

Lappeenrannan teknillisen yliopiston kauppakorkeakoulu

Hankintojen johtaminen

Pro Gradu 2015

Vastuullisten hankintojen toteutuminen ja kehitys suomalaisissa yrityksissä

Sini Niemi

Työn ohjaaja/tarkastaja 1:

Prof. Jukka Hallikas

Työn tarkastaja 2:

Prof. Katrina Lintukangas

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Sini Niemi
Tutkielman nimi:	Vastuullisten hankintojen toteutuminen ja kehitys suomalaisissa yrityksissä.
Tiedekunta:	Kauppakorkeakoulu
Pääaine:	Hankintojen johtaminen
Vuosi:	2015
Pro gradu-tutkielma:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto, 86 sivua, 19 kuviota ja 1 liite
Tarkastajat:	Professori Jukka Hallikas ja Professori Katrina Lintukangas
Hakusanat:	CSR, vastuullisuus, vastuulliset hankinnat

Kuluttajien valveutuminen ja globalisaatio 2000-luvulla lukeutuvat suurimpiin taustasyihin sille, että vastuullisuus on noussut entistä tärkeämpään rooliin yritysten toiminnassa. Hankinnat ovat tämän vastuullisen toiminnan kannalta yksi kriittisimpiä osa-alueita, sillä yrityksen on hallittava hankintaketjunsä hyvin pystyäkseen takaamaan vastuullisten toimipojen ulottumisen aina sen alkupäähän asti. Tämä Pro Gradu-tutkielma kartoittaa Suomen yritysten vastuullisten hankintojen nykytilaa ja sen kehitystä viimeisen vuosikymmenen aikana. Tavoitteena on selvittää, miten vastuullisia hankintoja toteutetaan tämän päivän suomalaisissa yrityksissä ja ovatko aiempien tutkimuksien havaitsemat ongelmat vielä olemassa ja jos ovat, niin missä mittakaavassa. Tämä tutkimus on toteutettu sähköisenä kyselytutkimuksena, joka lähetettiin eri alojen yrityksille ympäri Suomea.

Suomalaisten yritysten hankintojen vastuullisuus on mennyt eteenpäin viime vuosikymmenen tilanteesta, mutta kasvu näyttäisi olevan enemmän määrällistä kuin laadullista. Vastuullisia hankintoja toteuttaa yhä useampi yritys, mutta samat ongelmat vaivaavat vielä suurta osaa kaikista yrityksistä. Puutteita löytyy erityisesti sopimusosaamisessa, dokumentoinnissa ja informaationkulussa.

ABSTRACT

Author:	Sini Niemi
Title:	The realization and development of sustainable purchasing in Finnish companies.
Faculty:	LUT School of Business
Major:	Supply chain management
Year:	2015
Master's thesis:	Lappeenranta University of Technology 86 pages, 19 figures and 1 appendix
Examiners:	Prof. Jukka Hallikas and Prof. Katrina Lintukangas
Keywords:	CSR, Sustainability, Sustainable purchasing, Sustainable supply chain management

The improved consumer awareness and globalization in the 21st century are among the biggest reasons why corporate social responsibility has become even more significant part of the operation of companies. Supply chain management is one of the most critical areas in order to operate responsibly, because company needs to manage its entire supply chain well to ensure it operates responsibly all the way to the upstream end. This Master's thesis maps the current state and development of sustainable purchasing in the 21st century in Finland. The goal is to find out, how sustainable purchasing is realized in current Finnish companies and do the problems discovered in earlier research still exist and in what scale. This research was carried out in the form of electric survey and it was sent to companies of different industries throughout Finland.

Sustainable supply chain management in Finnish companies has improved since last decade, but the growth seems to be more quantitative than qualitative. More and more companies execute sustainable supply, but the same old problems are still present in majority of the companies. There is deficiency especially in the implementation of contracts, documentation and information exchange.

Sisällys

1. JOHDANTO	1
1.1. Tutkimuksen aihe, tausta ja tavoitteet	2
1.2. Tutkimusongelmat ja työn rajaukset	3
1.3. Tutkimusmetodologia	5
1.5. Tutkimuksen viitekehys	7
1.5. Lyhyt kirjallisuuskatsaus aiheeseen	8
1.6. Tutkimuksen keskeiset käsitteet.....	9
1.7. Tutkimuksen rakenne.....	10
2. VASTUULLISET HANKINNAT	11
2.1. Vastuullisuus.....	12
2.1.1 Yhteiskuntavastuun historia.....	13
2.1.2. Vastuullisuuden kolme ulottuvuutta	16
2.1.3. Lainsäädäntö.....	18
2.2. Vastuulliset hankinnat	20
2.2.1. Vastuullisuus hankinnoissa.....	21
2.2.2. Vastuullisten hankintojen motiivit	24
2.2.2. Vastuullisten hankintojen esteet ja haasteet	30
2.2.3. Vastuullisten hankintojen menestystekijät.....	33
3. VASTUULLISET HANKINNAT SUOMESSA JA PANAPANAAN ET AL.:N TUTKIMUS.....	35
3.1. Panapanaan et al:n tutkimus vastuullisista hankinnoista Suomessa	35
3.1.1 Sosiaalisesti vastuullisen toiminnan motiivit suomalaisissa yrityksissä	36
3.1.2. Vastuullisten hankintojen ongelmat ja haasteet suomalaisissa yrityksissä	37
3.2. Vastuullisuus ja vastuulliset hankinnat Suomessa.....	39

4. VASTUULLISTEN HANKINTOJEN TOTEUTUMINEN JA KEHITYS SUOMALAISISSA YRITYKSISSÄ.....	42
4.1. Tutkimuksen toteutus.....	42
4.1.1. Kyselyn perusjoukko ja otanta.....	43
4.1.2. Kyselylomakkeen toteutus ja mittareiden operationalisointi.....	45
4.1.3. Aineiston keruu.....	46
4.1.4. Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys.....	46
4.2. Kyselyn taustatiedot.....	48
4.3. Yritysten vastuullisuus.....	51
4.4. Vastuulliset hankinnat.....	52
4.5. Vastuullisten hankintojen motiivit.....	57
4.6. Vastuullisten hankintojen toteutus ja haasteet.....	59
4.7. Yritysten väliset erot vastuullisuudessa.....	67
5. JOHTOPÄÄTÖKSET	71
5.1. Tutkimuksen tulokset.....	71
5.2. Ehdotuksia vastuullisten hankintojen parantamiseksi ja jatkotutkimuksen aiheita	74
LÄHTEET	76
LIITTEET	86
LIITE 1: Kyselylomakkeen kysymykset	86

Luettelo kuvioista

Kuvio 1: Tutkimuksen viitekehys	7
Kuvio 2: Aiheesta julkaistut tutkimukset	21
Kuvio 3: Vastuulliset hankinnat	24
Kuvio 4: Vastuullinen hankintaketju	25
Kuvio 5: Henkilökunnan määrä yrityksissä	48
Kuvio 6: Liikevaihdon määrä yrityksissä milj. €	49
Kuvio 7: Yritysten kotipaikat	50
Kuvio 8: Vastuullisuuden raportointi	52
Kuvio 9: Hankintojen vastuullisuus	53
Kuvio 10: Kuinka organisoitua vastuulliset hankinnat ovat yrityksissä	54
Kuvio 11: Vastuullisten hankintojen kehitys	56
Kuvio 12: Vastuullisten hankintojen motiivit, vastausten keskiarvot	58
Kuvio 13: Hankintaketjun jäsenet ja dokumentointi	60
Kuvio 14: Hankintaketjun informaationkulku	61
Kuvio 15: Vastuullisuuden selvittäminen	63
Kuvio 16: Vastuulliset hankintasopimukset	64
Kuvio 17: Vastuullisten hankintojen resurssit yrityksissä	66
Kuvio 18: Standardien käyttö erikokoisissa yrityksissä	68
Kuvio 19: Standardien käytön ero kahden eri toimialan välillä	70

1. JOHDANTO

Tämä työ käsittelee vastuullisuutta ja erityisesti vastuullisia hankintoja nykypäivän suomalaisissa yrityksissä. Työn tarkoituksena on selvittää tarkemmin yritysten vastuullisten hankintojen tämänhetkistä tilaa maassamme ja erityisesti sitä, onko kehitystä tapahtunut noin viimeisen kymmenen vuoden aikana sen jälkeen, kun Panapanaan et al. (2003) tutkivat 2000-luvun alkupuolella vastuullisuuden yleistä tilaa kahdessaatoista tunnetussa suomalaisessa yrityksessä ja kartoittivat myös vastuullisten hankintojen senhetkistä tilaa ja käytännön toteutumista osana tutkimustaan.

Nyt, reilut kymmenen vuotta myöhemmin, vastuulliset hankinnat ovat entistäkin merkittävämpiä yrityksen kilpailukyvyn ja vastuullisen toimitusketjun johtamisen kannalta. Globalisaatio ja kuluttajien valveutumisen ovat suurimpia syitä tälle trendille, joka pakottaa yritykset kiinnittämään enemmän huomiota vastuullisuuteensa esimerkiksi mainetappioiden ja korvausvaatimusten uhkan vuoksi (Laitinen 2012, 11). Aiheen ajankohtaisuudesta ja tärkeydestä huolimatta maassamme ei Panapanaan et al.:n jälkeen ole tehty yhtä kattavaa tutkimusta vastuullisten hankintojen tilasta, ja näin ollen nykytiedot vastuullisista hankinnoista Suomessa perustuvat pitkälti yritysten julkistamiin tietoihin omasta vastuullisuudestaan sekä erilaisiin, pääasiassa case-tyyppisiin suppeampiin tutkimuksiin.

Tämän työn tarkoituksena onkin tutkia asiaa jälleen laajemmassa mittakaavassa ja verrata Panapanaan et al.:n kymmenen vuoden takaisia löydöksiä yritysten nykytilaan. Onko vastuullisissa hankinnoissa menty eteenpäin Suomessa? Ovatko samat ongelmat ja haasteet edelleen olemassa, vai ovatko yritykset löytäneet keinot niiden ratkaisemiseksi ja hallitsemiseksi? Onko kehittyvä globaali maailma tuonut uusia haasteita kymmenen vuoden takaiseen verrattuna? Tämä työ pyrkii vastaamaan edellä mainittuihin kysymyksiin ja lisäksi selvittämään yleisesti laajemmin vastuullisten hankintojen nykytilaa Suomessa.

1.1. Tutkimuksen aihe, tausta ja tavoitteet

Tutkimuksen aihe valikoitui monen tekijän seurauksena. Tärkeintä oli valita ajankohtainen aihe, josta löytyisi mielenkiintoinen tutkimusaihe. Koska tätä työtä ei ole tehty yritykselle, on aiheen valinta ja tutkimusaiheen löytäminen täysin kirjoittajan tehtävä. CSR eli Corporate Social Responsibility, yritysten yhteiskuntavastuu, on aihe, johon kirjoittaja oli aikaisemmin tutustunut ja kiinnostunut aiheesta syvemmin. Vastuullisuutta käsitellään nykypäivänä jo melko paljon suomalaisyritysten vuosittaisissa raporteissa, mutta vastuullisuuden varsinainen käytännön toteutus jää monissa raporteissa epäselväksi lukijalle tai ainakin hyvin tulkinnanvaraiseksi. Tästä heräsi kysymys, onko suomalaisten yritysten vastuullisuus niin korkealla tasolla kuin raportit antavat olettaa vai onko niissä mukana katteettomia lupauksia.

Aiheeseen tarkemmin perehtyessä selvisi, että vastuullisuutta on tutkittu jonkin verran maassamme erityisesti 2000-luvun aikana. Määrällisesti tutkimuksia ei kuitenkaan ole paljon, ja erityisesti vastuullisten hankintojen tutkimus on jäänyt Suomessa erittäin pieneksi. Varsinkin vastuullisten hankintojen tilaa laajemmin tutkivat tutkimukset puuttuvat suurimman osan tutkimuksista ollessa case-tyyppisiä. Ainoastaan Panapanaan et al. (2003) sisällyttivät vastuulliset hankinnat osaksi laajempaa vastuullisuustutkimustaan, joka tehtiin kahdelletoista suomalaisyritykselle. Tämän jälkeen ei Suomessa ole tutkittu vastuullisten hankintojen tilaa laajemmassa mittakaavassa. Koska vastuullisuuden merkitys nykypäivän globaaleissa hankintaketjuissa on niin merkittävä, on huolestuttavaa, että maamme yritysten vastuullisista hankinnoista tiedetään niin vähän. Valtiojohdon on esimerkiksi vaikea löytää oikeita keinoja kannustamaan yrityksiä hankkimaan vastuullisemmin ja kohdistaa resursseja oikeisiin asioihin, kun sillä ei ole laajamittaista tietoa siitä, mikä nimenomaan suomalaisia yrityksiä motivoi vastuullisiin hankintoihin ja mitkä ovat asiassa suurimmat hidasteet ja ongelmakohdat.

Vastuullisten hankintojen yleistä tilaa tutkivalle työlle on siis tilausta tärkeän ajankohtaisen aiheen, ja sen tärkeyteen nähden vähäisen aiemman tutkimuksen takia.

Jotta suomalaisten yritysten vastuullisuus saadaan tulevaisuudessa entistä korkeammalle tasolle, on selvitettävä sen nykyinen tila, kannustimet ja ongelmat. Varsinkin ongelmakohtien ratkaisuun moni yritys tarvitsee usein ulkopuolista tukea, ja näiden ongelmakohtien selvittäminen on ensimmäinen askel siinä, että resurssit voidaan jatkossa kohdistaa nimenomaan tunnistettujen ongelmien ratkaisemiseen ja paremman vastuullisen hankinnan toteutumiseen suomalaisissa yrityksissä sen palvellessa koko maamme etua. Tutkimuksen tavoitteena on siis selvittää vastuullisten hankintojen nykytilaa Suomessa ja lisäksi verrata sitä kymmenen vuoden takaiseen tilanteeseen, jotta nähdään missä on jo edistytty ja mitkä osa-alueet kaipaavat erityishuomiota tulevaisuudessa. Tarkoituksena on kartoittaa suomalaisten yritysten tämänhetkiset kannustimet, esteet, ongelmakohtat ja menestystekijät sekä nostaa niistä erityisesti esille ne, joihin valtionjohdon ja yritysten tulisi eniten panostaa jatkossa ja jotka ovat hyviä jatkotutkimuksen aiheita vastuullisten hankintojen kehityksen jatkumisen kannalta.

1.2. Tutkimusongelmat ja työn rajaukset

Tarkemmaksi työn otsikoksi valikoitui ”Vastuullisten hankintojen toteutuminen ja kehitys suomalaisissa yrityksissä”. Otsikko kuvaa lyhyesti ja ytimekkäästi tämän työn sisällön ja tarkoituksen. Tarkoituksena on siis 1) tutkia hankintojen tämänhetkistä tilaa ja toteutumista sekä 2) sen kehitystä Panapanaan et al.:n tutkimukseen verrattuna. Panapanaan et al.:n tutkimus ja sen tulokset ovat merkittävässä roolissa tämän työn kannalta, sillä ne ovat paras ja käytännössä ainoa soveltuva vertailukohta heidän tutkimuksensa ollessa ainoa laajemmin vastuullisia hankintoja Suomessa aiemmin käsitellyt työ.

Päättökysymys on:

- Miten vastuullisia hankintoja toteutetaan Suomessa nykypäivänä?

Täsmenävät kysymykset ovat:

- Millaista kehitystä vastuullisissa hankinnoissa on tapahtunut Panapanaan et al.:n reilut kymmenen vuotta sitten kuvailemaan tilanteeseen?
- Ovatko Panapanaan et al.:n kuvaamat vastuullisten hankintojen ongelmakohdat vielä olemassa vai onko niihin löytynyt ratkaisuja?

Tutkimuksen päätavoitteena on tutkia vastuullisten hankintojen tilaa maassamme nykypäivänä ja verrata sitä noin kymmenen vuoden takaiseen Panapanaan et al.:n esittämään silloiseen vastuullisten hankintojen tilaan Suomessa. Työ käy aluksi läpi vastuullisuuden peruseriaatteita ja historiaa, mutta keskittyy muuten nimenomaan hankintojen vastuullisuuteen rajaten muut vastuullisuuden ilmenemismuodot pääsääntöisesti työn ulkopuolelle. Yritysten vastuullisuuden yleistä tilaa on kuitenkin kartoitettu lyhyesti kyselytutkimuksen alkuosassa sen ollessa liittyessä vahvasti vastuullisiin hankintoihin ja toimiessa yhtenä motiivina niiden takana. Vastuullisten hankinnoista läpikäydään tässä työssä erityisesti sen ilmenemismuotoja, motiiveja, esteitä, ongelma-kohtia ja menestystekijöitä. Työssä keskitytään pääosin nykyhetkeen ja viime vuosikymmenen aikana tapahtuneisiin muutoksiin vastuullisissa hankinnoissa. Työ kattaa koko Suomen yritykset eri toimialoilta ja eri kokoluokista. Kaikki tutkimukseen osallistuneet yritykset ovat yksityisen sektorin yrityksiä, joten julkiset hankinnat on myös rajattu tämän työn ulkopuolelle.

1.3. Tutkimusmetodologia

Tämä tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena, koska maamme vastuullisten hankintojen tilasta haluttiin saada mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva. Kvantitatiiviselle tutkimukselle tyypillistä ovat johtopäätökset aiemmista tutkimuksista sekä aiemmat teoriat, joihin tutkimus perustuu. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineiston keruu suunnitellaan etukäteen niin, että se soveltuu nimenomaan numeeriseen mittaamiseen ja siitä tehtävään tilastolliseen analyysiin. Saatuja tuloksia voidaan kuvailla esimerkiksi prosenttiluvuin tai testata tulosten merkittävyyttä tilastollisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 140) Tässä tutkimuksessa ei ole ennakoon asetettuja hypoteeseja, sillä tutkimuksen tarkoitus ei ole todistaa ennako-oletuksia, vaan sen sijaan kuvailla suomalaisten yritysten vastuullisten hankintojen tilaa. Hypoteesien käyttö tämän tutkimuksen kaltaisessa kuvailevassa ja kartoittavassa tutkimuksessa ei ole tarpeellista Remeksen (1984) mukaan.

Tämä tutkimus ei ole puhdas kvantitatiivinen tutkimus, vaan siinä on myös kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaisia piirteitä. Sille on tyypillistä, että tutkittavien näkökulmat ja ääni pääsevät esille, ja tarkoituksena on paljastaa tutkittavasta aiheesta odottamattomia seikkoja teorian tai hypoteesin testaamisen sijaan. Kvalitatiivinen tutkimus perustuukin pääosin tutkijan omiin havaintoihin. (Hirsjärvi et al. 2009, 164) Tässä tutkimuksessa on käytetty strukturoitujen kysymysten ja väitteiden lisäksi avoimia kysymyksiä, joissa vastaajat saivat äänensä kuuluviin. Nämä tutkimuksen lopun avoimet kysymykset vastauksineen vahvistavat kyselyn aiemmista osioista saatuja tuloksia ja toisaalta tuovat esille tarkempia syitä, miksi yritykset ovat vastanneet väitteisiin juuri niin kuin ovat vastanneet. Avoimet kysymykset auttavat lisäksi tulosten tulkinnassa ja tuovat mielenkiintoisia lisänäkökulmia asioihin.

Varsinainen tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena, joka lähetettiin yrityksille sähköpostitse. Kyselytutkimus eli Survey-tutkimus kerää tietoja tieteellisiin tarpeisiin käyttäen otosta ja standardisoituja tiedonkeruun tekniikoita. (Järvinen & Järvinen,

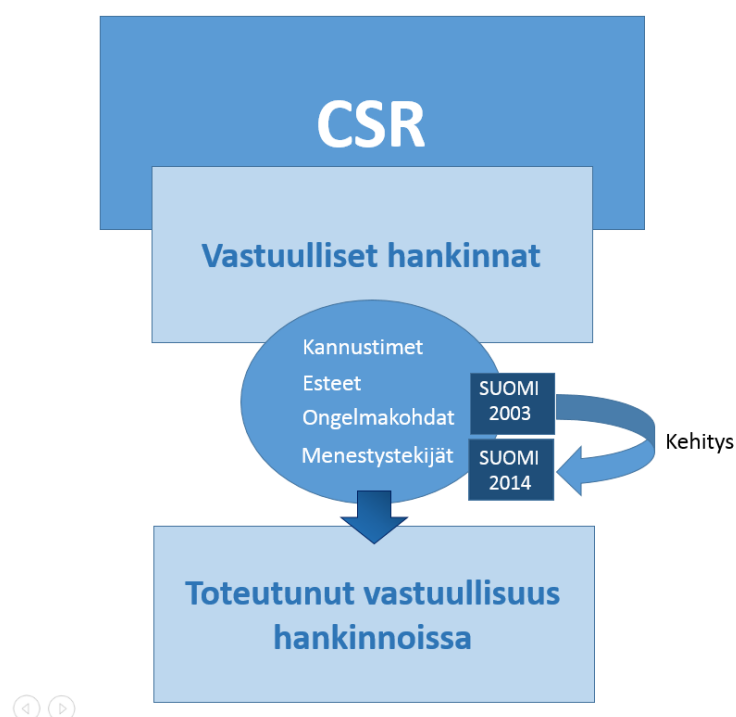
2011, 55) Se soveltuu hyvin suurten joukkojen tutkimiseen, ja sillä voidaan kysyä laajasti erilaisia asioita. Kyselyn lähettäminen suurille joukoille samanlaisena on helppoa ja siitä saatua aineistoa voidaan tallentaa ja analysoida helposti. Kyselytutkimuksessa on kuitenkin myös heikkoutensa. Vastaajien huolellisuudesta ja rehellisyydestä kysymyksiin vastatessa ei esimerkiksi voida olla täysin varmoja, eikä myöskään voida varmistua siitä, että he ovat ymmärtäneet annetut vastausvaihtoehdot täysin oikein. (Hirsjärvi et al. 2009, 195) Vastaajajoukko ei yleensä myöskään ole edustava, koska usein kyselyyn vastanneet poikkeavat niistä, jotka ovat jättäneet vastaamatta kyselyyn (Järvinen & Järvinen, 55).

Koska tässä tutkimuksessa halutaan tutkia isoa joukkoa yrityksiä laajalta maantieteelliseltä alueelta, oli paras keino tavoittaa nämä sähköisen kyselytutkimuksen avulla. Nykypäivänä sähköpostin avulla on nopeaa ja edullista tavoittaa yrityksiä ja ihmisiä riippumatta näiden fyysisestä sijainnista. Lisäksi vastaaminen sähköisesti on postittamista moninkertaisesti nopeampaa, mikä voi lisätä kyselyiden vastausprosenttia. Posti- ja verkkokyselyiden suurimpana ongelmana on kuitenkin vastauskato. Vastausprosentti voi jäädä hyvinkin alhaiseksi, mikä taas syö tutkimuksen yleistettävyyttä. (Hirsjärvi et al. 2009, 196)

Yritykset kyselyyn on otettu tietokannasta, ja mukaan on valikoitu mahdollisimman paljon erikokoisia yrityksiä ympäri Suomea mahdollisimman erilaisilta toimialoilta kattavamman kuvan saamiseksi vastuullisten hankintojen tilasta maassamme. Kysymykset tutkimukseen pyrittiin luomaan teorian ja aiempien tutkimusten pohjalta niin, että niillä pystytään mittaamaan vastuullisten hankintojen eri osa-alueita tehokkaasti. Suurimmassa osassa kysymyksistä käytettiin viisiportaista Likert-asteikkoa. Sen avulla pystytään tutkimaan vastaajien mielipiteiden voimakkuutta verrattuna esitettyyn väittämään. Likert-asteikko voi olla nouseva tai laskeva ja tyypillisimmin muodostuu viidestä tai seitsemästä portaasta. (Hirsjärvi et al. 2009, 200). Tässä päädyttiin viisiasteisen portaikon käyttöön, sillä seitsemänasteinen nähtiin liian laajana tutkimuksen tarpeisiin. Viiden vastausvaihtoehdon välillä valikoiminen ja tulosten analysointi on helpompaa ja antaa riittävän kattavan kuvan tämän tutkimuksen kannalta.

1.5. Tutkimuksen viitekehys

Tämän työn viitekehys on melko yksinkertainen, koska vastuullinen hankinta ei varsinaisesti ole sidottu mihinkään muuhun käsitteeseen, vaikka vastuullisuus yleisesti vaikuttaa ilmiön taustalla. Viitekehys kuvaakin tässä tapauksessa käytännössä samalla myös työn rakennetta, jota sivuutetaan osiossa viitekehyksen ohella. Vastuullisuus ja vastuulliset hankinnat ovat laajoja ja monitulkintaisia käsitteitä, jotka ovat tämän työn taustalla. Ymmärtääkseen vastuullisia hankintoja pitää ymmärtää myös vastuullisuutta ja sen perusideoita vastuullisten hankintojen pohjautuessa näihin vahvasti. Luonnollisesti myös hankinnan teoriat vaikuttavat vastuullisten hankintojen taustalla omalta osaltaan, vaikkei niitä ole tässä viitekehyksessä kuvattuna. Vastuulliset hankinnat pitävät sisällään paljon eri asioita, mutta kannustimet, esteet, ongelmakohdat ja menestystekijät ovat niitä, jotka lopulta vaikuttavat eniten toteutuneeseen vastuullisuuteen hankinnoissa. Tämän työn tarkoitus on nimenomaan selvittää näitä osatekijöitä ja toteutunutta vastuullisuutta suomalaisissa yrityksissä tämän päivän Suomessa. Lisäksi tarkoitus on vertailemalla ja kysymyksillä selvittää reilun kymmenen vuoden kuluessa tapahtunutta kehitystä. Tämän tutkimuksen tulosten suurimpana vertailukohtana toimii vuoden 2013 Panapanaan et al.:n tutkimus, joka kuvaa Suomen vastuullisten hankintojen sen hetkistä tilaa.



Kuvio 1: Tutkimuksen viitekehys

1.5. Lyhyt kirjallisuuskatsaus aiheeseen

Vastuullisia hankintoja on tutkittu 2000-luvulla yhä enenevässä määrin globalisaation ym. seurauksena. Esimerkiksi Seuring ja Müller (2008) kokosivat aiempien tutkimusten tuloksia kattavasti yhteen. Hankintojen vastuullisuuden motiivit ovat tutkimusten mukaan moninaisia. Sidosryhmien, asiakkaiden ja lainsäätäjien painostus ja kannustimet ovat kuitenkin papereiden mukaan kaikista merkittävimmissä rooleissa. Erityisesti lainsäätäjien rooli on usein iso, kuten toteaa esimerkiksi Beamon (1999). Myös muiden ympäristö- ym. järjestöjen rooli on merkittävä tekijä, kuten toteaa esim. Roberts (2003). Vastuullisten hankintojen motiiveja ovat jaotelleet esimerkiksi Welford ja Frost (2006) ja Mont ja Leire (2009). Panapanaan et al. (2003) tunnisti suomalaisten yritysten CSR:n motiiveja, joita olivat esimerkiksi globalisaatio, pyrkimys kestäväan kehitykseen sekä sidosryhmien ja lainsäätäjien ynnä muiden vaatimukset ja kannustimet. Yritys yleensä siirtää siihen kohdistetun paineen alemmille tasoille hankintaketjussa ja näin ollen joutuu hallitsemaan tehokkaasti koko ketjua varmistuakseen, että sen tuotteet ja toiminta täyttää kohdistetut vaatimukset. Yrityksillä on yleensä tähän kahta erilaista strategiaa: joko ketjusta tehdään vihreämpää ja vastuullisempaa tuotteiden avulla tai sitten olemassaolevaa ketjua muutetaan vihreämmäksi ja vastuullisemmaksi johtamalla sitä vastuullisesti, toteavat Seuring & Müller (2008).

Kirjallisuus nostaa esille vastuullisen hankintaketjun johtamisen esteiksi kolme pääkohtaa: siitä syntyvät lisäkulut, vastuullisen hankintaketjun johtamisen monimutkaisuuden sekä puuttellisen viestinnän ja CSR:n sovittamisen hankintasopimusten sisältöön osapuolten välillä. Esimerkiksi laaja Yhdysvalloissa tehty tutkimus osoitti lisäkulujen olevan suurin este vastuullisten ja vihreiden hankintojen toteuttamiselle (Min & Galle, 2001). Onnistunutta CSR:ää hankinnoissa puolestaan auttavat hyvä kommunikointi osapuolten välillä, vastuullisen toiminan arviointi, ketjun monitorointi, raportointi ja dokumentointi sekä etukäteen asetetut sanktiot hankintaketjun jäsenille. CSR:n ja vastuullisten hankintojen ongelmia ja

kannustimia käsittelevät tutkimuksissaan esimerkiksi Seuring (2004), Mont ja Leire (2009) sekä Cousins, Lamming & Bowen (2004).

Aukkoja tutkimuksessa on kuitenkin nähtävissä. On selvää, että ympäristönäkökohtien tutkimus ja huomiointi on ollut selvästi parempaa kuin sosiaalisten aspektien. Lisäksi teoreettisen tutkimuksen määrä on vielä vähäistä; tutkimus on keskittynyt tähän mennessä enemmän case-tapauksien tutkimiseen kuin laajempaan teoreettiseen mallintamiseen. Erityisesti menestystarina-caset ovat olleet suosittuja, mikä saattaa vääristää asioita, kun empiria huomommin CSR:ää toteuttavista yrityksistä on ollut tutkimuksissa määrällisesti paljon vähäisempää (Seuring & Müller 2008).

1.6. Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Yrityksen yhteiskuntavastuu (CSR eli Corporate Social Responsibility) on yritysten vapaaehtoisluonteista, sosiaaliset- ja ympäristönäkökulmat huomioivaa toimintaa, jota se toteuttaa osana liiketoimiaan täyttääkseen sidosryhmien sille asettamat odotukset (Euroopan komissio 2011). Se on terminä kuitenkin monitulkintainen, ja sen sisältö käytännössä on usein yritysten itse määrittelemää (Panapanaan et al. 2003). Joissain tapauksissa yhteiskuntavastuuseen lasketaan mukaan vain sosiaalinen näkökulma, mutta useasti se sisältää ainakin myös ekologisen näkökulman (Ketola 2005, 10, 13).

