa auditointeja itse tai kolmannen osapuolen avulla. Kaikille toimittajille yksittäin tehtävät auditoinnit vievät paljon aikaa ja kustannukset ovat korkeita yksittäiselle yritykselle (Hento 2009, 46). Myös Leire ja Mont (2010) ovat todenneet, että monille yrityksille voi olla haastavaa löytää resursseja toimittajiensa auditointiin. Gould (2005) on arvioinut, että yritykset tekevät yhteensä jopa satoja tuhansia auditointeja vuosittain varmistuakseen toimitusketjunsä työntekijöiden työoloista. Yksittäinen toimittaja voi joutua usean eri yrityksen tekemän auditoinnin kohteeksi, jolloin ongelmaksi muodostuu jokaisen yrityksen erilaiset vaatimukset ja toimintatavat auditointien suhteen. Chatterji & Levine (2006) toteavat, että yksittäinen toimittaja voi joutua täyttämään loputtomasti aikaa vieviä lomakkeita ja toistuvasti todentamaan työturvallisuuteen ja ylitöihin liittyviä toimintatapojaan. Myös Gould (2005) on tutkimuksessaan nostanut ongelmaksi tehtäisiin kohdistuvat lukuisat aikaa vievät auditoinnit, jolloin tehtaan johdolla jää harvoin vain vähän aikaa ja energiaa tehdä muutoksia toimintatapoihin. Erilaisten toimintatapojen ja vaatimusten selkeyttämiseksi ja yhteen saattamiseksi sekä toimitusketjun valvonnan helpottamiseksi on kuitenkin luotu erilaisia standardeja. Kuten aikaisemmin tutkimuksessa todettiin, sertifikaatin standardin mukaisesta toiminnasta voi saada kolmannen osapuolen suorittamalla auditoinnilla. Esimerkiksi Christmann ja Taylor (2006) ovat kuitenkin kritisoineet kolmannen osapuolen suorittamia auditointeja, sillä niitä ei aina voi pitää täysin luotettavina, jos auditointia ei ole suoritettu laadukkaasti. Joissakin tilanteissa toimittaja on saattanut pystyä pitämään sertifikaattinsa, vaikka sen toiminta ei ole enää täyttänyt vaatimuksia kaikilta osin. Carter ja Rogers (2008) ovat

nostaneet esiin myös auditointien suorittamisen toimialaliittouman kesken, tavaksi suorittaa auditointeja tehokkaammin.

Auditointien ongelmaksi nostetaan usein esiin se, että toimittajat ovat yksin auditoinneissa esiin tulleiden ongelmien kanssa ja korjaavien toimenpiteiden sekä mahdollisen uusinta-auditoinnin kustannukset jäävät usein toimittajan maksettavaksi. Toimittajat kokevat kuitenkin paineita korjata asiakkaidensa osoittamat ongelmat sopimuksen päättämisen pelossa. (Gould 2005) Morali ja Searcy (2013) ovat tutkimuksessaan todenneet, että jotkin toimittajat voivat kokea auditoinnit jopa häirintänä tai kiusantekona. Lisäksi Jiang (2009) tuo tutkimuksessaan esiin, että valitettavan harvat yritykset auttavat toimittajiansa auditoinnissa esiin tulleiden ongelmien ratkaisemisessa tai tukevat tarvittavien muutosten teossa. Myös Gould (2005) on tutkimuksessaan todennut, että harvat yritykset antavat neuvoja, tukea tai apua tarvittavien muutosten teossa. Toimittajia voitaisiin auttaa muutoksessa muun muassa koulutuksilla, paikan päällä konsultoinnilla, ottamalla toimittajia mukaan pitkäaikaisiin projekteihin tai yksinkertaisesti konsultoimalla toimittajia puhelimitse. Björklund (2010) onkin todennut, että vastuullisuutta on parasta lähestyä yhteistyön kautta, niin että sekä yritys itse että toimittaja voivat oppia toisiltaan. Tiivis yhteistyö voi myös vahvistaa yrityksen ja toimittajan suhdetta. Zakaria et al. (2012) ovat tutkimuksessaan todenneet, että auditoinneissa on huomattavissa muutos poliisin roolissa toimimisen sijasta, enemmän dialogipohjaiseen lähestymistapaan.

### **3.3 Vastuullisuuden kehittäminen**

Kuten aikaisemmin tutkimuksessa todettiin, toimittajien vastuullisuuden seurannan tavoitteena on pyrkiä varmistamaan, että toimittajilta vaaditut vastuullisuuskriteerit täyttyvät ja täten pyrkiä välttymään mahdollisilta mainehaitoilta. Seurannalla voidaan kuitenkin myös tavoitella nykyisten toimittajien vastuullisuuden kehittämistä. Meehan ja Bryde (2011) ovat todenneet, että yritykset keskittyvät usein varmistamaan, että yhteisesti sovittuja toimintatapoja ja periaatteita noudatetaan toimittajayrityksissä, sen sijaan että toimintaa kehitettäisiin tai yhteistyötä syvennettäisiin. Heidän mukaansa vastuullisessa hankinnassa olennaista on kuitenkin yhteistyön hallinta, jolloin yrityksiltä vaaditaan strategioita sitouttaa toimittaja sekä muutoksen valvontaan keskittyvästä toimittajasuhteesta kohti yhteistyön kautta vastuullisuutta kehittäviin

toimittajasuhteisiin. Jiang (2009) on todennut, että pitkäaikainen yhteistyösuhde toimittajan kanssa helpottaa toimittajan suorituksen kehittämisessä. Prahinskin ja Bentonin (2004) mukaan kehittämisellä pyritään varmistamaan tämänhetkisten vaatimusten täyttyminen mutta toisaalta myös varmistamaan siitä, että tulevaisuuden lisääntyvät vaatimukset pystytään täyttämään.

Pyrittäessä kohti vastuullisempaa toimintaa on tärkeää että, oman henkilöstön kouluttamisen ja kehittämisen lisäksi myös toimittajia koulutetaan ja kehitetään (Carter & Rogers 2008). Grimm et al. (2016) ovat tutkimuksessaan maininneet, että toimittajia voidaan kehittää erilaisilla kehitysohjelmilla, jotka voivat muodostua harjoitteluista, työpajoista, työntekijöiden siirroista tai investoinneista. Kehitysohjelmat voivat auttaa erityisesti pieniä toimittajia täyttämään vastuullisuuden vaatimukset, tarjoamalla toimittajille taloudellista tukea sekä tarvittavaa osaamista (Zhang, Pawar & Bhardwaj 2017). Näiden kehitysohjelmien tarjoamilla tuilla ja resursseilla, voidaan pyrkiä varmistamaan siitä, että yrityksen toimittajien vastuullisuus on vähintään yhtä hyvää tai parempaa kuin kilpailevan yrityksen toimittajien. Björklund (2010) on maininnut, että toimittajia voidaan kouluttaa ja kehittää esimerkiksi koulutusohjelmien, työpajojen tai kokousten avulla. Gouldin (2005, 25) tutkimuksen mukaan jotkin yritykset ovat kuitenkin huomanneet vain hyvin vähäistä parannusta tai ei lainkaan parannusta toimittajien toiminnassa, vaikka toimittajille on suoritettu seuranta kattavilla auditointiohjelmilla.

#### **4 TOIMITTAJIEN VASTUULLISUUDEN SEURANTA TEOLLISUUSYRITYKSISSÄ**

Tämä luku kokonaisuudessaan muodostaa tutkielman empiirisen osuuden. Tarkoituksena on pyrkiä vastaamaan päätutkimuskysymykseen: ”*Miten toimittajien vastuullisuutta seurataan?*”. Tutkimuksen alatutkimuskysymyksiä ja niihin saatuja vastauksia käytetään hyödyksi vastatessa päätutkimuskysymykseen. Tutkimuksen teoriaosuus koostuu kirjallisuuskatsauksesta, joten vastauksia tutkimuskysymykseen etsitään aiheen aiemman tutkimuksen ja muiden lähteiden tuottamasta sekundääriaineistosta. Tutkimuksen empiriaosuudessa etsitään vastauksia teollisuusyrityksissä tehtyjen haastattelujen avulla saadusta primääriaineistosta. Tarkoituksena on peilata tutkimuksen teoriaosuudessa esitettyä seurannan teoriaa ja



seurannan keinoja haastatteluissa saatuihin vastauksiin, ja mahdollisesti löytää erityispiirteitä liittyen teollisuusyritysten seurantaan tai uusia näkökulmia seurannasta.