Vastuullinen hankinta on tavaroiden ja palveluiden ostamista, vuokraamista tai siihen rinnastettavaa toimintaa sekä urakalla teettämistä taloudellista vastiketta vastaan niin, että toiminnassa huomioidaan yritys vastuun näkökulmat (Harmaala & Jallinoja 2012, 180). Sen tarkoituksena on vähentää tuotteiden ja palveluiden ekologista, sosiaalisia ja taloudellisia vaikutuksia läpi niiden elinkaaren (Sustainable Procurement Guide 2013, 7).

1.7. Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen aluksi läpikäydään vastuullisuuden teoriaa ja historiaa lyhyesti niiden vaikuttaessa vahvasti vastuullisten hankintojen taustalla. Erityisesti vastuullisuuden kolme ulottuvuutta ja lainsäädäntö vaikuttavat voimakkaasti vastuullisten hankintojen sisältöön ja toteutumiseen, minkä vuoksi ne käsitellään omina alaosioinaan. Vastuullisuuden teoriasta siirrytään tämän jälkeen varsinaiseen vastuullisten hankintojen teoriaan. Ensimmäisenä käsitellään kannustimet niiden vaikuttaessa koko ilmiön taustalla, ja tästä siirrytään esteisiin sekä ongelmakohtiin. Ensimmäisen teoriaosuuden lopuksi läpikäydään vielä kirjallisuuden tunnistamia vastuullisten hankintojen menestystekijöitä. Toinen teoriaosuus käsittää tämän tutkimuksen kannalta merkittävän Panapanaan et al.:n tutkimuksen läpikäymisen. Kuten edellisessä osiossa, myös tässä läpikäydään erikseen motiiveja ja esteitä omista alaosioissaan. Osion lopuksi luodaan katsaus muuhun suomalaista vastuullisuutta ja vastuullisia hankintoja sisältävään aiempaan tutkimukseen ja muihin vastuullisten hankintojen ilmiöihin Suomessa.

Empiriaosuudessa esitellään aluksi tutkimuksen toteutukseen liittyvät yksityiskohdat, kuten tutkimuksen perusjoukko ja otanta, aineiston keruu ja tutkimuksen validiteetti. Tämän jälkeen ensin esitellään tutkimukseen vastanneiden yritysten perustietoja ja sen jälkeen niiden vastuullisuutta yleensä. Tämän jälkeen käsitellään varsinaisen vastuullisia hankintoja tutkineiden kysymysten antamat tulokset. Ensin läpikäydään vastuullisia hankintoja yleensä, tämän jälkeen motiiveja ja sitten haasteita ja ongelmia. Lopuksi tehdään vertailua erilaisten vastaajaryhmien välillä. Viimeisessä osiossa vedetään johtopäätökset vastuullisten hankintojen nykytilasta ja kehityksestä sekä nostetaan esiin suurimmat ongelmakohdat, joihin tulisi tulevaisuudessa kiinnittää huomiota. Näihin ongelmakohtiin annetaan myös ratkaisuehdotukset.

2. VASTUULLISET HANKINNAT

2000-luku on tunnettu maailmanhistoriassa erityisesti globalisoitumisen aikana, jonka myötä myös suomalaisten yritysten toiminta on muuttunut yhä kansainvälisemmäksi. Yksi kansainvälistymisen mukanaan tuoma asia on pitkät, usein kehitysmaihin asti ulottuvat hankintaketjut (Vaaland & Owusu 2011). Samaan aikaan kuluttajien ja median mielenkiinto vastuullisuutta kohtaan on kasvanut kiihtyvään tahtiin. Sosiaalinen media on myös lyönyt itsensä läpi 2000-luvulla, ja sen avulla pystytään jakamaan tarinoita ja mielipiteitä nopeasti ja käsittämättömän laajojen ihmisjoukkojen luettavaksi. Informaatioteknologian kehitys on tehnyt yhteiskunnasta paljon aiempaa läpinäkyvämmän ja uudenlaiset ilmiöt kuten Wikileaks-vuodot ja suorat reaaliaikaiset uutisvideolähetykset esimerkiksi katastrofialueelta ovat päästäneet ihmiset käsiksi tietoihin, jotka aiemmin olisivat heiltä jääneet saamatta. (Laitinen 2012, 11)

Kaikki tämä on johtanut siihen, että vastuullinen liiketoiminta on yrityksille tärkeämpää kuin koskaan aiemmin (Walker et al. 2008). Toimiakseen vastuullisesti yrityksen on hallittava monia eri asioita, ja yksi tärkeimmistä hallittavista on hankinnat. Toimitusketjujen hallinta ja monitorointi, dokumentaatio ja informaation kerääminen, sekä sopimusten laatiminen ovat esimerkkejä hankintojen osa-alueista, jotka yritysten tulisi hallita pystyäkseen toimimaan aidosti vastuullisesti nykypäivän maailmassa. (Seuring & Müller 2008) Vastuullisten hankintojen merkitystä ei voi kiistää, ja sen takia niiden hallitseminen entistä paremmin on tärkeää yrityksille. Vastuuttomasta toiminnasta voi seurata esimerkiksi oikeuskorvauksia, kuluttajaboikotteja, mainetappioita ja brändiarvon menetystä sekä kulutuksen ja kysynnän vähenemistä. (Laitinen 2012, 9)

Tämä osio käsittelee vastuullisuutta ja vastuullisia hankintoja läpikäyden aiempaa teoriaa aiheesta. Aluksi käsitellään lyhyehkösti vastuullisuutta, sen historiaa sekä lainsäädäntöä. Sen jälkeen tutustutaan laajemmin vastuullisten hankintojen tutkimukseen. Työssä läpikäydään vastuullisia hankintoja yleisellä tasolla ja sen motiiveja, kannustimia ja ongelmia. Vastuullisten hankintojen laajuuden vuoksi sen

teoria keskittyy kuitenkin pääosin niihin asioihin, jotka ovat tämän tutkimuksen kannalta oleellisimpia.

2.1. Vastuullisuus

CSR eli Corporate Social Responsibility (suomeksi tunnetaan nimellä yritysten yhteiskuntavastuu tai yritysvastuu), on se yrityksen ja yhteiskunnan välinen suhde, jossa määritellään, millainen työnjako näiden välillä on kansalaisten ja ympäristön hyvinvoinnin rakentamisessa (Harmaala & Jallinoja 2012, 14). Termillä ei kuitenkaan ole yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää, vaan usein yritykset määrittelevät itse, mitä CSR heille merkitsee (Panapanaan, Linnanen, Karvonen & Phan 2003, 136). Euroopan Unioni on omassa toiminnassaan jakanut CSR-termin sisäiseen ja ulkoiseen ulottuvuuteen. Sisäinen ulottuvuus koskee erityisesti yritysten työntekijöitä ja näiden työturvallisuutta sekä terveyttä, ulkoinen ulottuvuus puolestaan yrityksen ulkopuolisia sidosryhmiä. CSR on vahvasti linkittynyt myös kestävään kehitykseen EU:n toimesta. (Pentikäinen & Länsineva 2011, 116)

Yhteiskuntavastuu määritellään EU:n sanoin käsitteeksi, jonka avulla yritykset vapaaehtoisuudeltaan integroivat sosiaaliset- ja ympäristöhuolensa liiketoimintoihinsa ja vuorovaikutukseensa sidosryhmien kanssa. Yhteiskuntavastuulle oleellista on nimenomaan sen vapaaehtoisuus, ja nimestään huolimatta yritykset eivät kanna vastuuta koko yhteiskunnasta, vaan ovat yhtenä osatekijänä luomassa yhteiskuntaan hyvinvointia oman vastuullisen toimintansa kautta. (Ketola 2005, 10) Corporate Responsibility eli CR eli vastuullinen liiketoiminta on CSR:ää laajempi käsite. Näkemykset termien eroista vaihtelevat, mutta esimerkiksi Panapanaan et al. (2003) näkevät CR:n muodostuvan Corporate Social Responsibilitystä, Corporate Economical Responsibilitystä ja Corporate Ecological Responsibilitystä. Heidän tulkintansa mukaan pelkkä CSR ei siis sisältäisi kuin sosiaalisen ulottuvuuden ja laajempi CR myös kaksi muuta ulottuvuutta. Monet tulkinnat kuitenkin taas sisällyttävät myös ainakin ekologisen vastuun osaksi CSR:ää (Ketola 2005, 10, 13). Corporate Sustainability puolestaan nähdään vieläkin laajempaan käsitteeseen tarkoittaen kaikkea kestävään kehitykseen pyrkivää liiketoimintaa (Ketola 2005, 14). Liiketoiminnan vastuualueet on tapana jakaa kolmeen osaan. Taloudellinen, ekologinen ja sosiaalinen

vastuu muodostavat yhdessä riippuen käsitteiden tulkitsemisesta vastuullisen liiketoiminnan tai yritysten yhteiskuntavastuun.

Muita vastuullisuuteen linkitettäviä termejä ovat esimerkiksi yrityskansalaisuus, kestävä kehitys, sekä kestävä kasvu. Yrityskansalaisuus terminä on lähellä yhteiskuntavastuun ajattelua. Takalan (2000) mukaan se on valistunutta itsekkyyttä yritykseltä, joka haluaa toimia vastuullisella tavalla siitäkin huolimatta, että sen ensisijainen tarkoitus on oman edun ajaminen. Yritys on tavallaan toimimaansa kansalainen ja pyrkii saamaan yhteiskunnan hyväksynnän toiminnalleen ottamalla siellä vastuuta kaikissa kolmessa ulottuvuudessa. Kestävä kehitys puolestaan on alun alkaen 1980-luvun lopulla YK:n ympäristön- ja maailmankomission toimesta esitelty termi, joka sittemmin on levinnyt laajaan käyttöön maailmassa. Kestävän kehityksen perusideana on talouden kehitys, joka tyydyttää nykysukupolvien tarpeet kuitenkin vaarantamatta tulevaisuuden sukupolvien mahdollisuutta tyydyttää omat tarpeensa aikanaan. (Ketola 2005, 11-12) Kestävän kasvun periaate on yksi merkittävistä vastuullisen toiminnan ja vastuullisten hankintojen motiivina toimivista ajattelutavoista (Panapanaan et al. 2003). Se antaa käytännön ohjenuoran kestävä kehityksen saavuttamiseen. Sen mukaan yritys voi päästä kestävään kehitykseen vain talouskasvun avulla, sillä ympäristö- ja sosiaalisista ponnistuksista johtuvat kulut on katettava muulla toiminnalla. Yritykset jatkavat ajatusmallin mukaan toimintaansa kuten ennen, mutta varaavat tietyn pienen osan voitoistaan ympäristö- ja sosiaalisiin tarkoituksiin (Ketola 2005, 12).

2.1.1 Yhteiskuntavastuun historia

Yhteiskuntavastuun idea syntyi teollistumisen sivutuotteena, ja vuosien saatossa sen painopistealueet ovat vaihdelleet sen hetkisen maailmantilanteen, talouden tilan ja trendien mukaan. Vastuullisuus koki uuden tulemisen alkaen 1980- ja 1990-lukujen ympäristötietoisuuden uudesta aallosta edellisen vuosikymmenen suurien ympäristöonnettomuuksien seurauksena ja sai jatkoa 2000-luvulla myös taloudellisen ja sosiaalisen vastuullisuuden noususta. Näiden kannustimina toimivat mm. globalisaatio, hyvinvointivaltioiden kriisit sekä yritysten paljastuneet normirikkeet

(Harmaala & Jallinoja, 24-27). Yhteiskuntavastuu ei siis ole mikään uusi käsite, mutta sen luonne on muuttunut viimeisen muutaman vuosikymmenen aikana melko radikaalisti aiempaan verrattuna (Laitinen 2012, 8).

Teollistumisen alkuaikoina 1900-luvun alusta eteenpäin yritysten omistajat toimivat myös yritysjohtajina ja tarjosivat työntekijöilleen ja lähiympäristölleen sosiaalisia palveluita. Suomen valtio ei vielä noina aikoina tarjonnut kansalaisilleen sosiaalisia peruspalveluita, ja yritysjohtajat ottivat näiden palveluiden tarjoamisen omalle kontolleen. (Ketola, 2005, 15) Jo 1800-luvun puolella esimerkiksi Suomen vanhin yritys Fiskars oli rakentanut ruukkiinsa sairaalan ja peruskoulun (Laitinen 2012, 8). Päivähoito, asunto ja kauppa olivat muita esimerkkejä johtajien työntekijöilleen tarjoamista palveluista. Työntekijöiden oikeudet olivat kuitenkin varsin rajallisia, eikä tasa-arvoisesta ja reilusta kohtelusta voitu puhuakaan. Johtaja näki usein omistavansa työntekijänsä kokonaan ja päätti näiden kohtelusta omavaltaisesti jokaisen kohdalla erikseen. Ympäristöä ei huomioitu lainkaan; sen likaantuminen nähtiin pakollisena teollisuuden sivuvaikutuksena, mille ei voitu, eikä haluttu tehdä mitään. (Ketola 2005, 15)

1960-luvun Suomessa tehdasyhteisöt siirtyivät kaupunkeihin logistiikan ja liikenneyhteyksien kannalta paremmille maantieteellisille sijainneille, minkä seurauksena työntekijät joutuivat muuttamaan usein kotipaikastaan uudelle paikkakunnalle työn perässä. Muuttajille tarjottiin samankaltaisia palveluja kuin aiemmin kyläyhteisöissä. Palvelut olivat myös entistä laadukkaampia ja sisälsivät kulttuuri ja -viihdetoimintaa aiempaa enemmän. (Ketola 2005, 16) Yhdysvalloissa nousi kapitalismin vastaisia aatteita ja ihmiset kiinnostuivat yhä enenevässä määrin bisnesetiikasta, sosiaalisesta vastuusta ja ympäristöstä (Gray 2002). Myös alkeellisia vastuullisuusraportteja alettiin julkaista joissain yrityksissä jo 1950- ja 1960-lukujen vaihteessa, ensimmäisten joukossa oli hollantilainen ruoka- ja bioteknologia-alan yritys Gist Brocades (Shreuder 1981).

1970-luvulla alkoivat valtion tarjoamat palvelut viimein kehittyä Suomessa niin tasokkaiksi, että vastuu työntekijöistä ja muista kansalaisista siirtyi yhä vahvemmin valtiolle. Yritysten oma sosiaalinen panostus väheni sen seurauksena huomattavasti, ja ne keskittyivätkin kasvuun ja tuottavuuteen sen sijaan, tavoitteenaan maksimoida omistajiensa taloudellinen tuotto. Valtio alkoi pikkuhiljaa asettaa yrityksille lakisääteisiä vastuita henkilöstöstään, mutta ympäristönsuojelu oli edelleen olematonta. Kansalaiset alkoivat pikkuhiljaa huolestua ympäristöstä, ja ensimmäiset luonnonsuojelujärjestöt perustettiin. Järjestöt kritisoivat ja painostivat yrityksiä huomioimaan enemmän ympäristöä toiminnassaan (Ketola 2005, 16 - 17). Maailmalla monet yritykset kasvoivat ennennäkemättömiin mittakaavoihin ja levittäytyivät toimimaan kehitysmaihin globalisaation ottaessa ensiaskeleita. Huoli yritysten ympäristövaikutuksista ja sosiaalista asioista levisi yhä suurempien yritysten syntymisen myötä, ja erilaiset kansalaisjärjestöt muodostuivat kritisoimaan kapitalismia ja yritysten toimintaa. (Porter & Kramer 2006). Seurauksena monet yritykset alkoivat julkaista vastuullisuudestaan vapaaehtoisia raportteja hiljentääkseen niihin kohdistuneen kritiikin (Antal, Dierkes, McMillan & Marz, 2002).

1980-luvulla huoli ympäristöstä kasvoi ja valtiot alkoivat säätää lakeja ympäristön suojelemiseksi. Yritykset joutuivat ottamaan vastuun toiminnastaan, ja ne veloitettiin noudattamaan ympäristön suojelemiseksi säädetyjä lakeja. Samaan aikaan sosiaaliturva kehittyi Suomessa yhä korkeatasoisemmaksi ja hyvinvointi kasvoi. Suomen yritykset kukoistivat ja aloittivat kasvun myös maamme rajojen ulkopuolelle. Suomessa 1990-luvun talouden lama kuitenkin murensi osan edellisvuosikymmenen sosiaalisesta valtiollisesta kehityksestä, ja hyvinvointiyhteiskunta muuttui markkinataloudeksi. Ankarissa taloudellisissa olosuhteissa ihmiset joutuivat ottamaan yhä enemmän vastuuta omasta selviytymisestään valtion ja yritysten sosiaalisten palveluiden heikentyessä. (Ketola 2005, 17) Ympäristöasiat kuitenkin ottivat yhä merkittävämpiä harppauksia eteenpäin (Juholin 2004). Luonnonsuojeluasiat otettiin yrityksissä vakavasti ja monet yritykset toimivat vapaasta tahdostaan ekologisemmin kuin lait vaativat (Ketola 2005, 17).

2000-luvulla Euroopan Unionin osallisuus kasvoi Suomessa myös vastuullisuuden osalta, ja globalisaatiosta tuli hetken merkittävin sana. Ympäristöongelmat eivät enää koskettaneet vain Suomen luontoa, vaan globaali kasvihuoneilmiö ja ympäristöongelmat tytäryritysten ja yrityksen hankintaketjun jäsenten kotimaissa nousivat myös emoyritysten ongelmaksi. (Ketola 2005, 17-18) Sosiaaliset ongelmat nousivat myös pinnalle kehitysmaiden huonojen työolojen ynnä muiden paljastuttua yhä herkemmin sosiaalisen ja perinteisen median ansiosta. Samaan aikaan ihmisten huoli ilmastonmuutoksesta ja tuoteturvallisuudesta lisääntyi, mikä johti siihen tilanteeseen, että yritysten oli alettava viestiä vastuullisuudestaan paremmin sidosryhmilleen. (Antal et al. 2003) Kotimaassa sosiaalista vastuullisuutta eivät kuitenkaan kaikki yritykset harjoittaneet kovinkaan innokkaina. Päinvastoin nousi eettisiä kysymyksiä tuotannon siirtämisestä halvempiin maihin ihmisten menettäessä työpaikkojaan yritysten ulkoistamisen ja ulkomaisen tuotannon takia. Globaalissa taloudessa yritykset eivät voineet enää ajatella pelkästään oman maansa hyvinvointia ja ne joutuivat tekemään päätöksiä siirtää tuotantoaan pois Suomesta. (Ketola 2005, 18)

2.1.2. Vastuullisuuden kolme ulottuvuutta

Vastuullinen liiketoiminta jaetaan yleensä kolmeen ulottuvuuteen perustuen kolmoistilinpäätöksen eli Triple Bottom Linen ajatukseen (Laitinen 2012, 62). Jo aiemmin mainitut taloudellinen, ekologinen ja sosiaalinen ulottuvuus muodostavat yhdessä vastuullisen toiminnan perustan. Taloudellinen vastuullisuus on usein yrityksille itsestään selvä asia sen ollessa osa niiden toiminnan perusajatusta. Yritykset haluavat maksimoida omistajiensa tuoton ja täyttää sidosryhmiensä, kuten sijoittajien, odotukset. Yritykset pyrkivät tähän esimerkiksi jakamalla osinkoja, pyrkimällä nostamaan osakekurssiaan sekä maksamalla korkonsa ja lainansa pois kohtuullisessa aikataulussa. (Ketola 2005, 32) Taloudelliseen vastuuseen sisältyy kuitenkin myös muita näkökulmia. Monet taloustieteilijät näkevätkin taloudellisen ulottuvuuden jakautuvan kahteen osaan. Esimerkiksi Sheth et al (2011) jaottelevat erikseen perinteisen hyvän taloudellisen tuloksen tavoittelun ja yritysten ulkoisten sidosryhmien sekä koko yhteiskunnan taloudellisten odotusten täyttämisen. Yritykset antavat ihmisille töitä suoraan ja epäsuorasti joko palkkaamalla itse, toimittamalla asiakkailleen

näiden työhön tarvitsemia tavaroita ja palveluksia tai aiheuttamalla positiivisia työn aiheita sen sidosryhmille. Yritykset maksavat myös veroja, mikä on yhteiskuntaa kehittävä teko. (Ketola 2005, 32-33)

Taloudellisen vastuun kysymykset liittyvät usein siihen, missä menevät rajat voiton tavoittelun kanssa ja mikä nähdään eettisesti vääränä toimintana. Ovatko johdon korkeat palkat oikeutettuja ja ovatko yrityksen kulisseissa tapahtuneet kyseenalaiset rahansiirrot laillisia, tai onko yrityksen taloudestaan jakama informaatio ehkä vääristeltyä? Rajanveto oikean ja väärän välillä voi olla vaikeaa, mutta Ketolan (2005) mukaan ahneuden rajaa on alettu määrittää sillä perusteella, että rahaa ei saisi tehdä henkilöstön, sidosryhmien ja ympäristön oikeuksien kustannuksella. Tämä on piste, jossa taloudellinen voitontavoitteluvastuu kohtaa sosiaalisen ja ekologisen vastuun. Corporate Governance eli hyvä hallintotapa on 2000-luvulla muodostunut yhä merkittävämmäksi tutkimuskohteeksi ja ajankohtaisemmaksi haasteeksi yrityksissä. Sen avulla pyritään yritysten johtamisjärjestelmiä kehittämään muotoon, jossa organisaatiota johdetaan ja valvotaan vastuullisesti sekä eri sidosryhmille annetaan tarpeeksi oikeanlaista informaatiota yrityksestä. (Alftan et al. 2008, 11)

Ekologisella vastuulla tarkoitetaan yrityksen panosta luonnon hyvinvoinnin takaamiseen. Usein puhutaan yrityksen ekologisesta jalanjäljestä, johon lasketaan mukaan kaikki yrityksen ympäristövaikutukset mukaan lukien sen luonnonvarojen käyttö, päästöt sekä jätteet. Ekologinen vastuu vaihtelee toimialoittain, sillä jotkin toimialat kuormittavat ympäristöä toisia enemmän, ja yrityksen ekologisesti vastuullista toimintaa verrataan yleensä toisiin saman toimialan yrityksiin. (Ketola 2005, 46-47) Ekologinen vastuu on kolmesta osa-alueesta tiukimmin lailla säädetty, eivätkä yritykset nykyaikana pysty välttämään ympäristöasioiden huomioimista osana liiketoimiaan. Lainsäädäntö onkin usein pohjimmainen syy ekologiseen toimintaan (Beamon 1999). Muita tyypillisiä syitä vihreämpään toimintaan ovat esimerkiksi yritysten halu suojella ympäristöään pyrkimällä kestäväan kehitykseen sekä niiden tarve vastata valveutuneiden kuluttajien tarpeeseen vihreämmistä tuotteista (Sy 2013). Ekologisuudelle löytyy myös muita motivaation lähteitä. Lampikoski & Sippo (2013, 118 - 119) mainitsevat yritysten esimerkiksi talouden taantuman takia etsivän

kustannustehokkaita energian ja jätteenkäsittelykeinoja, haluavan houkuttaa vihreällä arvomaailmalla ja toiminnalla maailman parhaat työntekijät osaksi organisaatiotaan, sekä vastaavan pääkilpailijoidensa ekologisiin pyrkimyksiin vieläkin isommilla ekologisilla teoilla säilyttääkseen kilpailukykyä.

Kolmas ulottuvuus, sosiaalinen vastuullisuus, on noussut pintaan erityisesti 2000-luvun globalisaation myötä. Ketolan (2005) mukaan se sisältää yrityksen vastuun omasta henkilöstöstään, tavarantoimittajista, alihankkijoista, urakoitsijoista, muista yhteistyökumppaneista, asiakkaista, paikallisista asukkaista ja koko ihmiskunnasta. Sosiaalisen vastuullisuuden periaatteet pohjautuvat monessa yrityksestä pitkälti YK:n ihmisoikeusjulistukseen, ILO:n työelämän peruseriaatteita ja -oikeuksia koskevaan julistukseen, OECD:n toimintaohjeisiin monikansallisille yrityksille ja YK:n Global Compact-aloitteeseen sekä muihin vastaaviin julistuksiin (Bitanga & Bidwell 2010; Ketola 2005, 40; Mont & Leire 2009). Esimerkiksi Global Compact-aloitteessa yrityksiä kehoitetaan noudattamaan kymmenkohtaista perusarvojen joukkoa, johon kuuluu ihmisoikeuksia, työelämää ja ympäristöä suojelevia sekä korruption vastaisia perusarvoja (YK 2010).

Vastuullisuuden kolmijaolla on kuitenkin paljon kritisoijia. Aaltonen et al. (2004, 43–45) jakavat vastuullisuuden kolmen sijaan 6+1 osaan, jossa talous, tuotteet ja palvelut, ympäristö, lähiyhteisö, henkilöstö ja prosessit ja rakenteet nähdään omina osa-alueinaan, joita täydentää organisaatiokulttuuri vastuullisuuden ytimessä. Laitinen (2012, 62) taas sanoo kolmijaon olevan tämän päivän maailmassa kankea ja keinotekoinen jaottelu, joka turhaan erottelee omiksi osa-alueikseen oikeasti toisiaan täydentävät asiat. Yritys voi tasapainottaa taloudellisen voiton tavoittelun sekä yhteiskunnan ja ympäristön huomioinnin yhdeksi strategiseksi kokonaisuudeksi.

2.1.3. Lainsäädäntö

Suomessa vastuullista yritystoimintaa ohjaavat vahvimmin Suomen omat lait sekä EU:n lainsäädäntö. Euroopan Unionilla on kaksi erilaista pääsääntöistä ohjauskeinoja. EU-oikeuden sääntely on sitovaa, ja sen velvoitteita on noudatettava jäsenmaissa, kun

taas yhteiskuntavastuuta koskevat linjaukset ovat ei-sitovia suosituksia. EU-oikeuden sääntely tähtää EU:n perus- ja ihmisoikeuksien toteutumiseen yrityksissä sekä kestäväan ja vastuulliseen yritystoimintaan. Sitovat velvoitteet ovat usein sektorikohtaisia ja käsittävät säännöstöä esimerkiksi kuluttajansuojan, ympäristön, työelämän ja syrjinnän alueilla. (Pentikäinen & Länsineva 2011, 115 - 116)

Ei-sitovat linjaukset ovat Euroopan Unionin pyrkimyksiä kehittää yritysten yhteiskuntavastuuta ohjeistuksen, keskustelun ja oman esimerkin kautta (Linton, Klassen & Jayaraman 2006). CSR-termin alla tehtävä työ EU:ssa kasvoi erityisesti vuoden 2000 Lissabonin kokouksen jälkeen, jossa Euroopan Unioni asetti tavoitteekseen monia kestäväan kehitykseen ja talouskasvuun liittyviä asioita. EU pitää CSR:ää yritysten sitovat normit ylittävänä vapaaehtoisena toimintana, ja se on jaettu ulkoiseen ja sisäiseen ulottuvuuteen. Sisäinen ulottuvuus koskee yrityksen työoloja mukaan lukien terveys- ja turvallisuusasiat ja ulkoinen ulottuvuus puolestaan liittyy yrityksen eri sidosryhmiin kuten kuluttajiin, liikekumppaneihin ja lähiyhteisöön. (Pentikäinen & Länsineva 2011, 116 - 117) Tärkeimmät Euroopan Unionin laatimat yritysten yhteiskuntavastuuseen liittyvät tiedonannot ovat vuosilta 2002, 2006 ja 2011 (Euroopan Komissio 2011). Näiden lisäksi tärkeänä ohjenuorana on toiminut vuonna 2001 laadittu Komission vihreä kirja, joka julkaistiin luomaan keskustelua Euroopan Unionin ja yritysten yhteiskuntavastuun ympärille. Myöhemmät tiedonannot ovat periaatteessa seurantadokumentteja vihreälle kirjalle ja ehdottavat uusia hahmotelmia Euroopan Unionin CSR-strategian kehittämiseksi. (Pentikäinen & Länsineva 2011, 117 - 118).

Suomalaista vastuullisuuspolitiikkaa toteutetaan useamman ministeriön alaisuudessa, joista työ- ja elinkeinoministeriö on kuitenkin pääroolissa. Voimassa oleva hallitusohjelma ja aiheesta annettu periaatepäätös ohjaavat yhteiskuntavastuupolitiikkaa Suomessa, jota työ- ja elinkeinoministeriö sitten toteuttaa käytännössä. Päättäneellä toimikaudella teemoiksi nousivat hankkeet yritysten yhteiskuntavastuuta koskevien kansainvälisten normien ja ohjeistojen vahvistamiseksi sekä vastuullisuusnäkökohtien parempi huomioiminen elinkeinopolitiikassa ja julkisissa hankinnoissa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2015a). Työ- ja elinkeinoministeriö

vastaa lisäksi yhteiskunta- ja yritys vastuun neuvottelukunnan toiminnasta. Se määrittelee itse neuvottelukunnan näin: ”Neuvottelukunta vahvistaa kansallista ja kansainvälistä yhteiskuntavastuupolitiikkaa sekä yritysten ja muiden yhteisöjen taloudellisesti ja sosiaalisesti vastuullisia sekä ympäristövastuullisia toiminta- ja tuotantotapoja. Neuvottelukunta tukee organisaatioiden vapaaehtoista yhteiskunta- ja yritys vastuuta, joka perustuu Suomessa voimassa oleviin lakeihin, Suomea sitoviin kansainvälisiin sopimuksiin ja kansainvälisten järjestöjen antamiin ohjeistoihin.” (Työ- ja Elinkeinoministeriö 2015b). Ministeriö tarjoaa lisäksi yrityksille erilaisia työkaluja vastuullisen toiminnan tueksi, kuten CSR-kompassi, josta on oma versio julkisille toimijoille ja yksityisille yrityksille (CSR-kompassi 2015).