Tämän luvun ensimmäisessä alaluvussa kerrotaan tutkielmassa käytetyistä tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmistä. Tutkimusmenetelmän ja aineiston esittelyn jälkeen kuvaillaan lyhyesti, minkälaisia teollisuusyrityksiä on haastateltu ja mikä heidän suhtautumisensa vastuullisuuteen on. Kolmannessa alaluvussa esitetään saadut vastaukset päätutkimuskysymykseen.

#### **4.1 Tutkimusmenetelmä ja aineisto**

Tämä tutkimus suoritetaan laadullisena tutkimuksena, koska tutkimuksen aiheeseen ja tutkimuskysymysten luonteeseen sopii laadullinen tutkimus parhaiten. Metsämuurosen (2011, 220) mukaan laadullinen tutkimus soveltuu parhaiten, kun tapahtumien yksityiskohtaiset rakenteet ovat kiinnostuksen kohteena ja tavoitteena on tutkittavan ilmiön ymmärtäminen. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuskohdetta tutkitaan mahdollisimman kattavasti ja pyritään löytämään tai paljastamaan tosiasioita, eikä niinkään todentamaan olemassa olevia väittämiä (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161). Alasuutari (2011, 32) toteaa, että ehdotonta tutkimusmenetelmää on vaikeaa määritellä tarkasti, sillä laadullisella ja määrällisellä tutkimuksella on paljon yhteisiä periaatteita ja usein kvalitatiivista ja kvantitatiivista sovelletaan samassa tutkimuksessa ja saman tutkimusaineiston analysoinnissa. Metsämuuronen (2011, 220) kuitenkin toteaa, että tutkimuksen kannalta on mielekästä valita jompikumpi metodologia päämetodologiaksi tutkimuskohteen mukaan.

Tutkimusotteeksi tähän tutkimukseen on valittu tapaustutkimus eli case study, sillä toimittajien vastuullisuuden seurannasta on melko vähän aiempaa tutkimusta, joten tässä tutkimuksessa on koettu tarpeelliseksi hakea tietoa myös haastattelujen avulla. Metsämuurosen (2011, 222-223) mukaan tapaustutkimuksessa pyritään monipuolisia ja monilla tavoilla hankittuja tietoja käyttäen tutkimaan tiettyä tapahtumaa. Hirsijärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 134) mukaan tapaustutkimuksen tavoitteena on saada yksityiskohtaista tietoa jostakin yksittäisestä tapahtumasta tai pienestä joukosta toisiinsa liittyvistä tapahtumista. Tämän tutkimuksen kohteena on toimittajien vastuullisuuden seuranta, jolloin tavoitteena on saada yksityiskohtaista tietoa teollisuusyritysten käyttämistä keinoista seurantaan. Vaikka tapaustutkimus jossain

määrin sallii yleistyksen, ei yleistäminen saa olla itsetarkoitus tutkimuksessa, vaan tärkeintä on tutkittavan tapauksen ymmärtäminen (Metsämuuronen 2011, 224).

Haastattelut suoritetaan yksilöhaastatteluina. Haastatteluilla pyritään Hyvärisen, Nikanderin ja Ruusuvuoren (2017, 67) mukaan saamaan laajahko kuva tutkittavasta ilmiöstä, eikä yksittäisen haastateltavan vastauksista olla sellaisenaan kiinnostuneita, vaan niitä käsitellään osana isompaa aineistoa. Haastattelutyypinä käytetään tässä tutkimuksessa puolistrukturoitua haastattelua. Puolistrukturoitu haastattelu kohdistuu Metsämuuronen (2011, 247) mukaan ennalta valittuihin teemoihin, mutta kysymyksiä ei ole tarve esittää tietyssä muodossa tai järjestyksessä. Puolistrukturoidussa haastattelussa kaikille haastateltaville annetaan samat kysymykset, mutta haastattelussa ei ole valmiita vastausvaihtoehtoja, toisin kuin strukturoidussa haastattelussa. Tämän tutkimuksen haastattelukysymykset on esitetty liitteessä 1.

Haastattelut molemmissa yrityksissä kestivät noin tunnin. Haastattelujen aikana kirjoitettiin ylös muistiinpanoja ja lisäksi haastattelut äänitettiin, jotta koko haastattelu pystyttiin litteroimaan sanatarkasti jälkikäteen. Litteroitua haastatteluaineistoa käytiin useaan kertaan lukemalla läpi ja haastatteluaineistosta etsittiin tämän tutkimuksen kannalta olennaisimmat löydökset. Datan analysoinnin helpottamiseksi haastatteluaineisto pilkottiin pienempiin osiin ja järjestettiin haastattelukysymysten perusteella teemoittain, jotta vastaukset yhteen kysymykseen olivat helposti vertailtavissa. Lisäksi esiin nousseet teemat, jotka eivät varsinaisesti liittyneet yhteenkään haastattelukysymykseen, kerättiin yhteen analyysin helpottamiseksi. Lopuksi haastattelukysymyksittäin jaoteltu aineisto jaettiin tutkimusongelmien perusteella suuremmiksi kokonaisuuksiksi, jotta pystyttiin löytämään ja erottelamaan tutkimusongelmien kannalta olennaisimmat aiheet. Näistä suuremmista kokonaisuuksista muodostuivat seuraavat alaotsikot.

## **4.2 Yritysten ja haastateltavien esittely**

Tutkimuksessa haastattelut on suoritettu kahdessa teollisuuden alan yrityksessä; yritys A:ssa ja yritys B:ssä. Tutkimusta varten on haastateltu kahta hankinnoista vastaavaa henkilöä valituissa teollisuusyrityksissä. Uuden tietosuojalain vuoksi yrityksiä eikä haastateltavia esitellä tässä tutkimuksessa niin, että heidät voitaisiin

tunnistaa, jonka vuoksi yrityksessä A haastattelusta henkilöstä käytetään tutkimuksessa merkintää H1 ja yrityksessä B haastattelusta henkilöstä merkintää H2. Ensimmäisen haastattelukysymyksen tarkoituksena on ollut selvittää, miten vastuullisuus näkyy haastateltavien omassa työssä, jotta tiedetään heidän roolinsa yrityksen vastuullisten hankintojen toteuttamisessa.

Yritys A on suuri metsäteollisuusalan yritys, jonka tuotteista suurin osa menee vientiin. Yritys A panostaa merkittävästi vastuullisuuteen ja erityisesti kestävään kehitykseen. Se on sitoutunut johtamaan ja kehittämään liiketoimintaansa vastuullisesti, huomioiden taloudelliset, ympäristölliset, sosiaaliset sekä yhteiskunnalliset seikat. Yrityksen keskeisiä toimintaperiaatteita ovat, että vastuullisuuden tulee näkyä yrityksen kaikessa toiminnassa ja että toiminnassa pyritään jatkuvaan parantamiseen. Yrityksessä A noudatetaan kansallista lainsäädäntöä ja yleisesti hyväksytyjä eettisiä normeja, kunnioitetaan ihmisoikeuksia eikä yrityksessä hyväksytä korruptiota tai lahjontaa. Pyrkimyksenä on varmistaa, että myös yrityksen toimittajat ja muut yhteistyökumppanit noudattavat näitä periaatteita. Yritys A ostaa tuotteita ja palveluita lähinnä suomalaisilta yrityksiltä, mutta hankinta ulottuu ulkomaille päämiesten ja yrityksen toimittajien käyttämien toimittajien kautta.

H1 työskentelee hankintojen parissa yrityksessä A. Vastuullisuus on näkynyt hänen työssään muun muassa yrityksen toimittajien eettistä ohjeistoa laadittaessa, johon on sisällytetty yhtiön arvot, kestävä kehityksen periaatteet sekä toimittajaohjeistus. Tämä niin kutsuttu vastuullisuusohjeistus lisätään liitteeksi kaikkiin toimittajasopimuksiin, jolloin toimittaja sitoutuu noudattamaan näitä yhteisiä toimintatapoja allekirjoittamalla sopimuksen. Tästä johtuen vastuullisuus näkyy H1:n työssä aina uusien toimittajien valitessa tai sopimuksia uusittaessa.

Yritys B on suuri monikansallinen teknologiateollisuuden yritys. Yritys B pyrkii vastuulliseen liiketoimintaan sulauttamalla vastuullisuuden toimia päivittäiseen toimintaan sekä perustamalla tarpeellisia johtamisen viitekehyksiä, järjestelmiä ja prosesseja. Yrityksen tavoitteena on luoda arvoa ja parantaa taloudellista, sosiaalista ja ympäristöllistä suoriutumistaan muun muassa kehittämällä ympäristöystävällisiä ja tehokkaita ratkaisuja asiakkailleen, tarjoamalla työntekijöilleen turvallisen työpaikan sekä pienentämällä ympäristöjalanjälkeään energiankulutusta ja jätteitä vähentämällä. Yritys B vaatii myös toimittajiltaan eettistä ja määräystenmukaista toimintaa.

H2 työskentelee hankintojen parissa yrityksessä B. Vastuullisuuden H2 sanoo näkyvän päivittäisessä työssä jo siinä, että olemassa olevien toimittajien sopimusvelvoitteet täytetään sopimuksen mukaan. Vastuullisuusasiat ovat läsnä työssä myös uusia toimittajia valitessa, kun arvioidaan täyttääkö toimittaja siltä vaaditut vastuullisuuskriteerit.

### 4.3 Toimittajien valintakriteerit

Kappaleessa 3 on todettu, että toimittajien valinta on hyvin merkittävä osa vastuullisia hankintoja ja vastuullisten toimittajien valintaan panostetaan yrityksissä tänä päivänä entistä enemmän. Tämän tutkimuksen kannalta oli olennaista selvittää mitä kriteereitä yrityksissä A ja B on nykyisille toimittajille asetettu niitä valittaessa, jotta tiedetään yleisesti yrityksen vastuullisesta toimittajanvalintapolitiikasta sekä siitä mihin asioihin toimittajien seurannassa sitten keskitytään. Haastattelukysymysten kaksi ja kolme perusteella pyritään saamaan vastauksia tutkimuksen toiseen alatutkimuskysymykseen *”Mitä vastuullisuuskriteereitä yrityksellä on toimittajilleen?”*.

Lee ja Kashmanian (2013) ovat todenneet, että yritykset voivat vaatia sen toimittajilta sertifiointeja todisteeksi vastuullisesta toiminnasta. Yritys A on asettanut kaikille puutavaratoimittajilleen vaatimukseksi, että toimittajan täytyy olla FSC -sertifioitu. Tämän FSC -sertifikaatin tarkoituksena on todentaa puun tulevan hyvin hoidetuista metsistä, jotka tuottavat ekologisia, sosiaalisia ja taloudellisia hyötyjä. Yritys B ei ole asettanut sertifikaatteja ehdottomaksi vaatimukseksi toimittajille, mutta H2 kertoo niistä olevan hyötyä toimittaja-arviointia tehdessä. Toimittaja-arviointia tehdessä yritys B pisteyttää toimittajansa kysymyspatteriston avulla, jossa kysytään muun muassa sitä, että onko toimittajalla ISO 45001, ISO 9001 ja ISO 14001 sertifikaatteja. Jos toimittajalta puuttuu nämä sertifikaatit, vähentää se merkittävästi toimittajan saamaa kokonaispistemäärää. H2 toteaa, että *”vastuullisuus ei pelkästään ole vaikuttanut valintaan mutta se on yksi kriteerit tietysti”*, ensisijaisesti yrityksessä B toimittajan valintaan kuitenkin vaikuttavat laatu ja kaupalliset asiat.

Haastattelukysymyksessä kolme kysyttiin *”Onko yrityksellä oma eettinen ohjeisto minkä perusteella nykyiset toimittajat on valittu?”*. Sekä yrityksellä A että yrityksellä B on Code of Conduct -ohjeisto toimittajille, missä määritellään taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristöllisen vastuun periaatteet. Yrityksen A eettisessä ohjeistossa määritellään

muun muassa, että ympäristövaikutukset pyritään minimoimaan ja sosiaalisen vastuun osalta painotetaan ihmisoikeuksien, eettisen liiketoiminnan periaatteita sekä työturvallisuutta. Toimittajasopimuksen allekirjoittamalla toimittaja on sitoutunut siihen, että vaatimukset pitää pystyä täyttämään ja H1:n sanoin *”me vaaditaan lisäksi, että toimittajat vievät vastuullisuusohjeet vähintään samantasoisina omiin sopimuksiinsa”*. Yrityksellä B on käytössään konsernitason Code of Conduct -ohjeisto toimittajille, jossa määrätään, että kaikkien yrityksen toimittajien tulee sitoutua ohjeiston noudattamiseen ja varmistaa, että myös toisen asteen toimittajat toimivat ohjeiston asettamien toimintatapojen mukaisesti. Ohjeistuksen vaatimukset liittyvät olemassa olevien lakien noudattamiseen, lapsi- ja pakkotyövoiman kieltämiseen sekä työturvallisuuteen.

#### **4.4 Toimittajien vastuullisuuden seuranta ja seurannan keinot**

Haastattelujen aikana selvisi useampaan otteeseen, että sekä yrityksessä A että yrityksessä B toimittajien vastuullisuuden seuranta vaatii vielä kehittämistä eikä kummallakaan yrityksellä ollut suoraa suuntaviivaa siitä, miten seurantaa pitäisi lähteä kehittämään. H1 toteaa, että yrityksessä A seuraava kehityskohde olisi nimenomaan se, miten varmistetaan, että toimittajat täyttävät nämä asetetut kriteerit jatkossakin, joten tämän tutkimuksen aihe vaikutti hyvin ajankohtaiselta molemmissa yrityksissä.

Haastattelujen neljännen kysymyksen tavoitteena oli selvittää, että miten yritykset käytännössä seuraavat toimittajiensa vastuullisuutta ja mitä keinoja seurantaan on käytössä. Molemmat yritykset kertovat käyttävänsä auditointeja pääasiallisena toimittajien seurannan työkaluna. H2 kuitenkin toteaa, vaikka yrityksen B auditointilomake sisältää kysymyksiä myös vastuullisuudesta, niin *”ainakaan tässä Suomi-tasolla vastuullisuus ei ole ensimmäinen laukaisija auditoinnin tarpeelle, enemmän auditointitarve lähtee liikkeelle laadun tuottamisesta kuin mistään muusta”*. Yrityksessä A ei H1:n mukaan käytetä muita keinoja toimittajien seurantaan kuin auditointeja ja H1 toteaa tämän kysymyksen kohdalla, että *”tämä seuranta on nyt se vaikea juttu ehdottomasti, ja minä tunnistan siinä sen kehitettävän alueen”*. Yritys B:ssä on käytössä palaverikäytäntöjä ulkoistettujen kumppaneiden kanssa ja tapaamisissa käydään systemaattisesti läpi yleisiä toimittajaan liittyviä asioita sekä tarvittaessa yhteisiä asioita. Esimerkiksi yhden erittäin merkittävän toimittajan kanssa näitä palavereita järjestetään neljä kertaa vuodessa ja niissä käydään läpi muun muassa

työturvallisuuteen liittyviä asioita sekä mahdollisia ”läheltä piti” -tilanteita. H2 toteaa, että *”vastaavanlaiset palaverikäytännöt meidän pitäisi varmaan aloittaa kaikkien näiden ulkoistettujen toimintojen toimittajien kohdalla”*. Toimittajien työntekijöiden työturvallisuuden seuranta voidaan nähdä yhtenä tekijänä toimittajien vastuullisuuden seurannassa.

Molemmat yritykset kertovat hyödyntävänsä Tilaajavastuu.fi -palvelua toimittajien tilaajavastuulain edellyttämien vaatimusten seurantaan. H1:n sanoin *”Tilaajavastuu.fi -palveluhan antaa kattavan raportin siitä, onko kaikki lakisääteiset velvollisuudet täytetty”*. Tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta ulkopuolista työvoimaa käytettäessä annetun lain 5 §:n mukaan tilaajan on tehdessään sopimusta vuokratun työntekijän käytöstä tai alihankintasopimukseen perustuvasta työstä pyydettävä sopimusosapuolelta kaupparekisteriote sekä selvitykset siitä, että sopimusosapuoli on merkitty ennakonperintärekisteriin, työnantajarekisteriin ja arvonlisäverovelvollisten rekisteriin. Lisäksi sopimusosapuolen on todistettava, että hänellä ei ole verovelkaa ja että eläkevakuutusmaksut on suoritettu. Tilaajavastuu.fi -palvelu helpottaa näiden vaatimusten täyttymisen seuranta ja palvelun avulla yrityksen hallinnollisten velvoitteiden hoitaminen helpottuu, koska tilaajavastuulain ja veronumerolain noudattamisen seuranta käy suoraan sähköisen palvelun kautta. Yrityksen on mahdollista lisätä toimittajansa ja jopa alihankintaketjunsä palveluun, ja palvelu ilmoittaa suoraan onko velvoitteet suoritettu ja mikä suoritus mahdollisesti puuttuu. (Tilaajavastuu.fi -sivusto 2018) Palvelu tuottaa automaattisesti ”mustan listan” toimittajista, joilla on puutteita jonkun tilaajavastuulain edellyttämän vaatimuksen täyttymisessä.