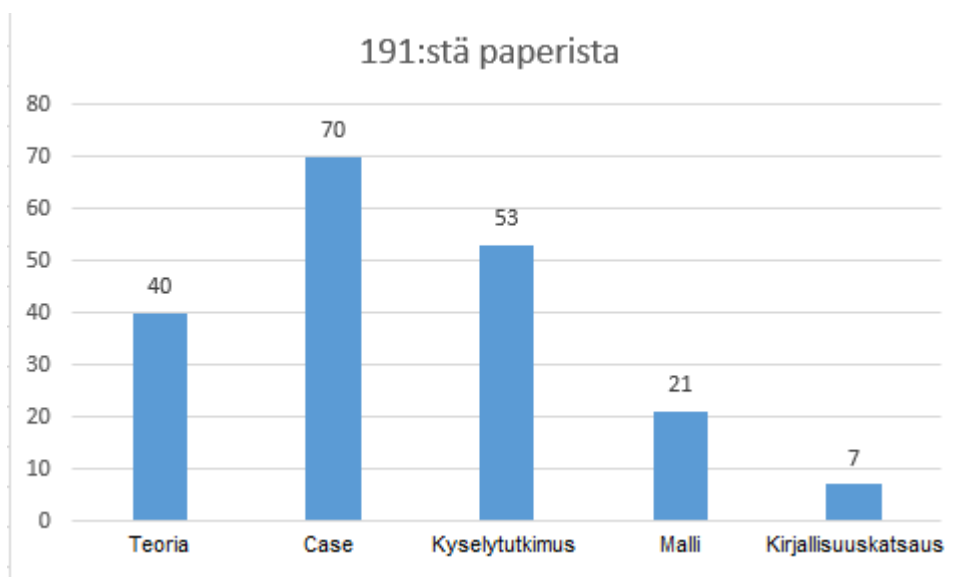
2.2. Vastuulliset hankinnat

Vastuullisten hankintojen tutkimus on lisääntynyt erityisesti 2000-luvulla sen molempien osa-alueiden vastuullisuuden ja hankintojen ollessa globalisaation ja muiden seikkojen myötä yhä tärkeämpiä asioita monen yrityksen menestykselle toiminnalle. Tutkimus on kuitenkin edelleen määrällisesti varsin niukkaa moneen muuhun tutkimuksenalaan verrattuna ja enemmän keskittynyttä vihreiden arvojen sekä ympäristöasioiden tutkimiseen. Sosiaalisesti vastuulliseen hankintaan ja vastuullisen liiketoiminnan kolmeen ulottuvuuteen keskittyvän tutkimuksen määrä on selvästi määrällisesti pienempää. (Seuring & Müller 2008) 2000-luvun edetessä näidenkin tutkimusten määrä on kuitenkin ollut jatkuvassa kasvussa alkuaikojen tutkimuksen keskittyttyä pääsääntöisesti ekologisiin asioihin

Seuring ja Müller olivat ensimmäisten joukossa kokoamassa laajempaa kirjallisuuskatsausta vastuullisista hankinnoista 2000-luvun ensimmäisen vuosikymmenen loppupuolella. Heidän katsauksensa käsitti 191 tutkimusta vuodesta 1994 aina vuoden 2008 tammikuuhun saakka. Aiemmat katsaukset olivat sisältäneet määrällisesti niukasti tutkimuksia ja keskittyneet usein vain ekologisesti vastuullisiin hankintoihin tai johonkin erityiseen mielenkiinnonkohteeseen vastuullisten hankintojen saralla. Esimerksi de Burgos ja Llorente (2001) sekä Zsidisin and Siferd (2001) ovat koonneet jo 2000-luvun alussa vihreään hankintaan liittyviä tutkimuksia yhteen sosiaalisten aspektien jäädessä vielä kokonaan huomiotta. Laajempia

vastuullisuuskatsauksia myöhemmin samalla vuosikymmenellä ovat tehneet Seuringin ja Müllerin lisäksi esimerkiksi Kleindorfer et al. (2005) sekä Walker et al. (2007).

Laadultaan vastuulisten hankintojen tutkimukset ovat useimmiten olleet tähän mennessä case-tyyppisiä tai kyselytutkimuksia. Seuring & Müllerin havaintojen ja jaottelun mukaan heidän kirjallisuuskatsauksessaan yli kolmannes tutkimuksista oli case-tutkimuksia ja noin neljännos kyselytutkimuksia. Seuraavaksi eniten oli tehty pelkkään teoriaan pohjautuvia tekstejä. Uudet mallit ja kirjallisuuskatsaukset jäivät määrittämään paljon muita tyyppisiä vähäisimmiksi (kuvio 2 alla.) Myös Walker et al.:n kirjallisuuskatsauksessa on määrällisesti selvästi eniten case-tutkimuksiksi tai haastatteluiksi sekä kyselytutkimuksiksi luokiteltuja papereita.



Kuvio 2: Aiheesta julkaistut tutkimukset, muokattu Seuring & Müllerin (2008) kuvasta.

2.2.1. Vastuullisuus hankinnoissa

Hankintojen johtaminen terminä on nykypäivänä aiempaa hankala määrittää, sillä siitä on tullut paljon aiempaa monimutkaisempi käsite globalisaation ja monimutkaisten hankintaketjujen myötä (Levy & Gerwal, 2000). Van Weele (2010, 11) määrittelee sen ”kaikkien hyödykkeiden ja palveluiden virtaan sekä niiden muokkaamiseen liittyvien

toimintojen, informaation, tiedon ja taloudellisten resurssien johtamiseksi aina raaka-aine-, komponentti- ja muilta toimittajilta alkaen, joka täyttää tai ylittää yrityksen tuotteiden loppukäyttäjien odotukset”. Vastuulliset hankinnat on terminä yhtä monimuotoinen, ja se esiintyy kirjallisuudessa useassa erilaisessa englanninkielisessä muodossa. Myös termien sisällöissä on pieniä eroja. (Mont & Leire 2009). Esimerkiksi Svensson (2007) käytti englanniksi termiä sustainable supply chain management eli SSCM, joka on laajennettu käsite perinteisestä hankintojen johtamisesta ottaen huomioon kaikki kolme vastuullisuuden osa-aluetta, taloudellisen, sosiaalisen ja ekologisen näkökulman osana hankintaketjun johtamista. Muita käytettyjä termejä ovat esimerkiksi purchasing social responsibility, corporate social responsibility in the supply chain, socially responsible buying ja responsible procurement (Mont & Leire 2009).

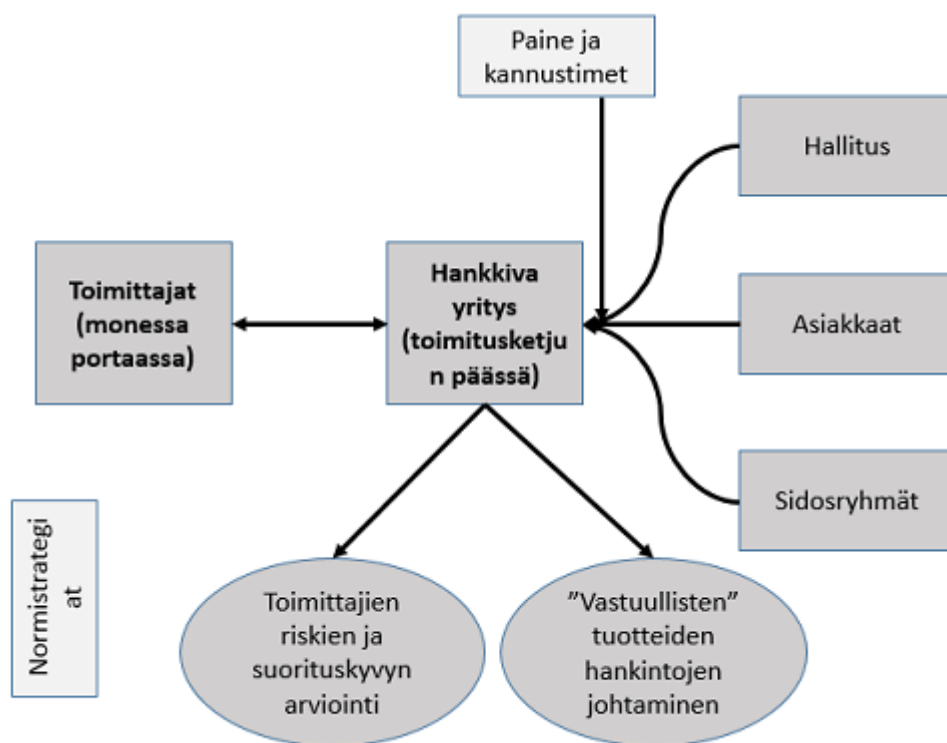
Vihreä hankintaketjun johtaminen on tätä suppeampi termi, joka ottaa huomioon kolmesta osa-alueesta vain ekologisen. Esimerkiksi Zsidisin ja Siefert (2001) määrittävät sen ”kokonaisuudeksi yrityksen hankinnan menettelytapoja, varsinaisia toimia ja muodostettuja suhteita, jotka ovat seurausta huolesta ympäristön hyvinvoinnin puolesta käsittäen tuotteen suunnittelun, hankinnan, tuotannon, levityksen, käytön, uudelleenkäytön ja lopulta sen hävittämisen”. Bowen et al. (2001) puolestaan määrittävät vihreän hankinnan ”hankintojen johtamiseksi, joka pyrkii parantamaan hankittujen tuotteiden ja palveluiden sekä niiden toimittajien ympäristöystävällisyyttä”. Mont & Leiren (2009) mukaan on olemassa paljon yrityskohtaista vaihtelua siinä, sisällyttävätkö yritykset vastuullisiin hankintoihinsa niin ekologiset kuin sosiaaliset asiat. Vihreiden hankintojen historia ulottuu pidemmälle, ja monissa yrityksissä se on kehittyneempää ja järjestelmällisempää kuin sosiaalinen vastuullisuus. Lobel (2006) huomauttaa vihreän ja sosiaalisen hankinnan käytännön toteutuksen eroista. Siinä, missä vihreissä hankinnoissa täytyy kiinnittää huomiota koko hankintaketjun lisäksi myös tuotteen käyttöön loppukuluttajan käsissä ja sen hävittämiseen, ovat hankintojen sosiaaliset aspektit taas keskittyneet monien yritysten hankintaketjussa melko kapeaan alueeseen käsittäen esimerkiksi työolosuhteet, palkat ja työntekijöiden turvallisuuden.

Vastuullisen hankinnan tukena käytetään nykypäivänä myös erilaisia valmiiksi kehitettyjä standardeja, joista tunnetuimpiin kuuluvat esimerkiksi ISO 14001- ja SA 8000- standardit. ISO 14001- standardi on kansainvälisen standardisointijärjestö ISO:n kehittämä vapaaehtoisuuteen perustuva ekologisesti vastuullinen sertifikaatti, joka on osa laajempaa ISO 14000- standardien sarjaa. (Nga 2009) Sertifikaatin saamiseen vaaditaan yrityksiltä tiettyjä toimenpiteitä. Yrityksen tulee noudattaa lainsäädäntöä, tunnistaa aiheuttamansa ympäristövaikutukset sekä asettaa päämääriä ja tavoitteita näiden ympäristövaikutusten pienentämiseksi. ISO 14001- standardin käytön avulla yritys pystyy muun muassa parantamaan vastuullisuuttaan, viestimään vastuullisuudestaan ulkoisille sidosryhmille ja hallitsemaan paremmin riskejä ja ympäristökuluja. (Inspecta 2015). SA 8000- standardi puolestaan on sosiaalisen vastuullisuuden sertifikaatti, joka perustuu YK:n ihmisoikeuksien julistukseen ja joukkoon muita sosiaalisesta vastuullisuuteen liittyviä julistuksia ja lainsäädäntöä. Sen tarkoituksena on auttaa yrityksiä mittaamaan sosiaalista suorituskyykyään ja johtamaan sosiaalista vastuullisuuttaan paremmin. Sertifikaatin saadakseen yrityksen on täytettävä tietyt kriteerit ja noudatettava asetettuja säädöksiä. (Social Accountability International 2015).

Yrityksillä on Seuring & Müllerin (2008) mukaan yleensä olemassa kahta erilaista strategiaa hankintaketjun vastuullisuuden parantamiseksi: joko ketjusta tehdään vihreämpää ja vastuullisempaa uusien tuotteiden avulla tai sitten olemassa olevaa ketjua muutetaan vihreämmäksi ja vastuullisemmaksi johtamalla sitä vastuullisesti. Ensimmäisen strategian pääideana on tyydyttää asiakkaiden tarpeet ja saada kilpailuetua markkinoilla vastuullisilla tuotteilla. Elinkaariajattelu ja -johtaminen on tässä strategiassa tärkeässä merkityksessä. Yritysten välille luodaan syviä partnership-suhteita ja yhteistyö on tiivistä. (Seuring 2004). Kaksi lähestymistapaa eivät kuitenkaan ole toistensa poissulkevia, päinvastoin ne voivat täydentää toisiaan. (esim. Handfield, Sroufe & Walton 2005).

2.2.2. Vastuullisten hankintojen motiivit

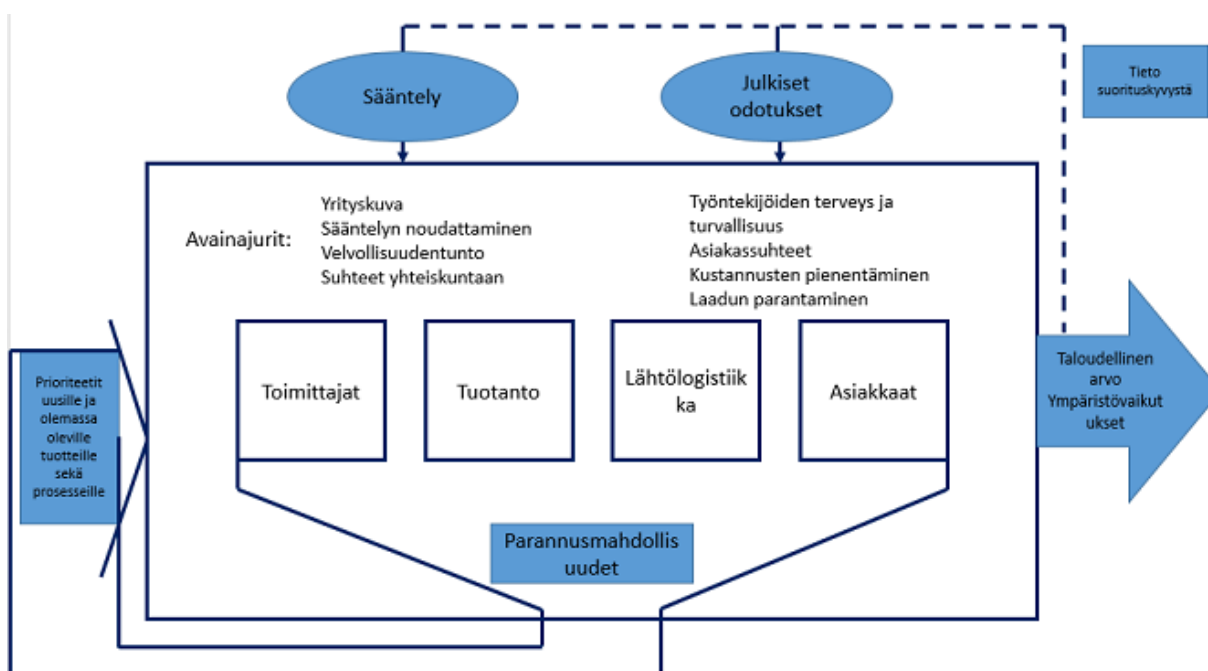
Vastuullisten hankintojen motiiveja on läpikäyty kirjallisuudessa ja historiassa melko kattavasti verrattuna tutkimusten vielä melko niukkaan määrään. Esimerkiksi Seuring ja Müller (2008) ovat koonneet kattavasti yhteen erilaisia vastuullisiin hankintoihin yrityksiä kannustavia asioita aiempien tutkimusten tulosten perusteella. Niiden mukaan vastuullisten hankintojen motiivit ovat moninaisia, mutta tiettyjen asioiden on todettu kannustavan keskimäärin toisia enemmän vastuullisesti toteutettuun hankintaan. Seuring ja Müller esittelivät kuvaajassaan yritysten vastuullisiin hankintoihin painostavia ja kannustavia asioita. Kuvaajasta käy selville erityisesti lainsäätäjien, asiakkaiden ja sidosryhmien merkitys vastuullisten hankintojen taustalla.



Kuvio 3: Vastuulliset hankinnat, muokattu Seuring & Müllerin (2008) kuvasta.

Walker et al. (2007) puolestaan lajittelivat motivaation lähteitä yrityksen ulkopuolelta kumpuaviin ja sisäisiin motivaattoreihin. Sisäisiin lähteisiin kuuluvat organisaatioon liittyvät seikat, kuten arvot, tavoitteet ja kyvyt. Ulkoiset lähteet ovat moninaisempia ja

niihin lasketaan esimerkiksi lainsäädäntö, asiakkaat, kilpailutilanne ja yhteiskunta. Myös Kleindorfer et al. ovat esittäneet oman versionsa vastuullisesta hankintaketjusta ja sen osa-alueista. He erottelevat Seuring & Mülleriä tarkemmin avaintekijöitä vastuulliseen hankintaan. Näitä ovat esimerkiksi kulujen karsiminen, laadun parantaminen sekä yrityksen maineen parantaminen.



Kuvio 4: Vastuullinen hankintaketju, muokattu Kleindorfer et al.:n (2005) kuvasta.

Erityisen isossa roolissa ovat jo aiemmin mainitut Euroopan Unionin ja maiden omat lainsäädännöt, jotka vaativat yrityksiltä vastuullista toimintaa. Esimerkiksi Beamon (1999) on korostanut lainsäädännön merkitystä vastuullisten hankintojen taustalla. Beamon, jonka tutkimus keskittyy käytännössä pelkästään vihreään hankintaketjuun, toteaa, että ympäristön muuttumisen ja julkisen paineen kasvun seurauksena lainsäädäntö on tiukentunut niin paljon, että yrityksillä ei ole enää edes mahdollisuutta toimia samalla tavalla kuin ennen vanhaan. Niiden on huomioitava prosessiensa ja tuotteidensa koko elinkaari, mikä taas vaatii muutoksia hankintaketjun toimintaan, hallintaan ja monitorointiin. Lainsäädäntö koskee yhtä lailla kaikkia yrityksiä, ja näin ollen on kaikille pakollisena motivaation lähteenä vastuullisen hankinnan taustalla.

Asiaa niin ikään vihreästä näkökulmasta lähestyvät Green, Morton ja New (1996) mainitsevat vihreään hankintaan vaikuttavien tekijöiden monimuotoisuuden, mutta lainsäädäntö ja kustannusten pienentäminen ovat erittäin yleisiä ja jopa universaaleja ajureita. Tutkimalla sen aikaisten yritysten omia muodollisia ympäristömenettelytapoja Green et al. pystyivät monien esiin nousseiden motiivien joukosta vahvistamaan lainsäädännön merkittävimpana ajurina näiden joukossa yhdessä kustannusten pienentämispyrkimysten kanssa. Muita lainsäädännön roolia painottaneita tutkimuksia ovat esimerkiksi Min & Galle (1999) sekä Walton et al. (1998). Walker & al. (2008) summasivat lainsäädännön roolin olevan erityisen tärkeässä roolissa yrityksissä, jotka ovat proaktiivisia ja innovatiivisia suhtautumisessaan lainsäädäntöön ja sen noudattamisessa. Nämä yritykset ovat usein lainsäädäntöä edellä toiminnassaan ja saavat kilpailuetua sillä, että ovat tehneet uusien lakien vaatimat muutokset jo aiemmin, paljon ennen kilpakumppaneitaan, jotka toteuttavat muutokset vasta, kun niiden on lain puitteissa pakko tehdä se. (Cousins et al. 2004)

Asiakkaiden rooli vastuullisten hankintojen taustamotiivina on merkittävä, ja sen merkitys on vielä erityisesti kasvanut sosiaalisen median myötä 2000-luvun puolen välin jälkeen. Asiakkaat mainitaan määrällisesti eniten heti lainsäädännön jälkeen eri tutkimuksissa, lähes yhtä monessa kuin lainsäädäntökin. Seuring & Müller (2008) perustelevat asiakkaiden merkityksen sillä, että asiakkaat ovat lopulta se voima, joka päättää hyväksytäänkö tuotteet ja onko hankintaketju toiminut tarpeeksi vastuullisesti niiden valmistamisprosessissa. Yrityksille asiakkaiden pitkän tähtäimen vaatimukset ovat merkittävämmässä roolissa hankintojen vastuullisuutta suunniteltaessa kuin asiakkaiden lyhyen tähtäimen, usein aikaan ja resursseihin nähden epärealistisen kovat vaatimukset. Pitkän tähtäimen vaatimuksiin on helpompi reagoida positiivisesti, kun taas lyhyen tähtäimen vaateet on usein mahdotonta toteuttaa vaaditulla tavalla vaaditussa aikataulussa ja ne eivät motivoi samalla tavalla yrityksiä. (Carter & Dressner, 2001).

Asiakkaiden vaikutus yrityksen vastuullisuuteen voi tapahtua suoraan tai välillisesti muiden hankintaketjun jäsenien kautta näiden asiakkaiden vaatiessa vastuullisuutta koko ketjulta (esim. Handfield et al. 1997 sekä Lamming & Hanson, 1996). Hall (2001)

puolestaan huomauttaa pienten ja suurten yritysten eroista asiakkaan kannalta. Pienet yritykset joutuvat erityisen helposti kokonsa vuoksi asiakkaiden painostuksen alle, ja niiden reagointi asiakasvaateisiin on usein välttämätöntä niiden selviytymiselle. Isot yritykset hankintaketjun päässä taas pystyvät enemmän hallitsemaan kuluttajiaan ja hankintaketjunsä pienempiä jäseniä, mutta toisaalta vetävät mediahuomiota helposti puoleensa ja näin ollen joutuvat vastaamaan usein koko ketjun vastuullisuudesta. Kuluttajat ovat usein erittäin tarkkoja erityisesti yrityksen maineesta ympäristöasioissa tehdessään ostopäätöksiä, joten ympäristöään laiminlyövät yritykset saavat helposti huonon maineen ihmisten keskuudessa, ja niiden tuotteita voidaan boikotoida tai siirtyä vaihtoehtoisen valmistajan tuotteisiin. Tämän takia yritykset motivoituvat usein ympäristön huomioivaan vastuulliseen hankintaan. (esim. Drumwright 1994).

Asiakkaiden lisäksi muut sidosryhmät ovat merkittäviä taustamotiiveja vastuullisten hankintojen takana, kuten käy ilmi Seuring & Müllerin aiemmin esitellystä kuvasta. Kansalaisjärjestöt, vihreät liikkeet ja muut yhteenliittymät paljastavat yritysten viherpesun, eli vihreiden tekojen liioittelun todelliseen vihreään toimintaan verrattuna, nykypäivänä helposti. Ne pystyvät vaikutusvaltaisina ja mediassa jatkuvasti näkyvinä ryhmittyminä pilaamaan yrityksen maineen nopeasti löytäessään puutteita näiden vastuullisuudessa ja toiminnassa. (esim. Hall 2001, Trowbridge 2001). Esimerkiksi Guay et al. (2004) pitävät kansalaisjärjestöjen nousua viime vuosikymmeninä yhtenä merkittävimmistä kansainvälisten suhteiden ja yritysten toiminnan kehitykseen vaikuttavista asioista.

Kilpailijat ovat kuitenkin ehkä hieman yllättäen yksi suurimpia sidosryhmiä motivoimassa vastuulliseen toimintaan, jos katsotaan julkaistujen papereiden määrää jotka aiheesta puhuvat. Kilpailijoiden rooli motivaattoreina perustuu useampaan eri asiaan. Yritykset voivat toimia edelläkävijöinä vastuullisessa toiminnassa näyttäen esimerkkiä muille ja/tai luoda samalla myös uusia teknologioita ja järjestelmiä, joita myös kilpailijat voivat hyödyntää (esim. Henriques & Sadorsky 1999). Yritykset voivat myös kokea painetta parantaa omaa vastuullista osaamistaan kilpailijoiden onnituksesta siltä osin heitä paremmin. Toisaalta yritys voi hakea kilpailuetua alalla toimiessaan itse vastuullisemmin kuin pahimmat kilpailijansa. (esim. Gonzalez-Benito & Gonzalez-

Benito 2005 ja Sarkis 2003). Vastuulliset sijoittajat voivat myös vaikuttaa yrityksen vastuulliseen toimintaan odottamalla tietyn kaltaisia vastuullisuuspanostuksia vastineena rahoitukselle, mutta heitä on vielä määrällisesti melko vähän ja tämän takia myös heidän toimimisensa kannustimena jää vielä pieneen mittakaavaan (Whitehouse 2006).

Myös tiiviimpi yhteistyö hankintaketjun muiden jäsenten kanssa motivoi monia yrityksiä hankkimaan vastuullisemmin. Hankintakumppanien vaikutusta vihreämpään hankintaan on tutkittu melko niukasti. Kuitenkin esimerkiksi Handfield, Walton, Seeger, & Melnyk (1997) toteavat, että tiiviimpi yhteistyö hankintaketjun jäsenten välillä johtaa usein ekologisempaan toimintaan parantuneiden teknologioiden ja paremman materiaalihallinnan ansiosta. Klassen & Vachon (2003) ja Vachon & Klassen (2006) puolestaan lähestyvät vihreän yhteistyön kautta vastuullista hankintaa ja ottavat kantaa niin yhteistyön kuin hankintaketjun integraation positiivisista vaikutuksista vihreämpiin hankintoihin. He toteavat, että hankintaketjun yhteistyö ei välttämättä toimi varsinaisena suurena ajurina vihreämpään hankintaan, mutta se tukee sitä. Klassen & Vachon tutkivat kanadalaisia yrityksiä ja niiden yhteistyötä hankintaketjun muiden jäsenten välillä. Tulosten perusteella hankintaketjun yhteistyöllä on selvä positiivinen vaikutus niin yrityksen vihreän panoksen määrään kuin laatuun. Yhteistyössä toimivat yritykset panostavat enemmän vihreisiin teknologioihin ja suurempi osa niiden resursseista ohjattiin pyrkimykseen vähentää päästöjä. Pelkällä yksisuuntaisella hankintaketjun jäsenten vihreän toiminnan monitoroinnilla ja evaluoinnilla ei löydetty olevan samanlaisia positiivisia vaikutuksia, joten syvempi yhteistyö parantaa tutkimusten mukaan selvästi yritysten vihreää hankintaa.

Yritysten sisäisistä motivaationlähteistä erityisesti niiden perustajien, johtajien ja omistajien arvomaailmat ovat tutkimusten mukaan tärkeässä asemassa vastuullisten hankintojen taustalla. (esim. New et al. 2000). Nämä arvot kulkevat usein koko yrityksen lävitse sen toimiessa markkinoilla ja ohjaavat sen toimintaa. Carter et al. (1998) puolestaan toteavat, että erityisesti yrityksen keskijohdon tuki vihreälle toiminnalle on jopa ylempää johtoa tärkeämpää tulosten valossa. Tämä johtuu siitä, että ylemmän johdon vastuulliset ajatukset ja ideat toteutetaan käytännössä vasta

alemmalla tasolla, ja keskijohto on se, joka tämän toteuttaa luomalla esimerkiksi erilaisia vihreyteen tähtääviä toimintatapoja, sääntöjä ja kannustimia. Hanna et al. (2000) taas ovat huomanneet tutkimuksessaan, että myös työntekijöiden tuella ja omistautumisella on merkittävää positiivista vaikutusta yrityksen vihreämpään toimintaan.

Kustannusten alentaminen ja pyrkiminen parempaan laatuun ovat myös merkittäviä motivaation lähteitä yrityksille vastuulliseen hankintaan siirryessä. Kustannuksia saadaan alemmaksi vastuullisilla hankinnoilla esimerkiksi vähentämällä jätettä ja hyödyntämällä materiaalit tehokkaammin ilman isoja ylijäämiä. (esim. Carter & Dresner, 2001, Green et al. 1996 ja Handfield et al.1997). Lisäksi samalla usein laatutaso nousee, sillä vihreän toiminnan on usein nähty johtavan suoraan parantuvaan laatuun. Esimerkiksi Pil & Rothenberg (2003) ovat kirjottaneet aiheesta tutkimuksen, jossa todetaan esimerkkinä tutkituista autoteollisuuden yrityksistä suurimmassa osassa laadunparantamistyökalujen käyttö ympäristöasioissa johtaneen myös parantuneeseen laatuun muilla osa-alueilla. Myös esimerkiksi Porter ja Van der Linde (1995) ovat todenneet ympäristöön liittyvät innovaatiot voivat aikaansaada tai kannustaa kehittämään täysin ympäristöön liittymättömiä innovaatioita sivutuotteenaan ja näin parantaa kokonaisvaltaista laatutasoa yrityksessä. Yrityksen pelko maineen menettämisestä näyttää tutkimusten perusteella vaikuttavan yllättävän vähän motiivina niiden vastuulliseen toimintaan (Seuring & Müller 2008). Esimerkiksi New et al. (2000) kuitenkin mainitsevat monien yritysten haluavan esimerkiksi pienentää riskiä negatiivisesta asiakaspalautteesta, mikä toimii motivaattorina vihreälle hankinnalle. Doh & Stumpf (2005) taas pitävät puolestaan maineriskien vähentämistä yhtenä merkittävimmistä sisäisistä ajureista vastuullisille hankinnoille.

Kokonaisuutena yritysten vastuullisen hankinnan takana on moninaisia motiiveja, jotka vaihtelevat yritys- ja alakohtaisesti. Suurimmiksi motiiveiksi näyttäisi kirjallisuuden perusteella kuitenkin yllä mainituista nousevan erityisesti lainsäädäntö, asiakkaat ja muut sidosryhmät. Myös kilpailuedun hankkiminen eri tavoin, kuten laatua parantamalla, kustannuksia pienentämällä ja yrityksen kilpailijoita ja lainsäädännön

vaatimuksia vihreämmällä toiminnalla, on noussut isoksi motiiveiksi yrityksille. (Seuring & Müller 2008).