Kappaleessa 3.2 todettiin, että yrityksen tulisi valita kriittisimmät toimittajansa seurantaan. Leire ja Mont (2010) totesivat, että yritysten välillä on paljon eroavaisuuksia; osa yrityksistä auditoi suurimman osan toimittajistaan, kun taas osassa yrityksiä auditointeja suoritetaan vain kriittisille toimittajille. Yrityksessä A auditoidaan kaikkia omia toimittajia. Yritys B auditoi ainoastaan ydintoimittajiaan säännöllisesti, muita pienempiä toimittajia auditoidaan tarpeen mukaan. Molempien haastateltavien kanssa esiin nousi ongelma toisen asteen toimittajien vastuullisuuden seurannasta ja H2 toteaa, että *”ei ole oikein selvää, että kuinka pitkälle sitä seuranta tulisi tehdä”*. Molemmat yritykset vaativat toimittajiaan viemään Code of Conduct -ohjeistonsa vähintään samantasoisena omaan toimitusketjuunsa, mutta

ongelmaksi molemmat haastateltavat nostivat sen, että ei oikein tiedetä kuinka pitkälle vastuullisuutta tulisi seurata toimitusketjussa. H1 lisäksi totesi, että suurikokoisten toimittajien vastuullisuutta on helpompi seurata kuin pienempien, koska erityisesti suurilla suomalaisilla metsäalan yrityksillä vastuullisuusasiat on viety todella pitkälle ja sitä on todennettu esimerkiksi Dow Jones Sustainability -indekseillä. Silloin voidaan H1:n mielestä olla melko varmoja, että nämä vastuullisuusasiat on hoidettu huolella nyt ja jatkossa.

Yritys A tekee auditointisuunnitelmansa Excel-pohjaan, johon on listattuna kunkin toimittajan kohdalle auditoinnin päivämäärä, auditoinnin tehneet henkilöt, korjaustoimenpiteet ja niiden aikaraja sekä seuraavan auditoinnin ajankohta. H1 kertoo, että Code of Conduct -ohjeistoon perustuvan auditointipohjan perusteella toimittaja voidaan pisteyttää ja toimittajan saama pistemäärä lisätä auditointisuunnitelmaan. Yritys B kerää kaikki auditointituloksensa omaan järjestelmäänsä, toimittajasuhteiden hallinnan portaaliin. Järjestelmästä löytyy kaikki tiedot tehdyistä auditoinneista; auditoinnin päivämäärä, auditoinnin suorittanut henkilö sekä auditointipohjan perusteella laskettu prosenttiluku toimittajalle. Lisäksi järjestelmään voidaan kerätä tiedot korjausehdotuksista ja järjestelmä lähettää automaattisesti muistutuksen korvaavien toimenpiteiden määräajan lähestyessä. H2 sanoo järjestelmästä näin: *”järjestelmä helpottaa seurantaan keräämällä samaan paikkaan kaikki auditointien tulokset ja sitten niitä tuloksia voidaan verrata samantyyppisten toimittajien välillä”*. Ongelmaksi H2 kuitenkin nostaa sen, että vaikka auditointipohja on aina kaikille toimittajille sama, niin auditoinnin tekijä voi olla eri. Vaikka auditoinneille on määrätty tekijät yrityksessä B, niin auditointipohjan kysymyksiä ei ole koulutusmielessä käyty läpi tekijöiden kanssa, jolloin ei voida olla varmoja, että kaikki ovat ymmärtäneet kysymykset samalla tavalla ja laittavat merkinnän oikeaan kohtaan auditointipohjassa.

Haastattelukysymyksen viisi tarkoituksena oli selvittää, onko yrityksillä tuotantolaitossertifiointeja, kuten SA8000 tai Amfori BSCI. SA8000 ja Amfori BSCI sertifioitujen yritysten tulee suorittaa monitorointia toimittajilleen, joko kyselyjen tai auditointien muodossa, jotta sertifikaattien edellyttämä sosiaalisen vastuun taso voidaan todentaa pysyvän ennallaan. Näitä sertifiointeja ei löytynyt yritykseltä A eikä yritykseltä B. Yrityksellä A on kuitenkin sertifioidut ISO 18001 -työ-, terveys- ja turvallisuusjärjestelmä, ISO 22000 elintarviketurvallisuuden hallintajärjestelmä, ISO

9001 -laatujärjestelmä ja ISO 14001 -ympäristönhallintajärjestelmä, sekä FSC-CoC- ja PEFC-CoC -järjestelmät puun alkuperän todentamiseksi. Yrityksellä B puolestaan on sertifioidut ISO 14001 -ympäristönhallintajärjestelmä sekä ISO 9001 -laatujärjestelmä. Vanhan OHSAS 18001 -turvallisuusjärjestelmän tilalle haetaan tällä hetkellä korvaavaa sertifiointia ISO 45001 -työterveyden- ja työturvallisuudenjärjestelmälle.

Haastattelukysymyksellä kuusi selvitettiin vastausta tutkimuksen toiseen alatutkimuskysymykseen: *”Mitä keinoja vastuullisuuden seurantaan on ja kuinka usein seurantaa tehdään?”*. Yritys B:n ohjeistuksen mukaan ydintoimittajia tulee auditoida kolmen vuoden välein ja muita tarpeen mukaan, jos huomataan esimerkiksi, että laatu heikkenee tai huomataan, että tapahtuu liikaa ”läheltä piti” -tilanteita työtapaturmien suhteen. H1 kertoo, että yrityksessä A *”on auditointiohjelma, jonka mukaan auditointeja pitäisi suorittaa vähintään yksi kvartaalissa, mutta enemmän niitä yleensä sinne listaan tulee”*.

Lisäksi haastattelussa selvisi, että sekä yritys A että yritys B vaativat toimittajiltaan työturvallisuusasioihin liittyvän videoperehdytyksen suorittamista ennen kuin toimittaja saa tulla tehdasalueelle suorittamaan esimerkiksi laitteen asennusta tai korjausta. H1 kertoo, että yrityksessä A on pohdittu vastaavanlaisen videoperehdytyksen käyttöönottoa liittyen vastuullisuusasioihin. Vastuullisuuteen liittyvän videoperehdytyksen avulla voitaisiin varmistua siitä, että toimittajat ymmärtäisivät mitä heidän vastuullisuudelta odotetaan.

Haastattelukysymyksessä kahdeksan selvitettiin, onko toimittajien vastuullisuuden seurantaan liittynyt haasteita. H1 kertoo, että toimittajilta on aina saatu tarvittavat tiedot esimerkiksi liittyen komponenttien alkuperään. H1:n sanoin *”kaikki liiketoiminta perustuu luottamukseen ja silloin luotetaan, että asiat ovat kunnossa, kun niistä on sovittu ja sitten, kun lähdetään niitä näyttöjä hakemaan, niin täytyy miettiä miten pitkälle resurssit ja rahkeet riittävät tehdä semmoista työtä”*. H1 toteaaakin, että toimittajien vastuullisuuden seurannan haasteet liittyvät enemmänkin ajanpuutteeseen, mitä ehditään pyytää ja valvoa. H2 kertoo, että toimittajien seurantaan ei ole sinänsä liittynyt ongelmia, olemassa olevat toimittajat ovat niin pitkäaikaisia toimittajia, että heillä ei ole mitään salattavaa tietoja pyydettyäessä. Ongelmaksi H2 kuitenkin nostaa sen, että ei oikein tiedetä, kuinka pitkälle seurantaa



tulisi tehdä ja missä menee raja siinä, että kuinka paljon toimittajan liiketoimintaan saa puuttua.

#### **4.5 Toimittajien vastuullisuuden kehittäminen seurannan perusteella**

Kuten aikaisemmin tutkimuksen teoriaosuudessa todettiin, jos auditoinnin perusteella on ilmennyt korjattavia tekijöitä, tulee toimittajille antaa lista korjausehdotuksista, jotta asetetut vaatimukset vastuullisuudesta saadaan jälleen täytettyä. Sekä yritys A että yritys B antavat auditoinnin perusteella ilmenneistä korjausehdotuksista listan toimittajilleen. Nämä esiintyneet puutteet toimittajan tulee korjata asetettuun aikamäärään mennessä ja molemmat yritykset A ja B tarkastavat määräajan päätyttyä, että tarvittavat korjaukset ovat todellisuudessa suoritettu. Seurannan perusteella ilmenneen puutteen korjaamista ei kuitenkaan sinänsä voida pitää toimittajan kehittämisenä, vaan ennemminkin vaaditun tason ylläpitämisenä. H2 toteaaakin, että yrityksessä B toimittajien vastuullisuutta ei sinänsä kehitetä, vaan toimittajia kehitetään lähinnä laadun osalta.

Seitsemännen haastattelukysymyksen tarkoituksena oli selvittää, miten yritykset toimivat, jos seurannan perusteella ilmenee, että toimittaja ei enää täytä siltä vaadittuja vastuullisuuskriteereitä. H1 kertoo, että yrityksellä A on ollut yksi tapaus, jossa toimittaja on jouduttu laittamaan tilapäiseen käyttökieltoon, kun Tilaajavastuu.fi -palvelusta ilmeni, että eläkevakuutusmaksuja ei oltu suoritettu. H2:n mukaan yrityksessä B ei ole ollut tilannetta, jossa toimittajista olisi jouduttu luopumaan sen takia, että vastuullisuuskriteerit olisivat jääneet täyttymättä. H2 kuitenkin toteaa, että jos Tilaajavastuu.fi -palvelusta ilmenisi, että jokin toimittaja ei täytä edes lakisääteisiä vastuullisuuden vaatimuksia, niin sitten keinoina olisi toimittajan asettaminen tilauskieltoon tai äärimmäisessä tapauksessa toimittajasuhteen päättäminen. Nämä keinot vastuuttoman toiminnan ilmetessä tukevat Cilibertin et al:n (2008) teoriaa siitä, että toimittajasopimus jäädytetään tai päätetään, jos vastuutonta toimintaa ilmenee.

Tutkimuksen viimeisen haastattelukysymyksen tarkoituksena oli selvittää, kehitetäänkö nykyisten toimittajien vastuullisuutta seurannan perusteella. Kuten tutkimuksen teoriaosuudessa aikaisemmin todettiin, yritykset keskittyvät usein varmistamaan, että yhteisesti sovittuja toimintatapoja ja periaatteita noudatetaan toimittajayrityksissä, sen sijaan että toimintaa kehitettäisiin tai yhteistyötä

syvennettäisiin (Meehan & Bryde 2011). Kumpikaan kohdeyrityksistä ei kehittä toimittajiensa vastuullisuutta seurannan perusteella. H1 toteaa, että seurannalla tavoitellaan sitä, että toimittajasuhteen alkaessa sovitut vastuullisuusvaatimukset täyttyvät jatkossakin. Toimittajan vastuullisuuden kehittämiseksi vaadittaisiin H1:n mukaan *”kokonaisia ihmistyövuosia ja työntekijöitä, jotka näitä asioita rupeaisi tekemään, ja niin se vain on, että raja tulee aika äkkiä vastaan, että tätä ei enää pystytäkään tekemään muun työn lisäksi”*.

## 5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Viimeisten vuosikymmenten aikana yritysten toiminta on muuttunut merkittävästi. Yritykset keskittyvät yhä enenevässä määrin ydinosaan ja ulkoistavat vähemmän arvoa tuottavia toimintojaan, mikä on johtanut hankintaketjujen pidentymiseen ja niiden ulottumiseen jopa eri mantereille asti. Yritysvastuun ollessa trendinä jo useamman vuoden ajan, vastuullisten toimintatapojen integroiminen osaksi hankintaketjua on tullut tärkeäksi. Vastuullisuuden ja toimitusketjun läpinäkyvyyden varmistaminen sekä seuranta voidaan tänä päivänä nähdä yhtenä tärkeimmistä tehtävistä hankintatoimessa, ja sen merkityksen voidaan entisestään nähdä kasvavan, kuluttajien arvostaessa ostopäätöksissään vastuullisesti tuotettuja tuotteita. Vastuullisten toimittajien valinta on tärkeää yritysten kokonaisvaltaisen vastuullisuuden saavuttamiseksi, mutta ei riitä, että vastuullisuuskriteerit täyttyvät toimittajasuhteen alussa, vaan toimittajien vastuullisuutta tulee seurata toimittajasuhteen jatkuessa. Vastuullisten toimintatapojen noudattamisen seuranta nähdään kuitenkin haastavana mutta toisaalta, jos yritys asettaa toimittajilleen vaatimuksia vastuullisuudesta mutta ei valvo, että niitä noudatetaan, yritys asettaa itsensä alttiiksi toimittajien suunnalta tuleville riskeille.

Seuraavissa alaotsikoissa vedetään tutkimuksen tulokset yhteen ja esitetään johtopäätökset tuloksista. Tutkimuksen päätutkimuskysymykseen esitetään vastaukset alatutkimuskysymyksiä hyödyntäen ja saatuja tuloksia peilataan aiemman tieteellisen kirjallisuuden antamiin tuloksiin.

## 5.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset

Tämän tutkimuksen kohdeyrityksinä olivat Suomessa toimivat teollisuusyritykset. Molemmat yritykset huomioivat liiketoiminnassaan vastuullisuustekijöitä ja molemmat pyrkivät parantamaan oman toimintansa vastuullisuutta jatkuvasti. Toimittajien vastuullisuuden seurannan toimenpiteet painottuvat molemmilla yrityksillä vahvasti ensimmäisen tason toimittajasuhteisiin. Tutkimuksessa kävi ilmi, että teollisuusyritykset luottavat vahvasti suomalaisten toimittajiensa vastuullisuuteen eikä heitä ensisijaisesti monitoroida sillä oletuksella, että yhteisesti sovittujen vastuullisuusvaatimusten täyttymistä valvottaisiin. Tutkimuksessa vahvasti esiin nousi se, että Suomessa toimiville teollisuusyrityksille on vielä hieman epäselvää missä mittakaavassa toimittajien vastuullisuutta tulisi seurata. Tilaajavastuulain edellyttämien lakisääteisten velvollisuuksien seuranta koetaan suhteellisen selväksi, mutta lain vaatimusten ylittävän vastuullisuuden seuranta aiheuttaa haasteita yrityksille. Toimittajien vastuullisuuden seuranta on teollisuusyrityksissä melko alkutekijöissä, ja uusia keinoja ja käytäntöjä pyritään kehittämään seurannan parantamiseksi. Positiivisena asiana voidaan kuitenkin tutkimuksen perusteella todeta, että yritykset ovat huomanneet toimittajiensa vastuullisuuden seurannan kehittämisen tarpeellisenä ja varmasti ymmärtävät oman panoksensa vastuullisen liiketoiminnan parantamisessa.

Tutkimuksen päätutkimuskysymyksenä oli *”Miten toimittajien vastuullisuutta seurataan?”*. Tutkimuksen tavoitteena oli täten selvittää, miten teollisuusyritykset käytännössä seuraavat, että heidän toimittajiltaan edellyttämät vastuullisuusvaatimukset täyttyvät toimittajasuhteen jatkuessa. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että ensisijainen keino seurantaan ovat toimittaja-auditoinnit. Auditoinnit suoritetaan kattavien auditointipohjien avulla, joissa kysytään niin toimittajan liiketoimintaan kuin vastuullisuuteenkin liittyviä asioita. Tiedot kaikista auditoinneista ja toimittajien auditoinnista saamista pisteistä kerätään samaan paikkaan, mikä puolestaan helpottaa tulosten vertailtavuutta sekä esimerkiksi korjausehdotusten täytäntöönpanoa. Huomionarvoista tutkimuksessa oli myös se, että auditointeja ei ensisijaisesti suoriteta nykyisille toimittajille vastuullisuusvaatimusten täyttymisen varmistamiseksi, vaan auditointitarpeeseen vaikuttavat enemmän esimerkiksi laadulliset tekijät.

Moralin ja Searcyn (2013) mukaan muita monitoroinnin keinoja ovat kyselyt, tarkastukset ja erilaisia arvioinnit, mutta näitä keinoja ei tämän tutkimuksen perusteella suosita yrityksissä. Toinen haastateltavista yrityksistä kuitenkin kertoi säännöllisesti järjestävänsä palavereita ulkoistettujen toimintojensa toimittajien kanssa. Vastuullisuuden osalta palaverissa käsitellään muun muassa työturvallisuuteen liittyviä asioita, kartoittamalla esimerkiksi tapahtuneita ”läheltä piti” -tilanteita.