2.2.2. Vastuullisten hankintojen esteet ja haasteet

Vastuullisten hankintojen haasteita ja ongelmia on papereiden määrässä mitattuna tutkittu vähemmän kuin vastuulliseen hankintaan motivoivia tekijöitä. Syytä tähän ei tiedetä, mutta esimerkiksi Walker et al. (2007) tarjoavat selitykseksi sitä, että positiiviset näkökulmat ja asiat, kuten motiivit, saattavat yksinkertaisesti kiinnostaa tutkijoita negatiivisia asioita enemmän, ja siksi nämä ovat päätyneet useammin tutkimaan vastuullisen hankinnan ajureita esteiden sijaan. He tekevät myös huomion siitä, että motivaattoreina vastuullisille hankinnoille toimivat useammin ulkoiset kuin sisäiset tekijät. Sen sijaan esteistä ja haasteista puhuttaessa syitä löytyy määrällisesti enemmän päinvastaisesti yrityksen sisältä kuin ulkopuolelta. Seuring & Müller (2008) ovat nostaneet esiin erityisesti kolme estettä. Ne ovat kustannukset, hankintaketjujen hallinnan kovat vaatimukset ja monimutkaisuus sekä puutteellinen kommunikaatio hankintaketjun sisällä. Walker et al. mainitsevat lisäksi esimerkiksi koulutuksen puutteen, lainsäädännön ja alojen omien vaatimusten toimivan joissain tapauksissa esteenä vastuulliselle hankinnalle.

Koska yritysten resurssit ovat usein niukat, joutuvat ne pohtimaan, mihin kohdistaa rahavaransa parantaakseen tulostaan. Vastuullisen hankinnan kanssa resursseista kilpailevat monet muut yrityksen toiminnot, ja vastuullisen toiminnan kustannukset saattavat joskus nousta liian isoksi kynnykseksi yritykselle, jotta se pystyisi toimimaan haluamallaan vastuullisuuden tasolla. Esimerkiksi Min & Galle totesivat vuonna 2001 toteuttamansa laajan tutkimuksen jälkeen rahan olevan suurin este vihreälle hankinnalle amerikkalaisissa yrityksissä. Erityisesti pienet, alle 500 henkilön yritykset, kokivat kustannukset usein suurimpana syynä sille, että eivät toimi hankinnoissaan vihreästi. Kustannuksia tuovat mukanaan esimerkiksi henkilöstön koulutus, ympäristöohjelmien johtaminen ja monitoroinnin tarve. Pienten ja keskisuurien

yri­tysten resurssihaasteista ovat lisäksi kirjoittaneet esimerkiksi Hervani & Helms (2005) ja Wycherley (1999). Rao (2002) puolestaan tutki eteläaasialaisten yri­tysten siirtymistä vihreämpään tuotantoon ja totesi, että suurimmalta osalta yri­tyksistä puuttuu tarvittavat varat ostaa välineistöä esimerkiksi päästöjenestämistä varten. Yri­tyksen sisällä monet asiat hidastavat vastuullisten hankintojen toteutumista. Vaaditut muutokset ovat usein isoja, kalliita ja aikaavieviä (Vassallo et al. 2008), ja niiden perusteleva yri­tyksen johdolle saattaa usein olla haastava tehtävä (Whitehouse 2006). Carter et al. (1998) painottivat keskijohdon merkitystä vastuullisen hankinnan takana, mutta monet puhuvat myös ylimmän johdon toimivan usein esteenä vastuullisille hankinnoille. Esimerkiksi Faisal (2010) ja Werther & Chandler (2005) puhuvat ylimmän johdon sitoutumisen puutteen aiheuttavan ongelmia, sillä vastuullisuus pitäisi liikkua yri­tyksessä nimenomaan ylhäältä alaspäin ylimmän johdon innoittamana. Mont & Leire (2009) mainitsevat myös koulutuksen puutteen ongelmana. Yri­tyksillä saattaa olla olemassa kehittyneitäkin systeemejä vastuullisuuden tueksi, mutta niitä ei aina osata hyödyntää kunnolla, koska ymmärrys vastuullisuudesta ei ole tarpeeksi laajaa.

Kuten aiemmin mainittiin, lainsäädäntö toimii usein suurimpana vastuullisiin hankintoihin kannustavana tekijänä. Se voi toisaalta myös toimia päinvastoin esteenä yri­tyksille, jotka eivät ole niin proaktiivisia, innovatiivisia ja lainsäädäntöön positiivisesti suhtautuvia (esim. Walker et al. 2007 ja Porter & Van der Linde 1995). Jälkimmäiset toteavat esimerkiksi osan Yhdysvaltojen ympäristölainsäädännöstä pikemminkin vähentävän yri­tysten halua riskinottoon ja innovatiivisuuteen niiden ollessa niin tiukkoja. Tämä aiheuttaa yri­tyksille vaikeuksia, sillä vaikka ne saavuttaisivat valtion asettamat päästötavoitteet lähes täydellisesti omien innovaatioidensa ja ympäristöohjelmansa ym. ansiosta, saattavat ne silti joutua huonoon valoon muutaman vajaan prosentin takia. Vertailun kohteeksi Porter ja Van der Linde ovat ottaneet Ruotsin, jossa ympäristölainsäädännön kiristäminen on tapahtunut asteittain ja yri­tykset ovat saaneet ennakkovaroituksia kiristyvistä laeista hyvissä ajoin. Yhdysvaltojen saman tien asettamat tiukat rajat ovat olleet monille yri­tyksille mahdottomia saavuttaa asetetussa ajassa, ja lisäksi se ei kannusta Ruotsin asteittaisen mallin tavoin jatkuvaan innovatiivisuuteen vaan sen sijaan kerralla tapahtuvaan muutokseen.

Toimitusketjujen monimutkaisuus asettaa haasteita yrityksille, ja monille tuottaakin vaikeuksia selvittää vastuullisuutta aina toimitusketjun päähän asti. Halua monilta yrityksiltä tähän löytyisi, mutta resurssien puute johtaa usein siihen, ettei yritys kykene selvittämään vastuullisuutta tarpeeksi kattavasti. Yritykset käyttävät paikallisia tarkastajia apunaan selvittääkseen hankintaketjunsä jäsenten vastuullisuutta, mutta näiden käyttö on kiristyneen kilpailun takia usein kallista, eikä niiden laadustakaan voida päästä aina takuuseen. Lisäksi auditoitavat yritykset eivät usein ymmärrä vastuullisuussopimusten sisältöjä puutteellisen koulutuksen takia tai koe niiden vaatimuksia hyväksyttävänä, sillä ne joutuvat usein tekemään rahaa ja aikaa kuluttavia asioita, joita paikallinen lainsäädäntö ei niiltä vaatisi. (Welford & Frost 2006).

Eri toimialoilla on omia vaatimuksia, ajureita ja esteitä vastuulliselle hankinnalle, mikä saattaa vaikeuttaa sen toteutumista. Zhu ja Sarkis (2006) totesivat toisten toimialojen olevan enemmän proaktiivisia kuin toisten tutkittuaan kiinalaisia yrityksiä. Autoteollisuus on Kiinassa monia muita aloja edellä hankintojen vihreydessä, mikä johtune siitä, että monet sen tuotteet ovat kohdistettu ulkomaisille markkinoille, joissa kilpailevat monet japanilaiset, korealaiset ja muut autonvalmistajat, joiden kanssa kilpaillakseen myös kiinalaisten yritysten on panostettava vihreyteen siinä missä nekin siihen panostavat. Esimerkiksi kiinalaisella elektroniikkateollisuudella sen sijaan näyttäisi olevan vaikeuksia sopeutua vastuullisuuden haasteisiin, sillä kiinalainen lainsäädäntö on ollut paljon eurooppalaista löyhempää, eivätkä yritykset ole aiemmin joutuneet aktiivisesti kehittämään vihreyttään. Nyt Euroopan Unioniin matkaavien tuotteiden takaisinottovaatimusten täytäntöönpanosta on koitunut monille yrityksille ongelmia, sillä niiden on alettava noudattaa osin eurooppalaista tiukempaa lainsäädäntöä, mikä taas on ei-proaktiivisille kiinalaisyrittäjille ollut vaikeaa. Toisilla toimialoilla, kuten tekstiiliteollisuudessa, aiemmin mainitut ISO 14001- ja SA 8000-standardit ovat laajasti käytössä, kun taas toisilla aloilla niiden käyttö on vielä vähäistä (esim. Graafland 2002 ja Mamic 2005). Myös maa- ja kulttuurikohtaisia esteitä esiintyy. Esimerkiksi Vassallo et al. (2008) mainitsee tuottajamaiden ja kuluttajamaiden odotusten eroavan usein toisistaan melko suuresti ympäristöasioiden,

työturvallisuuden ym. osalta, minkä takia tuottajat eivät välttämättä osaa toimia kuluttajien odottamalla tavalla.

2.2.3. Vastuullisten hankintojen menestystekijät

Vastuullisten hankintojen menestykseen johtavia tekijöitä käsittelevät tutkimuksessaan esimerkiksi Seuring & Müller (2008) ja Vaaland & Owusu (2011). Mainittuja keinoja ovat esimerkiksi hyvä kommunikointi osapuolten välillä, vastuullisen toiminnan jatkuva arviointi, ketjun monitorointi, raportointi ja dokumentointi sekä etukäteen asetetut sanktiot hankintaketjun jäsenille. Monet yritykset vaativat hankintaketjunsä jäseniltä nykypäivänä itsearviointia, jossa nämä ilmoittavat täyttävänsä asetetut minimivaatimukset ympäristön ja sosiaalisten aspektien suhteen. Näin pystytään vähentämään ketjuun kohdistuvaa riskiä kaikissa vastuullisuuden osa-alueissa ja myös samalla parantamaan koko ketjun tehokkuutta. (Beske, Kopling & Seuring, 2008).

Yritysten Code of Conduct-menettelysäännöt parantavat hankintojen vastuullisuutta, mutta ne eivät usein yksinään riitä. Lisäksi tarvitaan auditointeja ja monitorointia, jotta voidaan päästä takuuseen hankintaketjun vastuullisuudesta. (Locke & Romis, 2007). Christmann ja Taylor (2006) kuitenkin kritisoivat kolmansien osapuolien käyttöä auditoinnissa, sillä ne eivät ole aina luotettavia, ja toimittaja saattaa pystyä pitämään vastuullisuussertifikaattinsa, vaikkei sen toiminta enää täytä vaatimuksia. Heidän mielestään paras keino saada toimittaja toimimaan vastuullisesti on sen sijaan vastuullisuuden merkityksen painottaminen toimittajalle ja suora, hyvin järjestetty monitorointi. Lisäksi sanktioiden suuruus ja todennäköisyys saavat toimittajat noudattamaan sovittuja pelisääntöjä ja toteuttamaan vaadittuja muutoksia toimintaansa. Monitoroinnin ja sanktioiden merkitystä painottavat lisäksi myös esimerkiksi Ganesan et al. (2009) sekä Pedersen & Andersen (2006).

Tiiviimpi yhteistyö ja integraatio yritysten välillä johtavat myös usein menestyksekkäämpään vastuulliseen hankintaan, sillä tällöin aiemmin tärkeäksi todetut kommunikaatio, informaation jakaminen ja monitorointi helpottuvat. (Seuring, 2004). Carter & Jennings (2002) puolestaan painottavat vastuullisen johtamisen merkitystä hankintaketjussa. Vastuullisuutta painottava johtaja parantaa usein luottamusta ja sitoutumista hankintaketjun yritysten välillä, mikä johtaa ketjun parantuneen vastuullisuuden ohella usein myös toimittajan laatutason paranemiseen ja sitä kautta hankkivan yrityksen laadun paranemiseen.

3. VASTUULLISET HANKINNAT SUOMESSA JA PANAPANAAN ET AL.:N TUTKIMUS

Tässä osiossa läpikäydään ensin tämän tutkimuksen kannalta merkittävintä Panapanaan et al.:n tutkimusta vuodelta 2003, ja luodaan sen jälkeen katsaus muuhun vastuullisia hankintoja ja vastuullisuutta käsittelevään tutkimukseen maassamme. Määrällisesti vastuullisten hankintojen tutkimus on ollut Suomen tasolla melko niukkaa, ja siksi vertailukohtana käytetään Panapanaan et al.:n tutkimusta, vaikka se on jo yli kymmenen vuotta vanha. Tutkimus antaa kuitenkin oivan vertailukohteen lähimenneisyydestä, johon vertailemalla voimme havaita viimeisen kymmenen vuoden aikana tapahtunutta edistystä suomalaisten yritysten vastuullisissa hankinnoissa.

3.1. Panapanaan et al.:n tutkimus vastuullisista hankinnoista Suomessa

Virgilio M. Panapanaan, Lassi Linnanen, Minna-Maari Karvonen ja Vinh Tho Phan tutkivat vuonna 2003 julkaistussa tutkimuksessaan ”Roadmapping Corporate Social Responsibility in Finnish Companies” suomalaisten yritysten vastuullisuutta, sen ilmenemismuotoja ja johtamista. Heidän tutkimuksensa keskittyi aiemmin vähemmälle mielenkiinnolle jääneisiin yritys vastuun sosiaalisiin aspekteihin, mutta erityisesti myös ympäristönäkökulmia sivutaan tutkimuksessa. Vastuulliset hankinnat käsiteltiin omana alaotsikkonaan tutkielmassa, ja mielenkiinto tässä työssä kohdistuu erityisesti tätä tutkimuksen osaa kohtaan, sillä se on vastuullisiin hankintoihin keskittyvän kyselytutkimuksen kannalta oleellisin osa, johon saatuja tutkimustuloksia tullaan vertaamaan. Koska tutkimus tehtiin vain kahdelletoista valikoiduille yritykselle eri toimialoilla, ja yritykset olivat kooltaan melko suuria, eivät tulokset olleet täysin yleistettävissä koskemaan kaikkien suomalaisten yritysten vastuullisuuden senhetkistä tilaa. Tutkimuksesta kävi kuitenkin hyvin ilmi sen hetken vastuullisuuden ilmenemismuotoja, trendejä ja ongelmia maassamme, jotka olivat melko samankaltaisia monissa tutkituissa yrityksissä.

Panapanaan et al.:n tutkimus on kaikista puutteistaankin huolimatta laajin asiasta maassamme tehty katsaus vastuullisiin hankintoihin, ja sitä käytetään runsaasti lähteenä yhä yli kymmenen vuotta sen julkaisemisen jälkeen tästä syystä. Toisin kuin tämä kyselytutkimuksena toteutettava työ, tutkimus toteutettiin semistrukturoituna haastatteluna. Yritykset valikoituivat mukaan koon, osallistumisinnokkuuden ja kestävän kehityksen tavoittelunsa perusteella. ja saatua dataa käsiteltiin kvantitatiivisesti tekemällä niistä yksinkertaisia tilastoja. Lisäksi haastattelussa kuvailtiin kvalitatiivisesti julkitulleita asioita ja tehtiin niistä johtopäätöksiä. Toissijaisia lähteitä tutkimukselle olivat esimerkiksi erilaiset raportit ja yritysten nettisivut.

3.1.1 Sosiaalisesti vastuullisen toiminnan motiivit suomalaisissa yrityksissä

Panapanaan et al. jaottelivat tunnistamansa sosiaalisesti vastuullisen toiminnan motiivit neljään eri kategoriaan. Ensimmäisenä ja tekijöiden mukaan merkittävimpänä heidän tunnistamanaan ajurina oli globalisaatio. Suomalaiset yritykset toimivat nykypäivänä myös kaukana maamme rajojen ulkopuolella, ja pitkät hankintaketjut ovat hankalia valvoa täydellisesti. Media, erilaiset järjestöt ja kuluttajat tuovat jatkuvasti ilmi puutteita yritysten toiminnassa kehitysmaissa. Esimerkiksi lapsityövoiman käyttö ja työntekijöiden oikeuksien polkeminen tulevat helposti esiin mediassa, ja siksi yritysten on parannettava vastuullista toimintaansa jatkuvasti välttääkseen imagoon vaikuttavat paljastukset hankintaketjunsä toiminnasta.

Toinen merkittävä ajuri sosiaalisesti vastuulliselle toiminnalle on yrityksen sidosryhmät ja näiden intressit. Erityisesti sääntelyelimet, teollisuuden järjestöt ja työntekijät ovat merkittäviä kannustimia vastuulliseen toimintaan. Suomessa yritysten on toimittava lakien ja sääntöjen mukaan, jotka ohjaavat sen vastuullista toimintaa. Elinkeinoelämän keskusliitto on myös Suomessa omassa roolissaan, sillä se toimii kattojärjestönä muille järjestöille ja asettaa omia suosituksiaan vastuulliselle toiminnalle, jotka monet sen jäsenyritykset ovat adoptoineet. Työntekijöillä on myös oma vaikutuksensa asiaan, sillä vastuulliset yritykset houkuttavat enemmän osaavaa työvoimaa kuin huonomaineiset yritykset.

Kolmanneksi Panapanaan et al. tunnistivat yleisen pyrkimyksen kestäväan kehitykseen johtavan myös kasvaneeseen sosiaalisesti vastuulliseen toimintaan. Sosiaaliset- ja ympäristökysymykset usein sivuavat toisiaan, ja yrityksen on helpompi omaksua sosiaalisesti vastuulliset toimintatavat jo olemassa olevan ekologisesti vastuullisen toiminnan oheen. Tämä tutkimustulos oli ehkä hieman yllättävä, sillä kirjallisuuskatsauksen perusteella ulkomaisissa tutkimuksissa kestäväan kehityksen tavoittelun merkitys ei ole noussut näin suureksi motivaation lähteeksi. Neljänneksi kategoriaksi Panapanaan et al. laski kaikki muut vastuulliseen toimintaan kannustavat tekijät. Näitä ovat heidän mukaansa esimerkiksi huonot kokemukset, bisnessuhteet sekä asiakkaiden vaatimukset. Nämä tekijät olivat kuitenkin heidän mukaansa muihin tekijöihin verraten varsin heikkoja vastuullisuuteen kannustavia tekijöitä suomalaisissa yrityksissä tutkimuksen aikaan. Ulkomaisissa tutkimuksissa asiakkaiden rooli on nostettu merkittävämmäksi (esim. Seuring & Müller, 2008 ja Carter & Dressner, 2001), mutta Panapanaan et al.:n tutkimuksen tulosten mukaan näyttäisi siltä, että vielä 2000-luvun alkupuolella suomalaiset yritykset eivät pitäneet asiakkaita merkittävänä syynä toimia vastuullisesti. Tämä voi selittyä mahdollisesti sillä, että kuluttajien valveutumisen ja sosiaalisen median nousu tapahtui vasta muutamia vuosia tutkimuksen julkistamisen jälkeen eikä asiakkailta yrityksille kohdistunut paine ollut vielä niin suurta kuin nykypäivänä.

3.1.2. Vastuullisten hankintojen ongelmat ja haasteet suomalaisissa yrityksissä

Panapanaan et al.:n mukaan monimutkaisten hankintaketjujen jäsenien välillä vallitsee kaksipuolinen suhde, jossa molemmilla osapuolilla on omat vastuunsa toisiaan kohtaan. Hankkijan toiminta vaikuttaa ostajaan ja päinvastoin. Näin ollen hankintaketjun päässä olevan yrityksen on globaalissa hankintaketjussa usein pystyttävä valvomaan koko hankintaketjunsä jäseniä pystyäkseen oikeasti varmistumaan koko ketjun vastuullisesta toiminnasta. Siihen pystyäkseen sen on oltava hyvin perillä ketjun jäsenten toimista. Informaatiovirran yritysten välillä tulisi olla jatkuvaa, samoin vastuullisuuden dokumentoinnin kaikissa ketjun yrityksissä. Hankintasopimusten tulisi sisältää lisäksi vastuullisuuden kriteerit ylös kirjattuna.

Panapanaan et al.:n mukaan suomalaiset yritykset ovat yleisesti hyvin perillä siitä, miten hankintaketjun yritysten suhteet tulisi järjestää ja johtaa. He havaitsivat kuitenkin, että itse vastuullisten hankintojen toteutus ei kuitenkaan aina ole järjestelmällistä tai vastaa yrityksen määrittämiä vastuullisuuden suuntaviivoja. Heidän haastattelemissaan yrityksissä toimittajan ja yrityksen välinen suhde on usein epäselvä, eivätkä osapuolet ole täysin perillä toistensa asioista. Vastuullisuuteen liittyvän informaation jakaminen on usein puutteellista, ja monissa tapauksissa tarvittavaa dokumentointia ei edes tehdä yrityksissä. Laatukriteerit ja ympäristökriteerit on usein hyvin huomioitu sopimuksissa, ja niitä valvotaan muutenkin, mutta sosiaalisen vastuullisuuden kriteerit on monesti unohdettu sopimuksista kokonaan. Ensimmäinen Panapanaan et al.:n huomaama ongelma olikin sopimusten puutteellisuus. Koska sopimuksista puuttuu usein kokonaan sosiaalisen vastuullisuuden kriteerit, ei tietoa myöskään dokumentoida tai jaeta yritysten välillä. Usein pitkään yhteistyössä toimineille yrityksille on myös muodostunut läheinen suhde, jossa vastuullisuusinformaation vaatiminen yhtäkkiä sopimuksella toiselta osapuolelta saattaa tuntua yrityksistä oudolta ja vaikealta.

Toinen havaittu ongelma monimutkaisissa hankintaketjuissa on se, että hankkijoilla voi olla yhä alihankkijoita useammassa portaassa ja koko ketjun valvonta on todella vaikeaa yrityksille. Vastuullisten kriteerien ulottaminen koko hankintaketjuun voi olla sopimuksilla vaikeaa, ja kokonaisuuden hallinta ontuu edelleen. Vastuullista hankintaa pidetään hyvänä käytäntönä, mutta vastuullisuuden johtavia yrityksiä lukuun ottamatta sen toteutus suomalaisissa yrityksissä ei ole vielä korkealla tasolla. Kolmantena ongelmana havaittiin se, että yrityksillä on suuri luotto ketjunsä jäseniin ilman varsinaista todistusaineistoa näiden vastuullisesta toiminnasta. Länsimaissa toimivien yritysten voikin usein olettaa toimivan vastuullisesti, mutta kehitysmaihin siirryttäessä konkreettista todistusaineistoa pitäisi pystyä hankkimaan. Se on kuitenkin usein vaikea ja työläs prosessi kehitysmaiden yritysten oman tiedonkeruun ollessa olematonta. Varsinkin pienemmille yrityksille vastuullisuusinformaation jäljittäminen ketjun kehitysmaissa toimiviin jäseniin on usein liian vaikeaa ja kallista.

Panapanaan et al.:n löytämät kolme vastuullisten hankintojen ongelmakohtaa ovat siis 1) puutteellinen vastuullisuuden dokumentointi, tiedonvaihto ja hankintasopimus, 2) moniportaisten hankintaketjujen vastuullisuuden varmistaminen sekä 3) luotettavan vastuullisuusinformaation saaminen kehitysmaissa toimivista hankintaketjun yrityksistä. Tässä työssä pyritään selvittämään, ovatko edellä mainitut ongelmat edelleen isoja ongelmia Suomessa, vai onko yritysten vastuullisuuden toteutus mennyt eteenpäin viimeisen noin kymmenen vuoden aikana. Panapanaan et al. ennusti tutkielmassaan, että CSR:stä tulisi viiden seuraavan vuoden kuluessa yhä merkittävämpi asia yrityksille ja että yritysten vastuullisuus kehittyisi tulevana vuosina yhä hallitummaksi kokonaisuudeksi.

3.2. Vastuullisuus ja vastuulliset hankinnat Suomessa

Panapanaan et al.:n jälkeen ei maassamme ole tehty laajaa katsausta vastuullisten hankintojen tilaan. Suomalaisista yrityksistä on tehty kuitenkin case-tyyppisiä tutkimuksia ja yleisesti on tiedossa esimerkiksi Keskon ja Stockmannin lukeutuvan maamme vastuullisuuden ja samalla myös vastuullisten hankintojen edelläkävijöihin. (Harmaala & Jallinoja 2012). Kesko esimerkiksi on julkaissut vastuullisuusraportteja jo yli kymmenen vuoden ajan ja kehittää niitä jatkuvasti julkaisten niitä nykyään sähköisessä muodossa. Keskon vastuullisuusraportti sisältää myös kattavan kuvauksen yrityksen hankinnoista ja niiden vastuullisuudesta (Kesko 2014).

Naapurimaassamme Ruotsissa Mont & Leire (2009) ovat tutkineet joitain vuosia sitten maan vastuullisten hankintojen tilaa. Vaikka ruotsalaisten ja suomalaisten yritysten välillä on paljon eroja, ovat maamme kuitenkin kulttuuririllisesti hyvin lähellä toisiaan, ja Ruotsista saadut tulokset voivat antaa osviittaa myös suomalaisten yritysten vastuullisten hankintojen tilasta. Suurimmat kannustimet vastuullisille hankinnoille Ruotsissa olivat heidän tutkimuksensa mukaan sidosryhmät, erityisesti kansalaisjärjestöt ja media. Tämä kertoo heidän mukaansa muutoksesta vastuullisten hankintojen alueella, sillä vielä 1990-luvulla molemmat näistä luokiteltiin ns. toissijaisiksi sidosryhmiksi, joiden merkitys on kohtalaisen pieni. Tutkimuksissa nousi esiin myös sellaisia kannustimia, joita kirjallisuus ei ole aiemmin paljoa käsitellyt.

Tällaisia ovat esimerkiksi halu menestyä erilaisissa vastuullisuusindekseissä sekä vastuullisuusraportoinnin muuttuminen yhä pakollisemmaksi. Sisäisiksi kannustimiksi taas tunnistettiin esimerkiksi pyrkimys hyvän maineen säilyttämiseen, kilpailuedun hankkiminen sekä yrityksen oma arvomaailma. Vastuullisten hankintojen esteitä tunnistettiin myös lukuisia. Saatavilla oleva informaatio liittyen vastuullisiin hankintoihin ja tarvittaviin muutoksiin ei ole usein riittävää eivätkä yritykset osaa implementoida vastuullisuutta edistäviä asioita. Yllättäen joitain kirjallisuudessa mainittuja yleisiä esteitä ei kuitenkaan tutkimuksen yrityksissä tullut ilmi laisinkaan. Sen sijaan esteitä löydettiin yrityksen sisäisestä informaationvaihdosta ja toiminnasta, erilaisista odotuksista toimittajan ja hankkijan välillä, vaikeuksista muodostaa pitkäaikaisia suhteita ja auditointien kalleudesta. Myös Code of Conduct-käytänteiden noudattamisen selvittäminen koko hankintaketjussa nähtiin haastavana.

Tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että suomalaiset yritykset ovat kärkipäässä mitattaessa vastuullisuuden toteutumista lupauksiin verrattuna. Soppe et al. (2011) tutkivat 29 maan yritysten tilaa ja mittasivat vastuullisuuslupauksen toteutumista näissä kehittämänsä mittarin avulla. Yleisesti vastuullisuuslupaukset pitivät heidän tutkimuksensa mukaan melko hyvin paikkansa, erityisesti Euroopassa. Suomi oli tutkimuksen kärjessä yhdessä Iso-Britannian kanssa, joten maamme yritysten voi nähdä olevan tämän perusteella vastuullisuusviestinnässään pääsääntöisesti rehellisiä. Kotonen (2009) tutki 31 suomalaisen yrityksen vastuullisuusraportointia ja huomioi, että suomalaiset yritykset näkevät vastuullisuuden velvollisuutena sidosryhmiään kohtaan. Yritykset näkevät myös yhteyden vastuullisuuden ja tuloksellisuuden välillä, mikä toimii kannustimena vastuulliselle toiminnalle. Tutkituista yrityksistä lähes kaikki sisällyttivät vastuullisuusraportointia osaksi vuotuista viestintäänsä ja näistä vajaa puolet teki sen laajemmassa mittakaavassa. Suurin osa yrityksistä sisällytti raportointiinsa kaikki kolme vastuullisuuden näkökulmaa, mutta raportit ovat muodoltaan ja sisällöiltään hyvin vaihtelevia. Yleisesti Kotonen kuitenkin toteaa vastuullisuusraportoinnin esteiden olevan vielä Suomessakin suuria verrattuna saatuihin hyötyihin. Myös Tuominen et al. (2008) tutkivat suomalaisten metsäteollisuusyritysten käytäntöjä ja totesivat Kotosen tavoin yritysten sisällyttävän vastuullisuusraportointiinsa kaikki kolme vastuullisuuden osa-aluetta. He löysivät eroja

vastuullisuuden toteuttamisessa myös pelkän metsäsektorin sisällä eri organisaatiotyypin yritysten välillä.

Mattila (2009) vertaili kolmen eri alan suomalaisyrityksen välisiä eroja suhtautumisessa vastuullisuuteen yrityksen eri tasoilla. Vastuullisuus oli tärkeä osa kaikkien näiden yritysten strategiaa, mutta metsäteollisuusyrityksen vastuullisuuden ilmenemismuoto oli erilainen kuin pankki- ja kauppasektorilla. Yrityksen syyt toimia vastuullisesti olivat pääosin imagollisia ja kohdistettuja yrityksen ulkopuolelle, eivätkä työntekijät kokeneet yrityksen harjoittavan filantropiaa. Sen sijaan kahdessa muussa yrityksessä vastuullisuus kattaa laajemman alueen ja sen hyödyt ovat selkeämpiä. Silti työntekijöillä on niissäkin ongelmia sitoutua vastuulliseen ajattelutapaan monen nähdessä sen vaan osana bisnestä, jota harjoitetaan siksi kun muutkin sitä harjoittavat eikä syvemmistä syistä. Juholin (2004) toteaa myös suomalaisten yritysten vastuullisuuden olevan enemmän bisnestä kuin perustuvan etiikkaan. Vastuullisuus on ylhäältä alaspäin yrityksissä kulkeutuvaa ja yrityksen arvomaailmaan perustuvaa. Se on usein linkittynyt riskien johtamiseen ja pitkän aikavälin tuottotavoitteisiin. Suomalaisten yritysten vastuullisuus poikkeaa kuitenkin esimerkiksi amerikkalaisesta, sillä Suomi on hyvinvointivaltio, jossa yritysten korkea moraalit on lähes itseisarvo eikä sitä ole käytetty markkinointikeinona niin tehokkaasti kuin mm. Amerikassa.