Yritykset voivat Leen ja Kashmanianin (2013) mukaan vaatia toimittajiltaan sertifiointeja vastuullisuuden todentamiseksi. Tämän tutkimuksen toinen alatutkimuskysymys oli ”*Mitä vastuullisuuskriteereitä yrityksellä on toimittajilleen?*” ja sen tarkoituksena oli muun muassa selvittää hyödyntävätkö yritykset kansainvälisiä sertifiointeja vastuullisuusvaatimuksina toimittajilleen. Kummallakaan yrityksellä kansainväliset ISO-standardit eivät olleet ehdottomana vaatimuksena toimittajille, mutta niiden omaavat yritykset pärjäsivät usein paremmin esimerkiksi toimittajia valitessa. Sertifiointeja vaatimalla toimittajilta, vastuullisuuden seuranta toteutuu ikään kuin itsestään, sillä toimittajan tulee tasaisin väliajoin todistaa sertifikaatin mukainen toimintansa kolmannen osapuolen suorittamassa auditoinnissa. Toinen yrityksistä vaatikin toimittajiltaan puun alkuperän todentavaa FSC-sertifiointia varmistuakseen, että puutavara hankitaan jatkuvasti vastuullisesti hoidetuista metsistä.

Tutkimuksen perusteella selvisi, että yritykset eivät oikein tiedä kuinka pitkälle toimitusketjussa vastuullisuuden seuranta tulisi suorittaa. Ciliberti et al. (2008) ovat todenneet, että usein yritykset keskittyvät ainoastaan ensimmäisen asteen toimittajiensa seurantaan eikä toisen asteen toimittajien, eli toimittajien omien toimittajien, seurantaan käytetä resursseja. Tutkimuksen teollisuusyritykset seurasivat ainoastaan ensimmäisen asteen toimittajiensa vastuullisuutta. Toisen asteen toimittajien vastuullisuuden seuranta asetettiin ensimmäisen asteen toimittajan vastuulle, velvoittamalla toimittajat viemään heille asetetut vastuullisuusvaatimukset vähintään samantasoisina omaan hankintaketjuunsa. Yleisesti haasteeksi toimittajien vastuullisuuden seurannassa koettiin ajan ja resurssien puute, mikä puolestaan selittää sen, miksi toimittajien vastuullisuuden seurannan toimenpiteet painottuvat ensimmäisen asteen toimittajiin. Teollisuusyrityksille on usein ominaista se, että niillä on paljon toimittajia, jolloin kaikkien toimitusketjun toimittajien seuranta on lähes mahdotonta olemassa olevilla resursseilla.

Suomen laki edellyttää yrityksiltä melko vastuullista toimintaa, niin taloudellisesta, sosiaalisesta kuin ympäristöllisestäkin näkökulmasta. Tutkimuksessa selvisi, että teollisuusyritykset keskittyvätkin pitkälti näiden lakisääteisten vaatimusten täyttymisen seurantaan, esimerkiksi Tilaajavastuu.fi -palvelua hyödyntämällä. Lisäksi tutkimuksessa selvisi, että yritykset luottavat vahvasti suomalaisten toimittajiensa toimivan vastuullisesti, mikä puolestaan vähensi heidän kokemaan tarvetta seurata toimittajiensa vastuullisuutta. Teollisuusyritysten aiheuttamat päästöt ovat kuitenkin hyvin merkittävät ja niiden toimitusketjut voivat erityistuotteiden tai halvempien kustannusten toivossa ulottua hyvinkin kauas, jolloin ensiarvoisen tärkeää olisi, että ne seuraisivat toimittajiensa vastuullisuutta myös lain ylittävän vastuullisuuden osalta.

Tämä tutkimus lisää ymmärrystä siitä, millä keinoilla teollisuusyritykset seuraavat toimittajiensa vastuullisuutta. Ensinnäkin tämä tutkimus lisää ymmärrystä teollisuusyritysten käyttämistä keinoista toimittajiensa vastuullisuuden seurantaan ja toiseksi siitä, millä tasolla seuranta teollisuusyrityksissä tehdään tällä hetkellä. Tämän tutkimuksen keskeiset löydökset ovat, että teollisuusyritykset hyödyntävät melko huonosti erilaisia seurannan keinoja toimittajiensa vastuullisuuden seurannassa ja että seuranta on teollisuusyrityksissä tällä hetkellä vielä suhteellisen alkutekijöissä. Teollisuusyritykset huomioivat vastuullisuuden kaikkia kolmea ulottuvuutta omassa toiminnassaan ja ottavat ne huomioon myös toimittajavalinnassa, mutta eivät kuitenkaan välttämättä seuraa näiden vaatimusten täyttymistä kaikkien toimittajien osalta toimittajasuhteen jatkuessa. Tutkimus parantaa johtajien ymmärrystä erilaisten seurannan keinojen hyödyntämisestä sekä siitä, miten kansainvälisiä vastuullisuusstandardeja sekä vastuullisuussertifiointi ja -auditointijärjestelmiä voidaan käyttää seurannan apuna. Lisäksi tutkimus auttaa johtajia ymmärtämään, että nykypäivänä pelkästään lain asettamien vastuullisuusvaatimusten täyttäminen ei riitä, vaan kilpailussa mukana pysyäkseen teollisuusyritysten tulee huomioida vastuullisuus laajemmin omassa sekä toimittajiensa toiminnassaan ja säännöllisesti seurata toimittajiensa vastuullisuutta. Tutkimuksen olennainen kontribuutio on teoreettisen viitekehyksen ja tutkimusaineiston perusteella muodostettu kokonaisnäkemys olemassa olevista toimittajien seurannan keinoista, joista teollisuusyritykset hyödyntävät pääasiassa auditointeja.

## 5.2 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusaiheita

Tämän tutkimuksen perusteella yrityksen nykyisten toimittajien vastuullisuuden seurantaan liittyvää tutkimusta tarvittaisiin Suomessa lisää. Tämä tutkimus on toteutettu melko pienessä mittakaavassa, jolloin paremman kuvan saamiseksi toimittajien vastuullisuuden seurannasta, olisi mielekästä toteuttaa laajempi ja tieteellisempi tutkimus samasta aiheesta, valitsemalla tutkimukseen eri kokoisia ja eri toimialoilla toimivia yrityksiä. Laajemmasta tutkimuksesta voisivat hyötyä suomalaisten yritysten hankintaosastot, jotka tällä hetkellä kohtaavat haasteita omassa monitorointityössään. Tässä tutkimuksessa on haastateltu vain kahta teollisuusalan yritystä, mikä merkittävästi vaikuttaa tutkimustulosten luotettavuuteen. Kuitenkin tämän pienimuotoisen tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että toimittajien vastuullisuuden seurannassa on huomattavissa puutteita ja yrityksiltä puuttuu tietoa siitä, miten seuranta todellisuudessa tulisi harjoittaa. Täten tutkimuksen tulokset antavat hyödyllisen, mutta ei yleistettävän kuvan, teollisuusyritysten käyttämistä keinoista toimittajiensa vastuullisuuden seurantaan.

Tutkimuksessa käytetty aineisto on kerätty vain kahdesta teollisuuden alan yrityksestä. Haastattelukysymykset aiheuttivat haastatteluissa tulkinnanvaraisuutta, sillä kysymykset olivat melko laajoja ja kysymysten tarkoitusta jouduttiin ajoittain selittämään. Lisäksi haastattelutilanteessa esitettiin lisäkysymyksiä, minkä vuoksi haastatteluaineistossa on huomattavissa eroavaisuuksia kahden haastatellun yrityksen välillä. Molemmissa yrityksissä haastateltavina oli vain yksi hankinnoista vastaava henkilö, jolloin saatu aineisto perustuu näiden yksittäisten henkilöiden omiin näkemyksiin toimittajien vastuullisuuden seurannasta yrityksissä.

Aiheena monitorointi on hyvin ajankohtainen, joten vastuullisuuden seurannasta on varmasti löydettävissä paljon tutkittavaa. Ensinnäkin olisi mielenkiintoista tutkia sitä, miksi teollisuusyritykset hyödyntävät pitkälti vain auditointeja toimittajiensa vastuullisuuden seurannassa, vaikka auditoinnit voivat olla hyvinkin kalliita suorittaa. Tutkimuksessa nousi vahvasti esiin, että teollisuusyritykset eivät oikein tiedä millä tasolla vastuullisuuden seuranta tulisi suorittaa ja että erityisesti Suomessa toimivien yritysten kohdalla luotetaan pitkälti siihen, että vastuullisuusasiat ovat kunnossa, jonka vuoksi mielenkiintoista olisi myös tutkia, millä keinoilla yrityksiä saataisiin motivoitua panostamaan enemmän toimittajiensa vastuullisuuden seurantaan. Tähän liittyen olisi

lisäksi tärkeää tutkia, miten pitkälle vastuullisuuden seuranta tulisi suorittaa toimitusketjussa ja mikä olisi paras keino varmistua siitä, että myös toisen asteen toimittajat täyttävät yrityksen vastuullisuusvaatimukset, sillä nämä selkeästi koettiin haastaviksi kysymyksiksi teollisuusyrityksissä. Tulevaisuuden tutkimuksessa voisi lisäksi olla mielenkiintoista selvittää digitalisaation tarjoamia mahdollisuuksia seurantaan, koska jo tällä hetkellä teollisuusyritykset hyödyntävät Tilaajavastuu.fi -palvelua lain asettamien vaatimusten täyttymisessä.

Toimittajien vastuullisuuden seurannan yhtenä tavoitteena voi olla toimittajien vastuullisuuden kehittäminen. Tutkimuksessa esiin nousi toimittajayhteistyön merkitys toimitusketjun vastuullisuuden parantamisessa. Olisikin mielenkiintoista tutkia, miten tiiviillä yhteistyöllä voitaisiin vähentää yksipuoleisen seurannan tarvetta ja ohjata resursseja seurannan sijaan kaikkia hyödyntävään yhteistyöhön, jonka tarkoituksena olisi kokonaisvaltainen toimitusketjun vastuullisuuden parantaminen.

## LÄHDELUETTELO

Akamp, M. & Müller, M. (2011) Supplier management in developing countries. *Journal of Cleaner Production*, 56, 54-62.

Alasuutari, P. (2011) *Laadullinen tutkimus 2.0*. Neljäs uudistettu painos. Tampere, Vastapaino.

Amaeshi, K.M., Osuji, O.K. & Nnodim, P. (2008) Corporate Social Responsibility in Supply Chains of Global Brands: A Boundaryless Responsibility? Clarifications, Exceptions and Implications. *Journal of Business Ethics*, 81, 223-234.

Amindoust, A., Ahmed, S., Saghafinia, A. & Bahreininejad, A. (2012) Sustainable supplier selection: A ranking model based on fuzzy inference system. *Applied Soft Computing*, 12, 1668-1677.

Andersen, P.H. & Rask, M. (2003) Supply chain management: new organizational practices for changing procurement realities. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 9, 83-95.

Béthoux, E., Didry, C. & Mias, A. (2007) What Codes of Conduct Tell Us: corporate social responsibility and the nature of the multinational corporation. *Journal compilation*, 15, 77-90.

Björklund, Maria (2010) Benchmarking tool for improved corporate social responsibility in purchasing. *Benchmarking: An International Journal*, 3, 340-362.

Boyd, D.E., Spekman, R.E., Kamauff, J.W. & Werhane, P. (2007) Corporate Social Responsibility in Global Supply Chains: A Procedural Justice Perspective. *Long Range Planning*, 40, 341-356.

Brammer, S., Hoejmose, S.U. & Millington, A. (2011) Managing Sustainable Global Supply Chains: A Systematic Review of the Body of Knowledge. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 4.10.2018]. Saatavilla: <https://swift.van2.auro.io:8081/swift/v1/6bda5a38d0d7490e81ba33fbb4be21dd/sophia/blox/assets/data/000/000/063/original/NBS-Systematic-Review-Supply-Chains.pdf?1492524513>

Brockhaus, S., Kersten, W. & Knemeyer, A.M. (2013) Where Do We Go From Here? Progressing Sustainability Implementation Efforts Across Supply Chains. *Journal of Business Logistics*, 34, 167-182.

Carter, C.R. & Jennings, M.M. (2004) The role of purchasing in corporate social responsibility: a structural equation analysis. *Journal of business Logistics*, 25, 1, 145-186.



Carter, C.R. & Rogers, D.S. (2008) A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. *International journal of physical distribution & logistics management*, 38, 5, 360-387.

Chatterji, A. & Levine, D. (2006) Breaking Down the Wall of Codes: Evaluating Non-Financial Performance Measurement. *California Management Review*, 48, 29-51.

Christmann, P. & Taylor, G. (2006) Firm self-regulation through international certifiable standards: determinants of symbolic versus substantive implementation. *Journal of International Business Studies*, 37, 863-878.

Ciliberti, F., Pontrandolfo, P. & Scozzi, B. (2008) Investigating corporate social responsibility in supply chains: a SME perspective. *Journal of Cleaner Production*, 16, 1579-1588.

Elkington, J. (1997) *Cannibals with forks. The triple bottom line of 21st century.* Capstone, Oxford.

FIBS (2018) Yritysvastuu 2018 -tutkimuksen tiivistelmä. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 16.10.2018]. Saatavilla: [http://www.fibsry.fi/images/FIBS\\_Yritysvastuu2018\\_Tiivistelma\\_Final.pdf](http://www.fibsry.fi/images/FIBS_Yritysvastuu2018_Tiivistelma_Final.pdf)

Finnwatch (2016) Kaalimaan vartijat – Näkökulmia työelämän oikeuksia tarkastelevien sertifiointi- ja auditointijärjestelmien laatuun. 2. korjattu painos. Saatavilla: [https://finnwatch.org/images/pdf/KaalimaanVartijat\\_web.pdf](https://finnwatch.org/images/pdf/KaalimaanVartijat_web.pdf)

Finnwatch (2018) Sosiaalisesti kestävät julkiset hankinnat. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 5.11.2018]. Saatavilla: <https://finnwatch.org/fi/julkaisut/julkisethankinnat>

Fikru, M.G. (2014) Firm level determinants of international certification: evidence from Ethiopia. *World Development*, 64, 286-297.

Fransen, L.W. & Kolk, A. (2007) Global Rule-Setting for Business: A Critical Analysis of Multi-Stakeholder Standards. *Organization*, 14, 5, 667-684.

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

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

Goedhuys, M. & Sleuwaegen, L. (2013) The impact of international standards certification on the performance of firms in less developed countries. *World Development*, 47, 87-101.

Gonzalez-Padron, T. (2016) Ethics in the Supply Chain: Follow-Up Processes to Audit Results. *Journal of Marketing Channels*, 23, 22-33.

Gould, D. (2005) The problem with supplier audits. *Corporate Responsibility Management*, 2, 1, 24-29.

Grimm, J.H., Hofstetter, J.S. & Sarkis, J. (2016) Exploring sub-suppliers' compliance with corporate sustainability standards. *Journal of Cleaner Production*, 112, 1971-1984.

Grosvold, J., Hoejmose, S.U. & Roehrich, J.K. (2014) Squaring the circle: Management, measurement and performance of sustainability in supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, 19, 3, 292-305.

Hallikas, J., Kähkönen, A., Lintukangas, K. & Lirkki, J. (2016) *Vastuullinen ja innovatiivinen hankintatoimi kilpailukyvyyn lähteenä - Kyselytutkimus*. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, LUT School of Business and Management. Lappeenranta, LUT Scientific and Expertise Publications, 53.

Harmaala, M. & Jallinoja, N. (2012) *Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta*. E-kirja. Helsinki, Talentum Media.

Hartmann, J. & Moeller, S. (2014) Chain liability in multitier supply chains? Responsibility attributions for unsustainable supplier behavior. *Journal of Operations Management*, 32, 281-294.

Hento, Marjut (2009) *Sosiaalisesti vastuullisten hankintojen kriteereiden siirtäminen kehitysmaatavarantoimittajille – case: suomalainen vähittäiskauppa*. Maisterin tutkinnon tutkielma, Helsingin kauppakorkeakoulu, Markkinoinnin ja johtamisen laitos.

Hervani, A.A., Helms, M.M. & Sarkis, J. (2005) Performance measurement for green supply chain management. *Benchmarking: An International Journal*, 12, 4, 330-353.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009) *Tutki ja kirjoita*. 15. uudistettu painos. Jyväskylä, Kirjayhtymä Oy.

Hoejmose, S.U. & Adrien-Kirby, A.J. (2012) Socially and environmentally responsible procurement: A literature review and future research agenda of a managerial issue in the 21st century. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 18, 232-242.

Hugos, M. (2003) *Essentials of supply chain management*. Hoboken, NJ: Wiley.

Hussain, N., Rigoni, U. & Orij, R. (2018) Corporate Governance and Sustainability Performance: Analysis of Triple Bottom Line Performance. *Journal of Business Ethics*, 149, 411-432.

Huuhka, T. (2017) Tehokkaan hankinnan työkalut. 2. uudistettu painos. Helsinki, Books on Demand.

Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (2017) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere, Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. (2008) Hankintojen johtaminen: ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. 2. painos. Helsinki, Tietosanoma Oy.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. (2015) Hankintojen johtaminen: ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. 4. tarkistettu laitos. Helsinki, Tietosanoma Oy.