4. VASTUULLISTEN HANKINTOJEN TOTEUTUMINEN JA KEHITYS SUOMALAISISSA YRITYKSISSÄ

Tämän tutkimuksen taustalla on huomio vastuullisten hankintojen tutkimuksen niukkuudesta maassamme 2000-luvulla asian merkittävydestä huolimatta. Vaikka tämän mittakaavan työssä ei pystytä selvittämään vastuullisten hankintojen tilaa kovinkaan laajasti ottaen huomioon kirjoittajan rajalliset resurssit ja yritysten valtavan määrän maassamme, on työllä silti tärkeä merkitys vastuullisten hankintojen yleisen tilan kartoittajana ja pohjana mahdollisille tuleville, laajemmille tutkimuksille. Kyselytutkimuksen avulla saadaan selville vastuullisuuden tämän hetken menestystekijöitä, kannustimia, ongelmia, ja yrityksen pääsevät myös ääneen ajatuksistaan asiaan liittyen. Rajallisista resursseista huolimatta tutkimus antaa hyvän kuvan vastuullisuuden yleisilasta maassamme ja nostaa esiin ongelmakohtia ja kehitysaiheita tulevia tutkimuksia ajatellen. Lisäksi tutkimuksen jälkeen pystytään suorittamaan vertailua nykypäivän ja Panapanaan et al.:n kuvaileman 2000-luvun alun Suomen vastuullisten hankintojen tilaa.

Tutkimuksen aluksi käydään läpi tutkimuksen toteutukseen ja aineiston keruuseen liittyvät asiat. Tämän jälkeen tehdään katsaus tutkimukseen vastanneiden yritysten taustatietoihin ja arvioidaan saadun vastaajajoukon edustavuutta ottaen huomioon tutkimuksen tavoitteen vastauksista mahdollisimman erilaisista ja erikokoisista yrityksistä ympäri maata. Tämän jälkeen käydään ensin läpi nopeasti vastuullisuuden yleistä tilaa Suomessa ja siirrytään sitten varsinaisiin vastuullisiin hankintoihin. Niiden motiivit ja haasteet läpikäydään omissa osioissaan ja lopuksi tehdään pientä vertailua erilaisten vastanneiden yritysten välillä.

4.1. Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin sähköisenä kyselytutkimuksena hyödyntäen koulun Webropol-kyselyalustaa. Se kohdistettiin eri alojen hankintatoimen ammattilaisille ympäri Suomea tarkoituksena saada mahdollisimman laaja ja oikea kuva maamme

vastuullisten hankintojen nykytilasta. Aihe on yhä tärkeämpi globalisaation ja pitkälle Suomen rajojen ulkopuolelle ulottuvien hankintaketjujen takia, mutta sitä ei ole tutkittu kovinkaan laajasti maassamme viime vuosina. Pääsääntöisesti on keskitytty case-tyyppisiin tutkimuksiin, ja tämän lisäksi koulujen päättötöinä on tehty myös jonkin verran vastuullisiin hankintoihin liittyviä tutkimuksia, kuitenkin nämä ovat olleet yleensä sisällöltään melko suppeita.

Tutkimuksen toteuttaminen osui joulunalusajalle rajallisten aikaresurssien vuoksi, mikä aiheutti tutkimuksen toteuttamiseen käytännön haasteita. Koska tutkimuksen ei haluttu keskeytyvän pitkien juhlapyhien takia, eikä sen auki pitäminen juhlapyhinä ollut myöskään järkevää sen takia, että yritysten työntekijät eivät luonnollisesti ole tuolloin töissä, piti se ehtiä toteuttamaan kokonaisuudessaan ennen joulua. Tästä johtuen tutkimuksen suunnittelemiseen ja toteuttamiseen käytössä oleva aika oli rajallinen, minkä vuoksi tutkimuksen toteutuksessa päädyttiin tekemään muutamia kompromisseja liittyen tutkimusotoksen kokoon ja aineiston keruuseen. Nämä kompromissit toteutettiin kuitenkin niin, että ne eivät vaaranna työn luotettavuutta ja pätevyyttä, vaan ainoastaan vaikuttavat työn laajuuteen ja potentiaalisten vastausten määrään.

4.1.1. Kyselyn perusjoukko ja otanta

Kyselyllä haluttiin selvittää vastuullisten hankintojen tilaa maassamme, ja näin ollen mukaan valikoitiin yrityksiä kaikista maakunnista, eri kokoluokista ja eri aloilta. Otanta toteutettiin käyttämällä hyväksi Amadeus-tietokannan sisältämää informaatiota suomalaisista yrityksistä, niiden koosta, toimialoista ja sijainnista. Koska aiemmin mainitusti aika tutkimuksen toteuttamiseen oli rajallinen, itse sähköpostiosoitteet kerättiin yritysten nettisivuilta. Toisena vaihtoehtona olisi ollut soittaa Amadeus-tietokannasta poimittuja yrityksiä läpi sähköpostiosoitteiden keräämiseksi, mutta aikarajoituksen vuoksi tästä vaihtoehdosta luovuttiin. Mukaan valikoitui 300 yritystä, joilla oli tarvittavat sähköpostitiedot saatavilla nettisivuillaan, ja jotka edustivat mahdollisimman eri aloja, kokoluokkia ja sijaitivat eri puolella maataamme. Sähköpostiosoitteiden keräämistä jatkettiin niin kauan, että kaikki maakunnat olivat

edustettuina vähintään viiden yrityksen verran ja muutenkin otannassa pyrittiin keräämään mahdollisimman tasapuolisesti yrityksiä eri puolilta maata. Lopulta otoksesta tuli melko hyvä, sillä mukana olevat yritykset edustivat laajasti eri toimialoja ja kaikki maakunnat olivat kattavasti edustettuna otoksessa Ahvenanmaata lukuun ottamatta.

300 yrityksen otoskokoon päädyttiin sen ollessa tarpeeksi kattava tämän mittakaavan ja tyyppin tutkimuksen tarpeisiin. Koska tutkimuksen tarkoitus on enemmän kuvailla saatavaa dataa, kuin tehdä sille tilastollista analyysiä, ei otoskoon tarvitse olla niin suuri. Yrityksille suunnattujen kyselyiden heikon vastausprosentin takia otoksen ei kuitenkaan haluttu jäävän liian pieneksi, koska mitä enemmän vastauksia yrityksiltä saadaan, sitä laajempi ja parempi kuva vastuullisuuden tilasta voidaan muodostaa. Käsin tehtävä yhteystietojen kerääminen on hidasta ja työlästä, eikä näin ollen kovin isoa otosta ollut mahdollista ottaa tällä tiedonkeruutavalla ja rajallisen ajan puitteissa. 300 yrityksen otos nähtiin lopulta parhaaksi otoskooksi tämän työn maalien saavuttamisen ja olemassa olevien resurssien kannalta. Osoitetietojen keräämiseen kului lopulta kolme päivää. Eniten yrityksiä mukaan valikoitui Uudeltamaalta, mutta kaikki maakunnat olivat hyvin edustettuina otoksessa. Yritysten koot vaihtelivat laidasta laitaan aivan pienimpiä yrityksiä lukuun ottamatta, pienimmät mukaan valikoituneet yritykset työllistivät noin 15 henkeä.

Kysely lähetettiin yrityksissä hankintatoimen ammattilaisille, jotka tietävät yrityksensä hankintojen vastuullisuudesta niin teoriassa kuin käytännössä yleensä parhaiten. Suurin osa kyselyn vastaanottajista oli nimikkeeltään hankintajohtajia tai -päälliköitä, ostojohtajia tai -päälliköitä sekä tuotantojohtajia. Joissain pienemmissä yrityksissä ja erikoistapauksissa kysely lähetettiin suoraan yrityksen ylimmälle johtoportaalle, joka hoitaa näissä yrityksissä myös hankintaa päätehtäviensä ohella. Tärkeintä oli tavoittaa yrityksissä se henkilö, jolla olisi parhaat valmiudet vastata vastuullisia hankintoja koskeviin kysymyksiin.

4.1.2. Kyselylomakkeen toteutus ja mittareiden operationalisointi

Kyselylomake toteutettiin alusta alkaen itse, sillä vastaavanlaista kyselytutkimusta vastuullisista hankinnoista ei ole Suomessa aiemmin tehty. Kysely rakennettiin aiemman kirjallisuuden ja Panapanaan et al.:n tutkimuksen tulosten pohjalta tarkoituksena selvittää suomalaisten yritysten vastuullisten hankintojen nykytilaa ja sen muutoksia viimeisen noin kymmenen vuoden aikana. Kyselyn aluksi kerättiin taustatietoja yrityksestä, ja sen jälkeen kysyttiin muutamia kysymyksiä yrityksen vastuullisuudesta yleisesti. Tämän jälkeen selvitettiin ensin yrityksen vastuullisten hankintojen yleistilaa väittämien avulla, ja sitten motiiveja toimia vastuullisesti hankinnoissa. Sen jälkeen selvitettiin vielä itse vastuullisten hankintojen käytännön toteutusta ja haasteita väittämien avulla, ja lopuksi kyselyssä oli kolme avointa kysymystä tarkemman sanallisen informaation keräämiseksi tutkimuksen kaikista oleellisimmista asioista väittämien tuoman informaation rinnalle. Kysymykset asetettiin kuitenkin vapaaehtoisiksi, etteivät pakolliset kirjallista vastausta vaativat kysymykset pelottaisi ketään vastaajaa pois.

Tärkeimmät väittämät toteutettiin viisiportaisen Likert-asteikon muodossa, koska se koettiin tätä tutkimusta varten parhaaksi tavaksi saada helposti vertailtavaa yksinkertaista numeerista dataa, keskiarvoja ja prosenttiosuuksia. Motivaatio-osio puolestaan käsitti neljä eri vahvuista vastausvaihtoehtoa kuvaamaan vaikutusta motivaatioon. Muissa kysymyksissä vastausvaihtoehtojen määrä vaihteli kysymyksen luonteen mukana. Lopun kolme kysymystä olivat avonaisia ja täydensivät muun tutkimuksen sisältöä. Niiden tarkoituksena oli avata enemmän yritysten hankintaosaajien ajatuksia vastuullisten hankintojen tilasta omassa yrityksessään ja koko Suomessa. Kyselyä tehtäessä pohdittiin, suoritetaanko saadulle datalle myös syvempää tilastollista analyysiä. Saadun datan soveltuvuuden ja tilastollisen analyysin tarpeisiin nähden melko pienen vastausmäärän perustella päädyttiin syvempi tilastollinen analyysi jättämään tästä työstä pois.

4.1.3. Aineiston keruu

Tutkimukseen valikoiduille 300 yritykselle lähetettiin sähköpostiin linkki kyselyyn sekä saatekirje selittämään tutkimusta ja sen tärkeyttä. Kysely tavoitti kaikki kerätyt 300 sähköpostiosoitetta. Muutamasta osoitteesta tuli jälkikäteen ohjauspyyntö toiseen osoitteeseen, ja näiden yritysten kohdalla lähetettiin kysely uudelle henkilölle ja osoite muutettiin myös Webropoliin. Kysely oli auki 8.12.2014 - 23.12.2014 eli 15 päivää. Viikon kuluttua lähetettiin siihen mennessä vastaamattomille yrityksille ensimmäinen muistutus kyselystä ja toinen viikkoa myöhemmin. Kokonaisuudessaan kyselyyn tuli 69 vastausta kyselyn vastausprosentin ollessa näin tasan 23 %. Tavoitteena oli vähintään 20 % vastausprosentti, joten tavoite saavutettiin ja ylitettiin jonkin verran. Kysely jouduttiin pakottavien syiden takia järjestämään melko huonoon aikaan aivan joulunaluskiireiden aikaan, ja monet tavoitellut henkilöt olivat lomalla tai liian kiireisiä vastaamaan. Tilanteeseen nähden 23 % vastausprosenttia voi pitää kohtuullisen hyvänä.

Itse kyselystä saatu palaute oli yllättävän runsasta ja 90 % positiivista. Kyselyn aihetta pidettiin tärkeänä, ja monet osallistuivat näin ollen mielellään tutkimukseen. Vastaajille tarjottiin mahdollisuus saada raportti kyselyn tuloksista myöhemmin, ja yli puolet vastaajista olikin kiinnostunut saamaan raportin jälkikäteen. Aihe selvästi kiinnostaa suomalaisia hankintatoimen ammattilaisia ja tällaiselle kyselylle on ollut tarvetta. Lisäksi itse kyselyn rakenteesta tuli positiivista palautetta. Kyselyn pituus oli vastausten perusteella juuri sopiva ja kysymykset hyviä. Lopun avointen kysymysten vapaaehtoiseksi jättäminen nähtiin myös hyvänä asiana. Negatiivisen palautteen määrä jäi pieneksi.

4.1.4. Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Reliabiliteetti ja validiteetti ovat keskeiset tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä kuvaavat käsitteet. Tutkimus on reliaabeli silloin, kun sen tulkinta ei sisällä ristiriitoja ja siinä käytetyt tutkimusmenetelmät ja mittarit antavat luotettavan tuloksen. (Eskola & Suoranta 2008, 213. Mäntyneva, Heinonen & Wrangle 2008, 34–35). Kun tutkimus

toistettuna samoissa olosuhteissa kenen tahansa henkilön toteuttamana johtaisi samaan lopputulokseen, voidaan tutkimuksen reliabiliteetin nähdä olevan kunnossa. (Mäntyneva et al. 2008, 34–35). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetti mittaa kuitenkin enemmänkin tutkijan omia toimenpiteitä ja valintoja koskien aineiston keräämistä ja analysointia kuin tutkimuksen toistamismahdollisuutta täysin samoin tuloksin. Tämä johtuu mitattavien asioiden ja ympäristön muuttuvasta luonteesta. Tutkimuksen kohteet, tutkittavien mielipiteet ja tutkimusedellytykset muuttuvat ajan kuluessa, ja näin ollen tutkimuksen toteuttaminen täsmälleen samanlaisena ei usein ole mahdollista. (Koskinen 2005, 258).

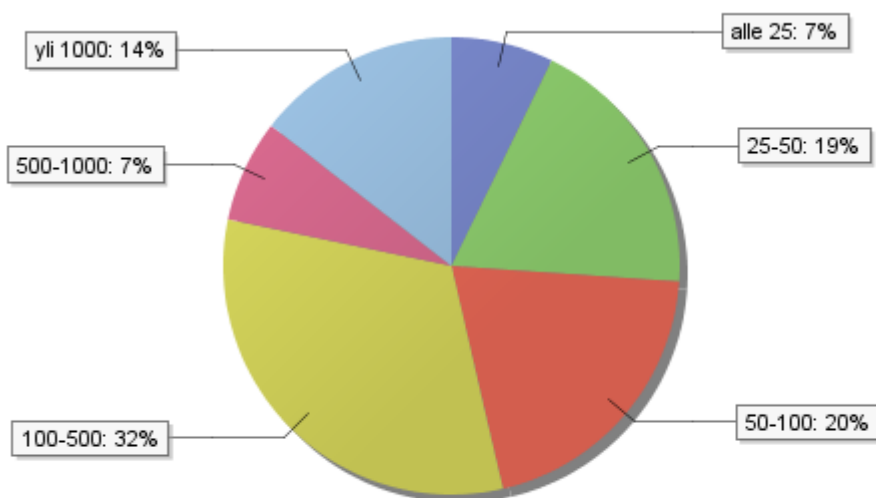
Validiteetti puolestaan tarkoittaa tutkimuksen ja siinä käytetyn tutkimusmenetelmän kykyä mitata niitä asioita joita niillä halutaan mitata. (Mäntyneva et al. 2008, 34–35). Eskola et al. (2008) määrittävät validiteetin muodostuvan kahdesta osasta, sisäisestä ja ulkoisesta validiteetista. Sisäinen validiteetti viittaa tutkijan logiikan oikeellisuuteen ja riidattomuuteen tutkimusta tehtäessä. Ulkoinen validiteetti puolestaan liittyy tutkimuksen tulosten siirrettävyyteen eli universaalisuuteen. Ulkoinen validiteetti on sitä vahvempi, mitä suurempaan populaatioon ja useampaan tilanteeseen se voidaan yleistää.

Tässä tutkimuksessa hyvään reliabiliteettiin ja validiteettiin pyrittiin selkeällä ja kattavalla otannalla. Lisäksi tutkimukseen suhtauduttiin mahdollisimman objektiivisesti ilman ennako-olettamuksia. Otantakoko asetettiin tarpeeksi suureksi, jotta tuloksista voitaisiin yleistää edes jollain asteella maamme yritysten vastuullisten hankintojen tilaa. 69 yrityksen vastausjoukko on kuitenkin suhteessa niin pieni maamme todelliseen yritysten määrään, että laajamittaista yleistettävyyttä ei näin pienestä määrästä vastauksia voi tehdä. Otantaan otettiin mukaan mahdollisimman tasapuolisesti yrityksiä eri kokoluokista, eri toimialoilta ja kaikista maakunnista. Näin saatu tulos kuvastaa hyvin maamme yritysten vastuullisten hankintojen yleistilaa sen sisältäessä kaiken tyyppisiä ja kokoisia yrityksiä eri puolelta Suomea. Otoksoon laajuuden takia kyselytutkimus oli luotettavin ja nopein keino selvittää yritysten vastuullisten hankintojen tilaa. Webropol valikoitui helppoutensa ja selkeytensä ansiosta sen ollessa luotettava ja paljon käytetty alusta kyselytutkimuksiin. Itse

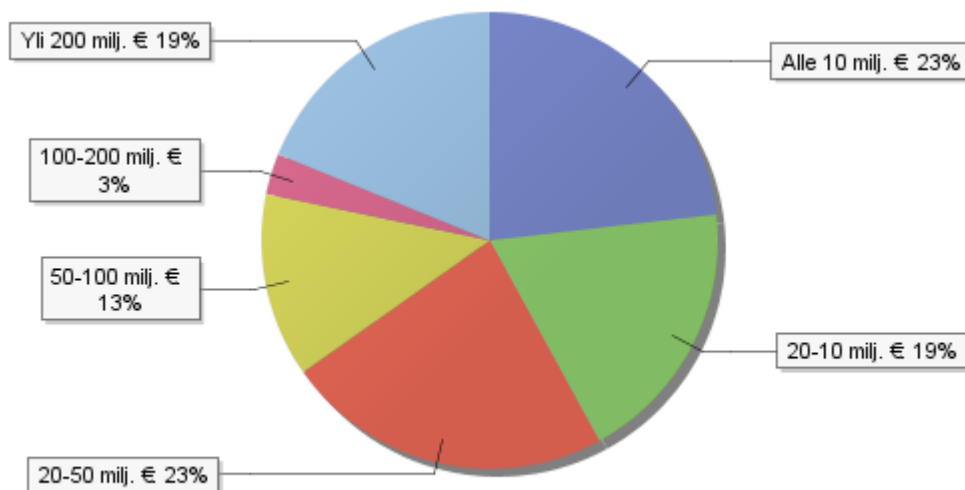
kysymykset ja väitteet pyrittiin muotoilemaan niin, että ne ovat vastaajalle selkeitä ja yksiselitteisiä sekä mittaavat juuri haluttuja asioita.

4.2. Kyselyn taustatiedot

Kyselyyn saatiin vastauksia melko kattavasti eri kokoluokan yrityksistä. Eniten vastauksia tuli keskisuurilta ja suurilta yrityksiltä, mutta myös henkilöstömäärältään pienet yritykset olivat hyvin edustettuina 26 % osuudellaan. 32 % vastanneista yrityksistä työllistää 100–500 henkilöä ja toiseksi eniten vastaajien joukossa oli 50-100 henkilön yrityksiä, 20 %. Liikevaihdolla mitattuna vastanneet yritykset ovat jakautuneet vieläkin tasaisemmin eri kokoluokkiin. Jostain syystä 100 - 200 milj. euron vuosittaisen liikevaihdon yritykset olivat muita kokoluokkia selvästi vähemmän edustettuna. Kokonaisuutena erikokoiset yritykset olivat kuitenkin hyvin edustettuna, mikä lisää tutkimuksen pätevyyttä ja yleistettävyyttä.



Kuvio 5: Henkilökunnan määrä yrityksissä

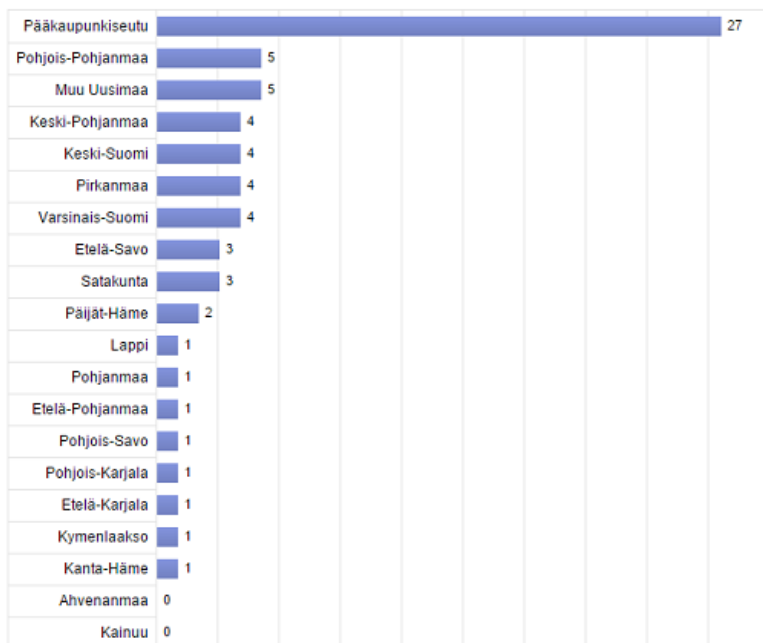


Kuvio 6: Liikevaihdon määrä yrityksissä milj. €

Kyselyssä tutkittiin myös, miltä toimialalta vastanneet yritykset ovat. Ennakkoon määritellyjä toimialoja oli 16 kappaletta, ja sen lisäksi oli valittavana jokin muu-vaihtoehto. Eniten yrityksiä, 39,13 %, ilmoittikin toimialakseen jonkin muun kuin mitä oli vaihtoehtoina. Toiseksi eniten saatiin vastauksia tukku- ja vähittäiskaupasta, 18,84 %, ja kolmanneksi eniten metalliteollisuudesta, 17,39 %. Näiden jälkeen vastauksia tuli eniten elintarvikkeiden- ja juomien valmistajilta 7,25 % sekä sahatavaran, puu-, paperi- ja kartonkituotteiden valmistajilta 4,35 %. Lisäksi vastauksia saatiin huonekalujen valmistajilta, kumi- ja muovituotteiden valmistajilta, majoitus- ja ravitsemustoiminnan harjoittajilta, sähkö-, kaasu- ja lämpöhuollossa sekä jäähdytysliiketoiminnassa toimivilta yrityksiltä, sekä sähkölaitteiden ja elektronisten tuotteiden valmistajilta. Valitettavasti useammilta toimialoilta ei saatu ollenkaan vastauksia. Mahdollinen syy tälle on se, että monet näistä toimialoista ovat palvelukeskeisiä, eikä hankinta ole niin isossa roolissa, kuin tavaroita valmistavissa yrityksissä. Hankintakyselyyn vastaaminen on voinut olla liian haasteellista, tai sen ei ole katsottu koskettavan yritystä tarpeeksi.

Vastauksia saatiin lähes kaikista maakunnista. Ainoastaan Ahvenanmaalta ja Kainuusta ei tullut yhtään vastausta kyselyyn. Lähes puolet eli 32 vastanneista yrityksistä ilmoitti kotipaikakseen pääkaupunkiseudun tai muun Uudenmaan, mikä selittyy sillä, että varsinkin monet suuret yritykset pitävät pääkonttoreitaan

pääkaupunkiseudulla. Tämän jälkeen eniten vastauksia saatiin Pohjois-Pohjanmaalta, 5, Varsinais-Suomesta, Keski-Pohjanmaalta, Keski-Suomesta ja Pirkanmaalta, kaikista 4 sekä Satakunnasta ja Etelä-Savosta, 3. Muista maakunnista saatiin 2 tai 1 vastausta.



Kuvio 7: Yritysten kotipaikat

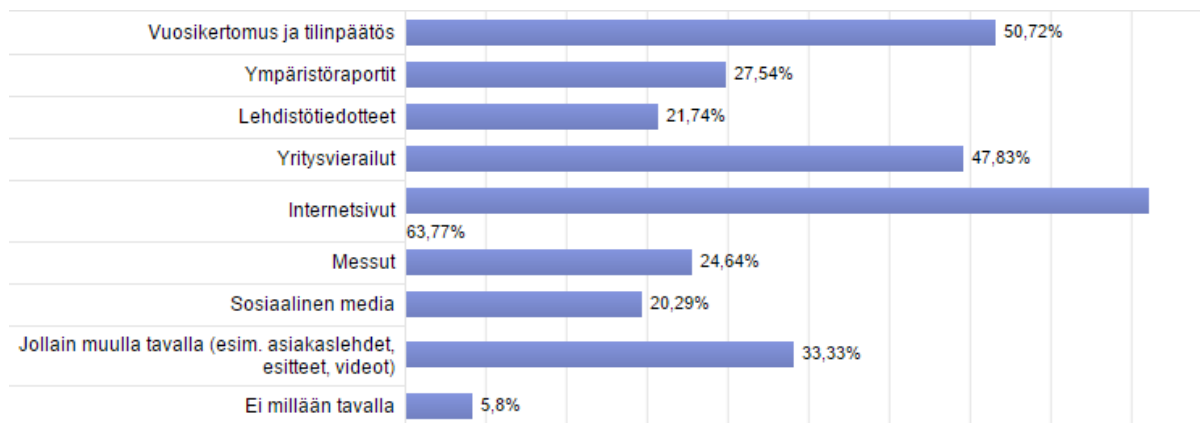
Nuorin kyselyyn vastanneista yrityksistä on perustettu vuonna 2011 ja vanhin 1800-luvun puolessavälissä. Alle 10-vuotiaita nuoria yrityksiä on 6 kappaletta vastanneiden joukossa, 10 - 25 vuotiaita yrityksiä 12 kappaletta, 26 – 50 vuotiaita yrityksiä 23 kappaletta ja yli 50 vuotta vanhoja yrityksiä loput 28 yritystä. Kokonaisuudessaan yrityksen koon, toimialan, kotipaikan ja iän perusteella on saatu melko hyvä ja monipuolinen vastausjoukko, joka edustaa kattavasti maamme erilaisia yritystoiminnan muotoja. Seuraavissa osioissa lähdetään purkamaan itse kyselyn tuloksia aloittaen ensin yrityksen yleisestä vastuullisuudesta ja sen jälkeen läpikäydään vastuullisten hankintojen eri osa-alueita tehdyn kyselyn mukaisessa järjestyksessä.

4.3. Yritysten vastuullisuus

Kyselyn perusteella suomalaiset yritykset kokevat vastuullisuuden tärkeänä asiana. Jopa 94,2 % yrityksistä mieltää sen joko erittäin tärkeäksi tai tärkeäksi oman yrityksensä toiminnassa. Loput 5,8 % pitää vastuullisuutta jonkin verran tärkeänä. Yhtään "ei tärkeää" -vastausta ei tullut koko kyselyyn, mikä kuvastaa vastuullisuuden tärkeyttä nykypäivän liiketoiminnassa ja vahvistaa aiempien tutkimusten sekä kirjallisuuden huomioita asiasta. Itse käytännön vastuullisuuteen panostaminen ei kuitenkaan ole aivan yhtä korkealla tasolla. 68,2 % ilmoitti panostavansa vastuullisuuteen joko erittäin paljon tai paljon. Jopa 28,99 % ilmoitti kuitenkin panostavansa vain jonkin verran vastuullisuuteen ja 2,9 % ainoastaan vähän.

Suuri osa yrityksistä aikoo kuitenkin panostaa tulevaisuudessa enemmän vastuullisuuteen toiminnassaan. 95,7 % yrityksistä aikoo painostaa vastuullisuuteen enemmän tulevaisuudessa - näistä 30,4 % jo aivan lähitulevaisuudessa ja loput 65,2 % pitkällä aikavälillä. Vain 4,4 % ei aio lisätä panostaan vastuullisuuteen tulevaisuudessa. Vastuullisuuden parantaminen nähdään siis selvästi tärkeänä ja tavoiteltavana asiana yrityksissä, ja nekin yritykset, jotka vielä painostavat vain jonkin verran vastuullisuuteensa, aikovat parantaa asian suhteen tulevaisuudessa.

Vastuullisuuden raportointi sidosryhmille vaihtelee yritysten välillä. Reilu puolet, 56,5 % raportoi jo tällä hetkellä vastuullisuudestaan jossain muodossa eri sidosryhmille. Lisäksi 36,2 % aikoo tulevaisuudessa raportoida vastuullisuudestaan. Ainoastaan 7,3 % ei raportoi tai suunnittele raportoivansa vastuullisuudestaan edes tulevaisuudessa. Suosituimpia tapoja viestiä vastuullisuudesta ovat internet-sivut, vuosikertomus ja tilinpäätös sekä yritysvierailut. Myös muut tavat viestiä ovat suosittuja. Sosiaalisen median osuus on kuitenkin ehkä yllättävänkin pieni ottaen huomioon sen merkittävyyden nykypäivänä, vain 20,3 % hyödyntää sitä vastuullisuutensa viestinnässä sidosryhmille.



Kuvio 8: Vastuullisuuden raportointi

4.4. Vastuulliset hankinnat

Ensimmäinen varsinainen vastuullisia hankintoja kartoittanut osio sisälsi kysymyksiä vastuullisten hankintojen merkityksestä ja strategisista aspekteista sekä lisäksi vastuullisten hankintojen kehityksestä Suomessa ja suomalaisissa yrityksissä. Itse termi vastuullinen hankinta on suurimmalle osalle yrityksistä selkeä. Ainoastaan kolme yritystä ilmoitti, että ei täysin ymmärrä termin merkitystä. Lisäksi 7 yritystä ei osannut tai halunnut sanoa kantaansa asiaan. Loput 59 yritystä uskoivat ymmärtävänsä termin sisällön hyvin tai erinomaisesti. Itse vastuullisuuden sisällön ymmärtämisessä on avointen kysymysten perusteella kuitenkin joillain yrityksillä ongelmia. Monille on epäselvää, mistä kaikesta he ovat vastuussa ja mitä kaikkea pitää ottaa huomioon vastuullisessa toiminnassa. Yritykset myös mainitsivat joillain kehitysmaiden kumppaneillaan olevan ongelmia ymmärtää termiä vastuullisuus, mukaan lukien sen sisältöä, mikä käy yhteen aiemman kirjallisuuden huomioiden kanssa. Myös kuluttajien ymmärrys vastuullisuuden todellisesta merkityksestä on joidenkin yritysten mukaan huono, ja nämä arvostelevat yritysten toimintaa joskus väärin vajavaisen tietopohjansa takia.

Yritykset uskovat hankintojensa olevan pääsääntöisesti hyvällä tai korkealla tasolla, ja niillä on usein selkeä visio siitä, millaista onnistunut vastuullinen hankinta on. Ainoastaan yksi yritys vastasi, että ei usko hankintojensa olevan kovinkaan

vastuullista. 57 yritystä piti hankintojaan vastuullisena, ja 11 ei osannut tai halunnut sanoa kantaansa asiaan. 50 yrityksellä oli selkeä tai melko selkeä näkemys siitä, millaista on onnistunut vastuullinen hankinta. Kuitenkin tässä oli havaittavissa jo enemmän hajontaa. 5 yrityksellä on jonkinlaisia vaikeuksia luoda selkeää visiota vastuullisista hankinnoista, ja 14 vastasi, ettei osaa sanoa asiaan kunnollista mielipidettä.



Kuvio 9: Hankintojen vastuullisuus

Varsinainen vastuullisten hankintojen toteutus sekä niiden sitouttaminen visioon ja strategiaan näyttää olevan vaihtelevalla tasolla suomalaisissa yrityksissä. Noin 58 % yrityksistä pitää vastuullisia hankintojaan hyvin tai melko hyvin organisoituina. Kuitenkin jopa 14,5 % ei ole mielestään onnistunut tekemään vastuullisista hankinnoistaan organisoitua. Lisäksi jopa 27 % ei osannut sanoa kantaansa asiaan. Vastuullisten hankintojen organisointi ja visioon sitouttaminen ei siis näytä helpolta läheskään kaikkien yritysten mielestä, vaan siinä näyttäisi olevan monilla vielä parannettavaa. Vastuulliset hankinnat ja strategia ovat kuitenkin yli 75 % yrityksistä hyvin yhteydessä toisiinsa ja tukevat toisiaan. Vain alle 6 % yrityksistä ei ollut

onnistunut yhdistämään vastuullisia hankintojaan ja strategiaansa toisiinsa. Kuitenkin mielipiteettömien osuus oli tässäkin melko iso; noin 19 % ei osannut sanoa kantaansa asiaan.



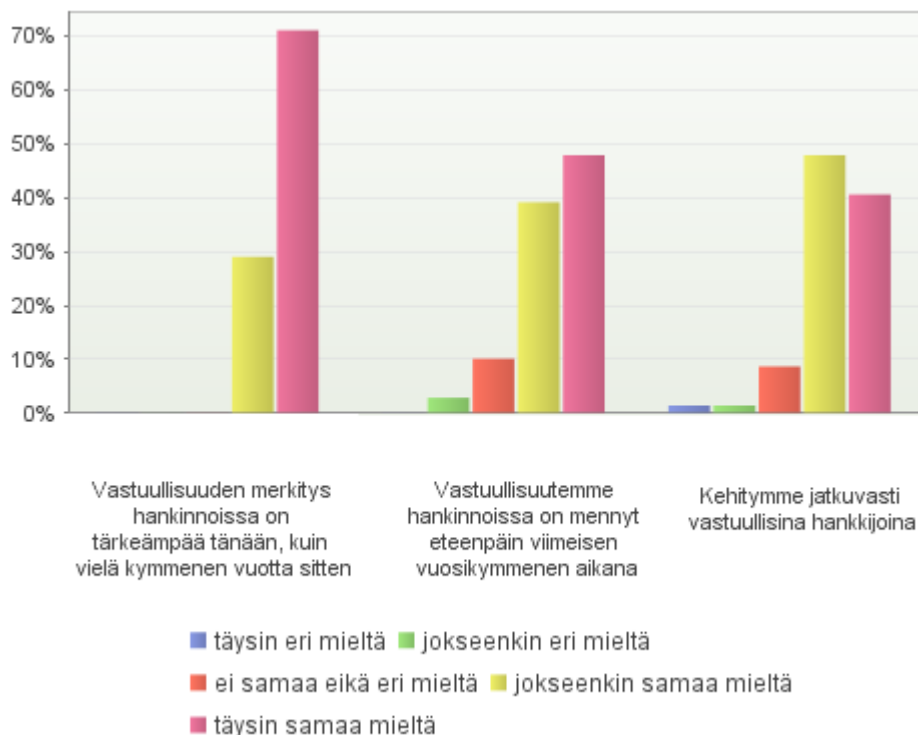
Kuvio 10: Kuinka organisoitua vastuulliset hankinnat ovat yrityksissä

Erialaisten standardien, kuten esimerkiksi ISO 1400:n tai SA 8000:n, käyttö vaihtelee vielä tänä päivänä yrityksissä melko paljon. Kuitenkin lähes 58 % yrityksistä hyödyntää niitä tehokkaasti tai melko tehokkaasti hankinnoissaan. Yli 23 % oli kuitenkin jokseenkin tai täysin eri mieltä siitä, että käyttävät standardeja tehokkaasti hankintojensa tukena. Loput noin 19 % eivät osanneet sanoa kantaansa. Lopun avoimessa kysymyksessä nousi esille joidenkin yritysten vaikeus ymmärtää eri standardeja ja standardien osittain päällekkäisyys. Myös aiemman kirjallisuuden esiin nostama hankintaketjun kehitysmaiden jäsenten huono ymmärrys standardeista ja niiden sisällöstä mainittiin ongelmaksi useaan otteeseen. Vastuullisten hankintojen tuottamista hyödyistä ollaan myös vaihtelevaa mieltä. Vain 7,3 % oli täysin samaa mieltä siitä, että ovat saavuttaneet kilpailuetua ja/tai muita hyötyjä hankkimalla vastuullisesti. 39 % oli kuitenkin lisäksi jokseenkin samaa mieltä asiasta. Reilut 20 % puolestaan ei nähnyt vastuullisten hankintojen johtaneen kilpailuedun saavuttamiseen.

Lisäksi jopa yli 33 % ei osannut vastata kysymykseen, mikä viittaa siihen, että vastuullisten hankintojen ja yrityksen saavuttaman kilpailuedun ja muiden hyötyjen syy-seuraus-suhde voi olla edelleen hankala määritettävä yrityksille.

Vastuullisten hankintojen kehitys viimeisen kymmenen vuoden aikana näyttää kuitenkin selvältä yritysten mielestä. Kaikki yritykset olivat täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että vastuullisten hankintojen merkitys on kasvanut viimeisen kymmenen vuoden kuluessa. Lisäksi noin 87 % yrityksistä ilmoitti vastuullisten hankintojensa menneen eteenpäin kyseisenä aikana; näistä lähes 48 % oli asiasta täysin samaa mieltä ja 39 % jokseenkin samaa mieltä. Vain noin 3 % oli eri mieltä asiasta. Näistä eräs yritys kertoi lopun avoimessa kysymyksessä oman vastuullisuutensa menneen takapakkia yritysjohtossa tapahtuneiden muutosten takia. Vastuullisuus oli aiemmin yrityksessä tärkeällä sijalla, mutta uuden yritysjohton intressit puolestaan ovat täysin muualla. Toinen yritys taas kertoi vastuullisuuden menneen takapakkia, kun yrityksen keskitetty ja strateginen hankinta hajautettiin osiin ja monissa yrityksen osastoissa palattiin yksittäiseen osteluun strategisen ja vastuullisen hankinnan sijaan.

Monet yritykset ovat myös sitä mieltä, että kehittyvät jatkuvasti vastuullisina hankkijoina. Yli 90 % yrityksistä oli asiasta samaa tai jokseenkin samaa mieltä, ja vain 3 % ei nähnyt kehitystä tapahtuvan. Muiden yritysten vastuullisten hankintojen korkealaatuisuudesta ei kaikilla yrityksillä kuitenkaan tuntunut olevan kunnollista tuntumaa. Jopa 43,5 % ei osannut sanoa kantaansa asiaan, ja toiset 43,5 % olivat asiasta jokseenkin samaa mieltä. Vain 5,8 % oli varmoja siitä, että hankinnat ovat Suomessa yleisesti korkealla tasolla, ja 7,35 % puolestaan oli asiasta jokseenkin eri mieltä eli epäili hankintojen vastuullisuudessa olevan puutteita. Iso kannattomien ja varovaisesti positiivisten osuus voi viitata siihen, että yrityksillä ei ole ollut kattavien vastuullisten hankintojen tutkimusten puuttuessa saatavilla reaaliaikaista ja luotettavaa tietoa asiasta, joten mielipide on pitänyt perustaa omaan tuntumaan aiheesta. Tämä vahvistaa tämän tutkimuksen merkitystä vastuullisuuden yleistilan kartoittajana ja vastaavanlaisten laajempien tutkimusten kannustimena, jotta jatkossa yrityksillä olisi saatavilla parempaa tietoa suomalaisten yritysten hankintojen vastuullisuudesta.



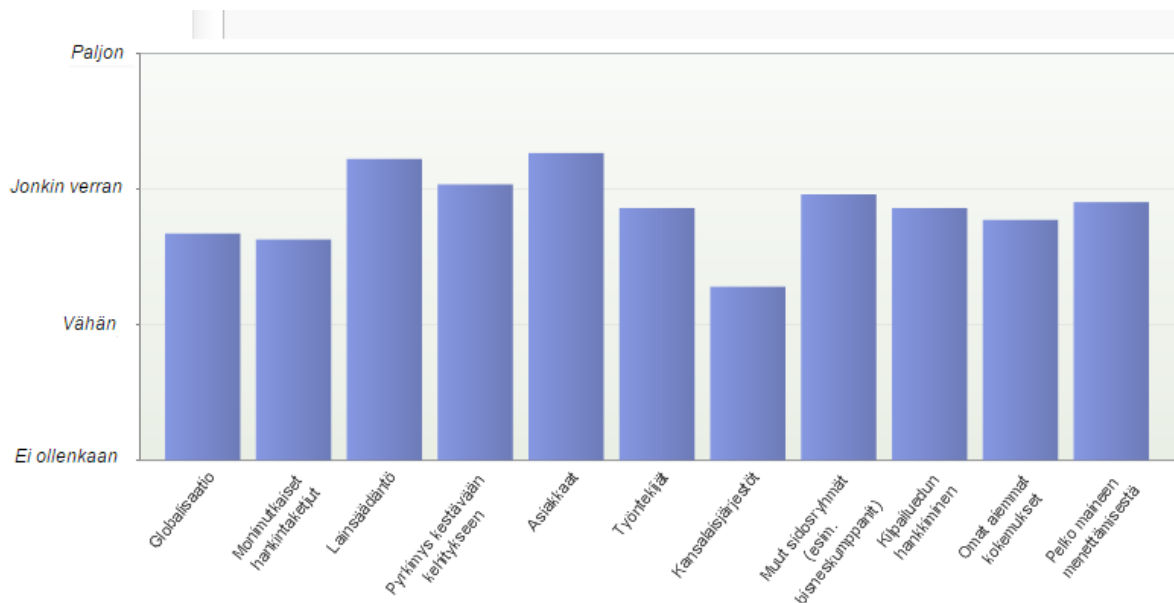
Kuvio 11: Vastuullisten hankintojen kehitys

Kyselyssä oli myös avoin kysymys, joka käsitteli vastuullisten hankintojen kehitystä. Yrityksiltä kysyttiin, onko hankinta niiden mielestä mennyt eteenpäin viimeisen vuosikymmenen aikana, ja jos on, niin miten. Pääsääntöisesti kaikki vastasivat kehitystä tapahtuneen, monet tosin mainitsivat kehityksen olevan yhä melko hidasta ja pienin askelin etenevää. Lisäksi monet mainitsivat isompaa kehitystä tapahtuneen varsinkin suuren kokoluokan yrityksissä ja erityisesti ympäristöasioiden saralla. Merkittävimpänä edistysaskeleena vastausten perusteella voisi pitää hankintaketjujen läpinäkyvyyden lisääntymistä. Jäljitettävyyys ja maahantuojien vastuullisen informaation jakaminen on parantunut, yhä useammin saa tietää suoraan tavaran alkuperän ja sen tuottamisessa noudatetut standardit. Toinen paljon mainittu asia on kuluttajien tietoisuuden lisääntyminen ja vastuullisuuden näkyminen yhä enemmän sosiaalisessa ja perinteisissä medioissa. Yritykset tiedostavat olevansa ihmisten, muiden sidosryhmien ja median jatkuvan tarkkailun alaisena, minkä seurauksena yritysten on kiinnitettävä entistä enemmän huomiota vastuullisuuteen toiminnassaan, mukaan lukien hankinnat. Brändiriski on niin suuri pitkissä hankintaketjuissa, että yritykset tahtovat pienentää sitä toimimalla vastuullisesti ja selvittämällä hankintaketjunsä tuotteiden alkuperän.

4.5. Vastuullisten hankintojen motiivit

Seuraavassa kyselyn osiossa pyrittiin kartoittamaan suomalaisten yritysten motiiveja ja kannustimia hankkia vastuullisesti tänä päivänä. Vaihtoehdot kyselyyn muodostettiin Panapanaan et al.:n löydösten sekä aiemman kirjallisuuden perusteella. Panapanaan et al. olivat esittäneet vuonna 2003 suomalaisten yritysten silloisiksi yleisimmiksi motiiveiksi globalisaation, sidosryhmät mukaan lukien sääntelyelimet, teollisuuden järjestöt ja työntekijät, pyrkimyksen kestävään kehitykseen sekä muut motiivit. Kyselyn tulosten perusteella näyttäisi siltä, että asiakkaiden merkitys on kasvanut huomasti viimeisen kymmenen vuoden aikana. Kun Panapanaan et al. totesivat asiakkaiden merkityksen olevan melko pieni, nykypäivän suomalaiset yritykset nostavat asiakkaat merkittävimmäksi syyksi hankkia vastuullisesti. Sosiaalisen median valtakausi ja asiakkaiden valveutuminen vaatimaan vastuullista toimintaa ovat todennäköisiä syitä asiakkaiden merkityksen kasvulle vastuullisten hankintojen motiivina. Myös pelko maineen menettämisestä esimerkiksi hankintaketjussa paljastuvan epäeettisen toiminnan takia nousi melko yleiseksi syyksi hankkia vastuullisesti. Tämänkin takana lienee asiakkaiden valveutuminen vaatimaan oikeuksiaan enemmän, ja erityisesti sosiaalisessa mediassa käden käänteessä tapahtuva omien huonojen asiakaskokemusten levittäminen yrityksestä koko maan tietoon.

Lainsäädäntö motiivina on kuitenkin pitänyt tiukasti paikkansa toiseksi merkittävimpänä motiivina hankkia vastuullisesti. Sääntelyelimet on mainittu aiemmassa kirjallisuudessa usein tärkeimpänä motiivina, ja Panapanaan et al. painotti myös lainsäädännön ja sääntelyelinten merkitystä vastuullisten hankintojen motiivina. Yritysten on nykypäivänä yksinkertaisesti pakko toimia melko vastuullisesti lainsäädännön vaatiessa sitä. Myös pyrkimys kestävään kehitykseen näyttää yhä olevan merkittävä syy hankkia vastuullisesti. Se nousi kolmanneksi merkittävimmäksi syyksi, mutta huomioitavaa on, että se ei kuitenkaan ole noussut kymmenen vuoden aikana kovinkaan paljon merkittävämpään rooliin, vaikka kestävä kehitys itsessään on muodostunut samassa ajassa yhä merkittävämmäksi asiaksi yritysmaailmassa.



Kuvio 12: Vastuullisten hankintojen motiivit, vastausten keskiarvot.

Merkittävää on se, että globalisaation ja hankintaketjujen monimutkaisuuden vaikutus vastuullisiin hankintoihin jäi yllättävän pieneksi, kun Panapanaan et al. listasivat reilut kymmenen vuotta aiemmin globalisaation tärkeimmäksi motiiviksi toimia vastuullisesti. Tätä voi selittää se, että globalisaatio ja monimutkaiset hankintaketjut ovat nykypäivänä niin itsestään selviä asioita, että niitä ei enää pidetä aina erityisinä motivaation lähteinä toisin kuin kymmenen vuotta sitten, jolloin ne olivat vielä verrattain uusi asia monille yrityksille. Esimerkiksi Bacallan (2000) ja Dyllick & Hockerts (2002) puhuivat jo 2000-luvun alkupuolella siitä, miten vastuullisuus, globalisaatio ja monimutkaiset hankintaketjut ovat monille yrityksille itsestään selviä asioita. Sidosryhmien merkitys sen sijaan näyttäisi kasvaneen entisestään. Aiemmin työntekijät olivat lainsäätäjien ohella merkittävin vastuullisiin hankintoihin kannustava ryhmä, mutta nyt myös muiden sidosryhmien, kuten bisneskumppaneiden ja asiakkaiden rooli motivaation lähteenä on kasvanut selvästi. Kansalaisjärjestöt sen sijaan eivät näytä vaikuttavan erityisesti yritysten motivaatioon; ne saivat alimman keskiarvon kaikista motiivivaihtoehdoista kyselyssä. Tämä on ristiriidassa aiemman kirjallisuuden kanssa, sillä monet tutkimukset ovat painottaneet kansalaisjärjestöjen merkitystä kannustimena vastuullisille hankinnoille. Mont & Leiren (2009) tutkimus paljasti myös vastoin tämän tutkimuksen tuloksia kansalaisjärjestöjen olevan yksi merkittävimmistä kannustimista naapurimaassamme Ruotsissa.

Kilpailuedun hankkiminen ja aiemmat omat kokemukset saivat myös melko hyvän keskiarvon kyselyssä päihittäen esimerkiksi Panapanaan et al.:n merkittäviksi nostamat globalisaation ja monimutkaiset hankintaketjut. Kilpailuedun kohdalla on kuitenkin huomioitava, että kyselyn edellisessä osiossa vain 7,3 % vastanneista ilmoitti olevansa täysin samaa mieltä siitä, että on saavuttanut kilpailuetua vastuullisesti hankkimalla, ja peräti 33 % ei osannut antaa vastausta kysymykseen. Yritykset siis näyttäisivät motivaatiokyselyn perusteella tavoittelevan kilpailuetua vastuullisesti hankkimalla, mutta toisaalta eivät kuitenkaan osaa aina sanoa, ovatko varmasti saavuttaneet sitä nimenomaan vastuullisten hankintojen avulla.

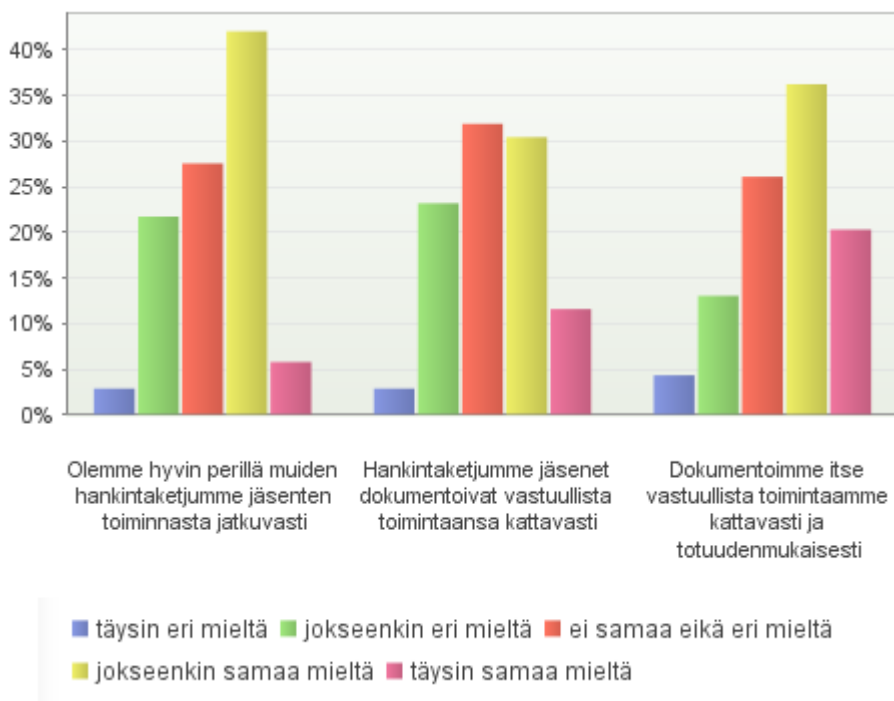
4.6. Vastuullisten hankintojen toteutus ja haasteet

Viimeinen osio käsitteli itse vastuullisten hankintojen toteutusta ja sen haasteita. Kysyttäessä yrityksiltä, pitävätkö ne vastuullista hankintaansa korkeatasoisena, yli 68 % yrityksistä oli asiasta täysin tai jokseenkin samaa mieltä, ja vain reilut 7 % ei pitänyt hankintaansa kovinkaan korkeatasoisena. 25 % ei osannut sanoa kantaansa asiaan, mikä voi selittyä sillä, että omaa vastuullista hankintaa ei aina dokumentoida ja monitoroida tarpeeksi, jotta siitä voitaisiin sanoa, kuinka onnistunutta se loppupeleissä on.

Hankintaketjun jäsenet eivät kyselyn perusteella vielä tänäkään päivänä ole täysin selvillä hankintaketjunsä jäsenten toimista jatkuvasti. Vain 5,8 % ilmoitti olevansa samaa mieltä siitä, että on koko ajan hyvin perillä muiden hankintaketjunsä jäsenten toimista. Yli 42 % oli kuitenkin jokseenkin samaa mieltä, eli heillä on mielestään melko hyvät ja ajantasaiset tiedot hankintaketjustaan ja sen jäsenistä. Kuitenkin jopa melkein 25 % yrityksistä vastasi olevansa jokseenkin tai täysin eri mieltä asiasta; monilla yrityksillä hankintaketjun informaationkulussa ja monitoroinnissa on siis mitä ilmeisimmin edelleen olemassa vaikeuksia. Kyselyn lopussa olleessa avoimessa kysymyksessä erittäin lukuisat yritykset mainitsivat mielestään monimutkaiset hankintaketjut ja niiden hallinnan vastuullisten hankintojen suurimmaksi haasteeksi. Puutteellinen lainsäädäntö ja dokumentointi kehitysmaissa, iso fyysinen etäisyys

hankintaketjun jäseniin, monihaaraiset hankintaketjut vaihtelevine toimittajineen ja lopullisen toimittajan selvittäminen olivat useasti mainittuja ongelmia jotka tukivat pääsääntöisesti aiemman kirjallisuuden havaintoja.

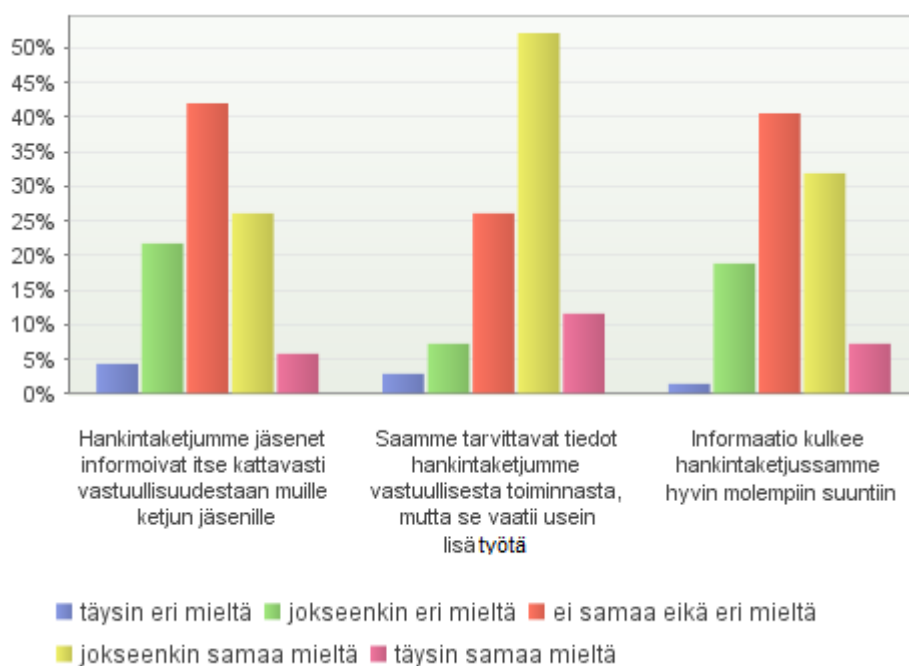
Yrityksistä reilut 56 % piti omaa vastuullisuuden dokumentointiaan täysin tai jokseenkin kattavana ja totuudenmukaisena. Reilut 17 % näki taas omassa dokumentoinnissaan jonkinasteisia puutteita. Hankintaketjun jäsenten dokumentoinnissa nähtiin enemmän puutteita, 26 % vastanneista oli täysin tai jokseenkin eri mieltä siitä, että hankintaketjun jäsenten vastuullisten hankintojen dokumentointi on riittävää, ja vain 42 % piti sitä jokseenkin tai täysin riittävänä. Molemmissa kysymyksissä kannattomien osuus jäi taas suureksi, mikä voi viitata siihen, että dokumentoinnin riittävyden ja totuudenmukaisuuden arviointi näyttää tuottavan monille ongelmia edelleen.



Kuvio 13: Hankintaketjun jäsenet ja dokumentointi

Hankintaketjun informaationkulun tilan määrittäminen tuntuu olevan vaikea tehtävä yrityksille edelleen. Kysyttäessä, kulkeeko informaatio hyvin molempiin suuntiin, jopa

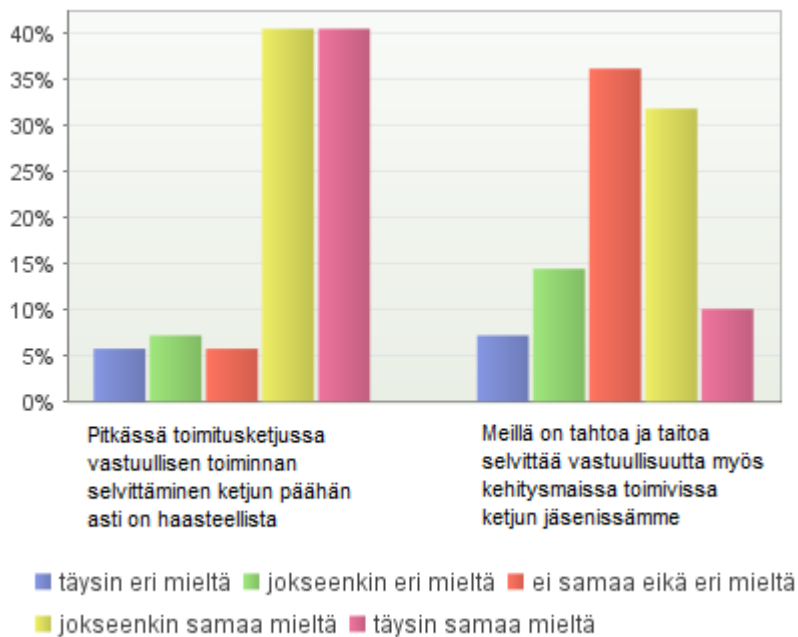
41 % ei osannut vastata kysymykseen. Samoin hankintaketjun jäseniltä saatavan tiedon oikeudesta ja kattavuudesta ei osannut 42 % sanoa varmasti mielipidettään. Lisäksi vain 7,25 % ja 5,8 % vastasi näihin kysymyksiin olevansa asiasta täysin samaa mieltä. 20 % uskoi hankintaketjun informaatiovirran olevan puutteellista, ja 26 % ei pitänyt hankintaketjuna jäsenten omatoimista informaationjakamista riittävänä. 32 % yrityksistä oli kuitenkin jokseenkin samaa mieltä molemman suuntaisen informaationkulun toimivuudesta, ja 26 % jokseenkin samaa mieltä siitä, että saa hankintakumppaneiltaan hyvin informaatiota automaattisesti. Yli 63 % kuitenkin oli sitä mieltä, että riittävän informaation saamiseksi heidän pitää itse tehdä lisäselvityksiä hankintaketjuna sisällä. Reilut 10 % oli puolestaan asiasta täysin tai jokseenkin eri mieltä mielipiteettömien osuuden kasvaessa tässäkin yli 25 %. Kyselyn perusteella näyttäisi, että informaatiokulussa yritysten välillä on edelleen ongelmia, eivätkä yritykset luota täysin saamaansa informaatioon. Tätä näkemystä vahvisti myös lopun avoin kysymys vastuullisten hankintojen haasteista, jossa useat yritykset mainitsivat isoksi ongelmaksi hankintaketjusta saadun tiedon luotettavuuden varmistamisen. Informaation saaminen näyttäisi olevan usein työlästä ja vaativan lisätyötä yrityksiltä; automaattinen tiedonkulku ei siis ilmeisesti monessa hankintaketjussa toimi kovinkaan hyvin tai sitä ei ole ollenkaan.