International Organization for Standardization (2018). [Verkkodokumentti]. [Viitattu 17.11.2018]. Saatavilla: <https://www.iso.org/home.html>

Jiang, Bin (2009) Implementing Supplier Codes of Conduct in Global Supply Chains: Process Explanations from Theoretic and Empirical Perspectives. *Journal of Business Ethics*, 85, 77-92.

Joutsenvirta, M., Halme, M., Jalas, M. & Mäkinen, J. (2011) Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa. Helsinki, Gaudeamus Helsinki University Press.

Juutinen, S. & Steiner, M. (2010) Strateginen yritysvastuu. Juva, WSOYpro Oy, WS Bookwell Oy.

Juutinen, S. (2016) Strategisen yritysvastuun käsikirja. Helsinki, Talentum Media Oy, Talentum Pro.

Kei Tse, Y., Hua Tan, K., Ho Chung, S. & Kim Lim, M. (2011) Quality risk in global supply network. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 22, 8, 1002-1013.

Ketola, T. (2005) Vastuullinen liiketoiminta: sanoista teoiksi. Helsinki, Edita Publishing Oy.

Khan, S.A., Kusi-Sarpong, S., Arhin, F.K. & Kusi-Sarpong, H. (2018) Supplier sustainability performance evaluation and selection: A framework and methodology. *Journal of Cleaner Production*, 205, 964-979.

Koipijärvi, T. & Kuvaja, S. (2017) Yritysvastuu - johtamisen uusi normaali. 1. painos. Helsinki, Helsingin seudun kauppakamari.

Kothandaraman, P. & Wilson, D.T. (2001) The future of competition: value-creating networks. *Industrial marketing management*, 30, 4, 379-389.

Krause, D.R., Vachon, S. & Klassen, R.D. (2009) Special topic on sustainable supply chain management: Introduction and reflections on the role of purchasing management. *Journal of Supply Chain Management*, 45, 18-25.

Kuisma, Jouko (2015) *Mainetta ja tulosta – yritys vastuun johtamisen lyhyt oppimäärä*. E-kirja. Porvoo, Bookwell Oy, ST-Akatemia Oy.

Laamanen, K. (1993) *Auditointiprosessin ja laatu järjestelmän kehittäminen alihankinta yhteistyössä*. Tampere, Tammer-Paino Oy.

Lee, T. & Kashmanian, R.M. (2013) Supply Chain Sustainability: Compliance-and Performance-Based Tools. *Environmental Quality Management*, 22, 4, 1-23.

Leire, C. & Mont, O. (2010) The Implementation of Socially Responsible Purchasing. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17, 27-39.

Locke, R.M. & Romis, M. (2007) Improving Work Conditions in a Global Supply Chain. *MIT Sloan Management Review*, 48, 2, 54–61.

Luthra, S., Govindan, K., Kannan, D., Mangla, S.K. & Garg, C.P. (2016) An integrated framework for sustainable supplier selection and evaluation in supply chains. *Journal of Cleaner Production*, 140, 1686-1698.

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.

Mamic, Ivanka (2005) Managing Global Supply Chain: The Sports Footwear, Apparel and Retail Sectors. *Journal of Business Ethics*, 59, 81-100.

Meehan, J. & Bryde, D. (2011) Sustainable Procurement Practice. *Business Strategy and the Environment*, 20, 94-106.

Metsämuuronen, Jari (2011) *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. E-kirja. Helsinki, International Methelp Oy.

Morali, O. & Searcy, C. (2013) A review of Sustainable Supply Chain Management Practices in Canada. *Journal of Business Ethics*, 117, 635-658.

Nieminen, Sanna (2016) *Hyvä hankinta – parempi bisnes*. E-kirja. Helsinki, Talentum Media Oy.

Orlitzky, M., Schmidt, F.L. & Rynes, S.L. (2003) Corporate Social and financial performance. A meta-analysis. *Organization Studies*, 24, 3, 403-441.

Panapanaan, V.M., Linnanen, L., Karvonen, M. & Phan, V.T. (2001) Roadmapping corporate social responsibility in Finnish companies. Helsinki University of Technology, Lahti Center, Institute for Regional Economics and Business Strategy.

Pedersen, E.R. & Andersen, M. (2006) Safeguarding corporate social responsibility (CSR) in global supply chains: how codes of conduct are managed in buyer-supplier relationships. *Journal of Public Affairs*, 6, 228-240.

Prahinski, C. & Benton, W.C. (2004) Supplier evaluations: communication strategies to improve supplier performance. *Journal of Operations Management*, 22, 39-62.

Preuss, Lutz (2009) Codes of Conduct in Organisational Context: From Cascade to Lattice-Work of Codes. *Journal of Business Ethics*, 94, 471-487.

Ratsula, Niina (2016) Compliance – Eettinen ja vastuullinen liiketoiminta. Helsinki, Talentum Media Oy.

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

SFS ry (2018), a. Suomen Standardisoimisliitto. ISO 14001 – maailman tunnetuin ympäristöjärjestelmämalli. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 17.11.2018]. Saatavilla: [https://www.sfs.fi/julkaisut\\_ja\\_palvelut/tuotteet\\_valokeilassa/iso\\_14000\\_ymparistojohtaminen/ymparistojarjestelma](https://www.sfs.fi/julkaisut_ja_palvelut/tuotteet_valokeilassa/iso_14000_ymparistojohtaminen/ymparistojarjestelma)

SFS ry (2018), b. Suomen Standardisoimisliitto. ISO 26000 Yhteiskuntavastuu. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 17.11.2018]. Saatavilla: [https://www.sfs.fi/julkaisut\\_ja\\_palvelut/tuotteet\\_valokeilassa/iso\\_26000\\_yhteiskuntavastuu](https://www.sfs.fi/julkaisut_ja_palvelut/tuotteet_valokeilassa/iso_26000_yhteiskuntavastuu)

SFS ry (2018), c. Suomen Standardisoimisliitto. ISO 45001:2018 – Työterveyden ja työturvallisuuden johtaminen. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 17.11.2018]. Saatavilla: [https://www.sfs.fi/julkaisut\\_ja\\_palvelut/tuotteet\\_valokeilassa/iso\\_45001\\_tyoterveys\\_ja\\_tyoturvallisuusjohtaminen](https://www.sfs.fi/julkaisut_ja_palvelut/tuotteet_valokeilassa/iso_45001_tyoterveys_ja_tyoturvallisuusjohtaminen)

SFS ry (2018), d. Suomen Standardisoimisliitto. ISO 9000 Laadunhallinta. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 17.11.2018]. Saatavilla: <https://www.sfs.fi/iso9000>

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

Tilaajavastuu.fi -sivusto 2018. [Verkkosivusto]. [Viitattu 4.10.2018]. Saatavilla: <https://www.tilaajavastuu.fi/fi/>

Turker, D. & Altuntas, C. (2014) Sustainable supply chain management in the fast fashion industry: An analysis of corporate reports. *European Management Journal*, 32, 837-849.

Wrana, J. & Diez, J.R. (2018) Multinational enterprises or the quality of regional institutions – What drives the diffusion of global CSR certificates in a transition economy? Evidence from Vietnam. *Journal of Cleaner Production*, 186, 168-179

Zhang, M., Pawar, K.S. & Bhardwaj, S. (2017) Improving supply chain social responsibility through supplier development. *Production & Planning Control*, 28, 500-511.

## LIITTEET

### Liite 1. Haastattelukysymykset

1. Miten vastuullinen hankinta näkyy omassa työssäsi?
2. Miten yrityksen toimittajat on valittu? Onko toimittajan vastuullisuus vaikuttanut nykyisten toimittajien valintaan?
3. Onko yrityksellä oma eettinen ohjeisto minkä perusteella nykyiset toimittajat on valittu?
4. Millä keinoilla toimittajien vastuullisuutta seurataan? Mitä keinoja seurantaan on käytössä?
5. Noudatetaanko yrityksessä jotakin yleistä ohjeistusta tai standardeja? Onko käytössä tuotantolaitossertifiointeja (esim. SA8000 tai Amfori BSCI)?
6. Kuinka usein seuranta tehdään? Onko seurantaväli koettu riittäväksi?
7. Jos seurannan perusteella ilmenee, että toimittaja ei täytä vaadittuja vastuullisuuskriteereitä, niin miten toimitaan? Onko toimittajista jouduttu luopumaan tämän takia?
8. Onko toimittajien vastuullisuuden seurantaan liittynyt haasteita? Onko esimerkiksi toimitusketjusta vaikea saada tietoa?
9. Kehitetäänkö toimittajien vastuullisuutta seurannan perusteella? Jos kyllä, niin miten?