Kuvio 14: Hankintaketjun informaationkulku

Jopa 66 % yrityksistä ilmoitti olevansa täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että luottaa länsimaisiin hankintaketjun jäseniinsä helpommin ilman todisteita johtuen maiden valmiiksi korkeasta moraalitasosta ja tiukasta lainsäädännöstä. Vain noin 13 % oli asiasta täysin tai jokseenkin eri mieltä. Luotto länsimaisiin kumppaneihin on siis yrityksillä korkealla tasolla. Lähes 90 % yrityksistä kuitenkin ilmoitti uskaltavansa pyytää lisätietoja hankintaketjunsä jäseniltä, mikäli ei saa riittävää informaatiota. Vain alle 6 % yrityksistä vastasi olevansa jokseenkin tai täysin eri mieltä asiasta.

Pitkien toimitusketjujen monimutkaisuus on edelleen iso haaste yrityksille, ja informaation saaminen ketjun päästä toiseen on vaikeaa. Yli 81 % yrityksistä oli sitä mieltä, että vastuullisuusinformaation jäljittäminen aina hankintaketjun päähän asti monimutkaisissa ketjuissa on haastavaa; näistä noin puolet oli asiasta täysin samaa mieltä ja toinen puolikas jokseenkin samaa mieltä. Eri mieltä olevien osuus jäi alle 15 %:iin. Lisäksi ainoastaan noin 42 % uskoi olevansa kyvykäs ja halukas selvittämään vastuullisuutta aina kehitysmaissa toimiviin hankintaketjun jäseniin asti; näistä vain kymmenisen prosenttia oli asiasta täysin samaa mieltä. Kannattomien osuus kasvoi kuitenkin melko isoksi; 36 % ei osannut sanoa kantaansa asiaan. Noin 21 % näki selviä puutteita kyvyissään ja haluissaan selvittää vastuullisuutta kehitysmaissa.

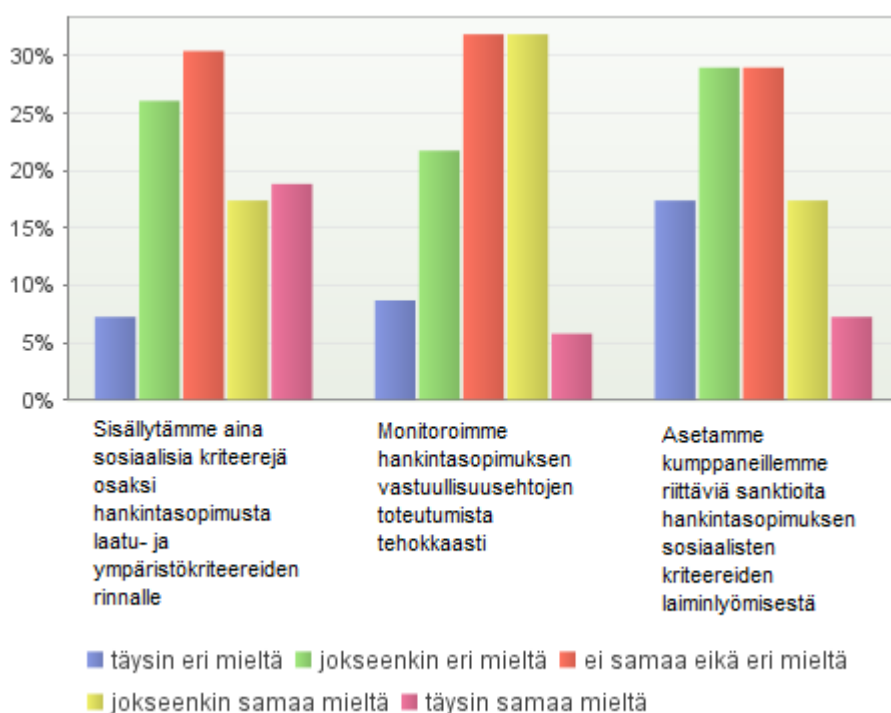


Kuvio 15: Vastuullisuuden selvittäminen

Hankintasopimusten sisällössä ja monitoroinnissa näyttäisi edelleen olevan puutteita monissa yrityksissä. Noin 19 % yrityksistä ilmoitti olevansa täysin samaa mieltä siitä, että sisällyttää hankintasopimuksiinsa aina myös sosiaalisia kriteerejä ympäristö- ja laatukriteerien rinnalle. Reilut 17 % oli asiasta jokseenkin samaa mieltä, eli yhteensä vain noin 36 % yrityksistä ilmoitti sosiaalisten kriteerien kuuluvan aina tai usein osaksi heidän hankintasopimuksiaan. Yli 33 % vastanneista oli taas asiasta täysin tai jokseenkin eri mieltä. Monille yrityksille sosiaalisten kriteerien sisällyttäminen sopimukseen näyttää olevan haasteellista tai sitä ei ole haluttu tai osattu edes ehdottaa hankintakumppanille. Kannattomien osuus kasvoi jälleen suureksi ollen yli 30 %. Lopun avoimissa kysymyksissä tuli esille, että asiakkaat eivät aina ole valmiita vastuullisiin kilpailutuksiin ja sopimuksiin. Lisäksi sopimusten allekirjoittamisessa on välinpitämättömyyttä; monesti ehtoja ei edes lueta tarkasti, vaikka olisikin laadittu sosiaalisesti vastuullinen hankintasopimus takaamaan hankintojen vastuullisuus,

Monitorointi tuntuu olevan vieläkin haasteellisempaa yrityksille. Vain alle 6 % yrityksistä ilmoitti olevansa täysin samaa mieltä kysyttäessä tehokkaasta sopimusten ehtojen toteutumisen monitoroinnista. Vajaa 31 % ilmoitti kuitenkin olevansa

jokseenkin samaa mieltä. Yli 30 % yrityksistä oli kuitenkin selvästi ongelmia monitoroida vastuullisia sopimuksiaan ja niiden toteutumista. On mahdollista, että nämä yritykset eivät joko ole kykeneväisiä tarpeeksi tehokkaaseen seurantaan informaation ja dokumenttien puutteesta johtuen tai mahdollisesti yritysten resurssit eivät salli kovinkaan tarkkaa monitorointia sen maksaessa yritykselle liikaa. Sanktioiden asettaminen on toinen selvästi monille ongelmallinen kohta. Lähes 40 % yrityksistä ilmoitti olevansa täysin tai jokseenkin eri mieltä siitä, että asettavat kumppaneilleen riittäviä sanktioita sosiaalisten kriteerien laiminlyönnistä. Vain 7,25 % oli täysin samaa mieltä ja reilut 17 % jokseenkin samaa mieltä. Sanktioiden asettaminen näyttäisikin olevan edelleen yksi isoimmista vastuullisten hankintojen haasteista. Kirjallisuus painottaa niiden tärkeyttä, mutta yritykset eivät halua tai eivät kykene asettamaan niitä osaksi hankintasopimuksiaan varmistamaan sosiaalisesti vastuullisen toiminnan toteutumista sopimuksen mukaisesti.

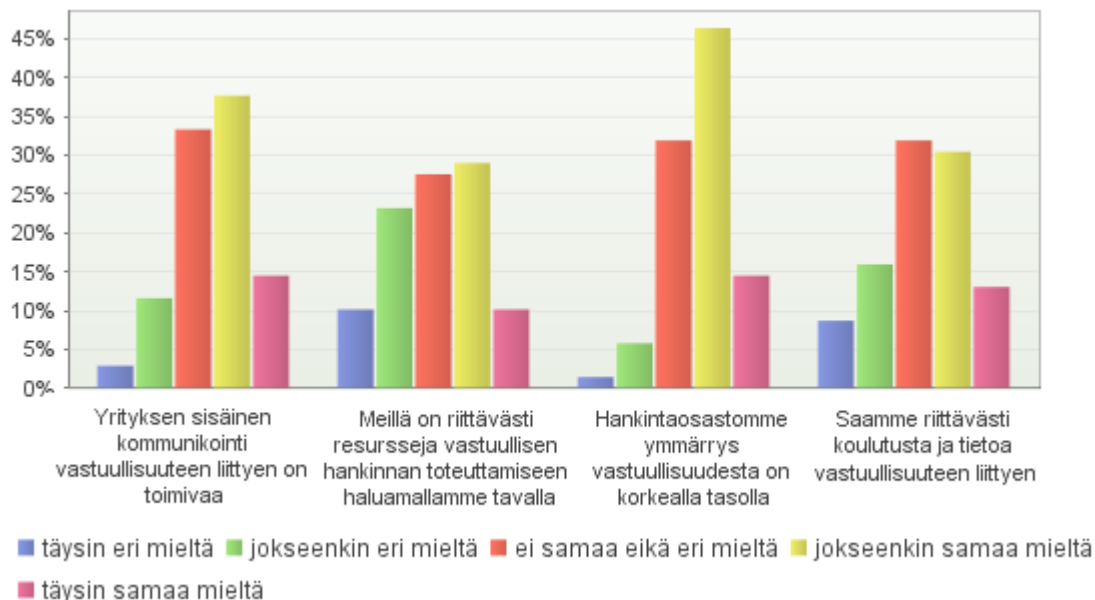


Kuvio 16: Vastuulliset hankintasopimukset

Yrityksen sisäisten resurssien määrä ja laatu luonnollisesti vaikuttaa omalta osaltaan vastuullisten hankintojen toteuttamiseen. Resurssit näyttäisivät olevan monissa yrityksissä melko tiukalla. Vain reilu 10 % oli täysin samaa mieltä siitä, että resursseja on tarpeeksi vastuullisiin hankintoihin. 29 % oli asiasta jokseenkin samaa mieltä, eli noin 40 % yrityksissä resurssit sallivat vastuullisten hankintojen toteuttamisen melko tehokkaasti yrityksen vision mukaisesti. Yli 33 % yrityksissä kuitenkin vajavaiset resurssit muodostavat kyselyn perusteella ongelman, joka näkyy vastuullisten hankintojen laadussa ja toteutuksessa. Myös avoimessa kysymyksessä kyselyn lopussa kysyttiin vastuullisten hankintojen suurimpia haasteita, ja raha mainittiin enemmän kuin mikään muu yritysten kohtaama haaste. Vastuullisuus olisi siis varmasti monessa yrityksessä parempaa, mikäli siihen kohdistetut rahalliset resurssit olisivat nykyistä suuremmat. Lisäksi monet yritykset mainitsivat valitettavasti rahan menevän edelleen usein kaiken edelle hankinnoissa mukaan lukien vastuullisuuden hintakilpailun ollessa tiukkaa ja resurssien vähäisiä. Usein ensin katsotaan sopimuksen hintaa ja sitten vasta vastuullisia аспекteja. Myös aikaresurssien puute mainittiin useampaan otteeseen. Monesti sopimusten teossa ja allekirjoittamisessa on niin kiire, että ei ehditä tai pystytään selvittämään täysin hankintakumppanin vastuullisuutta etukäteen eikä pystytään myöskään laatimaan vastuullisia sopimuksia juuri sopivaksi yrityksen ja sen hankintakumppanin tarpeisiin.

Yrityksen sisäisestä kommunikoinnista vastuullisuuteen liittyen oltiin pääosin joko positiivisia ja uskottiin sen toimivan tai sitten ei pystytty antamaan selkeää mielipidettä asiasta. Yli 50 % yrityksistä oli samaa tai jokseenkin samaa mieltä asiasta, kun taas mielipiteettömien osuus oli noin 33 %. Tämä voi kieliä siitä, että yrityksissä ei olla täysin varmoja siitä, onko sisäinen informaationkulku täysin totuudenmukaista ja kattavaa. Omasta hankintaosaamisestaan kyselyyn vastaajat olivat pääosin positiivisia, vain reilu 7 % ei pitänyt vastuullista hankintaosaamistaan korkeana. Noin 32 % ei osannut tai halunnut arvioida asiaa, mutta yli 60 % piti vastuullisuuden osaamistaan korkeatasoisena tai jokseenkin korkeatasoisena. Vastuullisten hankintojen koulutus ja tiedonsaanti oli noin 43 % yrityksistä hyvää tai jokseenkin hyvää. Melkein 25 % kuitenkin näki tässä puutteita oman yrityksensä kohdalla. Lopun avoimessa kysymyksessä monet mainitsivat yrityksen hankintaosaston koulutuksessa ja ymmärryksessä olevan puutteita vastuullisuuden osalta. Lisäksi yleinen ohjeistus valtion tasolta

vastuullisuuden suhteen koetaan usein huonona. Monet yritykset eivät ole aina perillä siitä, mistä kaikesta he ovat vastuussa hankintaketjussa.



Kuvio 17: Vastuullisten hankintojen resurssit yrityksissä

Lopuksi kyselyssä kysyttiin vielä yrityksiltä, onko näiden mielestä kulut vastuullisesta hankinnasta ylittäneet saadut hyödyt. Kysymys osoittautui vaikeaksi, sillä lähes 45 % vastaajista ei osannut antaa kysymykseen vastausta. Vajaa 30 % oli sitä mieltä, että olivat saavuttaneet hyötyjä enemmän kuluihin verrattuna, kun taas reilut 25 % uskoi, että hyödyt eivät ole ylittäneet vastuullisten hankintojen kuluja. Lopun avoimissa kysymyksissä mainittiin moneen otteeseen monitoroinnin ja todellisten kulujen sekä hyötyjen selvittämisen olevan kohtuullisen vaikeaa.

Lopun avoimessa kysymyksessä kysyttiin yrityksiltä, mitä juuri heidän yrityksessään pitäisi parantaa vastuullisten hankintojen osalta. Yleisin vastaus koski hankintaketjun hallintaa ja tuotteiden sekä materiaalien alkulähteille pääsyä. Monet vastasivat myös parannettavaa olevan vähän kaikkialla vastuullisissa hankinnoissaan pystymättä erittelemään yhtä erityistä asiaa. Toisilla taas parannettavaa löytyi erityisesti jonkin tietyn maantieteellisen alueen kohdalla, tietyntyyppisten hankintapartikkeleiden tai hankintakumppaneiden suhteen sekä esimerkiksi pienten, hankintaosaston

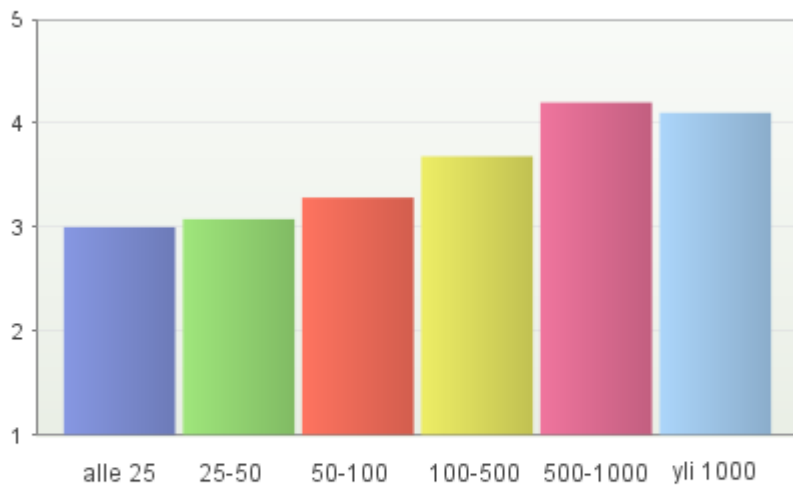
ulkopuolisten hankintojen osalta. Muita mainittuja parannuskohteita olivat esimerkiksi sopimusten laatiminen ja täytäntöönpano, raportointi ja dokumentaatio sekä vastuullisuusosaamisen kehittäminen.

4.7. Yritysten väliset erot vastuullisuudessa

Tutkimukseen osallistui hyvin erikokoisia yrityksiä eri toimialoilta ympäri maata. Saadaksemme kattavamman kuvan suomalaisten yritysten vastuullisuudesta on syytä tutkia myös yritysten ominaisuuksien vaikutusta niiden vastuulliseen toimintaan. Tässä osiossa tutkimme yrityksen koon, maantieteellisen sijainnin ja toimialan vaikutusta sen vastuullisten hankintojen tasoon.

Itse vastuullisuuden merkityksessä yritykselle, vastuullisuuden toteutumisessa ja strategisuudessa ei ole todella merkittäviä eroja yrityksen koon perusteella. Henkilöstömäärältään ja liikevaihdoltaan isommat yritykset raportoivat pieniä yrityksiä useammin vastuullisuudesta ulkopuolisille sidosryhmille. Yli 1000 henkilön yrityksistä 90 % raportoi vastuullisuudestaan, pienemissä yrityksissä luku vaihtelee 40 ja 55 % välillä. Pienimmissä, alle 25 ja 50 henkilön yrityksissä oli havaittavissa eniten vaihtelua vastausvaihtoehtojen välillä. Saatujen vastausten perusteella isommat yritykset käyttävät pieniä todennäköisemmin erilaisia standardeja, kuten ISO 140001 tai 8000 osana vastuullisia hankintojaan.

Käytämme vastuullisten hankintojemme tukena tehokkaasti erilaisia standardeja, kuten ISO 14001 tai SA 8000



1 = täysin eri mieltä 2 = jokseenkin eri mieltä 3 = ei samaa eikä eri mieltä

4 = jokseenkin samaa mieltä 5 = täysin samaa mieltä

Kuvio 18: Standardien käyttö erikokoisissa yrityksissä

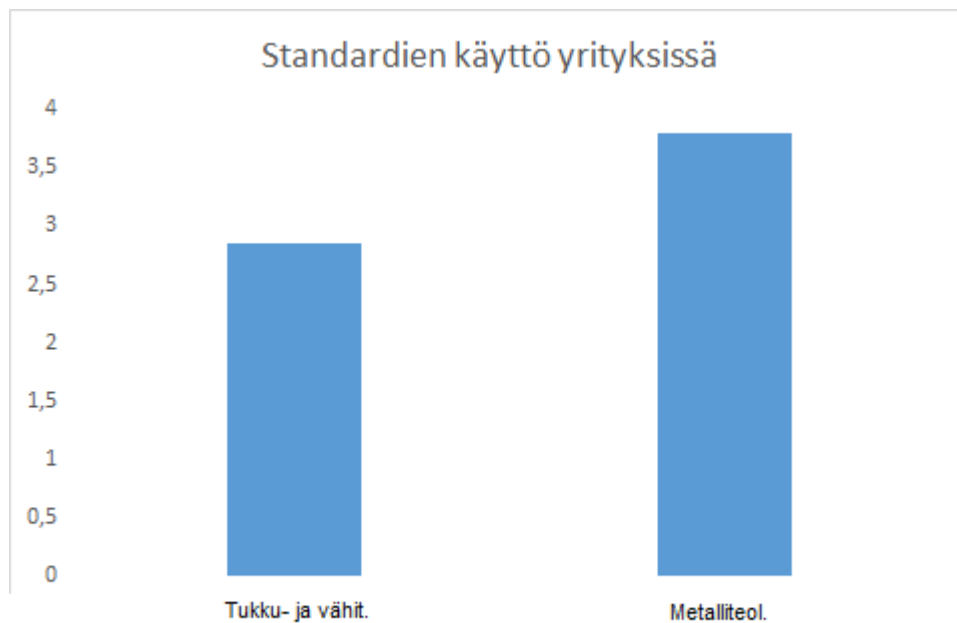
Mielenkiintoinen huomio oli se, että monet keskikokoiset yritykset pitivät hankintaansa keskimääräistä vastuullisempana, korkeatasoisempana, strategisempana ja taloudellisesti menestyksekkäämpänä kuin näitä pienemmät ja isommat yritykset. Tämä voi kieliä siitä, että suurilla yrityksillä laajat ja monimutkaiset hankintaverkostot vaikeuttavat hankinnan vastuullisuutta kun taas pienillä yrityksillä ei yksinkertaisesti aina ole resursseja selvittää vastuullisuutta hankintaketjun päähän asti, kuten on todettu usein aiemmassa kirjallisuudessa. Isot yritykset vahvistivat tätä havaintoa olemalla kaikista vähiten sitä mieltä, että ovat jatkuvasti hyvin perillä hankintaketjunsä jäsenten toiminnasta. Lisäksi isot yritykset näkivät useimmiten puutteita hankintaketjunsä jäsenten dokumentoinnissa ja informaationkulussa. Omaan dokumentointiinsa ja vastuulliseen toimintaansa ne olivat kuitenkin keskimääräistä tyytyväisempiä. Hankintasopimuksissa ja erityisesti monitoroinnissa ja sanktioiden asettamisessa isoillakin yrityksillä näyttäisi kuitenkin vastausten perusteella olevan puutteita. Pienimmät yritykset taas olivat kaikista positiivisimpia oman vastuullisten hankintojensa jatkuvan kehityksensä suhteen 4,6 vastauskeskiarvolla. Lainsäädäntö

näyttäisi myös vaikuttavan nimenomaan eniten pieniin yrityksiin motivaation lähteenä vastuullisille hankinnoille.

Koska kyselyyn vastanneita yrityksiä oli määrällisesti selvästi eniten pääkaupunkiseudulta ja monet Suomen suurimmat yritykset sijaitsevat nimenomaan siellä, on tasapuolinen vertailu maakuntien välillä hankalaa. Lisäksi monista pienemmistä maakunnista saatiin kyselyyn vain yksi tai kaksi vastausta, minkä takia maakunnan yritysten hankintojen vastuullisuuden yleistilaa ei pystytä arvioimaan mitenkään. Kyselyyn vastanneiden yritysten määrä on muutenkin tilastollisesti niin pieni, että tilastollista yleistystä ei ole mahdollista toteuttaa. Pääkaupunkiseudun jälkeen eniten vastauksia tuli muulta Uudeltamaalta, Varsinais-Suomesta, Pirkanmaalta, Keski-Suomesta sekä Pohjois- ja Keski-Pohjanmaalta. Suoritin näiden viiden ja neljän vastauksen maakuntien välillä silmämääräistä vertailua ja esiin nousi joitain mielenkiintoisia yksityiskohtia. Muun Uudenmaan ja Keski-Pohjanmaan yritykset vastasivat moniin kysymyksiin keskimääräistä positiivisemmin. Näiden alueiden kyselyyn vastanneet yritykset pitävät vastuullisuuttaan melko hyvätasoisena ja käyttävät keskimääräistä enemmän vastuullisuusstandardeja osana hankintaansa. Myös Pohjois-Pohjanmaalaiset yritykset vaikuttavat vertailun perusteella olevan positiivisempia ja vastuullisempia kuin muiden kolmen vertailussa olleen maakunnan kyselyyn vastanneet yritykset. Keski-Pohjanmaan yritykset muuten positiivisista vastauksista huolimatta näyttäisivät olevan kaikista maakunnista selvemmin havainneet hankintaketjun informaatiokulun, dokumentaation ja monitoroinnin ongelmat niiden vastausten keskiarvon ollessa selkeästi muita maakuntia korkeampi.

Eri toimialoilla on vastuullisuudelle erilaisia vaatimuksia niiden luonteen perusteella ja tässä gradussa päätin esimerkkinä suorittaa vertailua metalliteollisuuden ja tukku- ja vähittäiskaupan välillä. Näiltä aloilta saatiin 12 ja 13 vastausta, joten alojen vastuullisuuden tilanteesta voidaan muodostaa jo jonkinlainen kokonaiskuva ja vertailu on helppoa. Yllättäen monessa kyselyn kohdassa alojen väliset vastauskeskiarvot eivät poikenneet toisistaan kovinkaan paljoa. Selkeimmät näkyvät erot tulivat standardien käytössä ja hankintaketjun hallinnassa. Metalliteollisuuden yritykset käyttävät vastausten perusteella paljon tukku- ja vähittäiskaupan yrityksiä enemmän

standardeja osana hankintaansa, keskiarvon ollessa lähellä neljää kun se on lähes yhden asteikon pienempi vähittäiskaupassa ollen vajaa kolme.



Kuvio 19: Standardien käytön ero kahden eri toimialan välillä

Vähittäiskaupan ja tukkutoiminnan yritykset puolestaan näyttäisivät vastaustensa perusteella olevansa paremmin perillä hankintaketjunsä tapahtumista ja informaationkulku on onnistuneempaa. Näihin seikkoihin vaikuttanee se, että metalliteollisuus valmistaa itse tuotteita ja monet sen hankinnassa liikkuvat partikkelit ovat valmistusmateriaaleja. Vähittäiskaupassa taas liikkuu pääosin jo valmiita tuotteita, minkä takia alojen hankinnan luonne on usein hyvinkin erilainen.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Kyselyn tulosten perusteella pyrittiin vastaamaan aiemmin esitettyihin tutkimuskysymyksiin ja selvittämään vastuullisten hankintojen yleistä tilaa maassamme sekä sen kehitystä viimeisen vuosikymmenen aikana. Tutkimuksen toteutus onnistui hyvin, ja saatu vastausprosentti muodostui kohtuulliseksi. Vastanneet yritykset edustivat myös hyvin eri kokoluokkia, toimialoja ja maantieteellisiä alueita, vaikka pääkaupunkiseudun yritykset olivat selvästi määrällisesti eniten edustettuna vastaajajoukossa. Tulokset olivat hyvin analysoitavissa, ja niistä kävi ilmi hyvin erilaisia ongelmakohtia ja muita mielenkiintoisia yksityiskohtia. Runsas ”En osaa sanoa”-vastausten määrä kuitenkin vaikeutti joissain kysymyksissä vastausten analysointia. On mahdollista, että nämä väitteet olivat huonosti muodostettuja ja huonosti ymmärrettävissä. Kyselyä tehtäessä olisi myös voinut harkita kyseisen vaihtoehdon jättämistä kokonaan pois, jotta mielipiteet olisivat käyneet paremmin selviksi. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta yleisesti, että kehitystä on tapahtunut vastuullisessa hankinnassa. Kehitys on kuitenkin tämän tutkimuksen perusteella ollut enemmän määrällistä kuin laadullista. Vastuullista hankintaa toteutetaan yhä useammassa yrityksessä, mutta monet kymmenen vuoden takaiset ongelmat ovat yhä olemassa ainakin jossain muodossa.

5.1. Tutkimuksen tulokset

Päättökysymys pyrki selvittämään hankintojen vastuullisten hankintojen tämänhetkistä tilaa suomalaisissa yrityksissä. Vastuullisuus on suurimmalle osalle yrityksistä tärkeä asia; lähes 70 % vastanneista yrityksistä ilmoitti panostavansa vastuullisuuteen nykypäivänä paljon tai erittäin paljon. Lisäksi yrityksillä on selkeästi tavoitteena parantaa vastuullista toimintaansa entisestään erityisesti pitkällä aikavälillä. Näitä tuloksia voidaan pitää positiivisina ja kannustavina merkkeinä siitä, että yritysten ymmärrys vastuullisuuden tärkeydestä nykypäivän liiketoiminnassa on hyvällä tasolla ja ne aikovat myös tehdä käytännön toimia asian suhteen. Määrällisesti vastuullisia hankintoja harjoittavien yritysten määrä on kasvanut, sillä reilun kymmenen

vuoden takaisen kirjallisuuden kuvaamassa tilanteessa vastuullisia hankintoja harjoitettiin vielä melko pienessä määrässä yrityksiä ja nyt vastuullisuus kuuluu vastausten perusteella jo lähes kaikkien yritysten liiketoimintaan jossain muodossa. Mielenkiinto vastuullisuutta kohtaan kehittyi Suomessa melko myöhäisessä vaiheessa verrattuna moneen muuhun maahan (Takala 2000), mutta maamme yritykset ovat tästäkin huolimatta omaksuneet vastuullisuuden nopeassa aikataulussa yhä tärkeämmäksi osaksi liiketoimintaansa 2000-luvun aikana. Yritykset pitävät hankintaansa pääsääntöisesti vastuullisena ja korkeatasoisena. Osalla yrityksistä on kuitenkin edelleen ongelmia organisoida vastuulliset hankintansa kunnolla ja toteuttaa niitä strategisesti. Panapanaan et al. nostivat tämän seikan esille jo omassa tutkimuksessaan, ja näyttää siltä, että kymmenen vuoden aikana edistystä on tapahtunut osassa yrityksiä, mutta monilla on vielä asian suhteen parantamisen varaa. Vastuullisten standardien käyttö ei vielääkään ole kaikissa yrityksissä tehokasta, mutta se on kasvanut Panapanaan et al.:n ajoista. Nämä totesivat käytön olevan vielä melko pientä, mutta nyt jo 58 % yrityksistä ilmoitti hyödyntävänsä niitä paljon tai melko paljon osana vastuullista toimintaansa. Aiemman kirjallisuuden mukaan ISO 140001-standardin käyttö on ollut selvästi sosiaalista SA8000-standardia yleisempää, mutta nyt myös tämän standardin käyttö näyttäisi selvästi lisääntyneen kyselyn tulosten perusteella.

Ensimmäinen täsmentävä kysymys kysyi, mitä muutoksia verrattuna kymmenen vuoden aikaiseen tilaan on tapahtunut. Kaikki yritykset olivat yhtä mieltä siitä, että kehitystä on tapahtunut kymmenessä vuodessa, ja suurin osa sanoi kehittyvänsä jatkuvasti vastuullisina hankkijoina. Vastuullinen hankinta on kasvanut nimenomaan määrällisesti suomalaisissa yrityksissä. Yhä useampi yritys hankkii vastuullisesti, ja vastuullisuuden merkitys on kasvanut entisestään. Tähän ovat vaikuttaneet paljon sosiaalisen median kasvu ja kuluttajien valvetuminen. Brändiriski on suuri, ja yritysten on panostettava vastuullisuuteen entistä enemmän välttääkseen sen toteutumisen esimerkiksi hankintaketjussa paljastuvan ihmisoikeusrikkeen takia. Vastuullisuus on yhä enemmän esillä myös perinteisissä medioissa ja ihmisten huulilla. Niin Euroopan Unionin kuin Suomen valtion lainsäädäntö vastuullisuuden suhteen kehittyi jatkuvasti, ja näiden kannustus taloudellisesti, ekologisesti ja sosiaalisesti vastuulliseen toimintaan on lisääntynyt entisestään. Hankintaketjut ovat muuttuneet

läpinäkyvimmiiksi, ja jäljitettävyys sekä informaation saaminen hankintaketjusta ovat parantuneet. Vastuullisten hankintojen motiiveissa on tapahtunut myös muutosta. Erityisesti asiakkaiden rooli motivaation lähteenä on kasvanut huomasti verrattuna Panapanaan et al.:n tutkimukseen.

Panapanaan et al.:n esiin nostamat vastuullisten hankintojen ongelmat näyttävät vaivaavan vielä kymmenen vuoden jälkeenkin monia yrityksiä. Informaation jakamisessa yritysten välillä on edelleen puutteita, ja iso osa yrityksistä ilmoitti, että ei ole jatkuvasti perillä hankintaketjunsä muiden jäsenten toiminnasta. Informaation saaminen on edelleen usein kovan lisätyön takana, vaikka myös informaatiota kumppaneilleen omatoimisesti jakavia yrityksiä on yhä enemmän. Varsinkin kehitysmaista, hankintaketjun päästä, tarvittava informaatio on edelleen vaikeaa ja kallista saavuttaa. Yritykset eivät myöskään usein tiedä, onko saatu informaatio täysin luotettavaa. Dokumentaation kanssa on myös edelleen ongelmia; varsinkin kehitysmaiden yrityksissä vastuullisuuden dokumentaatio voi olla lähes olematonta.

Yritykset luottavat edelleen länsimaisiin kumppaneihinsa melko hyvin myös ilman todisteita, mutta näyttävät rohkaistuneen kymmenen vuoden takaiseen verrattuna vaatimaan kumppaneiltaan lisäinformaatiota, mikäli ne eivät koe saavansa sitä muuten tarpeeksi ja totuudenmukaisesti. Hankintasopimuksissa on edelleen puutteita ja monitorointi näyttää olevan haasteellista monille yrityksille. Sosiaaliset kriteerit hankintasopimuksiinsa sisällyttävien yritysten määrä on edelleen melko pieni, vain 36 %. Monitorointi ja sanktioiden asettaminen näyttää tutkimuksen perusteella yhtä lailla haasteelliselta yrityksille. Hankintasopimusten osalta kehitys kymmenen vuoden aikana on ollut siis lähes olematonta.

Resurssien puute on noussut yhä suuremmaksi vastuullisuuden vaatimusten kasvaessa ja yritysten kansainvälistyessä samaan aikaan, kun taloudessa on koettu pitkä lama-aika. Rahavarat ovat monissa yrityksissä tiukoilla, ja ne eivät pysty harjoittamaan vastuullista hankintaa niin korkeatasoisena kuin haluaisivat. Rahanpuute rajoittaa esimerkiksi hankintaketjujen ääripään informaation hankkimista

ja työntekijöiden vastuullisuuskouluttamista. Raha menee myös sopimuksissa useimmiten vastuullisuuden edelle; yrityksille kaikista tärkeintä on hankkia taloudellisesti ja laadukkaasti. Aikaresurssit ovat lisäksi kortilla esimerkiksi sopimuksia laadittaessa, eikä tarvittavaa selvitystyötä ehditä aina tehdä. Toinen esiinnoussut ongelma oli yritysten mielestä valtiotason ohjauksen selkeyden puute ja ohjeistuksen vähäisyys. Monet yritykset pitivät nykyisen hallituksen linjaa vastuullisuudesta epäselvänä, ja yrityksiä on yhä vaikeampi ymmärtää, mistä kaikista niitä pidetään vastuussa ja mihin päin vastuullisuus on tulevaisuudessa kehittymässä lainsäädännöissä ja suosituksissa.

5.2. Ehdotuksia vastuullisten hankintojen parantamiseksi ja jatkotutkimuksen aiheita

Miten vastuullisia hankintoja siis voitaisiin tämän tutkimuksen perusteella parantaa suomalaisissa yrityksissä? Rahavarojen ollessa tiukoilla maailmantalouden heikon tilan yhä jatkuessa yrityksillä on edessään haasteelliset ajat, mikäli ne pyrkivät parantamaan tulevaisuudessa vastuullisten hankintojensa tilaa. Valtion rahallinen tuki tuskin kasvaa valtiontalouden heikon tilan takia, joten monet saattavat joutua odottamaan talouden paranemista ennen kuin toteuttavat laajamittaista kehitystä vastuullisiin hankintoihinsa. Pienet askeleet ovat kuitenkin toteutettavissa varmasti monessa yrityksessä, ja tässä nostetaan pinnalle kohteita, joiden parantamisella voisi olla yrityksissä laajamittaisia vaikutuksia.

Koulutus ja henkilöstön vastuullisuusosaaminen ovat tärkeitä taustatekijöitä vastuulliselle toiminnalle. Tutkimuksen perusteella koulutukseen ei kaikissa yrityksissä ole satsattu riittävästi ja hankintaosasto ei näin ollen välttämättä osaa huomata pieniä yksityiskohtia, joilla se voisi parantaa hankintaansa. Hankintasopimukset ovat tutkimuksen perusteella kenties isoin musta aukko monelle yritykselle, ja näihin liittyvän osaamisen parantaminen voisi johtaa erittäin positiivisiin tuloksiin. Sosiaalisten kriteerien sisällyttäminen sopimuksiin ja sopimusten monitorointi ja sanktioiden asettaminen parantaisivat yritysten vastuullisuutta selvästi. Informaationkulussa ja

vastuullisuuden dokumentoinnissa on edelleen puutteita ja parempien informaatiostysteemien kehittäminen voisi parantaa vastuullista toimintaa ja samalla laskea kuluja. Informaation automaattinen tallentuminen ja kulkeutuminen yrityksestä toiseen voisi olla tulevaisuuden tavoite yrityksille. Valtion vastuullisuuslinjaukset voitaisiin tulevaisuudessa tehdä selkeämmiksi yrityksille, ja ohjeistuksen ja valtion oman esimerkin määrää lisätä. Lainsäädännöllä voidaan myös vaikuttaa yritysten vastuullisuuteen. Tärkeintä olisi luoda nykyistä selkeämpi kuva yrityksille niiden vastuista ja miten vastuullisuutta kannattaa toteuttaa. Hankintasopimusten merkitystä vastuullisuudessa voitaisiin korostaa ja niihin liittyvää koulutusta lisätä.

Tämän tutkimuksen perusteella vastuullisten hankintojen tutkimukselle ja kehittämiselle on edelleen paljon tarvetta Suomessa. Koska tämä tutkimus on mittakaavaltaan melko pieni, olisi edelleen tarpeellista tehdä samankaltainen tutkimus laajemmassa ja tieteellisemmässä mittakaavassa. Tällaisen tutkimuksen tuloksia voitaisiin hyödyntää valtion päätöksissä ja yritysten vastuullisten hankintojen tukemisessa oikealla tavalla ongelmakohtien ratkaisemiseksi. Jo tämän tutkimuksen perusteella on kuitenkin selvää, että erityisesti yritysten vastuullisessa sopimusosaamisessa on puutteita, eikä monitorointi ja sanktioiden asettaminen ole kovinkaan yleistä. Hankintasopimukseen liittyvälle tutkimukselle olisi myös näin ollen tarvetta. Vaikka valtio tarjoaa esimerkiksi CSR-kompassi-työkalun netissä vastuullisten hankintojen tueksi, eivät yritykset ole joko osanneet löytää sitä tai eivät osaa hyödyntää sen neuvoja käytännössä. Lisätutkimusta tarvittaisiinkin siinä, mikä yrityksille tuottaa eniten vaikeuksia sopimusten teossa, monitoroinnissa ja sanktioiden asettamisessa ja miten nämä ongelmakohtat voitaisiin ratkaista.

LÄHTEET

Aaltonen, T., Luoma, M. & Rautiainen, R. (2004) Vastuullinen johtaminen – Inhimillistä tuloksentekeä. Helsinki, WSOY.

Alftan, M., Blummé, N., Heikkala, J., Kontula, L., Miettinen, O., Pakarainen, E., Sinersalo, K., Sjölund, R., Sundvik, P., Tarvainen, J., Tikkanen, R., Turakainen, O., Urrila, A. & Vesa, J. (2008) Corporate Governance sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan näkökulmasta. Helsinki, Edita.

Antal, A. B., Dierkes, M., McMillan, K. & Marz, L. (2002) Corporate Social Reporting Revisited [verkkodokumentti]. [Viitattu 15.4.2015]. Saatavilla <http://skylla.wz-berlin.de/pdf/2002/ii02-105.pdf>

Bacallan, J. J. (2000) Greening the supply chain. *Business and Environment* 6, 5, 11-12.

Australian Government (2013) Sustainable Procurement Guide [verkkodokumentti]. [Viitattu 16.4.2015]. Saatavilla <http://www.environment.gov.au/system/files/resources/7b8df2bd-3bb9-49cc-b417-5f2eb6e0ce37/files/sustainable-procurement-guide.pdf>

Beamon, B. M. (1999) Designing the green supply chain. *Logistics Information Management* 12, 4, 332–42.

Beske, P., Koplin, J. & Seuring, S. (2008). The use of environmental and social standards by German first-tier suppliers of the Volkswagen AG. *Corporate Social Responsibility & Environmental Management* 15, 2, 63–75.

Bitanga, J. & Bridwell, L. (2010) Corporate Social Responsibility and the United Nations Global Compact. *Competition Forum* 8, 2, 265-269.

Carter, C. R. & Dresner, M. (2001) Purchasing's Role in Environmental Management: Cross-Functional Development of Grounded Theory. *The Journal of Supply Chain Management* 37, 2, 12-27.

Carter, C. R. & Jennings, M. M. (2002) Social responsibility and supply chain relationships. *Transportation Research E*, 38, 37-52.

Christmann, P. & Taylor, G. Firm self-regulation through international certifiable standards: determinants of symbolic versus substantive implementation. *Journal of International Business Studies* 37, 6, 863-878.

Cousins P. D., Lamming R. C. & Bowen, F. (2004) The role of risk in environment-related supplier initiatives. *International Journal of Operations & Production Management* 24, 5, 554–65.

CSR-kompassi (2015) Yksityinen CSR-kompassi [verkkodokumentti]. [Viitattu 20.4.2015]. Saatavilla <http://yksityinen.csr-kompassi.fi/>

de Burgos, J. & Llorente, J. J. C. (2001) Environmental performance as an operations objective. *International Journal of Operations & Production Management* 21, 12, 1553-1572.

Doh, J. P. & Stumpf, S. A. (2005) *Handbook on Responsible Leadership and Governance in Global Business*. Northampton, MA, Edward Elgar.

Drumwright, M. (1994) Socially responsible organizational buying: environmental concern as a non-economic buying criteria. *Journal of Marketing* 58, 3, 1-19.

Dyllick, T. & Hockerts, K. (2002) 'Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment* 11, 2, 130-41.

Eskola, J. & Suoranta, J. (2008) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere, Osuuskunta Vastapaino.

Euroopan Komissio (2011) Komission tiedonanto Euroopan parlamentille, neuvostolle, Euroopan talous- ja sosiaalikomitealle sekä alueiden komitealle. Yritysten yhteiskuntavastuuta koskeva uudistettu EU:n strategia vuosiksi 2011–2014 [verkkodokumentti]. [Viitattu 14.12.2014]. Saatavilla <http://eur-lex.europa.eu/legalcontent/FI/TXT/HTML/?uri=CELEX:52008DC0067&from=FI>

Euroopan Unioni. (2015) Kestävä kasvu – resurssitehokkaampi, vihreämpi ja kilpailukykyisempi talous [verkkodokumentti]. [Viitattu 16.4.2015]. Saatavilla http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/priorities/sustainable-growth/index_fi.htm

Faisal, M. N. (2010) Sustainable supply chains: a study of interaction among the enablers. *Business Process Management Journal* 16, 3, 508-29.

Ganesan, S., George, M., Jap, S. Palmatier, R. W. & Weitz, B. (2009) Supply Chain Management and Retailer Performance: Emerging Trends, Issues, and Implications for Research and Practice. *Journal of Retailing* 85, 1, 84–94.

Graafland, J. J. (2002) Sourcing ethics in the textile sector: the case of C&A. *Business Ethics: A European Review* 11, 3, 282-294.

Gray, R. (2002) The Social Accounting Project and Accounting Organizations and Society: Privileging Engagement, Imaginings, New Accountings and Pragmatism over Critique. *Accounting, Organizations and Society* 27, 7, 687- 708.

Green, K., Morton, B. & New, S. (1996) Purchasing and environmental management: interactions, policies and opportunities. *Business Strategy and the Environment* 5, 3, 188–97.

Gonzalez-Benito, J. & Gonzalez-Benito, O. (2005) An Analysis of the Relationship between Environmental Motivations and ISO14001 Certification. *British Journal of Management* 16, 2, 133–148.

Guay, T., Doh, J. P. & Sinclair, G. (2004) Non-governmental organizations, shareholder activism, and socially responsible investments: ethical, strategic, and governance implications. *Journal of Business Ethics* 52, 1, 125-39.

Hall, J. (2001) Environmental supply chain innovation. *Greener Management International* 35, 15, 105-19.

Handfield, R., Walton, S. V., Seegers, L. K. & Melnyk, S. A. (1997) Green value chain practices in the furniture industry. *Journal of Operations Management* 15, 4, 293-315.

Handfield, R., Sroufe, R. & Walton, S. (2005) Integrating environmental management and supply chain strategies. *Business Strategy and the Environment* 14, 1, 1–19.

Harmaala, M. & Jallinoja, J. (2012) Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Hanna, M. D., Newman, W. R. & Johnson, P. (2000) Linking operational and environmental improvement through employee involvement. *International Journal of Operations & Production Management* 20 ,2, 148-65.

Henriques, I & Sadorsky, P. (1999) The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance. *Academy of Management Journal* 42, 1, 87-99.

Hervani, A., Helms, M. & Sarkis, J. (2005) Performance measurement for green supply chain management. *Benchmarking: An International Journal* 12, 4, 330-53.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007) Tutki ja kirjoita. Keuruu, Otava.

Inspecta (2015) Ympäristöjärjestelmän sertifiointi (ISO 14001) [verkkodokumentti]. [Viitattu 20.4.2015]. Saatavilla

<http://www.inspecta.com/fi/Palvelut/Sertifiointi/Jarjestelmasertifiointi/Ymparistojarjestelmasertifiointi-ISO-14001/>

Jayaraman, V., Klassen, R., & Linton, J. D. (2007) Supply chain management in a sustainable environment. *Journal of Operations Management* 2, 6, 1071–4.

Juholin, E. (2004) For business or the good of all? A Finnish approach to corporate social responsibility. *Corporate Governance*, 4, 3, 20-31.

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

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

Karvonen, M-M. (2006) Tuottajan ympäristövastuu. Helsinki, Edita.

Kesko (2014) Keskon yhteiskuntavastuun raportti 2013 [verkkodokumentti]. [Viitattu 22.10.2014]. Saatavilla <http://yhteiskuntavastuu2013.kesko.fi/>

Ketola, T. (2005) Vastuullinen liiketoiminta. Helsinki, Edita.

Klassen, R.D. & Vachon, S. (2003) Collaboration and Evaluation in the Supply Chain: The Impact on Plant-Level Environmental Investment. *Production and Operations Management* 12, 3, 336-352.

Kleindorfer, P. R., Singhal, K. & Van Wassenhove, L. N. (2005) Sustainable operations management. *Production and Operations Management* 14, 4, 482–92.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005) Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere, Vastapaino.

Kotonen, U. (2006) Formal corporate social responsibility reporting in Finnish listed companies. *Journal of Applied Accounting Research* 10, 3, 176-207.

Laitinen, I. (2012) Moraalinen logo. Helsinki, Talentum.

Lamming, R., & Hampson, J. (1996) The Environment as a Supply Chain Management Issue. *British Journal of Management* 7, 45-62.

Lampikoski, T. & Sippo, J. (2013) Vihreä aalto. Helsinki, Kauppakamari.

Levy, M. & Grewal, D. (2000) Guest editors' overview of the issue 'Supply chain management in a networked economy. *Journal of Retailing* 76, 4, 415-29.

Lobel, O. (2006) Sustainable capitalism or ethical transnationalism: offshore production and economic development. *Journal of Asian Economics* 17, 1, 56-62.

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

Mamic, I. (2005) Managing global supply chain: the sports footwear, apparel and retail sectors. *Journal of Business Ethics* 59, 1, 81-100.

Mattila, M. (2009). Corporate social responsibility and image in organizations: for the insiders or the outsiders? *Social Responsibility Journal* 5, 4, 540-549.

Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D. & Zacharia, Z. G. (2001) Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics* 22, 2, 1-25.

Mont, O. & Leire, C. (2009) Socially responsible purchasing in supply chains: drivers and barriers in Sweden. *Social Responsibility Journal* 5, 3, 388-407.

Mäntyneva, M., Heinonen, J. & Wrangle, K. (2008) Markkinointitutkimus. Helsinki, WSOY.

Nga, J. K. H. (2009) The influence of ISO 14000 on firm performance. *Social Responsibility Journal* 5, 3, 408-422.

Panapanaan, V.M., Linnanen, L., Karvonen, M. ja Phan, V.T. (2003) Roadmapping Corporate Social Responsibility in Finnish Companies. *Journal of Business Ethics* 44, 2-3, 133-148.

Pedersen, E. R. & Andersen, M. (2005) Safeguarding corporate social responsibility (CSR) in global supply chains: how codes of conduct are managed in buyer-supplier relationships. *Journal of Public Affairs* 6, 3-4, 228-240.

Pentikäinen, M. & Lämsineva, P. (2011) Ihmisoikeudet, perusoikeudet ja vastuullinen yritystoiminta. Turku, Turun yliopisto.

Pil, F. K. & Rothenberg, S. (2003) Environmental Performance as a Driver of Superior Quality. *Production and Operations Management* 12, 3, 404–415.

Porter, M. & Kramer, M. (2006) Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review* 84, 12, 78-92.

Rao, P. (2002) Greening the supply chain: a new initiative in South East Asia. *International Journal of Operations & Production Management* 22, 6, 632-655.

Remes, P. (1984) Tutkimuskäytänteet opettajatutkimuksissa. Jyväskylän yliopisto, Kasvatustieteen laitos. Lisensiaatin työ.

Sarkis, J., (2003) A strategic decision framework for green supply chain management. *Journal of Clean Production* 11, 397-409

Sheth, J. N., Sethia, N. K. & Srinivas, S. (2011) Mindful consumption: A customer-centric approach to sustainability. *Journal of the Academy Marketing Science* 39, 1, 21-39.

Shreuder, H. (1981) Employees and the Corporate Social Report: The Dutch Case. *Accounting Review* 52, 2, 294, 295.

Seuring S. (2004) Integrated chain management and supply chain management – comparative analysis and illustrative cases. *Journal of Cleaner Production* 12, 8, 1059–71.

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

Social Accountability International (2015) SA 8000 Standard [verkkodokumentti]. [Viitattu 20.4.2015]. Saatavilla <http://sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&PageID=937>

Soppe, A., Schauten, M., Soppe J., & Kaymak, U. (2011) Corporate Social Responsibility Reputation (CSRR): Do Companies Comply with Their Raised CSR Expectations?. *Corporate Reputation Review* 14, 4, 300–323.

Svensson, G. (2007) Aspects of sustainable supply chain management (SSCM): conceptual framework and empirical example. *Supply Chain Management: An International Journal* 12, 4, 262–266.

Sy, M. V. (2013) Motivations for Green Business in Attaining Corporate Sustainability. *International Journal of Business and Management* 7, 18-31.

Takala, T. (2000) Yrityksen yhteiskunnallisen vastuun ideologiat v. 2000 – suomalainen yritys globalisoituvassa maailmassa. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, 4, 589-601.

Trowbridge, P. (2001) A case study of green supply-chain management at advanced micro devices. *Greener Management International* 35, 15, 121-35.

Tuominen, P.; Uski, T.; Jussila, I. & Kotonen, U. (2008) Organization types and corporate social responsibility reporting in Finnish forest industry. *Social Responsibility Journal* 4, 4, 474-490.

Työ- ja elinkeinoministeriö (2015a) Yhteiskuntavastuu [verkkodokumentti]. [Viitattu 16.4.2015]. Saatavilla

<https://www.tem.fi/yriytykset/yhteiskuntavastuu>

Työ- ja elinkeinoministeriö (2015b) Yhteiskunta- ja yritys vastuun neuvottelukunta [verkkodokumentti]. [Viitattu 16.4.2015]. Saatavilla

<https://www.tem.fi/?s=3234>

Vachon, S. & Klassen, R. (2006) Extending green practices across the supply chain: the impact of upstream and downstream integration. *International Journal of Operations & Production Management* 26, 7, 795–821.

Van Weele, A. J. (2010) Purchasing and Supply Chain Management. Analysis, Strategy, Planning and Practice. Cengage Learning.

Vassallo, D., Cacciatore, E., Locatelli, M., Clarke, R. & Jones, M. (2008), Green Purchasing Power. Cost Reduction and Revenue Generation through Sustainable Procurement. New York, Arthur D. Little.

Welford R. & Frost S. (2006) Corporate social responsibility in Asian supply chains. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 13, 3, 166–76.

Werther, W. B. & Chandler, D. (2005) Strategic Corporate Social Responsibility as Global Brand Insurance. *Business Horizons* 48, 4, 317-24.

Whitehouse, L. (2006) Corporate social responsibility: views from the frontline. *Journal of Business Ethics* 63, 3, 279-296.

Wycherley, I. (1999) Greening supply chains: the case of the Body Shop International. *Business Strategy and the Environment* 8, 2, 120-7.

YK (2010) Global Compact in Finnish – Suomeksi [verkkodokumentti]. [Viitattu 16.4.2015]. Saatavilla

<http://www.gcnordic.net/index.php?r=cPage/show&cTopicId=51>

Zhu, Q. & Sarkis, J. (2006) An inter-sectoral comparison of green supply chain management in China: drivers and practices. *Journal of Cleaner Production* 14, 5, 472–86.

Zsidisin, G. A. & Siferd, S. P. (2001) Environmental purchasing: a framework for theory development. *European Journal of Purchasing & Supply Management* 7, 1, 61–73.

LIITTEET

LIITE 1: Kyselylomakkeen kysymykset

Yrityksen taustatiedot

1. Henkilökunnan määrä yrityksessä?

alle 25/25-50/50-100/100-500/500-1000/yli 1000

2. Yrityksen liikevaihto?

Alle 10 milj. €/20-10 milj. €/20-50 milj. €/50-100 milj. €/100-200 milj. €/Yli 200 milj. €

3. Yrityksen päätoimiala?

Elintarvikkeiden ja juomien valmistus/ Huonekalujen valmistus/ Kiinteistöalan toiminta/ Kuljetus ja varastointi/Kumi- ja muovituotteiden valmistus/ Laskentatoimi, kirjanpito ja tilintarkastus/ Maa- ja metsätalous sekä kaivostoiminta ja louhinta/ Majoitus- ja ravitsemistoiminta/ Metalliteollisuus/ Ohjelmisto- ja tietopalvelutoiminta/ Rahoitus- ja vakuutustoiminta/ Sahatavaran, puu-, paperi-, ja kartonkituotteiden valmistus/ Sähkö-, kaas- ja lämpöhuolto, jäähditysliiketoiminta/ Sähkölaitteiden ja elektronisten tuotteiden valmistus/ Taiteet, viihde ja virkistys/ Tukku- ja vähittäiskauppa/Jokin muu

4. Yrityksen kotipaikka?

Pääkaupunkiseutu/Muu Uusimaa/Varsinais-Suomi/Satakunta/Pirkanmaa/Kanta-Häme/Päijät-Häme/Kymenlaakso/Etelä-Savo/Etelä-Karjala/Pohjois-Karjala/Pohjois-Savo/Keski-Suomi/Etelä-Pohjanmaa/Pohjanmaa/Keski-Pohjanmaa/Pohjois-Pohjanmaa/Kainuu/Lappi/Ahvenanmaa

5. Yrityksen perustamisvuosi?

Vastuullisuus

6. Kuinka tärkeänä pidätte vastuullisuutta oman yrityksenne toiminnassa?

Erittäin tärkeänä/Tärkeänä/Jonkin verran tärkeänä/En pidä tärkeänä

7. Kuinka paljon yrityksenne panostaa vastuulliseen toimintaan?

Erittäin paljon/Paljon/Jonkin verran/Vähän/Ei ollenkaan

8. Aiotteko panostaa vastuulliseen toimintaan tulevaisuudessa enemmän?

Kyllä, lähitulevaisuudessa/Kyllä, pitkällä aikavälillä/Emme aio

9. Raportoitteko yhteiskuntavastuun asioista?

Kyllä/Emme tällä hetkellä, mutta mahdollisesti lähitulevaisuudessa/Emme

10. Millä tavoin viestitte vastuullisuudestanne sidosryhmille ym.?

*Vuosikertomus ja tilinpäätös/
Ympäristöraportit/Lehdistötiedotteet/Yritysvierailut/Internetsivut/Messut/Sosiaalinen media/Jollain muulla tavalla (esim. asiakaslehdet, esitteet, videot)/Ei millään tavalla*

Vastuulliset hankinnat

11. Seuraavat väittämät koskevat vastuullisia hankintoja. Kuinka samaa mieltä olette?

1 = täysin eri mieltä 2 = jokseenkin eri mieltä 3 = ei samaa eikä eri mieltä 4 = jokseenkin samaa mieltä 5 = täysin samaa mieltä

Ymmärrämme hyvin, mitä termi vastuullinen hankinta pitää sisällään

Yrityksemme hankinta on vastuullista

Meillä on selkeä visio siitä, millaista on onnistunut vastuullinen hankinta

Vastuullisuus hankinnoissamme on organisoitua ja seuraa visiotamme

Vastuulliset hankintamme tukevat yrityksemme strategiaa ja päinvastoin

Vastuullisuuden merkitys hankinnoissa on tärkeämpää tänään, kuin vielä kymmenen vuotta sitten

Vastuullisuutemme hankinnoissa on mennyt eteenpäin viimeisen vuosikymmenen aikana

Kehitymme jatkuvasti vastuullisina hankkijoina

Käytämme vastuullisten hankintojemme tukena tehokkaasti erilaisia standardeja, kuten ISO 14001 tai SA 8000

Olemme saavuttaneet vastuullisesti hankkimalla kilpailuetua ja muita hyötyjä

Suomalaisten yritysten vastuulliset hankinnat ovat pääsääntöisesti korkealla tasolla

Vastuullisten hankintojen motiivit

12. Kuinka paljon seuraavilla tekijöillä on vaikutusta siihen, että toimitte vastuullisesti hankinnoissanne?

1 = Paljon 2 = Jonkin verran 3 = Vähän 4 = Ei ollenkaan

Globalisaatio

Monimutkaiset hankintaketjut

Lainsäädäntö

Pyrkimys kestävään kehitykseen

Asiakkaat

Työntekijät

Kansalaisjärjestöt

Muut sidosryhmät (esim. bisneskumppanit)

Kilpailuedun hankkiminen

Omat aiemmat kokemukset

Pelko maineen menettämisestä

Vastuullisten hankintojen toteutus ja haasteet

13. Oletteko samaa mieltä seuraavista vastuullisten hankintojen toteutumista ja haasteita kuvaavista väittämistä?

1 = Täysin eri mieltä 2 = Jokseenkin eri mieltä 3 = Ei samaa eikä eri mieltä 4 = Jokseenkin samaa mieltä
5 = Täysin samaa mieltä

Harjoittamamme vastuullinen hankinta on korkeatasoista

Olemme hyvin perillä muiden hankintaketjumme jäsenten toiminnasta jatkuvasti

Hankintaketjumme jäsenet dokumentoivat vastuullista toimintaansa kattavasti

Dokumentoimme itse vastuullista toimintaamme kattavasti ja totuudenmukaisesti

Hankintaketjumme jäsenet informoivat itse kattavasti vastuullisuudestaan muille ketjun jäsenille

Saamme tarvittavat tiedot hankintaketjumme vastuullisesta toiminnasta, mutta se vaatii usein lisätyötä

Informaatio kulkee hankintaketjussamme hyvin molempiin suuntiin

Yrityksen sisäinen kommunikointi vastuullisuuteen liittyen on toimivaa

Uskallamme vaatia kumppaneilta lisäselvityksiä vastuullisuudesta, jos emme saa tarvittavasti informaatiota

Luotamme länsimaisiin yrityskumppaneihin helpommin ilman todisteita vastuullisuudesta, sillä näissä maissa vallitsee muutenkin korkea moraalinen ja tiukka lainsäädäntö

Pitkässä toimitusketjussa vastuullisen toiminnan selvittäminen ketjun päähän asti on haasteellista

Meillä on tahtoa ja taitoa selvittää vastuullisuutta myös kehitysmaissa toimivissa ketjun jäsenissämme

Meillä on riittävästi resursseja vastuullisen hankinnan toteuttamiseen haluamallamme tavalla

Sisällytämme aina sosiaalisia kriteerejä osaksi hankintasopimusta laatu- ja ympäristökriteereiden rinnalle

Monitoroimme hankintasopimuksen vastuullisuusehtojen toteutumista tehokkaasti

Asetamme kumppaneillemme riittäviä sanktioita hankintasopimuksen sosiaalisten kriteereiden laiminlyömisestä

Hankintaosastomme ymmärrys vastuullisuudesta on korkealla tasolla

Saamme riittävästi koulutusta ja tietoa vastuullisuuteen liittyen

Vastuullinen hankinta on lisännyt kulujamme paljon verrattuna saatuun hyötyyn

Seuraavat kolme avointa kysymystä olivat vapaaehtoisia vastata

14. Mitkä ovat mielestänne vastuullisten hankintojen suurimmat haasteet nykypäivänä?

15. Millä vastuullisten hankintojen osa-alueella yrityksellänne olisi eniten parannettavaa?

16. Onko vastuullinen hankinta mennyt mielestänne eteenpäin viimeisellä vuosikymmenellä? Jos on, niin miten?